

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Пономаренко Тетяна Василівна

УДК 338.46.022:338.48:338.45

ДИСЕРТАЦІЯ

**Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на
ринку товарів повсякденного попиту**

29 Міжнародні відносини

292 Міжнародні економічні відносини

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Т.В. Пономаренко
(підпис)

Науковий керівник: Расшивалов Дмитро Петрович, кандидат економічних
наук, доцент, завідувач кафедри міжнародного бізнесу Навчально-наукового
інституту міжнародних відносин.

Київ-2024

АНОТАЦІЯ

Пономаренко Т.В. Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 29 Міжнародні відносини за спеціальністю 292 Міжнародні економічні відносини. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

Актуальність теми дослідження продиктована необхідністю створення нових виробничих підприємств в Україні в сфері ринку товарів повсякденного попиту. Бренди багатонаціональних компаній з кожним роком займають все більше торгової площі на полицях супермаркетів. Відтак, конкуренція стає все більш складною. Протягом останніх років, світ та ринок України зіткнулися з багатьма викликами та ризиками, пов'язаними з настанням форс-мажорних обставин. У ході поглибленого вивчення даного питання, актуальним стає багатофакторний підхід для побудови дієвої маркетингової стратегії.

В дисертації розглянута та досліджена генеза сучасної концепції маркетингових стратегій, типи ризиків економічної діяльності на ринку товарів повсякденного попиту та адаптація маркетингової стратегії з метою пом'якшення впливу таких ризиків.

Наукова новизна дослідження полягає у вирішенні актуального наукового завдання, а саме – визначення та окреслення необхідних сучасних елементів, інструментів та засад маркетингової стратегії для ефективного та успішного розвитку компанії та її спроможності конкурування з багатонаціональними компаніями. Дане завдання вирішується з урахуванням додаткових факторів, а саме чинників ризикогенності середовища, у якому компанія веде свою економічну діяльність.

Досліджено механізми використання інструментів маркетингу в економічній діяльності компанії ПП «Калинторг» та її бренду MARIGOLD

NATURAL. В рамках дослідження застосовано інноваційний метод до визначення та втілення маркетингової стратегії. Проведений, в рамках дослідження, комплексний аналіз чітко показав недостатність вже існуючих підходів до формування маркетингових стратегій в сучасних умовах багатофакторної ризикогенності ринку товарів повсякденного попиту. Враховуючи зазначені результати проведеного аналізу різних практик формування маркетингових стратегій, в рамках дисертаційного дослідження вирішене наукове завдання з розробки новітньої концепції формування ефективної та успішної маркетингової стратегії для брендів ринку товарів повсякденного попиту, яка приймає за основу методологію 4P (product, price, place, promotion) та 4C (cost, customer value, convenience, communication) у поєднанні з методологією конкурентних стратегій Майкла Портера та стратегії «блакитного океану» Рене Моборна та В. Чан Кіма. До даної концепції окремо додається такий інноваційний інструментарій маркетингу, як «взаємодія з каналами дистрибуції та торговельними мережами». Розробка концепції маркетингової стратегії відбувається під призмою дослідження ризикогенності саме того ринку, де компанія планує вести свою операційну діяльність. Стратегія має бути адаптована з метою максимального пом'якшення негативного ефекту для бренду за умови настання ризикового випадку. Розроблена новітня концепція отримала авторську назву «ризик-маркетинг FMCG».

Дослідження складається з трьох основних розділів, які всебічно описують детермінанти маркетингових стратегій з практичної точки зору брендів ринку товарів повсякденного попиту, а саме:

1. розглянуті теоретичні основи корпоративних маркетингових стратегій;
2. проаналізовані механізми адаптації маркетингових стратегій брендів до сучасного ризикового профілю ринку товарів щоденного попиту;
3. досліджений рівень привабливості ринку України для міжнародних компаній.

Стрімка інтернаціоналізація міжнародних брендів багатонаціональних компаній ринку товарів повсякденного попиту останніх десятиліть, пандемія COVID 2019 та чисельні військові конфлікти підкреслили актуальність та необхідність розробки ефективних маркетингових рішень для виходу на ринок нових брендів та втримання необхідного рівня продажів для вже існуючих брендів. Виникла потреба у ідентифікації та окресленні ризиків для адаптації маркетингової стратегії до них заздалегідь. Відтак, успішні бренди приділяють все більшої уваги розвитку інноваційних маркетингових інструментів та систем ризик-маркетингу, які посилюють стратегічне планування компанії в цілому, та підвищують ефективність реакції на виклики, з якими доводиться зіткнутися.

З метою дослідження детермінант маркетингових стратегій ретельно розглянуто описання «інструментарію маркетингу» та таких основних складових як 4P (product, price, place, promotion), що є невід'ємною частиною та основою будь-якої маркетингової стратегії.

Також, в дослідженні детально розглянута концепція 4C (cost, customer value, convenience, communication). Ретельно вивчається питання споживчої вартості товару та його граничної корисності, так як ці фактори безпосередньо впливають на кінцеву ціну товару. На додаток до цього розглядається концепція конкурентних переваг Майкла Портера: стратегія лідерства та мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Досліджуються маркетингові стратегії Філіпа Котлера, а саме: стратегія «лідера» ринку, стратегія «челенджера», стратегія «послідовника» та стратегія «нішера».

Велика увага приділяється питанню диференціації товару, яке досліджувалося Майклом Портером, але диференціація розглядається автором через призму новітньої теорії «блакитного океану» Рене Моборна та В. Чан Кіма.

В дисертації обґрунтована авторська концепція формування маркетингової стратегії «ризик-маркетинг FMCG». Реалізація концепції

сприяє сталому розвитку бренду компанії та продажів, ефективній конкурентній боротьбі завдяки завчасно спланованим стратегіям товару та ціни, впевненого входження бренду на ринок, сталого його розвитку, зменшення негативних наслідків через настання ризикових подій та здатності тримати збалансований розвиток в системі координат «витрати на маркетинг – бажаний рівень продажів» та успішно протистояти чинникам світогосподарської та геополітичної невизначеності, як наприклад пандемія COVID 19 та російська військова агресія проти України.

Протягом 2021-2024 років результати дисертаційного дослідження було впроваджено в побудову маркетингової стратегії компанії ПП «Калинторг». Компанія ПП «Калинторг» розвиває власний національний бренд ТМ MARIGOLD NATURAL з 2016р, основними конкурентами якого є Unilever, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble.

За результатами дослідження було вдосконалено роботу компанії – світового лідера у виробництві пива AB InBev Efes. Компанія інтегрує висновки та рекомендації дослідження автора стосовно торгової діяльності в умовах ризикового середовища у розробку подальшої стратегії свого розвитку. Це дозволяє компанії допомогти пом'якшити потенційні ризики або повністю їх уникнути завдяки адаптації своєї стратегії.

Висновки, до яких прийшов автор, були враховані при розробці товарної програми однієї з найбільших торгових мереж України – ТОВ «Епіцентр К». Ретельний аналіз ефективності проведення цінових акцій та побудована автором математична модель, дозволили компанії «Епіцентр К» спланувати маркетингові заходи у мережі таким чином, щоб збільшити загальну прибутковість полиці категорії товарів «засоби догляду за шкірою».

Ключові слова: маркетингові стратегії, міжнародні компанії, ризик, ринок товарів повсякденного попиту, поведінка споживачів, конкуренція, цифровий маркетинг, брендинг, канали дистрибуції, конкурентні переваги, маркетинговий інструментарій, міжнародна конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, глобальні проблеми.

ANNOTATION

T. V. Ponomarenko Risk-oriented marketing strategies of international companies in FMCG sector. Qualifying research paper presented as a manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in specialty 292 International Economic Relations, International Relations 29. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2024.

The relevance of the research topic is due to the need to create new producers in the sector of fast-moving consumer goods. Multinational brands take up more and more space on supermarket shelves each year. This hikes the competition, making it difficult to keep up. Recently, the world and the Ukrainian market have faced many challenges and risks due to force majeure obstacles. An in-depth study of this issue revealed the relevance of a multifactorial approach to building an effective risk-based marketing strategy.

The dissertation analyses and explores the genesis of the modern concept of marketing strategies, the types of business risks in the FMCG sector and the adaptation of the marketing strategy in order to mitigate the impact of these risks.

The scientific novelty of the study is solving a relevant scientific task, namely defining and outlining the necessary modern elements, tools and principles of marketing strategy for the effective and successful development of the company and its ability to compete with multinational companies. This task is investigated and solved under the lens of additional factors, such as the factor of riskiness of the environment where the company operates.

Mechanisms of using marketing tools in the business of PP “KALYNTORG” and its TM MARIGOLD NATURAL have been examined from a scientific perspective. As part of the research, an innovative method for defining and implementing a marketing strategy yielded positive results. The comprehensive analysis carried out as part of the study showed a clear inadequacy of the existing approaches to the development of marketing strategies amidst the multifactorial

riskiness of today's consumer goods sector. Taking into account the results of the analysis of various practices of the marketing strategy development, the scientific task of developing the latest concept of forming an effective and successful marketing strategy for brands of the consumer goods sector, which is based on 4P and 4C in combination with the implementation of competitive strategies of Michael Porter, was solved as part of the dissertation research and the Blue Ocean Strategy by Renée Mauborgne and W. Chan Kim. This concept is also expanded by the innovative marketing toolkit of "interaction with distribution channels and trade networks". The marketing strategy concept has been developed under the lens of the riskiness of the sector where the company is to operate. The strategy should be adapted in order to mitigate the negative effects for the brand in case of a risk event. The innovative concept developed is called FMCG Risk Marketing.

The study consists of three main sections that comprehensively describe the determinants of marketing strategies from the perspective of practical use by brands in the consumer goods sector, namely:

1. Theoretical foundations of corporate marketing strategies have been considered;
2. Mechanics of adaptation of marketing strategies of brands to the modern risk profile of the consumer goods sector have been analyzed;
3. Level of the attractiveness of the Ukrainian market for international companies has been studied.

The rapid internationalization of international brands of multinational companies in the consumer goods sector in recent decades, the COVID-19 pandemic and numerous military conflicts have showcased the relevance and necessity of developing effective marketing solutions for entering the market for new brands and maintaining the required level of sales for existing brands. The risks had to be identified and outlined in order to adapt the marketing strategy to them in advance. Therefore, successful brands focus more and more on the development of innovative marketing tools and risk-marketing systems that strengthen the strategic planning of the company as a whole, as well as improve the effectiveness of the response to the

challenges to be faced.

In order to explore the determinants of marketing strategies, the study carefully considers the description of “marketing tools” and their main components such as 4P (product, price, place, promotion), which is an integral part and the basis of any marketing strategy.

Furthermore, the study examines the concept of 4C (cost, customer value, convenience, communication) in detail. The issue of consumer value of the product and its marginal utility is examined, as these factors directly affect the final price of the product. In addition, the study considers Michael Porter’s concept of competitive advantages: leadership and cost minimization strategy, differentiation strategy, focus strategy. It also explores Philip Kotler’s marketing strategies such as market leader strategy, challenger strategy, follower strategy and niche strategy.

Great emphasis is placed on the issue of product differentiation, which was researched by Michael Porter, although the study approaches the differentiation from a more modern perspective, which was laid out by Renée Mauborgne and W. Chan Kim in their Blue Ocean theory.

The dissertation substantiates the author’s concept of marketing strategy development – FMCG Risk Marketing. The implementation of the concept contributes to the sustainable development of the company’s brand and sales, effective competition due to pre-planned product and price strategies, confident market entry of the brand, its sustainable development, mitigation of negative effects due to the occurrence of risky events and the ability to keep balanced development in the framework of “marketing costs/the desired level of sales” and successfully overcome factors of global economic and geopolitical uncertainty, such as the COVID-19 pandemic and Russian military aggression against Ukraine.

During 2021-2024, the results of the dissertation research were implemented in the development of the marketing strategy of Private Partnership “KALYNTORG”. PP “KALYNTORG” has been developing its brand TM MARIGOLD NATURAL from 2016. Among its main competitors are: Unilever, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble.

Based on the results of the study, the world leader in the production of beer, AB InBev Efes, was able to improve its performance. The company integrates the conclusions as well as recommendations of author regarding the effectiveness of different marketing activities within risky environment in order to elaborate its business strategy. The research helps the company to diminish negative risk' consequences or eliminating them completely.

The conclusions found by the author were taken into account during development the product planogram by LLC "EPICENTR K", which is one of the biggest retail chains in Ukraine. Detailed analysis of the effectiveness of different types of sales in FMCG and a mathematical model constructed by the author enabled the company to increase its profitability within the skin-care product category by planning its promotions.

Keywords: marketing strategies, international companies, risk, FMCG (fast-moving consumer goods), consumer behavior, competition, digital marketing, branding, distribution channels, competitive advantages, marketing instruments, international competitiveness, innovative development, global problems.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

в яких висвітлено основні наукові результати дисертації:

1. Пономаренко, Т.В. (2021). Еволюція теоретичної думки щодо трактування маркетингових стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 9. 6-12. DOI: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_09_0
2. Пономаренко, Т.В. (2021). Формування парадигми ризик-орієнтованих маркетингових стратегій на ринку споживчих товарів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2 (54). 63-67. DOI: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/knu/issue/view/262>
3. Пономаренко, Т.В. (2022). Особливості формування ризик-орієнтованих маркетингових стратегій на міжнародному ринку споживчих товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 32. 166-

174. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6594549>

4. Ponomarenko, T. (2022). Risk-based marketing strategies of international companies on the consumer goods market. *European journal of economics and management*. 5 (8). 5-9. DOI: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2022/eujem_2022_8_5/03.pdf

5. Ponomarenko, T. (2022). The impact of the war in Ukraine in 2022 on the retail market and suppliers of fast-moving consumer goods: a forecast of the future. *Futurity economics & law*. 4 (2). 42-52. DOI: <http://www.futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/65>

6. Ponomarenko, T. (2023). Dominance of global brands in the consumer shopping cart: analysis of customer preferences at the global level. *Futurity Economics & Law*. 3 (2). 61-73. DOI: <http://www.futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/117/87>

7. Ponomarenko, T., & Rasshyvalov, D. (2023). Logistic risks factoring in corporate marketing strategy in the FMCG market: the war in Ukraine context. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 6 (53). 501-515. DOI: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4252>

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Пономаренко, Т.В. (2020). Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту. *European Scientific discussions: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Рим, Італія, 26-28 грудня 2020 рік). 634-642. DOI: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/01/EUROPEAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-26-28.12.2020.pdf>

9. Пономаренко, Т.В. (2022). Новітня парадигма маркетингових стратегій як альтернатива класичним напрямкам. *International scientific innovations in human life: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Манчестер, Великобританія, 19-21 січня 2022 рік). 734-744. DOI: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/01/INTERNATIONAL->

SCIENTIFIC-INNOVATIONS-IN-HUMAN-LIFE-19-21.01.22.pdf

10. Пономаренко, Т.В. (2022). Маркетингова стратегія як похідна каналів дистрибуції на міжнародних ринках та особливості їхнього функціонування. Eurasian scientific discussions: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Барселона, Іспанія, 21-23 листопада 2022 рік). 512-520. DOI: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/11/EURASIAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-21-23.11.22.pdf>

11. Пономаренко, Т.В. (2023). Адаптивний вплив ризикового середовища на формування маркетингової стратегії на ринку споживчих товарів. Innovations and prospects in modern science: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Стокгольм, Швеція, 29-31 липня 2023 рік). 181-188. DOI: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-29-31.07.23.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ.....	24
1.1. Еволюція теоретико-методологічних засад побудови корпоративних маркетингових стратегій	24
1.2. Новітні напрями трансформації парадигми маркетингових стратегій .	52
1.3. Концептуалізація ризикогенності ринкового середовища товарів повсякденного попиту	78
Висновки до Розділу 1	94
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ДО СУЧАСНОГО РИЗИКОВОГО ПРОФІЛЮ РИНКУ ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ	99
2.1. Адаптивний вплив ризикового середовища на формування маркетингової стратегії на ринку товарів повсякденного попиту.....	99
2.2. Маркетингова стратегія як похідна каналів дистрибуції на міжнародних ринках та особливості їхнього функціонування	124
2.3. Реклама як адаптаційний рушій корпоративної маркетингової стратегії.....	139
Висновки до Розділу 2.....	157
РОЗДІЛ 3. ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ FMCG УКРАЇНИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	163
3.1. Відмінність та тотожність ринку товарів повсякденного попиту України від інших країн	163

3.2. Особливості ризиків, притаманних ринку товарів повсякденного попиту України	173
3.3. Емпіричний тест втілення маркетингової стратегії міжнародної компанії на ринку України в умовах сьогодення	191
Висновки до Розділу 3	215
ВИСНОВКИ	221
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	230
ДОДАТКИ.....	244

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Під час викладання будь-якого курсу маркетингу, викладачі відомих бізнес шкіл зазвичай роблять акцент на тому, що перш ніж створювати новий бренд або концепцію товару, необхідно ретельно дослідити своїх конкурентів, та визначити чи спроможний бренд конкурувати зі своїми потенційними конкурентами, які вже представлені на ринку товарів повсякденного попиту. Необхідність дослідження конкурентоспроможності є обов'язковою, але разом з тим, твердження, що за умови надто сильної конкуренції з боку багатонаціональних компаній, вихід на ринок нового бренду невеликої за розміром компанії, з точки зору своєї економічної діяльності, буде неможливим – є хибним.

Подібний підхід концептуально демотивує виробників, і все менша кількість компаній воліє виробляти нові товари та створювати нові бренди. Як результат, бренди багатонаціональних компаній займають все більше місця на полицях супермаркетів та отримують все більше влади над ринком товарів повсякденного попиту. Такі фактори призводять до контролю світового споживання товарів ринку FMCG декількома компаніями, адже покупці споживають лише, що представлено на ринку.

Більшість джерел літератури з маркетингу присвячена питанню конкуренції на ринку товарів повсякденного попиту багатонаціональних компаній, які зіставні за показниками своєї економічної діяльності. Занадто мало досліджень присвячено вивченню конкуренції новоствореного бренду з брендами багатонаціональних компаній, за умови обмежених фінансових ресурсів.

Проблематика та необхідність знайти шляхи вирішення даного питання стали основою для дисертаційного дослідження автора. Автор поставив в дослідженні завдання довести, що конкуренція з брендами

багатонаціональних компаній, навіть за умови їх необмежених ресурсів є можливою, особливо в країнах що розвиваються.

Постачальники та власники брендів товарів повсякденного попиту є чутливими до різноманітних ризиків сучасного світового ринку. Реалізація цих ризиків може призводити до втрати компаніями своєї частки ринку та унеможливити її відновлення, через неспроможність миттєвого адаптування маркетингової стратегії до нових умов. Саме тому, у дисертації велика увага приділяється вивченню ризикового профілю маркетингової діяльності міжнародних компаній та особливостей потенційних ризиків. Дослідження базується на аналізі світової практики реагування на настання ризикових подій та адаптації маркетингової стратегії до таких подій.

У Україні питанням теорії, методології та практики маркетингових стратегій ринку товарів повсякденного попиту присвячені праці таких вчених: Н.В. Романченко, Н.П. Скригун, І.М. Посохов, О.В. Лошенко, К.Ю. Семененко, І.М. Лісовська, Д.Л. Кобець, Н.Я. Слободян, Я.В. Дербень, В.В. Зеліч.

Методології корпоративних стратегій ризик-менеджменту присвячені праці наступних вчених: Г.Л. Вербицька, Д.П. Расшивалов, Т.А. Васильєва, Я.М. Кривич, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.В. Муқан.

Зв'язок результатів роботи з науковими темами, програмами та планами.

Дисертаційне дослідження виконано на кафедрі міжнародного бізнесу в рамках всеосяжної та комплексної науково-дослідної теми Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Асоціація як новий формат співробітництва України з ЄС: політичний, правовий, економічний та інформаційний аспекти» (державний реєстраційний номер 16БФ048-01) з 2016 року, яка є складовою комплексної наукової програми Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації».

В межах цих тем, автором, особисто, досліджені ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту, зокрема, вивчена генеза сучасної концепції маркетингових стратегій, типи ризиків економічної діяльності на ринку товарів повсякденного попиту та адаптація маркетингової стратегії, з метою пом'якшення впливу цих ризиків.

Об'єктом дослідження є ринок товарів повсякденного попиту, як конкурентна сфера брендів міжнародних компаній.

Предметом дослідження виступають методи, механізми, інструменти побудови ризик орієнтованих маркетингових стратегій міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретико-методологічне обґрунтування засад формування та шляхів практичного втілення маркетингових стратегій брендів міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту в умовах ризикового середовища.

Задля досягнення мети передбачається розв'язання наступних завдань, які визначили підхід до побудови структури роботи та окреслення кола питань, що досліджуються:

- виокремити та охарактеризувати існуючі типи маркетингових стратегій в залежності від різних підходів до їх визначення;
- розкрити сутність та особливості кожної з основних маркетингових стратегій;
- провести аналіз важливості визначення «споживчої корисності товару» як однієї з засад побудови маркетингової стратегії;
- розкрити поняття «marketing mix» та його елементи;
- охарактеризувати ризиковість самого середовища ринку товарів повсякденного попиту;
- вивчити ризиковий профіль діяльності виробників та власників брендів ринку товарів повсякденного попиту;
- опрацювати шляхи уникнення таких ризиків на випадок настання незапланованої події;

- зробити порівняльний аналіз ринку товарів повсякденного попиту України та інших країн на предмет ризиковості середовища та узагальнити основні фактори ризику, на які необхідно звертати уваги при формуванні маркетингової стратегії;
- обґрунтувати вибір шляхів уникнення ризиків з мінімально можливими додатковими витратами для компанії будь-якої категорії товарів ринку FMCG;
- дослідити типи маркетингових заходів та рівень їх ефективності на збільшення продажів товару в кількісному вимірі;
- окреслити покроковий алгоритм дій компанії при побудові маркетингової стратегії для просування нового товару на полицях торговельних мереж;
- здійснити аналіз впливу певних маркетингових заходів на збільшення рівня продажів за допомогою побудови математичної моделі та довести достовірність концепції автора «ризик-маркетинг FMCG».

Методологічну основу дослідження складають сукупність підходів, принципів, методів, прийомів наукової розвідки та загальнонаукові методи емпіричного та теоретичного дослідження, а саме: історичного аналізу, структурно-логічного аналізу та синтезу, порівняння та формалізації, узагальнення та групування.

Зокрема, в межах виконання поставлених завдань дослідження застосовані наступні методи:

- **збір якісної інформації** – даний метод використаний в межах аналізу різноманітних робіт вчених з питань теорії та методології, розробки та застосування маркетингових стратегій на ринку товарів повсякденного попиту, дослідження класичних та більш сучасних підходів до визначення інструментарію маркетингової стратегії;
- **збір кількісної інформації** – даний метод використаний в межах аналізу операційної та фінансової звітності багатонаціональних компаній ринку товарів повсякденного попиту та в межах дослідження успішності

продажів різних брендів ринку FMCG на основі даних, зібраних міжнародними аналітичними агентствами, та на основі макроекономічних показників певних країн та в межах окремих ринків;

- **використання первинних даних** для аналізу маркетингових стратегій міжнародних та вітчизняних компаній на ринку FMCG, із застосуванням індуктивного методу дослідження;

- **використання вторинних даних** при аналізі впливу елементів маркетингових стратегій на кінцеву ефективність продажів брендів різних продуктових категорій та при виявленні трендів та закономірностей, із застосуванням дедуктивного методу дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання, з обґрунтуванням концептуальних засад формування маркетингових стратегій міжнародних компаній та брендів на ринку товарів повсякденного попиту, в умовах ризикового середовища, та визначення специфіки їх реалізації, зважаючи на сучасну непередбачуваність зовнішніх обставин, які прямо впливають на ринок товарів повсякденного попиту.

Проведене дослідження дало змогу отримати наступні результати, які характеризують наукову новизну роботи та визначають внесок автора у розв'язання поставлених завдань:

уперше:

- обґрунтована авторська концепція формування ефективної та успішної маркетингової стратегії міжнародних компаній для брендів ринку товарів повсякденного попиту – концепція «ризик-маркетинг FMCG». При цьому, обґрунтована пріоритетність функції «ризик-маркетингу FMCG» для компаній ринку товарів повсякденного попиту, як управлінського механізму, що забезпечує стабільність розвитку компанії, тобто *резильєнтність* бізнесу, в сучасних світогосподарських умовах. Зокрема, визначені та охарактеризовані основні складові підтримання резильєнтності компаній ринку товарів повсякденного попиту через:

а. забезпечення безперервного сканування глобального ринку та окремих ринків діяльності компанії в рамках стратегії «ризик-маркетингу FMCG» задля про-активної ідентифікації потенційних ризиків (ідентифікаційний елемент ризик-маркетингу);

б. підтримання стійкості ланцюга поставок (промислової безпеки) компанії через створення альтернативного шляху забезпечення поставок сировини для виробництва, або для імпорту готової продукції та впровадження безпекових заходів щодо діяльності компанії в цілому і унеможливлення розкриття конфіденційних даних (операційний елемент ризик-маркетингу);

в. забезпечення репутаційної стійкості бренду, що передбачає здатність компанії вести свою операційну діяльність таким чином, щоб унеможливити завдання школи репутаційній вартості бренду з боку третьої сторони (репутаційний елемент ризик-маркетингу);

г. ідентифікацію ключових фінансових ризиків для компанії та застосування протоколів або сценаріїв реагування на кризові ситуації для раннього попередження таких ризиків (фінансовий елемент ризик-маркетингу);

д. забезпечення інклюзивного існування в міжнародних компаніях структур контролю та управління за виконанням плану маркетингових стратегій (організаційний елемент ризик-маркетингу).

■ визначені особливості функціонування та взаємодії компаній-власників брендів з каналами дистрибуції, а саме з торговельними мережами та дистриб'юторами та визначено фактори такої взаємодії, які безпосередньо впливають на встановлену ціну товару та, як результат, рівень продажів. До основних з них відносяться такі як: наявність системи бонусів у торговельних мережах (маркетинговий, логістичний, ретро-бонус), наявність «плати за вхід», «плати за мерчандайзинг», «плати за тестування продажів», особливості логістичних умов постачання товару, термін придатності товару, умови формування «мінімальної роздрібної ціни», можливість проведення

переоцінки, умови оплати за товар тощо. При цьому, виявлено та доведено, методологічну хибність пріоритетного фокусування, при побудові маркетингових стратегій, виключно на формуванні «4Р», без аналізу правил та особливостей функціонування самого ринку FMCG тієї країни, де бренд має намір бути представлений. Виявлено, що засади «4С» не є сталими, та швидко змінюються під впливом часу та зовнішніх факторів, а відтак «4Р» мають бути обов'язково перевірені методом аналізу «4С», перш ніж стати основою для розробки маркетингової стратегії;

- сформульовані методологічні засади новітньої концепції побудови маркетингової стратегії міжнародних компаній «ризик-маркетинг FMCG» для брендів ринку товарів повсякденного попиту. При цьому обґрунтовано, що новітня концепція повинна мати дві складові:

- 1) побудову структури маркетингової стратегії компанії, яка базується на комплексному аналізі «4Р», «4С», «marketing mix», особливостях функціонування ринку FMCG у країні представлення бренду та повинна включати 5-те «Р» – *presentation* (наявність товару на полицях та місце його розміщення), як результат «процесу взаємодії та комунікації постачальника з торговою мережею»;

- 2) оцінку рівня ризикового середовища країни для функціонування ринку товарів повсякденного попиту та подальшої адаптації вже сформованої маркетингової стратегії до можливих ризиків з метою пом'якшення таких ризиків та зменшення впливу потенційно негативних наслідків.

удосконалено:

- наукове розуміння специфіки впливу певних маркетингових заходів на поведінку споживача та на рівень продажів, а відповідно, і на формування стратегії «ризик-маркетинг FMCG» у відповідності до них та до потреб ринку. Зокрема, було досліджено ефективність проведення таких маркетингових заходів як: «цінова акція зі знижкою у 15%»; «цінова акція зі знижкою у 20%»; «цінова акція зі знижкою у 25%»; «цінова акція зі знижкою у 30%»; «цінова акція зі знижкою у 40%».

- науково-аналітичну оцінку характеру впливу умов співпраці компанії з каналами дистрибуції. Встановлено, що співпраця з торговельними мережами за прямими контрактами постачання є набагато результативнішою та ефективнішою для розвитку бренду на початковому етапі, а ніж співпраця через дистриб'юторів. Умови співпраці з торговельними мережами прямо та опосередковано впливають на розробку маркетингової стратегії компанії та на ефективність продажів її брендів відповідно. Визначені основні детермінанти формування вартості самої маркетингової стратегії та шляхи мінімізації певних витрат на її впровадження. Зокрема, досліджено, що ефективний аналіз юридичним та маркетинговим відділами компанії умов співпраці з торговельними мережами, зазначеними у договорах постачання та маркетингу з торговельними мережами, призводить до зменшення фінансових витрат компанії на втілення маркетингової стратегії.

дістали подальшого розвитку:

- методичний інструментарій розробки ефективної маркетингової стратегії, з урахуванням оцінки ризикогенності середовища діяльності компанії. Оцінка ефективності маркетингових заходів з точки зору кількості проданого товару та побудована математична модель, підтвердили актуальність авторської концепції «ризик-маркетинг FMCG», що ґрунтується на комплексному оцінюванні факторів успішної маркетингової стратегії, під призмою аналізу потенційних ризиків ринку товарів повсякденного попиту. З'ясовано, що резильєнтні компанії, які здатні швидко пристосовувати свою маркетингову стратегію, мають більше можливостей у подоланні конкуренції та збільшенні вартості свого бренду, ніж не резильєнтні компанії;

- обґрунтування підходу до побудови стратегії «ризик-маркетингу FMCG» компанії АВ InBev Efes Україна, з використанням адаптації факторів ціноутворення своїх товарів, як елемента безпеки. Зокрема, аргументовано показано, що використання елемента «ціни», дозволяє компаніям ринку товарів повсякденного попиту: формувати загальне розуміння ризиків та їх вимірювання; узгоджувати механізми управління ризиками зі своїми

стратегічними цілями, гарантуючи те, що діяльність з управління ризиками не суперечить та є зосередженою на цілях компанії; пом'якшити ризик у разі його настання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методичної основи для формування та шляхів практичного втілення ризик орієнтовних маркетингових стратегій для компаній товарів повсякденного попиту. Протягом 2022-2024 років результати дисертаційного дослідження було впроваджено в механізми побудови маркетингової стратегії компанії АВ InBev Efes Україна, що сприяло підвищенню рівню продажів, завдяки покращенню комунікації з торговельними мережами, що стало можливим після зміни деяких операційних процесів менеджменту у компанії.

Компанія ТОВ «Епіцентр К» успішно інтегрує підходи здобувача, при розробці ефективних рішень, для досягнення своєї мети, яка полягає у збільшенні загальної прибутковості торгової полиці з розрахунку на 1 см²/період. Зокрема, компанія використовує результати дослідження здобувача, при плануванні проведення маркетингових заходів, у своїх магазинах.

Завдяки побудованій маркетинговій стратегії здобувачем, яка повністю була втілена брендом ТМ MARIGOLD NATURAL (ПП «КАЛИНТОРГ»), компанії вдалося зайняти гідне місце на полицях національних мереж України, досягти стабільного рівня продажів та успішно конкурувати з глобальними брендами.

Дослідження та окреслення здобувачем ризиків, притаманних ринку FMCG України, дозволило компанії краще адаптувати свою стратегію розвитку на випадок настання ризикових подій. Протягом дії пандемії COVID 19 та військових дій на території України, компанії вдалося забезпечити стабільний рівень продажів своєї продукції.

Особистий внесок здобувача

Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій подано авторський підхід для вирішення актуального наукового завдання, щодо

розробки науково-методичних підходів і практичних рекомендацій стосовно визначення детермінант формування ризик орієнтованих маркетингових стратегій компаній ринку товарів повсякденного попиту.

Серед наукових праць, підготовлених у співавторстві, у дисертації використані лише ідеї та положення індивідуального внеску автора.

Апробація матеріалів дисертації:

Основні положення, ідеї та результати проведеного дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях з публікацією тез, зокрема:

- міжнародна науково-практична конференція «European Scientific discussions» (м. Рим, Італія, 26-28 грудня 2020 року);
- міжнародна науково-практична конференція «International scientific innovations in human life» (м. Манчестер, Великобританія, 19-21 січня 2022 року);
- міжнародна науково-практична конференція «Eurasian scientific discussions» (м. Барселона, Іспанія, 21-23 листопада 2022 року);
- міжнародна науково-практична конференція «Innovations and prospects in modern science» (м. Стокгольм, Швеція, 29-31 липня 2023 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 11 наукових праць, зокрема 1 стаття в періодичних наукових виданнях, які індексуються в науко-метричних базах даних Scopus, 3 статті в наукових фахових виданнях України та 3 статті в іноземних виданнях, 4 тези доповідей та матеріалів конференцій.

Структура дослідження. Рукопис складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 254 сторінки друкованого тексту, основний текст на 216 сторінках, список використаних джерел – на 15 сторінках. Дисертація містить рисунки та таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ

1.1. Еволюція теоретико-методологічних засад побудови корпоративних маркетингових стратегій

Ринок товарів FMCG (fast moving consumer goods) є одним з найбільш конкурентних. До товарів FMCG відносяться товари повсякденного попиту, які використовуються щонайменше один раз на місяць, розраховані на споживання безпосередньо кінцевим споживачем, не довговічні та продаються в упаковці [80, с. 110].

В деяких колах все більш популярним стало розглядання категорії FMCG як застарілої та як такої, що вже втратила свою актуальність, а саме як команду «стародавніх» виробників «звичайної» продукції, що заповонила центральні проходи «вчорашніх» полиць «звичайних роздрібних магазинів». Студенти курсів MBA бажають більш сучасного та цікавого, як наприклад: Amazon, Facebook, Google та ін. Тим не менше, чотири таких «стародавніх» компанії як Nestlé, Procter & Gamble Company, Unilever, PepsiCo – отримують сукупний річний дохід більше 300 млрд американських доларів, тобто на тому ж рівні, що і Amazon, Facebook та Google.

У Таблиці 1.1 зазначені найбільші компанії світового ринку FMCG, вісім з яких представлені у більше ніж 180-ти країнах світу. А такі компанії як PepsiCo та Coca-Cola, взагалі – більше, ніж у 200-та країнах.

Таблиця 1.1

Найбільші компанії сфери FMCG за кількістю ринків продажу своєї продукції

Назва компанії	Країна	Дохід в 2022 р (USD млрд)	Кількість країн операційної діяльності компанії
Nestlé	Швейцарія	~105	188
PepsiCo	США	86.4	>200
Procter & Gamble Company	США	80.2	>180
JBS S.A.	Бразилія	~75.5	>190
Unilever	Велика Британія	~64.8	>190
The Coca-Cola Company	США	43.0	>200
L'Oréal	Франція	~41.3	150
Philip Morris International	США	31.8	180
British American Tobacco	Велика Британія	~31.8	>180
Danone	Франція	~29.8	130

Джерело: розробка автора на базі даних, взятих з ресурсу (Bureau van Dijk, 2023)

За міжнародними статистичними даними на кінець 2021 року, світові продажі через канали «рітейл» становили \$27.34 трлн, з яких покупок у фізичних магазинах було здійснено на суму у \$19.86 трлн, а через інтернет магазини на \$5.76 трлн. За прогнозами на 2024 рік світові продажі у рітейл становитимуть \$30 трлн [113]. На сьогодні 51% населення планети роблять закупи у великих торгівельних мережах [53]. Тобто можна стверджувати, що ті товари, які знаходяться на полицях – призначені для «всіх споживачів».

Рітейл компанії є досі достатньо великими та зберігають владу за собою. Деякі думають, що торговельні мережі стали більш впливовими останніми роками, виходячи з загальної картини. Але якщо і припустити, що це так, то це тільки відносна влада, бо влади над грошима в них не має. А якщо вони не керують грошима, то і реальної влади не мають.

На сьогоднішній день, компанії сфери товарів повсякденного попиту стикаються з багатьма викликами, які передусім, викликані рівнем конкуренції, що постійно зростає та операційними витратами на виробництво. Але такі компанії мають боротися не тільки з економічним спадом, але й з

такими ризиками на ринку товарів повсякденного попиту, як зростаючий рівень інфляції, девальвація національних валют, збільшення долі власних торговельних марок торговельних мереж, консолідація ринку, зміна споживчих вподобань та зменшення лояльності бренду тощо. Вся складність ринку товарів повсякденного попиту підсилюється постійно зростаючою світовою конкуренцією, державним регулюванням цін, перебоями у ланцюзі постачання. На додаток до цього, збільшення доходів споживачів та різновиду товарів на полицях призводять до підвищення очікування споживачів щодо властивостей товару.

Компанії ринку товарів повсякденного попиту постійно зіткаються з необхідністю жонглювання товарними позиціями задля задоволення очікувань споживачів, оптимізації ланцюгів постачання та забезпечення відповідності товару до регуляторних вимог.

У суспільстві прийнято вважати, що споживач обирає самостійно свій кошик товарів повсякденного попиту. Але це припущення помилкове, адже споживач може вибирати лише з того, що запропоновано ринком і вже є у наявності на полицях. Наприклад, на ринку Сполучених Штатів Америки, лише декілька компаній володіють 80-ю відсотками брендів від загальної кількості, які представлені на полицях [81].

“Нам ще багато належить дізнатися про те, чому одні компанії більш успішні за інші. Але ще більше зусиль потрібно докласти, щоб виявити, які процеси та процедури дозволяють компанії знаходити унікальні стратегії, застосовувати їх на практиці та модифікувати у зв’язку з навколишніми умовами, які змінилися” – Майкл Портер [44, с.15].

За оцінками, тільки 20% нових товарів повсякденного попиту виявляються успішними [15, с.43]. Успішність того чи іншого бренду залежить від вірно побудованої маркетингової стратегії та її вчасної адаптації до швидкоплинних ринкових обставин.

Філіп Котлер дає таке визначення поняття «маркетингова стратегія» як: логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія

намагається втілити свої маркетингові задачі. Маркетингова стратегія вибудовується з комбінації різних маркетингових інструментів «marketing mix». Загальне тлумачення цього терміну визначається як: обрання тих чи інших атрибутів продукту, дистриб'юторської стратегії, інформаційної та цінової стратегій на цільовому ринку [87, с.711]. Кожна компанія адаптує свій маркетинговий інструментарій до кожної країни окремо, в залежності від культурних відмінностей, економічних умов, конкуренції, стандартів якості продукції, системи дистрибуції, державного регулювання тощо. Кумулятивний ефект усіх цих факторів практично унеможливорює застосування однієї і тієї ж маркетингової політики у різних країнах. На маркетингову стратегію компанії впливає багато зовнішніх чинників, серед основних є: тенденція розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища, стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, управлінські ресурси та можливості самого підприємства. Окрім вище перелічених чинників на вибір маркетингової стратегії впливають інструменти маркетингових досліджень, до яких відноситься SWOT аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей підприємства) [13]. Результат проведеного аналізу допомагає компанії визначити необхідну маркетингову стратегію, яка б відображала можливості та цілі підприємства, а також враховувала б ринкові умови, ризики та конкурентне середовище, яке постійно змінюється.

Філіп Котлер популяризував вперше запропоновану теорію «4Р» Джеромом Маккарті в 1960 році [72], та визначив поняття «інструментарій маркетингу», як набір засобів, які дозволяють впливати на продажі. Традиційний перелік включає в себе так звані «4Р»: product, price, place, promotion (продукт, місце, ціну, просування). Але існують постійні суперечки з приводу цього списку. Деякі компанії пропонують додати «п'яте Р» – packaging (упаковка), у той же час їм опонують, що упаковка товару вже існує у схемі під рубрикою «продукт». Менеджери з продажу наполягають, що у цій ланці не вистачає продавців. Але захисники концепції їм опонують, що все це

вже існує у «просуванні», разом з рекламою, промо-акціями тощо. Найчастіше концепцію «4Р» критикують через те, що вона базується на образі мислення продавця, а не покупця.

Роберт Лотерборн запропонував теорію «4С»: customer value, customer costs, convenience, communication. На його думку, маркетологи, перш ніж формувати «4Р», мають попрацювати з «4С» – не з продуктом, а зі споживчою цінністю (customer value), не з ціною, а з витратами споживачів (customer costs), не з місцем, а зі зручністю (convenience) і не з просуванням, а з інформуванням (communication). Коли маркетолог продумає «4С», йому буде набагато легше встановити «4Р» [67], а «4Р» можуть легко заміщувати один одного у якості головної рушійної сили продажів. Наприклад, коли Джефф Безос, зменшив витрати на рекламу та на ціну книжки одночасно, обсяг продажів зріс. Або інший їх приклад, коли була запроваджена ефективна доставка товару та можливість вказати точний час доставки, це теж призвело до зростання продажів [53, с. 236]. Усе це забезпечувало Amazon довготривалі конкурентні переваги перед конкурентами.

Всі компанії прагнуть до визначення ключової цінності товару для споживача або до створення такої цінності. Ефективним механізмом є розробка інноваційних товарів, які дозволяють створити нову цінність для покупця. Більшість компаній зіткаються з дилемою – застосовувати, чи не застосовувати інновації. Якщо не застосовувати, то це призведе до неминучої загибелі компанії, якщо створювати, але не вгадати, то це теж призведе до занепаду компанії. Філіп Котлер зазначив, «що компанії існують поки той товар, який вони створили, має реальну споживчу цінність» [15, с.65].

Проблематика споживчої цінності досліджувалася ще австрійською школою маржиналістів. Її яскравий представник Карл Менгер розділив економічні блага на порядки – «шкала Менгера». Ця шкала являє собою спробу пояснити місце кожного блага у «шкалі корисності» та ступінь насичення потребами у ній. Потреби різного роду та ступінь їхнього насичення мають різне значення для забезпечення життєдіяльності та

благополуччя людини. Шкала Менгера побудована за принципом спадної корисності та допомагає визначити чому блага меншої родової корисності можуть мати більшу цінність. Наприклад, він наводив достатньо низьку вартість води, без якої людина взагалі фізично не може обходитися та вартість коштовного каміння, яке не має такого великого значення для життєдіяльності людини, але коштує у тисячі разів дорожче за воду.

У процесі особистого споживання діє закон спадної корисності. Німецький економіст Герман Госсен сформулював цей закон таким чином: «Ступінь задоволення одним і тим самим продуктом, якщо ми безперервно продовжуємо їм користуватися, поступово зменшується і, таким чином, настає насичення» [76].

Послідовники австрійської школи зазначали, що цінність благ визначає саме гранична корисність, тобто суб'єктивна корисність «граничної одиниці», яка задовольняє найбільш наявну потребу у даному продукті. Гранична корисність може виникати на різних рівнях споживання благ. У таких випадках, вона визначає величину додаткової корисності, яку відчуває людина, що отримана від збільшення споживання нової одиниці якогось продукту, наприклад порції морозива. Якщо гранична корисність досягає «точки насичення», то людина більше не відчуває корисності від такого морозива. Саме тому, більшість компаній прагнуть за допомогою інновацій розробити такий продукт, який збільшить кінцеву граничну корисність для більш тривалого забезпечення прибутковості та отримання конкурентної переваги з поміж інших виробників.

Досить широко питання «4Р» висвітлює Філіп Котлер. Він наголошував, що конкуренція по новому це не конкуренція між собою того, що вироблено компаніями на власних підприємствах, а того, чим компанії додатково збагатили свою продукцію у вигляді упаковки, послуг, реклами, консультацій для клієнтів, фінансування особливостей поставки тощо. [16, с.175].

Першим «Р» є товар (product), якому Філіп Котлер дає визначення, як всього, що може задовольнити потребу, і пропонується на ринок з метою

звернення уваги, придбання, використання та споживання. Це можуть бути фізичні об'єкти, послуги, обличчя, місця, організації та ідеї. За своєю суттю, товар – це послуга, обгорнута в упаковку для рішення якоїсь проблеми. Як зазначив Чарльз Ревсон, голова компанії «Ревлон інк»: «На фабриці ми виробляємо косметику. В магазині ми продаємо надію» [16, с. 175]. Тобто основним завданням маркетолога має бути виявлення прихованих за будь-яким товаром потреб і продавати не властивості самого товару, а вигоду від нього. Філіп Котлер тлумачить словосполучення «товари повсякденного попиту», як такі, які споживач зазвичай купує часто, без обміркування, та з мінімальними зусиллями на їх порівняння між собою. Прикладами таких товарів можуть бути тютюнові вироби, мило, газети тощо. Товари повсякденного попиту можна додатково розділити на основні товари постійного попиту, товари імпульсної покупки та товари екстрених випадків. Основні товари постійного попиту люди купують регулярно. Товари імпульсної покупки купують без усякого планування заздалегідь і попереднього пошуку. Зазвичай такі товари продаються в багатьох місцях, і тому, споживачі ніколи їх не шукають. Зазвичай це всі ті товари, що викладаються біля кас. Товари для екстрених випадків купують при виникненні гострої потреби, наприклад парасольки в період дощу, або лопати в період снігопадів [16, с.177].

Беручи до уваги швидкі зміни уподобань споживачів, високий рівень конкуренції, постійний розвиток технологій, компанія не може опиратися тільки на вже існуючі товари. Як наслідок, у кожній компанії має бути своя програма розробки нових товарів. Але новаторство може бути ризиковим. Існує багато прикладів, коли навіть такі досвідчені бренди як Campbells, Gillette тощо потерпали невдачу. Причин такого результату декілька: переоцінили ринок, або встановили завищену ціну на товар, або не витримали удару відповіді від своїх конкурентів та тощо.

Поширеним переконанням багатьох є те, що саме якість товару сьогодні є тим самим єдиним, що здатне дати компанії сильну конкурентну перевагу в

умовах перенасиченості сучасного ринку різноманітними товарами. Так, Джек Уелч з General Electric зазначав, що «Якість – наша найкраща гарантія відданості покупців, наш найсильніший захист проти іноземних конкурентів і єдиний шлях до стабільного зростання та збільшення доходів» [15, с.63].

При обранні типу товару необхідно пам'ятати про життєвий цикл товару. За Філіпом Котлером типовий життєвий цикл має чотири етапи:

1. Етап виведення на ринок – період досить повільного росту продажу товару по мірі виходу на ринок. У зв'язку з великими витратами на таке виведення товарів, компанії, зазвичай, ще не отримують суттєвого прибутку;
2. Етап зростання – період швидкого сприйняття товару ринком та швидкого зростання прибутків;
3. Етап зрілості – період сповільнення темпів зростання продукту у зв'язку з тим, що товар вже досяг найбільшого сприйняття клієнтами. Прибуток стабілізується або навіть знижується;
4. Етап занепаду – період, для якого характерне різке зменшення реалізації та зниження прибутку.

Життєвий цикл певних товарів постійно скорочується і, таким чином, їх доводиться постійно змінювати на нові. Кожному товару притаманний свій життєвий цикл. І головним завданням кожної компанії, у момент останнього етапу, а саме занепаду товару, полягає у визначенні таких товарів та рішучого прийняття рішення, чи продовжувати їх виробництво, чи замінити їх на нові.

Наступним елементом у системі «4Р» є ціна (price). Після обрання товару, кожна компанія має визначити роздрібну ціну на нього. Вартість товару залежить від тієї чи іншої мети, яку компанія прагне досягти. Якщо обрання цільового ринку та ринкове позиціювання ретельно сплановані, то підхід до формування комплексу маркетингу, зокрема ціни, вже чітко визначений. Будь-яка ціна, яку встановила компанія вплине на криву попиту на товар. Наприклад, можна навести «нішеві» бренди парфумерних компаній, які мають вищу вартість аніж звичайний парфум, а продажі у кількісному вимірі таких «нішевих» брендів теж є вищими у порівнянні з класичними

брендами. У даній ситуації, споживачі вважають, що якість товару стала вище у результаті покращення якості самого товару. Однак, при цьому, якщо встановлена вже занадто висока ціна, то рівень попиту все ж нижче, ніж за ціною, встановленою першочергово. Маркетолог будь-якої компанії має чітко розуміти наскільки чуттєвий попит на той чи інший товар в залежності від зміни ціни. Якщо під впливом невеликої зміни ціни, попит практично не змінюється, то він вважається не еластичним. Якщо ж попит значно змінився, то тоді такий попит є еластичним. Здебільшого, до товарів з не еластичним попитом відносяться: предмети першої необхідності (ліки, електроенергія тощо); товари, вартість яких не є значною для сімейного бюджету (олівці, зубні щітки, мило тощо); товари, які важко замінити (хліб, паливо тощо).

Зазвичай, попит визначає максимальну ціну, яку компанія може встановити на свій товар. А мінімальна ціна визначається витратами компанії на його виробництво та реалізацію. Існує декілька методів визначення ціни. Одним із них є метод «середніх витрат плюс прибуток». Розміри націнки коливаються у широкому діапазоні: тютюнові вироби – 20%; книги – 34%; сукні – 41% тощо [16, с.228]. Але постає питання, чи є логічним користуватися стандартним рівнем націнки при визначенні ціни. Будь-якій метод розрахунку, який не бере до уваги наявний попит та конкуренцію навряд чи дозволить вийти на оптимальну ціну. Багато брендів збанкрутували саме через те, що вони міцно тримались за стандартний рівень націнки, у той час, як конкуренти встановлювали ціни зі знижками.

Іншим популярним методом є встановлення ціни в залежності від аналізу точки беззбитковості та забезпечення необхідного рівня прибутку. Компанія прагне встановити ціну, яка забезпечить для неї необхідний рівень прибутку. Розрахунок точки беззбитковості є важливим механізмом для прорахунку остаточної ціни, який допомагає визначити оптимальну вартість продукту та планувати рівень продажів, але це точно не може бути єдиним інструментом при формуванні ціни.

Все більше компаній, для розрахунку остаточної ціни, базуються на

відчутті цінності своїх товарів. Вони вважають основним фактором ціноутворення не витрати, а сприйняття покупців. Для формування у свідомості покупців уявлення про цінність товару, компанії використовують у своїх комплексах маркетингу нецінові прийоми впливу. У такому випадку, ціна має відповідати цінності, яку відчуває споживач.

Наприклад, як одну з блискавичних маркетингових стратегій, Філіп Котлер наводить приклад компанії Heublein Ink, яка виготовляє найбільш популярну горілку на ринку США бренду Smirnoff, на долю якої припадає 23% ринку. У 1960-х роках компанія Wolf Schmidt (компанія конкурент) встановила нижчі ціни на пляшку своєї горілки і вони стверджували, що їх горілка нічим не відрізняється від продукції компанії Heublein Ink. Натомість, у компанії Heublein Ink було декілька варіантів стратегії контр-атаки:

- зниження ціни на один долар на свою пляшку горілки Smirnoff;
- збереження ціни на тому ж рівні, але вкладання більших бюджетів у маркетинг;
- збереження вартості на тому ж рівні та не протидія скороченню долі ринку.

Усі три стратегічні підходи обов'язково призвели б до зменшення прибутків. І тоді компанія вирішила втілити зовсім іншу стратегію, яка виявилася блискучою. Компанія збільшила ціни на свою горілку на один долар, замість зменшення! А у якості конкурента запропонувала на ринок нову горілку марки Relska по такій самій ціні як горілка компанії Wolf Schmidt. І у той же час вони випустили ще одну горілку марки «Попов», яка була нижчою за ціною на один долар від горілки марки Wolf Schmidt. У рамках даної стратегії горілка Smirnoff була позиціонована як елітарна, преміальна, а горілка бренду Wolf Schmidt як звичайна. Такий підхід дозволив компанії Heublein Ink значно збільшити свої прибутки, замість зменшення, на яке сподівалися конкуренти [16, с.234].

Ще одним важливим елементом для розробки вірної маркетингової стратегії є третє «Р» (place), а саме місце продажу, або канали розподілення.

Більшість виробників пропонують свої товари на ринок через посередницькі компанії. Кожен з них намагається сформувати власний канал розподілу. «Канал розподілу» – сукупність компаній або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на шляху від виробника до споживача [16, с.249].

Можна уявити, що компанія вже визначила і свій цільовий ринок і своє позиціонування на ньому. Тепер вона повинна визначити основні варіанти каналів дистрибуції. Компанія має вирішити яка кількість посередників буде задіяна. Існує три підходи до вирішення даного питання:

- «Інтенсивний розподіл». Виробники товарів повсякденного попиту зазвичай намагаються налагодити їх інтенсивне розподілення, тобто забезпечити наявність своїх товарів у якомога більшій кількості торговельних точок. Для таких товарів обов'язковим є те, щоб споживачу було зручно придбати такий товар. Для прикладу, цигарки продають у більш ніж мільйон торговельних точок по світу – адже тільки так можна досягти максимально широкого представлення торговельної марки та зручності для покупців;
- «Розподіл на правах ексклюзивності». Деякі виробники обмежують кількість посередників, надаючи їм виключне право продажу їх товарів на певній території. При цьому, часто ставиться умова виключної дистрибуції, тобто, щоб такі посередники не продавали товари конкурентів;
- «Селективний розподіл». Цей метод являє собою дещо середнє між методами інтенсивного розподілення та розподілення на правах ексклюзивності. У цьому випадку кількість посередників більше одного, але менше за загальну кількість бажаючих продавати продукцію. Селективний розподіл дає можливість виробнику досягти необхідного охоплення ринку при більш жорсткому контролі та з меншими витратами з його боку, ніж при організації інтенсивного розподілення.

Рішення щодо вибору «каналу розподілу» – одні з найбільш важких та відповідальних серед тих, які компанія має прийняти. Кожному каналу характерні свої рівні збуту та витрат. Коли компанія обрала свій конкретний

маркетинговий канал, вона повинна користуватися їм довготривалий період часу. Обрання каналу матиме суттєвий вплив на інші складові маркетингової стратегії та комплексу маркетингу.

Сучасний маркетинг потребує значно більшого, ніж просто створення товару, привабливого за своїми споживчими характеристиками, встановлення справедливої ціни на нього та забезпечення його доступності для кінцевих споживачів. Компаніям ще необхідно забезпечити комунікацію зі своїми споживачами, що і є останнім елементом з поміж «4Р» (promotion), тобто забезпечення просування товару. При цьому, під час вибору шляху комунікації все має бути ретельно сплановано. Фахівець з комунікацій має розпочати роботу, маючи чітке уявлення про свою цільову аудиторію.

Цільова аудиторія може бути в одному з шести станів купівельної готовності: освіченість, упізнання, позитивне налаштування, перевага, переконаність, здійснення покупки. Після того, як маркетолог чітко визначив необхідний результат реклами серед шести наведених вище, він розпочинає розробку ефективного звернення. Далі необхідно обрати засоби розповсюдження інформації для проведення як особистої, так і не особистої комунікації. Звернення має бути доведено до споживача особою, яка викликає довіру, а саме кимось, хто є професіоналом.

«Король універсамів» Джон Ванамайкер казав: «Я знаю, що половина моєї реклами витрачена марно, ось тільки не знаю яка саме половина. Я витрачаю на рекламу \$2 млн, але не можу сказати, чи є це половина того, що необхідно, або в два рази більше, ніж необхідно» [16, с.313]. Саме тому однією з найбільш важливих проблем є визначення розміру маркетингового бюджету і не має нічого дивного у тому, що різні галузі промисловості та різні компанії витрачають різні між собою кошти на маркетинг. Витрати на просування косметики, наприклад, можуть становити 30-50% і усього лише 10% – у машинобудуванні. В рамках кожної конкретної галузі можна знайти як тих, хто багато витрачає, так і тих, хто мало витрачає. Наприклад, компанія Philip Morris витрачає занадто багато. Після придбання компаній пивоваріння Miller

та безалкогольних напоїв 7up, компанії довелося значно збільшити свої загальні витрати. Але такі додаткові витрати допомогли компанії Miller усього за декілька років збільшити свою частку ринку з 4% до 22% [16, с.312].

Компанія має прийняти рішення, які кошти необхідно витратити на просування товарів в цілому. Такі суми визначаються за допомогою наступних найбільш популярних методів: метод обчислення витрат «від готівки», метод обчислення витрат у відсотках до обсягу продажів, метод обчислення на основі витрат конкурентів, метод обчислення «виходячи від мети» комунікації. Компанії необхідно розподілити свій маркетинговий бюджет за основними засобам просування, які вона використовує. При такому розподілі, компанія звертає увагу на характеристики кожного окремого засобу просування, на тип товару або ринку, на свою особисту прихильність до використання стратегії просування товару або стратегії залучення споживачів до товару, ступінь готовності покупця та етап життєвого циклу товару. Нарешті, маркетолог повинен постійно стежити за зростанням рівня поінформованості про товар на ринку, зростанням кількості споживачів, які спробували товар і кількістю тих, хто залишився задоволеним після того, як випробував товар.

При розробці певного продукту кожному менеджеру також варто дослідити три основні конкурентні стратегії Майкла Портера: «лідерство та мінімізація витрат», «диференціація» та «фокусування». Стратегія «фокусування» має два різновиди: «фокусування на витратах» і «фокусування на диференціації». Стратегії лідерства і мінімізації витрат та диференціації зазвичай орієнтовані на отримання конкурентної переваги в рамках широкого кола сегментів галузі, тоді як стратегія фокусування передбачає отримання переваг щодо витрат або диференціації у вузьких сегментах галузі. Майкл Портер наголошує на тому, що кожна компанія має вирішити, якого типу конкурентні переваги їй необхідні та в якому масштабі компанія буде досягати таких переваг. Він наголошує: «Бути «усім для усіх» – неможливо, Це стратегічний рецепт малоефективної діяльності, і зазвичай це означає, що у

компанії зовсім відсутні які небуть переваги» [44, с.42].

Метод дослідження витрат зазвичай обмежуються виробничими витратами та ігнорує вплив інших видів діяльності – таких як маркетинг, сервіс та інфраструктура. На динаміку витрат відповідного виду діяльності по створенню вартості впливають у сукупності декілька головних чинників: ефект масштабу, навчання, схема використання виробничих потужностей, зв'язки, взаємовідносини, інтеграція, розрахунок часу, місцезнаходження компанії. Ключові чинники витрат – це причини, які обумовлені структурою індустрії та ті, які визначають витрати втілення того чи іншого виду діяльності. Дію таких чинників компанія може контролювати лише частково. Динаміка витрат конкретного типу діяльності визначається дією всіх чинників у сукупності. Це означає, що жоден з ключових чинників, наприклад, ефект масштабу або крива навчання, не можуть вважатися єдиним чинником, який впливає на конкурентоспроможність [44, с.138].

Майкл Портер зазначає, що швидке просування у достатньо вигідну для компанії позицію щодо витрат, часто є результатом того, що ланцюг створення вартості компанії виразно відрізняється від ланцюгів створення вартості всіх інших конкурентів. Такий ланцюг створення вартості може базуватися на декількох засадах, а саме:

- унікальний виробничий процес;
- відмінності у способах автоматизації роботи;
- прямі продажі замість непрямих продажів;
- залучення нових каналів збуту;
- нові постачальники сировини;
- значні відмінності в інтеграції попередніх і наступних стадій виробництва;
- переміщення виробничих центрів відповідно до місцезнаходження постачальників та каналів збуту продукції [44, с.209].

Майкл Портер наводить приклад компанії Gallo, яка використовує супермаркети у якості каналу реалізації вина. Він зазначає, що спеціалізовані

магазини вина, які працюють через посередників вимагають значно більших витрат, ніж продажі у супермаркетах. Завдяки переходу на супермаркети компанія знизилла вартість реалізації готової продукції. Великі обсяги продажів компанії та прискорений товарообіг теж знижують витрати супермаркетів на роботу з компанією. Тому супермаркети навіть готові примиритися з тим, що націнка на товари компанії Gallo нижча, ніж на товари конкурентів. Він зазначає, що пряма кооперація між виробником Gallo та торгівельною мережею, на додаток до гострої конкуренції серед супермаркетів, веде до зниження вартості для кінцевого споживача, внаслідок чого основний прибуток залишається виробнику продукції [44, с. 209].

Конкурентні переваги допоможуть компанії досягти показників ефективності, що перевищують середньо ринкові, тільки у тому випадку, коли компанія зможе міцно утримувати ці переваги протягом довготривалого періоду. Такі конкурентні переваги легше утримувати у тому випадку, коли на ринку існують бар'єри для входження, завдяки чому, конкуренти не зможуть скористатися тими ж самими джерелами конкурентних переваг. Якщо переваги у витратах базуються на одному або навіть двох типах діяльності, то це надто приваблива мета для конкурентів, вони легко можуть скористатися тими ж самими джерелами конкурентних переваг. Зазвичай компанія – лідер у мінімізації витрат, використовує декілька джерел, локалізованих у різних місцях створення вартості, і такі джерела взаємодіють між собою, так що дія кожного фактору посилює дію інших. Таким чином, компанії Gallo вдалося підтримати рівень своїх витрат на 15% меншим за витрати конкурентів [44, с. 212]. Їй навіть вдалося витіснити такого конкурента як Coca-Cola у категорії алкогольних напоїв.

Якщо продукти відрізняються один від одного чимось особливим, зокрема, якщо така особливість є цінністю для покупця, то можна сказати, що такий товар є диференційований. Про те, що продукти компанії є диференційованими по відношенню до продуктів конкурентів, можна говорити лише в тому випадку, коли вони цінуються покупцями за їхню

особливість та унікальність, а не за низьку вартість. Диференціація дозволяє компанії встановити високі націнки на свою продукцію. Диференційовані продукти можуть бути орієнтовані на великі групи покупців у певній галузі або на невеликі купівельні сегменти з чітко визначеними потребами. Коріння диференціації ґрунтується на ланцюзі створення вартості. Будь-який з видів діяльності у ланцюзі може стати основою для того, щоб зробити продукт унікальним. Процес закупівлі сировини та інших ресурсів для виробництва продукції безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту, а від так і на диференціацію [44, с. 231].

Майкл Портер зазначав, що навіть, якщо продукт відноситься до категорії товарів повсякденного попиту, то можна досягти серйозного рівня диференціації, базуючись на різних видах діяльності зі створенню вартості. Навіть вторинні види діяльності, які прямо не створюють вартість, такі як ремонт на виробництві, або графік постачання, можуть стати джерелами диференціації. Джерела диференціації можуть знаходитись і у завершальних елементах ланцюгу вартості. Зокрема, робота дистриб'юторського каналу сприяє наданню унікальності продуктам компанії, поліпшенню обслуговування клієнтів.

Майкл Портер наводить приклад того, як при виробництві безалкогольних напоїв, такі компанії як Coca-Cola та PepsiCo приділяють велику увагу роботі компаній з розливу та витрачають багато ресурсів на постійне вдосконалення технічного обладнання таких заводів. Якщо з якихось причин завод з розливу починає працювати менш ефективно, компанія Coca-Cola перепродає цей завод новим власникам – тим, які володіють необхідними можливостями для того, щоб максимально покращити його роботу. У брендів більш преміальної категорії диференціація виникає за рахунок ретельного відбору торговельних точок і вибіркової реалізації продуктів відповідно до асортименту і та спеціалізації цих торговельних точок. Стратегія диференціації дозволяє створити споживчу вартість у будь-якій ланці вартісного ланцюга.

Ключовими факторами унікальності продукції є: «політичні настанови» – характеристики продукту та особливості його експлуатації; супутні до продукту послуги у вигляді доставки або ремонту; технологія, яка використовується для виробництва, рівень вмінь та навичок, необхідних для персоналу, який займається збутом продукції тощо; «зчеплення всередині вартісного ланцюга» – зв'язки з постачальниками, зв'язки з каналом реалізації.

Для більш повного задоволення потреб покупців, часто необхідна координація між собою пов'язаних видів діяльності. Наприклад, термін доставки часто визначається не тільки зовнішньою логістикою, а і швидкістю обробки замовлень та частотою контактів торгового персоналу з покупцями для обробки замовлення. Саме це, і мається на увазі, як «зчеплення всередині вартісного ланцюга». Конкуренти з легкістю можуть повторити «політичні настанови», у той час як практично не можливим є повторення тих джерел унікальності, які визначаються зв'язками бізнес одиниць або «зчепленнями у ланцюзі вартості» [44, с. 243].

Диференціація, яка націлена на звичайне надання продукту більшої кількості додаткових характеристик, швидше за все, буде коштувати дорожче, ніж диференціація, за якої продукт цілеспрямовано отримує характеристики, які відрізняють його від продуктів конкурентів і одночасно роблять його більш привабливим для споживачів. Намагаючись надати продуктам унікальних властивостей, компанія, мимоволі, впливає на ключові фактори витрат і часто, саме тому, такі витрати зростають. Водночас, самі собою ключові фактори витрат визначають наскільки витратною для компанії обійдеться диференціація. Майкл Портер зазначає, що унікальність компанії або унікальність її товарів стане основою для диференціації тільки тоді, коли унікальні продукти або послуги мають цінність для кінцевого споживача. Успішна реалізація стратегії диференціації означає, що компанії вдалося знайти спосіб створити таку споживчу вартість, яка реалізується у високих націнках на продукцію, а останні, в свою чергу, покривають додаткові витрати на диференціацію. Вартість, яка створюється компанією для споживачів, може

бути представлена у досить високій націнці. Така націнка виправдана лише в тому випадку, коли діє хоча б один із факторів: зниження споживчої вартості, або підвищення якості продукту. Ці механізми змушують покупця обрати саме цей продукт, а не продукт конкурентів за умови рівних цін [44, с. 251].

Майкл Портер визначив набір критеріїв, які впливають на вибір продукту покупцем. Ці критерії відповідають конкретним атрибутам продукту, які є в основі реальної його вартості або вартості у сприйнятті покупця. Такі критерії бувають двох типів:

- *Критерії використання.* Такі критерії відображають вплив продуктів виробника на ланцюг споживчої вартості через зниження витрат споживача, або підвищення ефективності його роботи. Критерії використання включають такі фактори, як якість продукту, властивості продукту, час доставки, обслуговування в період експлуатації.

- *Критерії оповіщення.* До них належать критерії оцінки вартісних сигналів. Це ті способи, з допомогою яких покупець робить для себе висновки про дійсність споживчої вартості продукту. Вони включають такі фактори, як реклама, репутація компанії та репутація її продуктів.

Націнка, яку встановлює компанія на товари, залежить від того, наскільки компанії вдалося стати унікальною за обома типами критеріїв. Компанії часто припускаються поширеної помилки, коли у випадках, коли продукти повністю задовольняють критерії використання, але в той же час компанія не може вийти на достатній рівень критеріїв оповіщення. При цьому, розподіл критеріїв використання та критеріїв оповіщення життєво важливий, а види діяльності компанії, які працюють на обидва види критеріїв, необхідно виділити в окрему категорію, оскільки лише критерії використання вказують на ключові складові споживчої вартості.

Для керівництва компанії дуже важливо розуміти, якою мірою продукти компанії задовольняють критеріям використання та яку вартість компанія реально створює для споживачів і тільки так можна визначити націнку компанії на продукти. Нематеріальні критерії використання часто лежать в

основі таких стимулів, що спонукають до покупки, які в прямому розумінні, не є економічними. Компанія Smirnoff продає свою продукцію (горілку) за високими цінами, при тому, що продукт відноситься до товарів повсякденного попиту. Але компанія Smirnoff має можливість встановити високу націнку на горілку саме завдяки тому соціальному контексту, в якому зазвичай споживається цей продукт. Покупці бажають виглядати тими людьми, які споживають вишукану горілку, або хочуть пригостити своїх гостей тією горілкою, яка вважається вишуканою.

Критерії оповіщення оцінюють ті сигнали про цінність продукту, через які компанія намагається впливати на сприйняття споживачами своїх продуктів. Це сигнали про те, що продукти компанії задовольняють критерії використання. Зазвичай, критерії використання відносяться до наступних атрибутів:

- репутація та імідж компанії або продукту;
- загальний об'єм реклами;
- вага або зовнішній вигляд продукту;
- упаковка та етикетка;
- час існування на ринку;
- доля ринку;
- ціна тощо;

Критерії оповіщення бувають практично непомітними. Наприклад, миючі засоби, які виробляються торговою маркою Arm&Hammer вважаються диференційованими продуктами частково тому, що одна упаковка такого миючого засобу важить більше, ніж продукти конкурентів, хоча цієї упаковки вистачає на таку ж саму кількість використань [44, с. 275]. Критерії оповіщення є необхідними ще й тому, що образ компанії в очах покупця необхідно підтримувати і після того, як покупець придбав продукт. Покупцям важливо постійно повторювати, що вони зробили вірний вибір, придбавши саме цей продукт і демонструвати ступінь відповідності продукту їх критеріям. Регулярні «інформаційні послання» покупцям, у яких ретельно та

чітко описано, як компанія допомагає своїм покупцям, часто стають суттєвим джерелом диференціації.

Важливим моментом є процес визначення критеріїв використання та критеріїв оповіщення. Початком визначення критеріїв використання є інтуїтивне відчуття у менеджера потреб покупця. Але завжди є ризик того, що таке відчуття носить дуже умовний характер, тобто інтуїтивного розуміння недостатньо. Аналіз критеріїв покупця має сенс лише у тому випадку, коли він базується на даних, отриманих у ході безпосереднього контакту з покупцем.

А критерії оповіщення визначаються відповідно до розуміння процесу прийняття покупцем рішення про придбання продукту та формування у нього відповідних очікувань щодо здатності тієї чи іншої компанії відповідати його критеріям використання. При цьому, компанія, насамперед, має розуміти, якою мірою вона суттєво відповідає таким критеріям.

Подальший перебіг аналізу ціннісних сигналів включає ще два кроки. По-перше, це ретельне дослідження акту здійснення покупки, а саме того, на яку інформацію покупець звертає увагу, як він оглядає та тестує продукцію та з яких етапів складається процес прийняття його рішення щодо покупки. По-друге, це виявлення критеріїв оповіщення, тобто знаходження найважливіших точок контакту між компанією та покупцем до та після здійснення покупки, наприклад, канали реалізації, торговельні виставки тощо. Критерії використання та критерії оповіщення мають бути ретельно визначені. Тільки так вони будуть мати сенс при розробці стратегії диференціації. Критерії використання та оповіщення, які мають своїм джерелом самого покупця, мають бути відокремлені від тих, які належать до каналу реалізації.

Таблиця 1.2.

**Ранжування споживчих критеріїв придбання продукції категорії
товарів food**

	<i>Критерії використання:</i>	<i>Критерії оповіщення:</i>
<i>Кінцевий споживач</i>	<i>Смак; Харчова цінність; Текстура; Зовнішній вигляд; Ціна; Розмір упаковки;</i>	<i>Реклама; Розміщення на полицях магазину; Оформлення магазину; Наявність товару в магазині;</i>
<i>Канал реалізації</i>	<i>Швидкість обробки замовлень; Маржа каналу реалізації; Надійність обслуговування; Підтримка у просуванні товару на ринку.</i>	<i>Частота контактів з торговельними агентами;</i>

Джерело: [44, с. 282]

Аналізуючи дані Таблиці 1.2, можна побачити, що смак відноситься до області ефективності, тоді як наявність у відповідному магазині – це вже показник того, скільки покупець витратить часу та коштів на придбання необхідного продукту.

Диференціація, що сприяє зниженню споживчих витрат, є більш переконливим виправданням для високої націнки, ніж диференціація, що спрямована на підвищення роботи покупця. Індивідуальні покупці перебувають під фінансовим тиском, тому готові платити лише за товари тих компаній, які можуть чітко продемонструвати як саме їх продукція сприяє зниженню витрат. Метою стратегії диференціації є збільшення розриву між споживчою вартістю, що створюється (яка відображається у високих націнках) та витратами для надання продукту унікальних властивостей, розподілених по усьому ланцюгу створення вартості. Така настанова вбачає пошук певних джерел унікальності, які вимагають найбільш низьких витрат. З іншого боку, навіть за високих витрат, той чи інший вид діяльності підходить у якості основи диференціації, якщо за рахунок нього створюється висока споживча вартість. Необхідно знаходити якомога більше джерел диференціації у ланцюгу створення вартості. Компанія завжди має можливість

підвищити рівень диференціації за рахунок тих джерел, які виникають у різних видах діяльності, що відповідають різним ланкам ланцюгу створення вартості. Наприклад, диференціація пива Heineken є результатом: високої якості сировини; характерного смаку; швидкої доставки, яка сприяє збереженню свіжості продукту; активної реклами та широкої дистриб'юторської мережі, яка є основою диференціації продукції Heineken серед імпортованого пива. Подання разом з продукцією інформації про те, яким чином вона була виготовлена, наскільки вона є унікальною стосовно інших продуктів є дуже дієвим інформаційним сигналом для споживача про цінність продукції. Наприклад, в упаковці ексклюзивних сигар Partagas завжди є інформаційний лист з історією родини засновників торговельної марки та історії привезення кубинських сигар до США. Одним з можливих методів диференціації є гнучкість, яка дає можливість зворотного зв'язку на будь-які зміни запитів покупців або каналу реалізації. Наприклад, коли покупці почали більше замислюватися про своє здоров'я, це призвело до негайної появи напоїв без кофеїну, без цукру тощо [44, с. 297].

Важливим питанням, яке піднімає Майкл Портер є забезпечення стабільності диференціації. Вона залежить від двох факторів: стабільності сприйняття продукту та його споживчої вартості покупцями і неможливості відтворення продукту конкурентами. Стабільність диференціації продуктів компанії стосовно продуктів конкурентів залежить від джерел диференціації. Для того, щоб перевага диференціації була стабільною, диференціація повинна базуватися на таких ланках ланцюга вартості, де існують бар'єри, які перешкоджають запозиченню стратегії компанії конкурентами. Джерела унікальності компанії передбачають існування бар'єрів. Ефект власної «кривої навчання», «зчеплення», «взаємозв'язків», «переваги першого кроку» – все це є більш стійкими факторами диференціації, ніж прості «політичні настанови», орієнтовані на особливі способи здійснення певного виду діяльності. Види діяльності, пов'язані з сигналами про цінність товарів, такими як реклама, теж дають певні переваги, і тут теж є певні бар'єри. Але якщо диференціація

здебільшого спирається на рекламу, то це робить компанію вразливою, особливо коли покупці вже мають більший досвід використання даної продукції. Джерел диференціації багато. Те, наскільки конкурентам буде легко або, навпаки, складно скопіювати та втілити стратегію диференціації, залежить частково від того, скільки джерел унікальності продукту компанія використовує при реалізації продукції.

Диференціація продукту визначається порівняно з конкурентами, саме тому ланцюг створення вартості компанії завжди має порівнюватися з ланцюгами конкурентів. Ретельний аналіз роботи конкурентів має величезну цінність, тому що він дозволяє зрозуміти, як ті чи інші види діяльності щодо створення вартості впливають на вибір покупця, крім того він також дозволяє визначити можливості створення нового ланцюга вартості. Стабільність, з одного боку, є результатом обрання стабільних джерел споживчої вартості, а з іншого – наслідком існування бар'єрів для запозичення або стійкої переваги в витратах на ті види діяльності, які лежать в основі диференціації [44, с. 309].

Одним з головних “двигунів” конкуренції є технологічний прогрес. Безліч сучасних компаній лідерів досягли значних результатів завдяки ефективному застосуванню досягнень технологічного прогресу. Будь-яка компанія застосовує технології у своїй діяльності. Все, що робить компанія потребує певного роду технології, хоча у виробництві кінцевого продукту може переважати лише одна або декілька технологій. Важливість технології для конкуренції не залежить від її переваг, або від її ролі у виробництві матеріального продукту. Ланцюг створення вартості буде одним з інструментів у розумінні технологій для отримання компанією конкурентних переваг. Якщо розглядати компанію, як сукупність певних видів діяльності створення вартості, то така компанія є сукупністю технологій. На кожному етапі діяльності використовуються певні технології, які дозволяють перетворювати матеріальні ресурси у кінцевий продукт. Прикладами технологій можуть бути як прості правила поведінки для працівників компанії (технологія розвантажувальних робіт у логістиці компанії), або технологія

комп'ютерної розробки товарів, що витісняє традиційні способи розробки. Іншим прикладом однієї з найважливіших технологій може бути технологія адміністрування та управління роботою в офісі, адже адміністративні функції є складовою частиною багатьох видів діяльності зі створення вартісного ланцюга. Всі ці технології впливають на отримання конкурентних переваг. Вони визначають яку позицію компанія зможе зайняти по відношенню до конкурентів у розрізі своїх витрат та диференціації. Зміни у технологіях дозволяють зменшити витрати та диверсифікувати продукт. Стратегія компанії щодо технології є важливою складовою загальної стратегії компанії саме завдяки тому сильному впливу, який мають технологічні зміни на всю структуру галузі і на отримання конкурентних переваг. Але слід пам'ятати, що стратегія технології це усього лише одна з конкурентних стратегій, тому вибір того чи іншого підходу до технології має співвідноситись з підходами здійснення загальної діяльності. Наприклад, якщо технологічна стратегія орієнтована на диференціацію продукту на основі його експлуатаційних характеристик, але у компанії відсутні технічно грамотні фахівці, які можуть продемонструвати покупцю всі переваги продукту, або якщо виробничий процес не забезпечений спеціальним обладнанням для контролю якості, то загальний ефект від застосування технології буде не дуже переконливим [44, с. 333]. Необхідно розвивати саме ті технології, які зроблять максимальний внесок в реалізацію загальної стратегії компанії. Стратегія технології – це сильна зброя, за допомогою якої можна реалізувати будь-яку з трьох стратегій.

Третьою з основних трьох конкурентних стратегій за Майклом Портером є стратегія фокусування. Така стратегія відрізняється від інших. Вона відрізняється тим, що ґрунтується на виборі вузької сфери конкуренції в рамках тієї чи іншої галузі. Компанія, яка обрала стратегію фокусування, спрямовує свою діяльність на обслуговування виключно даного сегменту. Оптимізуючи свою стратегію у відповідності до цільових сегментів, компанія прагне отримати відповідні конкурентні переваги саме в цих сегментах, незважаючи на те, що вона може і не мати певних конкурентних переваг в

рамках усієї галузі.

Існує два типи стратегії фокусування: фокусування на витратах та фокусування на диференціації. Фокусування на витратах – стратегія, за якої компанія, працюючи у своєму сегменті, намагається отримати перевагу за рахунок низьких витрат. А стратегія фокусування на диференціації – це стратегія, за якої компанія здійснює диференціацію у своєму цільовому сегменті.

Сегменти кожної галузі дуже сильно відрізняються, як з точки зору привабливості їх структури, так і з точки зору того, що саме необхідно для отримання конкурентних переваг у даному сегменті. Перш ніж обирати дану стратегію, компанії слід визначити, в яких саме сегментах галузі слід конкурувати та в яких сегментах існують сильні бар'єри, які б відокремлювали цей сегмент від інших за завдяки яким отримані конкурентні переваги будуть стійкими. *Сегментація ринку* – це виявлення певних відмінностей між покупцями у їх потребах та практики здійснення покупки [44, с.430]. Сегментація ринку насамперед, націлена на ті види діяльності у процесі створення вартості, які пов'язані з маркетингом. У процесі сегментації, враховуються особливості практики здійснення покупки різними категоріями покупців, динаміка витрат, включаючи витрати на виробництво та обслуговування клієнтів. Кожна компанія має чітко визначити які сегменти галузі варто обслуговувати і яким чином. Сегментація галузі є необхідним етапом розробки стратегії, оскільки продукція галузі розрізняється між собою так само як і покупці. Для сегментації ринку застосовуються чотири різні класи змінних, які описують різницю між різними виробниками та різними покупцями:

- «*різновид продукту*» – різні види продукції, які вже виробляються або можуть вироблятися у майбутньому;
- «*тип покупця*» – типи кінцевих споживачів, які вже користуються продуктами певної галузі або теоретично можуть ними користуватися;
- «*географічне місце розташування покупців*» – регіон, область або

країна або декілька країн;

- «канал збуту» – альтернативні канали дистрибуції, через які продукт потрапляє до покупця або теоретично може потрапити до покупця [44, с. 440].

Для того, щоб чітко визначити такі змінні, необхідно розуміти структуру галузі та ланцюг створення вартості, причому, як з точки зору покупця, так і з точки зору компанії.

Для визначення продуктового сегменту необхідно зробити реєстр усіх матеріальних продуктів, які вже знаходяться у виробництві, або теоретично можливих продуктів разом із послугами, які можуть бути запропоновані клієнту окремо від продукту. Типовий список різновидів, які визначають продуктові сегменти включає: розмір продукту, рівень цін, характеристики продукту, технології та особливості розробки, ресурси, які використовуються, упаковку, експлуатаційні характеристики, новий продукт для заміни та запасні частини для обладнання, продукт та супутні послуги, пакетний продукт або особистий продукт. У визначенні сегменту можуть приймати участь декілька параметрів продуктів, саме тому, для кожної компанії є дуже важливим визначити всі можливі відмінності між товарами [44, с. 444].

Для визначення сегменту за типом покупця, всі вони мають бути досліджені саме щодо виявлення важливих структурно-економічних відмінностей. У промисловості споживчих товарів ключові критерії для визначення покупця це вік, дохід, кількість людей у родині, а також особа, яка приймає рішення стосовно покупки. Але насправді жодна з ознак не може передати всі відмінності між покупцями, які можуть бути в основі сегментації. А мета сегментації це визначення саме таких відмінностей, а не створення певних класифікацій покупців. Демографічні фактори можуть визначати атрибути споживчих товарів, впливати на чуттєвість покупця щодо ціни на продукт. Наприклад, попит на заморожені напівфабрикати з-серед людей, які живуть без родини, буде не таким як у людей, які мають родини з дітьми. З важливих демографічних аспектів також можна виділити кількість осіб у родині, доходи, релігію, здоров'я, національність, рід діяльності, вік, наявність

у родині працюючої жінки тощо. Важливим є те, що від того, як і ким у родині приймаються рішення стосовно купівлі продукту залежить набір необхідних характеристик продукту та чуттєвість покупця до ціни.

Для того, щоб сегментувати галузь за каналами дистрибуції, необхідно ідентифікували всі можливі канали. Зазвичай використання певного каналу передбачає, що компанія вибудовує свій ланцюг вартості згідно з цим певним каналом. Використання певного каналу відображає дію певних факторів витрат: обсяг замовлення і як результат обсяг постачання, час виконання замовлення тощо. Національні та міжнародні торговельні мережі мають більшу владу на постачальників, ніж маленькі регіональні мережі.

Географічна сегментація теж важлива через те, що місцезнаходження впливає на потреби покупців і на витрати, пов'язані з їх обслуговуванням. Географічне положення може бути важливим, як ключовий фактор витрат, а може впливати на структуру ланцюга вартості. Також географічний фактор може визначати властивості продукту, наприклад, через погодні умови певного регіону або релігійні особливості. Географічні райони розрізняються облаштуванням транспортної мережі та адміністративної системи. Потреби покупців у значній мірі залежать і від країни проживання. У покупців із розвинених країн потреби відрізняються від покупців країн, що розвиваються. Крім того, відрізняються і типи пакування, і організація системи логістики, і маркетинг і інші складові ланцюга вартості [44, с. 454].

Сегменти галузі відрізняються своєю прибутковістю та джерелом конкурентних переваг для працюючих компаній у даному сегменті. Основні питання, які постають перед компанією: у якому сегменті працювати та яку стратегію обрати для того, щоб відповідати затвердженій сегментації. Але слід завжди пам'ятати, що ринок дуже динамічний, а значить і схема обраної сегментації буде змінюватись у відповідності до структурних змін галузі. Перше на що, необхідно звернути увагу в процесі сегментації це прибутковість цього сегменту, а прибутковість, у свою чергу, залежить від структурних ознак, розміру та потенціалу зростання ринку.

Провести межі розмежування галузі можна по-різному. З одного боку, відмінності у вартісному ланцюгу та структурні відмінності між різними видами продукту та категоріями покупців допомагають окреслити межі сегменту з більшою точністю. Крім того, через існування взаємозв'язків між сегментами та підрозділами, ці межі галузі нескінченно розширюються.

Своїм початковим змістом слово «стратегія» походить з військової науки, та є подібним до таких термінів як: «захист», «оборона», «партизанська війна». Подібними є й цілі боротьби: «знести або знищити» супротивника, тобто конкурента.

Філіп Котлер виділив чотири типи маркетингових стратегій, відповідно до частки ринку, яку займає компанія: стратегія «лідера ринку», стратегія «челенджера», стратегія «послідовника», та стратегія «нішера» [16, с.880]. Прикладом ринкових лідерів є такі компанії, як Unilever, Coca-Cola, Procter & Gamble. Щоб утримати свої позиції лідерства на ринку, компанія має діяти у трьох напрямках, які визначають суть маркетингової стратегії «лідера»: стратегія розширення ємності ринку, стратегія захисту позицій, стратегія підвищення ринкової частки. Стратегія «челенджера» полягає у тому, що компанії мають на меті збільшення частки ринку та прагнуть до того, щоб зайняти місце лідера. Сутність стратегії полягає у комбінації різних варіантів стратегічного наступу:

- ✓ стратегія фронтального наступу;
- ✓ стратегія флангового наступу;
- ✓ стратегія обхідного наступу.

Стратегія фронтального наступу передбачає використання проти конкурентів тих самих засобів, які використовує лідер ринку. При цьому, сили «челенджера» мають перевищувати сили конкурента задля перемоги. *Стратегія флангового наступу* реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента. *Стратегія обхідного наступу* або стратегія «партизанського маркетингу» має на меті зламати позиції конкурента. Кожен із варіантів цих стратегій наступу базується на конкурентних перевагах «компанії-

челенджера» та у деякій мірі є стратегією диференціації.

Стратегія послідовника передбачає, що компанії вже успішно діють на ринку та мають за мету зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера. Саме в цьому і є відмінність від стратегії «челенджера», який намагається зайняти позицію лідера. Послідовник, у свою чергу, утримує своїх споживачів за допомогою стратегії компіляції (використання стратегії лідера у повному обсязі), стратегії імітації (наслідування лише певних елементів стратегії лідера) та стратегії адаптації (використання стратегії лідера як базової основи для того, щоб адаптуватися у певному ринковому середовищі). Стратегія «нішера» передбачає, що компанії орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кілька сегментів ринку.

1.2. Новітні напрями трансформації парадигми маркетингових стратегій

Існує також альтернативний підхід до визначення «маркетингової стратегії», який виходить за межі класичних теоретичних засад. Це спільна робота науковців В.Чан Кіма та Рене Моборна, які запропонували теорію «блакитних океанів». Для того, щоб перемогти у майбутньому, компаніям слід перестати конкурувати між собою. Єдиний спосіб досягти міжнародної конкурентоспроможності – це перестати намагатися перемогти. Згідно досліджень, бренди основних категорій товарів повсякденного попиту стають все більш схожими між собою, а по мірі зростання їх тотожності, споживач частіше робить свій вибір, виходячи з ціни. На відмінність від минулого, споживач більше не готовий прати виключно пральним порошком «Тайд». І він не стане чіплятися за «Колгейт», якщо оголосять розпродаж на «Крест» [59, с.8]. В «червоних океанах» «крові» стає все більше і керівникам слід приділяти більше уваги «блакитним океанам». У ході їх дослідження було вивчено діяльність 108 стартапів. Виявилося, що 86% стартапів являли собою лінійне розширення, тобто лінійне розширення в рамках «червоних океанів», існуючого ринкового простору. На їх долю припадало лише 62 % сукупного

доходу та 39% сукупного прибутку. А 14% стартапів були націлені на створення «блакитних океанів». Вони генерували 38% та 61% відсотків відповідно [59, с. 7].

Ключова відмінність переможців від переможених в області створення блакитних океанів полягає у підході до стратегії. Компанії, які застрягли у «червоному океані», слідували традиційному підходу, намагаючись перемогти конкурентів шляхом знайдення зручної позиції для захисту. А ті, хто створюють «блакитні океани», навпаки, не рівняються на своїх конкурентів. Замість цього, вони намагаються підкорити свої дії зовсім іншій стратегічному алгоритму, який вони назвали «інновацією цінності». «Інновація цінності» є наріжним комнем стратегії блакитного океану. Замість того, щоб зосереджуватися на боротьбі з конкурентами, конкуренція стає непотрібною, створюється такий стрибок у цінності для кінцевого споживача і для компанії, що тим самим відчиняється, неосяжний досі для конкуренції, простір ринку. Тобто, компанія має надати товару інноваційного розвитку. Дослідження В. Чан Кіма та Рене Моборна показали, що переможців від переможених відрізняють не володіння найбільш сучасними технологіями і не часові терміни виходу на ринок. Інколи, такі компоненти присутні, але можливо обійтися і без них. «Інновація цінностей» досягається лише тоді, коли компанія поєднує інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна та витрати. Якщо ж подібну тактику не вдається реалізувати, то можлива ситуація, що розпочнуть її одні компанії, а, підхопивши, реалізують інші [59, с.13].

Важливо зазначити, що «інновація цінності» – один з найбільш широко розповсюджених постулатів, заснований на конкурентній стратегії: «цінність-витрати». Традиційно прийнято вважати, що компанія може або створити більшу цінність для споживачів за рахунок більших витрат, або створити розумну цінність, але при низьких витратах. Стратегія у даному випадку розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. В протилежність цьому, ті хто намагаються створити «блакитні океани», мають

за мету одночасно досягти і диференціації, і зниження витрат. Тобто створення «блакитних океанів» одночасно передбачає зниження витрат і збільшення цінності як для компанії, так і для її покупців [59, с.16].

Для конкурування у «червоних океанах» був розроблений значний набір інструментів та моделей, таких як, наприклад, «п'ять сил» Майкла Портера для аналізу існуючих у галузі умов (аналіз загрози виникнення продуктів-замінників; аналіз появи нових компаній; аналіз ринкової влади постачальників; аналіз ринкової влади споживачів; аналіз рівня конкурентної боротьби) [44, с.300] і три запропоновані їм стратегії, у той час як для «блакитних океанів» ніяких практичних інструментів створено не було. Ефективна стратегія «блакитного океану» має бути націлена не на ризик, а на його мінімізацію. Для наглядного прикладу автори вдаються до вивчення галузі американського виноробства. За споживанням вина Сполучені Штати Америки посідають третє місце у світі. На внутрішньому ринку переважно представлені каліфорнійські вина, на долю яких припадає дві треті усіх продажів вина у США. Інтенсивна конкуренція стала двигуном консолідації у виноробній промисловості. Вісім найбільших компаній виробляють 75% вина у США, а інші підприємства (за підрахунками їх біля тисяча шістсот) – 25%. Домінуюча роль декількох найбільших гравців дозволяє їм впливати на дистриб'юторів з тим, щоб отримати найкращі місця на полицях магазинів для своєї продукції та витратити багато мільйонні бюджети на роздуті маркетингові компанії. Одночасно у США іде консолідація роздрібних мереж та дистриб'юторів, яка дозволяє їм впевнено відстоювати свої інтереси перед безмежною кількістю виноробів, на яких припадає вищезазначені 25%. Розгортаються титанічні бої за простір у роздрібній торгівлі. Недивно, що слабкі компанії все частіше лишаються за межами берегів. Іде тиск з метою зниження ціни. Проаналізувавши фактори виноробної промисловості (вартість, якість витримки вина, етикетка благородного вина, белич та витонченість смаку тощо), автори дійшли висновку, незважаючи на кількість виробників, що з точки зору покупця «криві цінності» практично зливаються

між собою. Порівнюючи, для прикладу, вина класу «преміум», було відзначено, що всі виробники даної категорії володіють фактично однаковими стратегіями. Вони пропонують високі ціни та створюють високий рівень пропозиції по всім факторам конкуренції. Їх стратегічний профіль відповідає класичній стратегії диференціації. З точки зору ринку, всі вони відрізняються один від одного, але однаковим чином. З другого боку, недорогі вина мають такі ж самі стратегічні профілі [59, с. 27].

Для того, щоб компанія досягла успіху в подібних умовах, недостатньо рівнятися на конкурентів і намагатися переграти їх за рахунок пропонування чогось більшого за менші кошти. Наводиться приклад австралійської виноробної фірми Casella Wines, яка розглянувши альтернативні варіанти, переформувала завдання виноробної промисловості інакше: як створити гарне нетрадиційне вино, яке зможуть вживати абсолютно всі. Casella Wines зрозуміли, що більшість американців не вживали вина через його складний смак. А от пиво або коктейлі без алкоголю були солодшими та пити їх було приємніше. Замість того, щоб пропонувати вино у якості вина, Casella Wines створила напій для вечірок, який підходив усім споживачам. За два роки їх новостворений бренд Yellow tail став найбільш динамічним за розвитком з поміж брендів в австралійській та американській галузі вина. Також вони стали основним імпортованим вином до Сполучених Штатів Америки, обійшовши за об'ємами французькі та італійські вина. Важливим моментом є те, що тоді коли великі виноробні компанії десятиліттями інвестували у маркетинг, створюючи великі бренди, Yellow tail за один крок обійшов усіх великих конкурентів без усілякої реклами у ЗМІ та без споживчої реклами. Цей бренд не став красти частку продажів своїх конкурентів, він розширив ринок і привів на ринок вина тих споживачів, хто раніше не вживав цього напою. Casella Wines значно скоротила асортимент вин, пропонуючи лише «Шардоне» – біле вино, найбільш популярне на той час у США та «Шираз» – червоне. У результаті, їх продукція прийшлася до вподоби великій кількості споживачів алкогольних напоїв. З липня 2001 року їх продажі зростали

безперестанно [59, с. 35].

Важливим є те, що стратегія «блакитного океану» націлена на створення нового попиту шляхом збільшення рівня цінності для споживачів за прийнятною ціною, а не на обмеження виробництва продукції за високими цінами, як дехто вважає. Це створює певний стимул не тільки для початкового скорочення витрат до мінімально можливого рівня, але і для постійного їх підтримання на тому ж рівні, щоб створювати перепони для тих компаній, які постійно намагаються наслідувати та копіювати успішний продукт.

В рамках вивчення маркетингових стратегій варто звернутися до досліджень Байрона Шарпа. Він ставить під сумнів деякі постулати Філіпа Котлера та інших, а саме те, що масовий маркетинг не є популярним у сучасному світі, що популярними є «таргетинг», тобто робота по заохоченню активних та лояльних клієнтів за допомогою позиціювання, фокусування на окупності інвестицій та утримання, а не залучення нових клієнтів [61, с.30]. Байрон Шарп, у свою чергу, підтримує точку зору, що для того, щоб заохотити споживачів купувати більше, необхідно охоплювати усіх покупців у категорії та всіх існуючих клієнтів бренду – як активних, так і малоактивних. Це так званий «масовий» маркетинг, тобто той, який зорієнтований на все населення. Дотримуючись такого підходу, бренд залучає багато випадкових покупців з низькою лояльністю. А відмінність цільового маркетингу полягає у тому, що він не має на меті продати всім споживачам певної категорії, тобто він спрямований або на конкретний сегмент людей, або на активних покупців бренду.

У сьогоденні є дуже популярним будувати маркетингові стратегії, базуючись на нових більш «нішевих» медіа з низьким охопленням. Національні телеканали та друковані видання вже вийшли з моди. Наразі програми лояльності, веб-сайти для прихильників бренду, співпраця з блогерами та лідерами думок користуються найбільшою популярністю. Але Байрон Шарп стверджує, що сучасні покупці страшенно зайняті і брендам доводиться кожен день змагатися за їхню увагу, що наразі дуже складно

звернути на себе увагу покупців і що було б доцільнішим не відмовлятися від інструментів «масового» маркетингу, а навпаки опановувати їх [61, с.59].

Байрон Шарп також наголошує на тому, що малоактивні клієнти є також важливими. Вони нечасто згадують про бренд, але їх багато, саме тому вони забезпечують значну частину продажів. Він досліджує такі бренди як Coca-Cola та Pepsi. Пересічний покупець купує Coca-Cola раз на місяць, тобто дванадцять разів на рік. Але ця цифра не є показовою, бо різниця між фанатами напою та тими, хто купує його рідко – величезна. Деякі клієнти споживають 1000 пляшок на рік, а деякі лише раз на рік. Але типовий споживач цього напою купує собі лише одну-дві пляшки на рік. Лише невелика кількість людей споживає 12 пляшок на рік. Тобто середньостатистичний споживач Coca-Cola аж ніяк не є її типовим покупцем. Ще 30% споживачів купують напій лише через рік або навіть рідше. Виходить, що активний покупець Coca-Cola це той, хто купує три та більше пляшки на рік і звідси можна зробити висновок, що навіть у такого великого бренду, переважна більшість клієнтів – малоактивні покупці. Аналізуючи більш менші бренди, такі наприклад як Pepsi, він дійшов висновку, що там така ж сама статистика [61, с.70]. Активним покупцем Pepsi вважаються ті, хто споживає її тричі на рік та частіше, так само як і бренду Coca-Cola Даний аналіз був проведений на ринку Великобританії і було припущення, що можливо у США буде виявлено інший показник через можливі вподобання споживачів. Але після проведення дослідження було виявлено, що американці купують напій так само, як і британці, тобто купівельна поведінка споживачів – закономірна для різних країн, незалежно від продуктових категорій, або часу або інших факторів. Тобто, кожен бренд має багато малоактивних клієнтів, які його купують досить рідко. Але вони не лише зрідка здійснюють купівлю певного бренду, а ще й чередують між собою декілька брендів. У категоріях товарів повсякденного попиту, які мають значні обороти, середній показник продажів на рік – менше ніж 10 разів. Тобто на один бренд припадає лише три-чотири покупки на рік. А типовий покупець ледве здійснює одну. Для прикладу, 4% клієнтів Coca-Cola, які купують її

близько 50 разів на рік, дають компанії майже чверть річного обсягу продажів. З такими клієнтами працювати легше, так як вони більш уважні до бренду та до інформації про бренд. Наприклад, вони частіше помічають зміни у зовнішньому вигляді та анонси про акції. Вони краще сприймають рекламу бренду та легше її запам'ятовують. Інша ситуація з тими покупцями, які споживають 1000 пляшок на рік, реклама не впливає на їхні купівельні звички. Такі люди зазвичай припиняють купувати бренд без причини. Є також інша крайність – це ті люди, які купують украй рідко. З ними важко працювати тому що невідомо який саме з факторів впливає на їх рішення про здійснення покупки. Але такий сегмент дуже важливий. Бренду необхідно працювати і з такими покупцями також через те, що їх дуже велика кількість і якщо нічого не робити, то вони можуть зовсім забути про бренд.

Значну увагу Байрон Шарп приділив проблематиці «закону Парето» – найвідомішому закону маркетингу: 20% найвідданіших покупців дають брендові 80% коштів. Але він ставить під сумнів саме таке співвідношення. Проведене ним дослідження брендів з різних категорій товарів повсякденного попиту за тримісячний період зазвичай дорівнює лише 35%, тобто 20% покупців дають брендові 35% продажів. У довшому періоді ця цифра зростає до 50%, але ніяк не до 80% [61, с. 65].

Також є припущення щодо того, що наразі є невідомим які саме люди будуть купувати бренд у майбутньому, саме тому не варто витрачати всі ресурси на найактивніших клієнтів. А ті, хто взагалі не купує або купує рідко насправді теж можуть змінити свою поведінку. Тобто суть полягає у тому, що брендам не потрібно фокусуватися на конкретній групі клієнтів саме через те, що вони мігрують із групи в групу і середня частота покупок вирівнюється. Такі механізми суперечать загальноприйнятим маркетинговим уявленням і підкреслюють те, що для зростання та збереження частки ринку бренду необхідно постійно залучати нових клієнтів, а також те, що маркетингові дії мають охоплювати всіх покупців бренду, особливо малоактивних. Таких два постулати і є рецептом масового маркетингу. Та щоб навчитись охоплювати

всіх потенційних клієнтів невеликими бюджетами, необхідно докласти чимало зусиль.

Байрон Шарп наголошує на тому, що «Ваші конкуренти – точнісінько такі самі, як клієнти конкурентів, а їхні – такі ж, як Ваші. Це означає, що всі вони насправді нічийі – тобто хто перший захопить. Тому орієнтуйтеся на весь ринок» [61, с. 75].

Філіп Котлер пропонує брендам орієнтуватися на конкретні сегменти ринку, для того, щоб обмежити кількість конкурентів. На його думку маркетинг пережив три етапи:

- «Масовий» маркетинг – компанія виробляє товар масово та продає і просуває один товар усім покупцям. Так, свого часу, Соса-Сола випускала лише один напій на ринок і ставила на меті те, щоб він сподобався усім. Суть такого маркетингу полягає у тому, щоб скоротити витрати, зменшити ціни та охопити найбільшу частку ринку;

- «Асортиментний» маркетинг – компанія виробляє два або більше товари, які мають різне призначення, якість та розмір. З часом Соса-Сола почала випускати декілька безалкогольних напоїв у різних пляшках. Мета полягала у тому, щоб запропонувати споживачам вибір, а не у тому, щоб привабити різні сегменти споживачів. Смаки клієнтів не залишаються стабільними у довготривалій перспективі, людям хочеться вибору та змін;

- «Таргетований» маркетинг – компанія чітко визначає сегменти ринку, обирає декілька з них та виробляє продукцію саме під ці сегменти. Так, Соса-Сола наразі працює у сегментах: звичайної коли, дієтичної, напоїв без кофеїну та інших типів [16, с.100].

Байрон Шарп наголошує на тому, що таке сприйняття етапів маркетингу є дещо хибним, адже мало яка компанія виробляє лише один продукт за однією ціною. Також він ставить під сумнів чітку різницю між «таргетованим» та «асортиментним» маркетингом. Компанія Соса-Сола випускає наразі багато різних напоїв, але невідома кінцева мета – тобто чи є це задоволення окремої групи покупців, чи це надання вибору кожному покупцю окремо [61, с. 97].

Байрон Шарп акцентує увагу на тому, що маркетологи часто недооцінюють, яке широке коло конкурентів є у того, чи іншого бренду. Деякі часто переоцінюють дрібні розбіжності між брендами та припускають, що різні характеристики (для прикладу такі, як вартість) приваблюють кардинально різних споживачів. Але такі припущення є хибними. Аналіз спільних споживачів краще розпочинати з більш ширшого ринку, а якщо вже виявляться нерівності, то тоді провести аналіз окремих груп брендів: наприклад пральний порошок «преміум» сегменту та «середнього» сегментів.

У світі панує масовий ринок. Компанії Procter & Gamble та Colgate-Palmolive конкурують не лише між собою, а і з усіма іншими брендами, які присутні на полицях. Така закономірність виявляється в різних країнах та категоріях продуктів та послуг. Можлива також ситуація коли ринок нерівномірний, особливо коли виокремлюється група «преміум» брендів, але їх слід вважати підкатегоріями, а не окремими ринками.

Маркетологам слід хвилюватися про те, чи запам'ятовуються їх бренди, чи легко їх виділити серед інших. Якщо відповідь негативна, то це означає, що реклама бренду не працює, тобто покупці не помічають товар на полицях. Саме тому, варто хвилюватися за виразний зовнішній вигляд товару, навіть якщо в межах позиціонування у такого бренду не має суттєвих відмінностей від інших. Також необхідно визначити яким чином цінові акції впливають на продажі товарів усієї категорії. Коли один з брендів проводить акцію, це зменшує прибутковість і в водночас забирає частину продажів інших брендів.

Сучасні ринки можуть бути нерівномірними, але здебільшого вони функціонують як масові ринки. Там де є певні нерівномірності, компанії вирівнюють їх, додаючи додаткові асортиментні одиниці. Це приклад асортиментного маркетингу, коли один бренд продає продукцію усім покупцям на ринку. Яскравим прикладом сегментного маркетингу є категорія зубної пасти. Відтак, компанія Colgate Palmolive випускає широку лінійку продуктів у надії на те, що вони зможуть задовольнити потреби специфічної категорії споживачів. У них є різні типи зубних паст: звичайна; вибілююча;

для чутливих ясен; антибактеріальна; проти зубного каменю тощо. Таким прикладом Байрон Шарп спростовує ідеї Філіпа Котлера через те, що він наголошує лише на тому, що компанії, які працюють із сегментами, розробляють продукти які цілковито призначені до цільових ринків та підлаштовують до таких цільових ринків ціну, канали продажу та рекламу. Але на прикладі Colgate Palmolive можна побачити, що це не так. Компанія аж ніяк не реалізує свою пасту для чуттєвих зубів, наприклад, через відмінні від інших канали реалізації. Усі продукти компанії представлені на одних і тих самих полицях у одних і тих самих магазинах. Вони викладаються одними мерчандайзерами, з незначною різницею у вартості. Навіть якщо для різних продуктів робиться різний тип реклами, то вона транслюється на однакових джерелах. Якщо розглядати телебачення, то такий тип реклами є взагалі не сегментованим. У всіх зубних паст однакові маркетингові плани. Першочергова роль реклами полягає у тому, щоб повідомити споживача про існування такого бренду.

Через такі причини, бренд-менеджерам варто знати усіх своїх конкурентів та не допускати думок, що їх бренд якось вирізняється та через те не конкурує з певними брендами, які також представлені на полиці. Саме тому, на сьогодні, краще мислити в рамках масового маркетингу, а не «таргетованого».

Байрон Шарп також ставить під сумнів ще одну суттєву парадигму класичного маркетингу, а саме стратегію диференціації. Він наголошує на тому, що замість того, щоб диференціювати свій продукт, маркетингологам краще працювати над виразністю свого бренду. До стратегії диференціації окрім Майкла Портера були схильними і такі видатні вчені як:

- «Якщо і є щось новаторське у маркетингу, то це диференціація ... Усе решта витікає з неї і тільки з неї» – Теодор Левітт [61, с.129];
- «У кожній рекламі має бути пропозиція ... не лише роздуті обіцянки вигоди від продукту... а щось таке, чого не запропонують конкуренти» – Россер Рівз [61, с. 129];

- «Диференціація має бути вигідною для споживачів... Якщо бренд не здатен диференціюватися, то у клієнтів не має підстав обирати саме його. Без диференціації неможливо створити й підтримувати лояльну клієнтську базу» – Девід Аакер [61, с. 130].

Байрон Шарп наголошує на тому, що не зважаючи на те, що практично уся література радить маркетологам диференціюватися, у реальному світі конкуренція більш пов'язана зі схожістю між конкурентами, ніж зі спробами бути інакшими. Так, у кожній категорії є декілька більш дорожчих та якісних брендів. Деякі з них можуть бути дуже дорогими, але навіть у них знайдуться конкуренти у межах своєї категорії. Є бренди більш вишукані, або більш солодкі, або більш трендові. Проте, глобальної різниці між ними не відчувається і ринок може вмістити досить багато таких конкурентів. Звідси Байрон Шарп ставить два цікавих питання для досліджень: «Чи може взагалі реклама додати бренду особливої цінності, тобто чи можливо диференціювати схожі товари через маркетинг?»; «Чи повинні клієнти бачити взагалі відмінність бренду, щоб регулярно його купувати?» [61, с. 130].

Насправді, дуже складно виявити особливі характеристики бренду, які б відрізняли його з-поміж конкурентів. «Індивідуальність бренду» – це відносно нове явище. У 1997 році Дженніфер Аакер опублікувала матеріал про «шкалу індивідуальності бренду» – для оцінювання людських рис, якими споживачі наділяють товари, таких як шарм, або стійкість. Так от виявилось, що дуже мало покупців наділяють бренди людськими рисами – лише 5% вважають бренд Х «надійним» [61, с. 134].

На думку Байрона Шарпа, якби в уявленні покупців бренди дійсно мали б відмінності, то лідери категорій мали б володіти неповторними властивостями. Він не згоден з думкою, що капіталом бренду є його сильні та унікальні асоціації і наголошує на тому, що дослідження 130 брендів із 13 продуктових та сервісних категорій доводить, що споживачі рідко асоціюють бренд із чимось одним. Кількість унікальних асоціацій не залежить ні від його частки на ринку, ні від лояльності клієнта. Унікальність бренду обернено

пропорційна кількості брендів у категорії, тобто чим менше у бренду конкурентів, тим більше шансів, що лише він буде мати ту, чи іншу характеристику.

Більшість маркетологів пов'язують диференціацію з мотивацією споживача до купівлі того, чи іншого продукту. Одні наголошують на тому, що осмислена диференціація бренду є причиною для його обрання та повторної покупки. А ті бренди, які є новими для ринку і ніяк не диференційовані – приречені на занепад, бо ніхто не матиме стимулу їх купувати.

Поставити диференціацію під сумнів змушує той факт, що лояльність споживачів до брендів-конкурентів мало чим відрізняється. Лояльна поведінка все ж існує, але вона мало залежить від самої диференціації, а скоріш від споживача. З теорії про диференціацію виходить, що ринок має бути досить нерівномірним, адже бренди з суттєвим рівнем диференціації мали б одиниці спільних клієнтів, а бренди зі схожим позиціонуванням – багато. Але ж на практиці у більшості категорій діє закон «накладання клієнтських баз», тобто коли бренди віддають клієнтів один одному пропорційно до частки ринку, а саме більшим за розміром компаніям – більше покупців, а меншим – менше.

Байрон Шарп схильний до думки, що чим менша роль диференціації, то важливішим стає брендинг. Лояльність покупців ґрунтується на ментальному сприйнятті продукту, а не на особливих почуттях до нього. І щоб постійно стимулювати таку лояльність бренд повинен виділятися і бути швидко впізнаваним. Головною метою брендингу є дати можливість споживачу побачити саме цей товар. Брендинг має бути унікальним і під ним розуміється і назва, і логотипи, і кольори, символи, слогани тощо. Виразний бренд – це перевага і для маркетолога і для споживача. Щоб створити сильний та виразний бренд – необхідно створити велику кількість ознак бренду, за якими споживач зможе його розпізнати. Зважаючи на усі ці фактори, Байрон Шарп пропонує альтернативний підхід диференціації, а саме праця над виразністю бренду. Виразний бренд допомагає споживачам спочатку помітити, потім

впізнати, і як результат, придбати товар.

Ще одним питанням, яке піднімається Байраном Шарпом є ефективність реклами. Щороку на рекламу витрачається 2% світового ВВП [61, с. 151]. Але у реальності, продажі великих компаній не зростають з початком рекламної кампанії та не скорочуються з її кінцем. А більшість покупців взагалі стверджують, що реклама не впливає на їх вибір. Мета реклами – перш за все, полягає у тому, щоб впливати на купівельну поведінку споживача. Мільярди доларів витрачаються на те, щоб підтримувати та нарощувати продажі. Байрон Шарп схильний до думки, що тільки деякі види реклами здатні збільшувати продажі, наприклад «Розпродаж стартує в четвер» або «шалені знижки, купуйте негайно» [61, с. 152]. Тільки така реклама здатна підвищити продажі, на відміну від інших типів, які майже не помітні на цифрах. Щоб виправдати свою діяльність, маркетологи вводять такі поняття, як «лояльність» та «капітал бренду».

Є декілька причин чому ефект реклами важко побачити у тижневих або місячних звітах. Насправді рекламу запускають для того, щоб зберегти частку ринку та не допустити скорочення продажів. Реклама створена для того, щоб не дозволити конкурентам переманити споживачів. Тобто завдяки рекламі бренд втримує продажі, які він міг би втратити. Ефект реклами розтягнутий у часі. Щоб побачити ефект у короткостроковому звіті, на рекламу необхідно виділити величезні бюджети. Особливо така модель притаманна великим брендам, бо їхні рекламні бюджети невеликі у порівнянні з загальними витратами на маркетинг та фізичною присутністю на полицях, адже місце на полиці – це теж реклама. Постійне «сарафанне радіо» та вже існуюча клієнтська база теж відносяться до реклами. Інтенсивна реклама радше вплине на продажі малого бренду, так як у нього ще не має надійної бази постійних клієнтів.

На противагу класичній рекламі цінові акції мають зовсім інший ефект. Вплив акцій не розтягнутий у часі. Тут алгоритм простий: продажі ростуть, доки триває акція, і зменшуються після закінчення акції. Якщо акції вдалося

підвищити видимість бренда, то її ефект може протривати дещо більше ніж сам період акції, але у більшості випадків такі промо-активності майже не мають довгочасних наслідків. А класичний тип реклами позначається на ймовірності купівлі через стійкіший фактор – пам'ять споживачів. Цінові знижки впливають на продажі миттєво.

Існує декілька факторів чому реклама не призводить до купівлі товару. Якщо споживач не «пропустить через себе» рекламу, то вона не зможе створити у його голові «структури пам'яті». Якщо такі структури не будуть пов'язані з рекламованим брендом, то покупки не станеться. Більшість рекламних активностей не виконують таких двох завдань, саме тому, кошти, витрачені на таку рекламу є марними. Більшість споживачів купують конкретний бренд не часто. Вони ніяк його для себе не виокремлюють. Більшість брендів для них нічого не означають. Саме через це потрібна реклама, щоб споживачі не забували купувати.

З поміж усього ціна – є одним з найпотужніших змінних маркетингової стратегії. Ціну легко змінити, і вона дуже впливає на продажі. Часто ціну вважають найважливішим фактором покупки. При цьому, лідери ринку зазвичай не є найдешевшими брендами у категорії. І далеко не всі споживачі одразу переходять на той бренд, який є дешевшим. Цінові акції майже завжди дають приріст продажів. Однак ефект від цінових акцій тримається недовго. Практично одразу після акції споживачі повертаються до звичайної частоти покупок.

Головним завданням маркетолога є те, щоб товар можна було легко придбати. Для цього він має бути фізично та ментально доступним для клієнта. Ментальна доступність потребує виразного та яскравого брендингу, а під фізичною доступністю мається на увазі широка мережа дистрибуції. У сукупності, ці два фактори роблять бренд помітним та створюють більше можливостей для його купівлі. Таку думку Байрон Шарп протиставить твердженням Філіпа Котлера, який вважав, що конкуренція – це створення різних брендів (диференціація), які завойовують ринок крок за кроком через

те, що споживачі прагнуть різноманітності [61, с. 191].

Ментальна доступність – це набір асоціацій, а саме спогадів, нейронних зв'язків, які викликає певний бренд. Асоціації можуть бути різноманітними: колір, логотип, аромат, форма та тощо. Що більша й свіжіша мережа асоціацій з брендом у голові покупця, то вищі шанси, що він помітить цей бренд поза ринком або надасть йому перевагу серед декількох варіантів. Отже, щоб збудувати ментальну присутність означає розвивати нейронні зв'язки, які були б пов'язані з брендом та розширювати частку бренду у пам'яті споживача.

Під час Першої Світової війни поранених було так багато, що медики зіткнулися з проблемою відсутності медичних бинтів. Щоб якось допомогти у цій проблемі, компанія «Кімберлі Кларк» (Kimberly-Clark) – провідний виробник паперової продукції для особистої гігієни запропонувала армії новий продукт від брендом «Целюкотон» (Cellucotton), а саме високопоглинаючу паперову вату. Cellucotton можна було використовувати, як фільтри для протигазів, наповнювачі для верхнього одягу, а найголовніше, у якості ватних дисків та перев'язочних матеріалів. Однак після їх появи, жінки почали їх також використовувати під час менструального періоду. Коли закінчилася війна, компанія Kimberly-Clark зрозуміла, що зробила лише часткове постачання від загального об'єму замовленого товару і багато продукції залишилося на складах. На щастя, до менеджменту компанії дійшла інформація щодо альтернативного використання таких бинтів жінками. Продукції дали іншу назву – «Целюнапс» (Cellunaps), і представили роздрібним торговцям як перші одноразові гігієнічні прокладки. Роздрібні мережі, у свою чергу, хвилювалися як суспільство може сприйняти новий продукт і наполягли, що неприпустимо їх викладати напоказ, і що вони мають лишатися під прилавком магазину. В результаті, продажі були поганими. Жінки були незадоволені тим, що знов і знов доводиться просити помічників аптеки, в основному чоловіків, діставати товар з-під прилавку.

Як рішення, компанія Kimberly-Clark вирішила застосувати новий підхід. Вони змінили назву на KOTEX, яке на щастя не видавало ніяких

«секретів» у переповненій натовпом аптеці. Друге і найбільш суттєве рішення було втілення викладки товару на прилавок, щоб жінки могли купувати KOTEX, взагалі не розмовляючи з персоналом. По мірі того, як зростала кількість викладки над прилавком, зростали і продажі бренду [17, с. 215].

Легко забути яким є важливим бути постійно у полі зору споживача – тобто наскільки важливою є ментальна доступність бренду. Компаніям потрібно безперестану працювати над тим, щоб її збільшувати. Коли продажі KOTEX почали зростати, компанія стала отримувати листи подяки.

Фізична доступність передбачає, що максимально велика кількість споживачів може легко помітити та придбати бренд. Тут маються на увазі усі фактори: проникнення у мережу роздрібної торгівлі, фізична наявність у магазині, години роботи певної точки продажу та легкість здійснення покупки. Для бренду життєво важливим є те, щоб його помічали та могли легко придбати. Споживач повинен мати можливість придбати його завжди і скрізь, тобто саме там, де він хоче його купити у певний момент. Таку стратегію обрала компанія Coca-Cola. Вони намагаються робити все, щоб бути на відстані простягнутої руки до споживача.

Яскравим прикладом стратегії розширення дистрибуції бренду «Кока-Кола» задля того, щоб бути доступними скрізь і для всіх – є подія, яка сталася у 1969 році. Президент Кеннеді виступив з промовою до Конгресу 25 травня 1961 року через занепокоєння, що Сполучені Шати Америки відстають від Радянського Союзу у частині технологій та престижу. Він закликав висадити людину на Місяць та повернути її неушкодженою до кінця десятиріччя. 16 липня 1969 року, ракета Saturn V запустила Apollo 11 з космічного центру Кеннеді у Флориді. 21 липня 1969 року, через чотири дні після запуску, Ніл Армстронг став першою людиною, яка ступила на Місяць. Командний модуль «Columbia» повернувся на Землю 24 липня 1969 року. На їх честь був організований парад у Нью-Йорку 13 серпня. Коли астронавти ступили на Таймс-сквер, їх вітав яскравий банер з написом «Ласкаво просимо на планету Земля, батьківщину Coca-Cola». Apollo успішно завершив свою місію, мета

була досягнута. Компанія «Кока-Кола» успішно затвердила образ найуспішнішого бренду на планеті Земля та у подальшому почала отримувати заявки на перші франшизи по розливу напою на Місяці [17, с. 24]. Такий крок був не тільки приклад успішного маркетингового ходу, але й мав на меті стати першим брендом напою, доступним на Місяці, у разі необхідності.

Однак це не означає, що необхідно бездумно обирати усі можливі точки продажі, так як така неосмислена стратегія може призвести до занепаду бренду. Так бренд «Старбакс» (Starbucks) довго не дозволяв продавати свою каву будь-де, окрім ресторанів та аеропортів. Щоб захистити свій бренд, вони категорично відмовлялись робити його доступним в аптеках, цілодобових магазинах та на заправних станціях. Однак у 1993 році компанія «Нордстром» (Nordstrom) згодилась продавати бренд Starbucks і цей досвід був успішним так як компанія Nordstrom мала репутацію продавця високоякісного одягу та першокласного сервісу. Тому компанія Starbucks вирішила піти далі і у 1996 році збільшила кількість своїх покупців більше ніж у два рази. Каву Starbucks почали продавати «Юнайтед Ейєрлайнс» (United Airlines). Цим кроком компанія ледь не була зруйнована. Через декілька днів після старту продажів, Starbucks почала отримувати дзвінки зі всієї країни з закликами: «Вам необхідно кинути цю справу»; «Кава в United Airlines холодна та слабка»; «Ніхто не вірить, що це дійсно кава Starbucks». Очікуваний тріумф виявився катастрофою [63, с. 225].

Кожен мандрівник знає, що в авіакомпаніях не подають нормальну каву. Такий крок став випробуванням для однієї з основ бренду – довіри покупця. Якщо споживачі не довіряють тому, що ім'я Starbucks асоціюється з якісною кавою, то бренд втрачає свій сенс. При прийманні рішення про співпрацю з компанією United Airlines спокусою було те, що практично 80 мільйонів людей літають компанією United Airlines щорічно і за підрахункам від 25 – до 40% з них замовляють каву. Це означає додатковий ринок збуту як мінімум у 20 мільйонів споживачів на рік, багато з яких спробують каву Starbucks уперше [63, с. 226]. Тим паче, що у компанії вже був досвід постачання кави до

авіакомпанії. Вони співпрацювали з компанією «Хорізон Ейєрлайнс» (Horizon Airlines), регіональною авіакомпанією з високим рівнем сервісу. Вони були першими, хто зрозумів яким важливим для репутації компанії є те, що пасажирам подають каву високої якості. Але різниця у тому, що Horizon Airlines варить каву на землі, у контрольованих умовах, а не на борту, а потім швидко її подає під час коротких польотів. Тривалість польотів United Airlines була значно довшою і каву доводиться готувати у літаку. Літаки набирають воду з різних міст і її якість та смак значно різняться. Під час довготривалих польотів стюардеси залишали каву на вогні значно довше, рекомендованих компанією Starbucks, 20 хвилин. Обладнання для заварювання кави у всіх літаках теж було різним. У United Airlines було біля 22 000 стюардів по всьому світу і навчити всіх правильно заварювати каву було практично неможливим. У вересні було прийнято рішення не співпрацювати більше з United Airlines. Однак United Airlines наполягала на подальшій співпраці. Вони взяли на себе обов'язок заварювати каву найвищої якості, а також провести навчання стюардів не тільки по правилам заварювання та зберігання кави, а і донести до них цінності компанії Starbucks, щоб стюарди могли дати відповідь на будь-яке питання стосовно бренду Starbucks. Компанія United Airlines робила від себе усе можливе і національну рекламу на зворотній обкладинці видання «Бізнес уїк» (Business Week) і зняла кумедний відео ролик. При такій підготовці та контролі якості кава мала вийти чудовою з першого ж дня, але не був прорахований один момент. Коли почалася програма Starbucks усього 30-40% літаків були забезпечені необхідним обладнанням для варіння кави. А загальна їх кількість була 500. У старих апаратах окріп проходив скрізь кавовий порошок занадто швидко. Щоб це виправити було замовлено додаткове обладнання (сосуди для варіння з металевою пластиною), але постачальник не встиг все зробити до наміченої дати запуску. В перший місяць довелося використовувати старі кавоварки. Але обидві компанії не мали наміру відходити від наміченого плану і через чотири місяці усі літаки були оснащенні новим обладнанням і кава стала міцною та насиченою. Сьогодні

United Airlines оцінює своє рішення подавати Starbucks, як один з найкращих кроків. Проведене дослідження у квітні 1996 року показало, що 71% подорожуючих оцінили каву United Airlines, як відмінну або хорошу. Біля 14% вперше спробували каву Starbucks на борту літака. Хоча деякі і казали про те, що кава Starbucks не такої гарної якості, як та, що продається у фірмових магазинах, все ж вони стверджували, що вона набагато краща, ніж та, що подається іншими авіакомпаніями. І в компанії United Airlines і в Starbucks вважають, що ризик виправдав себе і 20 мільйонів людей на 2200 рейсах щоденно п'ють каву Starbucks [63, с. 228].

Фактично, бренди змагаються між собою за ментальну та фізичну доступність. Щоб продукт був доступним, треба мати виразний брендинг, у той час як диференціація відіграє значно меншу роль. Саме тому, маркетингові стратегії слід будувати таким чином, щоб створювати виразні елементи – щоб його могли придбати більше людей у найрізноманітніших ситуаціях.

Однією з причин, чому певні бренди мають вищу цінність, полягає у тому, що ментальна та фізична доступність довго вибудовується, але і довго згасає. Така стабільність вартує чимало. Таким брендам набагато легше втримувати необхідний рівень продажів. Їх зростання можливе за рахунок підвищення цієї доступності. Саме тому будь-які покращення мають бути спрямованими саме на доступність. Натомість те, що не розширює доступність бренду, не має довгострокової вигоди.

Байрон Шарп наголошує на тому, що світ і так досить складний. Компанії майже завжди змагаються на рівні брендів, тобто не на рівні ціни чи певної бізнес-моделі, а саме брендів, продажі яких повністю залежать від ментальної та фізичної доступності. Він формує прості правила конкуренції за продажі:

1. Необхідно постійно охоплювати всіх покупців категорії, у якій працює бренд, за допомогою фізичної дистрибуції та маркетингових комунікацій;
2. Бренд має бути легко доступним, тобто споживач повинен мати

можливість придбати його у будь-якій точці продажу;

3. Бренд мусить бути помітним;

4. Для того, щоб бренд було легше помітити й купити, необхідно оновлювати і вибудувати структури пам'яті, пов'язані з брендом, у головах покупців;

5. Необхідно створювати виразні елементи брендингу та комунікацій;

6. Треба дотримуватися послідовності у комунікаціях, та водночас пропонувати нові та цікаві ідеї;

7. Необхідно бути конкурентним, звертатись до широких аудиторій і не давати споживачам приводів не купити необхідний бренд [61, с. 211].

Маркетингових стратегій для зростання бренду небагато. Можна зменшити ціну та відповідно прибутковість продукту, але це неправильно, оскільки маржа для нового бренду є вкрай важливою як ресурс для зростання. Можна покращити якість продукту та не підвищувати ціни, але це теж зменшує прибутковість. Є ще один спосіб – через інвестиції у виразні елементи бренду задля поліпшення його ментальної й фізичної доступності. І це зовсім не означає, що необхідно просто збільшити бюджети на рекламу – так лише зменшуються прибутки та не має ніякого результату. Суть полягає у тому, що необхідно вкладати саме у виразні елементи бренду та отримувати від цього довгострокову вигоду. На таких виразних елементах ґрунтується успіх компанії в цілому. Такий саме ефект має і розвиток мережі дистрибуції, та і сам маркетинг працює набагато краще коли бренд масово доступний.

Третя стратегія полягає у втіленні інновацій та надання продукту нових функцій або властивостей. Утім, самі по собі інновації не мають тривалого ефекту. Вони завжди приваблюють до себе багато уваги через те, що зазвичай їх широко висвітлюють у ЗМІ. Але тільки одними інноваціями не досягти необхідного зростання ще і через те, що люди втомлюються, коли їх забагато.

Єдиного рецепту зростання бренду не існує. Це важкий процес, але якщо його пройти, то потенційна винагорода того варта. Шанси на успіх значно більші, якщо є розуміння того, що головною метою – є побудова ринкових

активів – ментальної та фізичної доступності. Байрон Шарп доходить висновку, що зростання бренду можливе і воно не залежить від нових продуктів та від їх кількості. Краща реклама, більш виразний брендинг, більш чітка медіа-стратегія, кращі місця на полицях супермаркетів та дотримання семи вищеописаних правил маркетингу неминуче призведуть до зростання бренду [61, с. 223].

На сьогодні мало маркетингових відділів, які готові розвивати ментальну та фізичну доступність бренду. Утім, вже багато маркетологів зрозуміли, що створення «сильного бренду» є кращим, ніж короткострокове зростання рівня продажу, хоча мало хто з них має змогу нарощувати таку доступність та оцінювати її ефективність. Та чим краще бренд-менеджери розуміють, як насправді конкурують бренди, то тим більше вони починають працювати над брендингом, медіа-стратегією та дистрибуцією. Сучасний маркетинг – це все ще сфера діяльності, під якою розуміються реклама та акції та, нажаль, не має стратегії розвитку. На маркетологів брендів товарів масового вжитку чекає блискуче майбутнє. Але тільки у тому випадку, якщо вони зможуть до складного та розробленого засобами масової інформації сучасного світу, опанувати та зрозуміти категорійний масовий маркетинг та будуть керуватись його законами і водночас якщо перестануть марно витрачати кошти на непродумані стратегії.

У більшості країн категорія товарів повсякденного попиту – це такий сегмент, де споживачі здебільшого не помічають та не цінують відмінності у товарах від різних виробників. Тому основним фактором конкуренції є ціна. Зважаючи на це, багато компаній обирають стратегію низької ціни, яка полягає у тому, щоб утримувати ціну більш низькою, ніж у конкурентів, але, при цьому, підтримувати характеристики та властивості продукту на тому ж рівні, що у конкурентів. Компанія, яка прагне здобути конкурентну перевагу за рахунок низької ціни, має два шляхи її втілення. Перший – це визначити непривабливий для конкурентів ринковий сегмент і зосередитись на його розвитку задля того, щоб уникнути тиску з боку конкурентів. Другий –

конкурувати по ціні. Це найбільш розповсюджена стратегія для ринку товарів широкого попиту. Але при такій стратегії існує декілька потенційних пасток, а саме:

- Падіння прибутку. Знижуючи ціну, компанія отримує тактичну перевагу, але є можливість того, що конкуренти теж застосують цю стратегію;
- Це призведе до неможливості реінвестування у розвиток товару, і як наслідок споживачі перестануть сприймати переваги цього товару.
- Також очевидним є те, що компанії, яка не здатна тримати витрати на низькому рівні, не вдасться довго тримати низькі ціни на товар. Однак, низькі витрати, самі по собі, не слугують основою для конкурентної переваги. Секрет полягає саме у тому, щоб знизити витрати у такий спосіб, який не зможуть скопіювати конкуренти, а вже далі, завдяки стратегії низької ціни отримати довгострокову конкурентну перевагу [7, с. 317].

Для демонстрації того, наскільки ризиковим є стратегія конкурування за ціною, варто розглянути приклад бренду «Вірджин Кола» (Virgin Cola). З тих пір, як Річард Бренсон розпочав свій перший бізнес, ім'я Virgin дали практично ста компаніям: від залізничних доріг, до макіяжу, від горілки до відео. Деякі з них були неймовірно успішними, такі як «Вірджин Рекордс» (Virgin Records), «Вірджин Атлантик» (Virgin Atlantic) та «Вірджин Медіа» (Virgin Media). А деякі з них були надзвичайно невдалими та зникли безслідно. Це історія одного з найбільших провалів.

«Вірджин Кола» була створена на початку 1990 років разом з канадською компанією «Котт» (Cott), яка спеціалізується на розливу безалкогольних напоїв власного виробництва. В 1994 році компанія «Вірджин Кола» стрімко почала розвиватися. «Virgin Cola була бізнесом, який, здавалося, збирається стати бізнесом номер один у світі. Ми вирішили позмагатися з Coca-Cola. У нас був чудовий бренд та відмінний продукт, кращий, ніж у Coca-Cola. Ми запустили його у Великобританії, наші продажі перевищили продажі брендів Coca-Cola та Pepsi і на протязі наступного року

ми мріяли, що коли люди матимуть бажання купити безалкогольний напій у всіх на вустах буде бренд Virgin Cola» – згадує Бренсон [17, с. 227].

Однак після першого року продажів все стало набагато складніше. Coca-Cola розпочала свою війну, збільшивши маркетингові витрати та запустивши широкомасштабні промо-акції, які знищили у мить всі цінові переваги Virgin Cola. Через деякий час Virgin Cola почала втрачати свою частину ринку, а разом з нею і місце на полицях.

Компанія Virgin Cola намагалася відповісти. В 1996 році вони були впевнені що все, що може зробити Coca-Cola, Virgin Cola зробить краще. Саме тому вони випустили «ПЕММІ» (PAMMY). Для «ПЕММІ» спеціально була розроблена фігурна пляшка 500мл, форми якої мали асоціюватися з формами надзвичайно популярної акторки у той час Памелою Андерсон. Така пляшка була стилізацією на класичну пляшку Coca-Cola, яку часто називають «Мей Уест» теж на честь відомої акторки 1930-х років.

Але результат був незначним. У відчаї Річард Бренсон подумав, що якщо не вийшло перемогти Coca-Cola у Великобританії, то потрібно спробувати у США – родині Coca-Cola. В 1998 році Virgin Cola ефектно з'явилася на ринку США. Річард Бренсон проїхався по Таймс-сквер на вінтажному танку «Шерман» (Sherman), тримаючи курс на величезний баннер Coca-Cola.

«Вірджин дрінкс» (Virgin Drinks USA) згодом узгодили канали розподілення з американськими дистриб'юторами, такими як Target, але успіх був незначним і в квітні 2001 року компанія завершила свою діяльність. На той момент у них було не більше 0.5% ринку.

У 2002 році у Великобританії була випущена ванільна кола під назвою «Вірджин ванілла» (Virgin Vanilla), випередивши аналогічний напій від компанії Coca-Cola. В 2007 році «Сілвер Спрінг» (Silver Spring) отримала британську ліцензію. Однак у 2012 році компанія перейшла на управління тимчасової адміністрації та припинила виробництво, так і не змігши перемогти у ціновій війні з Coca-Cola.

Ще одним різновидом популярних сучасних маркетингових стратегій є «гібридна стратегія». Це одночасне використання диференціації та більш низької, ніж у конкурентів, ціни. Успіх такої стратегії залежить від здатності компанії запропонувати споживачам товар з кращими характеристиками та з меншою ціною, таким чином, щоб зберегти достатній рівень прибутку, необхідний для реінвестування та підтримання диференціації [7, с. 320].

Існує багато традиційних способів подолання конкуренції в гіперконкурентних умовах. Але, нажаль, в гіперконкурентних умовах вже неможливо розраховувати на довготривалу конкурентну перевагу. Такий розрахунок призведе лише до втрати самої переваги, так як уповільнить реакцію на середовище, яке постійно змінюється. Темпи конкуренції дуже швидкі у гіперактивному середовищі. Однак альтернативи не має, проте існують декілька принципів поведінки у гіперконкурентних умовах:

- Компанія повинна бути готова для того, щоб самостійно відмовитися від своєї поточної конкурентної переваги заради нової. Триматися за стару перевагу – означає відволікатися від створення нової. Іноді готовність компанії пожертвувати своїм основним успіхом стає вирішальним фактором;
- Не потрібно атакувати слабкі сторони конкурентів, тому що тоді конкурентам стає відомо як сприймаються їх слабкі та сильні сторони і вони адаптують до них свою стратегію;
- Серія невеликих кроків іноді є більш ефективною, ніж одна значна зміна. Це пояснюється тим, що повільний та довготривалий рух конкурентам важче помітити. До того ж невеликі кроки забезпечують велику гнучкість і дають серію тимчасових переваг;
- Потрібно порушувати статус кво. Здатність постійно руйнувати шаблони сама по собі може стати ключовою компетенцією;
- Передбачуваність небезпечна. Важливими є неочікуваність, непередбачуваність, та ірраціональність, яка може виявитися складною для втілення конкурентами. Якщо конкуренти розглядають в діях компанії чітку стандартну схему, вони легко спрогнозують наступні кроки компанії та

швидко навчаться їх копіювати та обходити. Тобто, менеджерам слід робити так, щоб компанія здавалась конкурентам непередбачуваною, а насамперед продумувати кожен крок своєї стратегії;

- Також допускається певна дезінформація стосовно стратегічних кроків. Компанія дезінформує конкурентів стосовно своїх наступних кроків, у той час як діє зовсім інакше.

На сьогодні не має єдиної думки щодо побудови ефективної маркетингової стратегії для компанії ринку товарів повсякденного попиту. У Таблиці 1.3 наведено основні положення науковців, які на думку автора є тими, які варті уваги при побудові маркетингової стратегії, та які обов'язково необхідно враховувати.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення сутності маркетингової стратегії

<i>Автор</i>	<i>Основні теоретичні положення</i>
<i>Філіп Котлер</i>	• Визначив термін «маркетингова стратегія» як логічну схему маркетингових заходів, за допомогою яких компанія намагається втілити свої маркетингові задачі. Маркетингова стратегія вибудовується з комбінації різних маркетингових інструментів «marketing mix». Загальне тлумачення цього терміну визначається як: обрання тих чи інших атрибутів продукту, дистриб'юторської стратегії, інформаційної та цінової стратегій на цільовому ринку тощо; • Популяризував «4Р»: product, price, place, promotion (продукт, місце, ціну, просування); • Зазначив, що компанії існують доки, поки той товар, який вони створили, має реальну споживчу цінність; • Виділив 4 маркетингові стратегії: стратегія «лідера ринку», стратегія «челенджера», стратегія «послідовника», та стратегія «нішера».
<i>Роберт Лотерборн</i>	• Запропонував теорію «4С» (customer value, customer costs, convenience, communication). Коли маркетолог проаналізує «4С», йому буде набагато легше встановити «4Р»; • конкуренція «по новому» – це не конкуренція між собою того, що вироблено компаніями на власних підприємствах, а того, чим компанії додатково збагатили свою продукцію у вигляді упаковки, послуг, реклами, консультацій для клієнтів, особливостей постачання тощо.
<i>Майкл Портер</i>	• Сформував 3 конкурентні стратегії: - лідерство та мінімізація витрат; - диференціація; - фокусування (фокусування на витратах і фокусування на диференціації). • Наголошував, що «бути «усім для усіх» – неможливо. Це стратегічний рецепт малоефективної діяльності, і зазвичай це означає, що у компанії зовсім відсутні які небуть переваги».

Продовження Таблиці 1.3

В.Чан Кім, Рене Моборн	• Запропонували теорію «блакитних океанів». Для того, щоб перемогти у майбутньому, компаніям слід перестати конкурувати між собою. Єдиний спосіб перемогти конкуренцію – це перестати намагатися перемогти; • «Інновація цінності» є наріжним комнем стратегії блакитного океану. Замість того, щоб зосереджуватися на боротьбі з конкурентами, конкуренція стає непотрібною, створюється такий стрибок у цінності для кінцевого споживача і для компанії, що тим самим відчиняється, неосяжний досі для конкуренції, простір ринку; Карл Менгер побудував «Шкалу Менгера» за принципом спадної корисності, яка допомагає визначити чому блага меншої родової корисності можуть мати більшу цінність. Герман Госсен сформулював закон спадної корисності: «Ступінь задоволення одним і тим самим продуктом, якщо ми безперервно продовжуємо їм користуватися, поступово зменшується і, таким чином, наступає насичення». Саме тому, більшість компаній прагнуть за допомогою інновацій розробити такий продукт, який збільшить кінцеву граничну корисність для більш тривалого забезпечення прибутковості та отримання конкурентної переваги з поміж інших виробників. • Створення «блакитних океанів» одночасно передбачає зниження витрат і збільшення цінності як для компанії, так і для її покупців.
Байрон Шарп	• Ставить під сумнів деякі постулати Філіпа Котлера та інших, а саме те, що масовий маркетинг не є популярним у сучасному світі, що популярними є «таргетинг», тобто робота по заохоченню активних та лояльних клієнтів за допомогою позиціонування, фокусування на окупності інвестицій та утримання, а не залучення нових клієнтів; • Підтримує точку зору, що для того, щоб заохотити споживачів купувати більше, необхідно охоплювати усіх покупців у категорії та всіх існуючих клієнтів бренду – як активних, так і малоактивних; • Ставить під сумнів співвідношення «закону Парето» 20% найвідданіших покупців дають брендові 80% коштів. Проведене ним дослідження брендів з різних категорій товарів повсякденного попиту за тримісячний період зазвичай дорівнює лише 35%, тобто 20% покупців дають брендові 35% продажів. У довшому періоді ця цифра зростає до 50%, але ніяк не до 80%; • Досліджував вплив цінкових акцій на продажі товарів усієї категорії. Коли один з брендів проводить акцію, це зменшує прибутковість і в водночас забирає частину продажів інших брендів; • Ставить під сумнів ще одну суттєву парадигму класичного маркетингу, а саме стратегію диференціації. Він наголошує на тому, що замість того, щоб диференціювати свій продукт, маркетологам краще працювати над виразністю свого бренду; • Наголошує, що лояльність покупців ґрунтується на ментальному сприйнятті продукту, а не на особливих почуттях до нього. Товар має бути фізично та ментально доступним для клієнта.

Джерело: розробка автора

З вищенаведеного можна зробити висновок, що всі автори єдині у своїй думці щодо того, що товар має мати високу споживчу цінність задля

довготривалого та сталого розвитку компанії на ринку. Але не має чіткого рішення, що є кращим для досягнення такої мети: диференціація товару, чи фізична та ментальна доступність. Якщо диференціація, то за рахунок чого вона має бути втілена. Деякі наголошують, то товар має більше шансів на успіх, якщо він масовий, а деякі наполягають на «таргетованому» та «асортиментному» маркетингу. Але «інновація цінності», запропонована в теорії «блакитних океанів» є дійсно тим фактором, без якого не можливо розробити дієву маркетингову стратегію.

1.3. Концептуалізація ризикогенності ринкового середовища товарів повсякденного попиту

В сучасному динамічному макроекономічному оточенні, детальний підхід до керування ризиками важливий як ніколи. Незалежно від сфери діяльності компанії, фактор того, наскільки швидко можна буде виявляти керувати ризиками, визначить на скільки швидко компанія зможе відновити свої позиції [43]. Сучасні компанії мають чітко розуміти профіль ризиків, з якими вони зіткаються.

Ринку товарів повсякденного попиту здебільшого притаманні всі ризики, які пов'язані з економічною діяльністю компанії а саме: природно-кліматичні, техніко-технологічні, кримінально-правові, політико-економічні. Економічні ризики завжди виділяються окремо та варті найбільшого вивчення.

За джерелами ризику, можна виділити його наступні види:

- ринковий – пов'язаний з тенденціями розвитку самого ринку;
- галузевий – виникатиме для продукції, що є вузькоспеціалізованою;
- фінансовий – пов'язаний з капіталовкладеннями, що здійснюються для розробки та просування продукції;
- кадровий – виникатиме при низькому рівні професійної придатності персоналу, внаслідок діяльності якого компанія буде зазнавати збитків та

приймати невірні стратегічні рішення для подальшого розвитку;

- виробничий – пов’язаний з низьким рівнем розвитку як організації виробництва продукції на підприємстві, так і з низькою ефективністю виробничої діяльності;
- інноваційний – обумовлений невірною класифікацією та позиціюванням інновацій компанії як у сфері виробництва, так і при розробці інноваційної продукції [4].

Застосовуючи теорію менеджменту, всі вищенаведені ризики можна класифікувати в залежності від можливості контролю над ними [19, с. 665]. Зокрема, доцільно виділити: повністю контрольоване середовище, частково контрольоване середовище і неконтрольоване середовище.

Повністю контрольоване середовище – це те середовище, де компанія має змогу безпосередньо впливати на фактори, які можуть викликати ризики, а саме: кадри (персонал), компанії, виробничий процес, фінансовий стан підприємства. Як правило, сюди відносять всі складові внутрішнього середовища організації: місія, ціль, задачі, організаційна структура, персонал (кадри), технологія. У випадку успішного менеджменту у даних сферах діяльності в компанії існує стратегічний план розвитку, де врахована ймовірність виникнення ризиків та вже розроблені заходи щодо їх усунення.

До частково контрольованого середовища, як правило відносять фактори зовнішнього середовища прямого впливу, а саме: конкуренти, постачальники, споживачі, державні органи. Саме у це середовище потрапляють ринковий та галузевий ризики. Відмінність рівня впливу на дані фактори обумовлена тим, що саме зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю, складністю та взаємопов’язаністю – це ускладнює процес розробки заходів з мінімізації ризиків. Так з метою мінімізації ринкового ризику доцільно проводити його постійний аналіз, аби скорегувати прогнозовані тенденції. Якщо аналізувати галузевий ризик, то тут доцільно використовувати модель Майкла Портера [44, с. 624], запропоновану для оцінки галузевих конкурентних ринків, де основна увага приділяється

наявності бар'єрів функціонування в галузі, як з боку конкурентів і споживачів, так і з боку самого ринку [12, с. 99]. З усіх можливих частково контрольованих факторів ризику найменші проблеми виникають з постачальниками, адже існує багато відомих способів взаємодії з ними, починаючи з юридичних аспектів та закінчуючи економічними стимулами співпраці.

Повністю неконтрольоване середовище це найбільш небезпечні фактори, що можуть виникнути при функціонування підприємства, а вплинути на їх розвиток сама компанія не має можливостей. Проте, окремо тут необхідно звернути увагу на такий фактор як технології. Технології присутні як у внутрішньому середовищі організації, так і зовнішньому опосередкованому середовищі. Різниця між ними як раз і полягає у можливості застосування та користування тими інноваціями, які доступні підприємству.

Формування ризик орієнтованої маркетингової стратегії базується на побудові стратегії ризик – менеджменту БНП, яка полягає у структурованому універсальному підході для вирішенні проблем будь-якої компанії будь-якої сфери діяльності. Для ринку товарів повсякденного попиту, процес створення вартості бренду та її збільшення є надзвичайно важливим, а побудова ефективної стратегії ризик – менеджменту слугує дієвим інструментом для збільшення такої вартості через функцію ризику та прибутку. Будь-яке рішення маркетингового відділу або збільшує, або зменшує, або зберігає вартість бренду. Так як ризик є невід'ємною складовою створення вартості бренду, то компанії прагнуть усунути такий ризик або мінімізувати його. Тобто компанії прагнуть керувати ризиками в усіх частинах своєї діяльності, в тому числі і в маркетинговій діяльності. У будь-який момент часу підприємство приймає рівно таку кількість ризиків, яка не буде суперечити ефективному досягненню загальної мети діяльності компанії. Така зона оптимального ризику наведена на Рис.1.1.

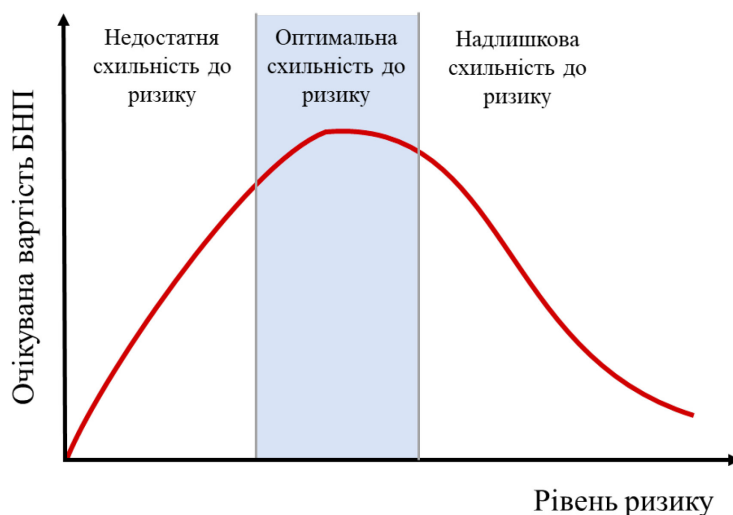


Рис.1.1 Оптимальна схильність до ризику БНП

Джерело: [73]

Т.А. Васильєва зазначає, що незважаючи на те, що ризик асоціюється, як правило, з нанесенням втрат компанії, є некоректним його дослідження лише з негативного боку. Вона наголошує, що ризики мають такі функції, як: інноваційна, захисна, регулятивна, аналітична. Існування ризику змушує компанію нетрадиційні способи організації своєї економічної діяльності з метою уникнення, чи мінімізації ризиків [3]. Але, на думку автора, ризики все ж таки призводять до більш негативного ефекту для операторів ринку товарів повсякденного попиту, ніж позитивного, так як їх настання у більшості випадків призводить до загального скорочення продажів продукції компанії практично усіх категорій товарів.

Під час проведення Всесвітнього Економічного Форуму в Давосі у 2024 році, було визначено 34 глобальні проблеми, а саме ризики для суспільства та світової економічної діяльності, які були згруповані наступним чином: економічні, ризики оточуючого середовища, геополітичні ризики, соціальні та технологічні [128, с.95].

У Таблиці 1.4 наведено основні ризики з вищезазначених 34-х, які прямо впливають та пов'язані з ринком товарів повсякденного попиту, на думку автора.

Таблиця 1.4

**Шкала глобальних світових ризиків, визначених Всесвітнім
Економічним Форумом 2024, які мають потенційний вплив на сферу
FMCG**

<i>Група ризику</i>	<i>Назва ризику</i>	<i>Потенційний вплив на сферу FMCG</i>
Економічні	1. Концентрація стратегічних ресурсів	зосередження в руках невеликої кількості компаній виробничих ресурсів та сировини може призвести до підвищення цін на товари групи FMCG
	2. Зростаючий рівень боргу (корпоративного, державного, приватного)	може призвести до банкрутства компаній ринку FMCG (як роздрібних торговельних мереж, так і постачальників)
	3. Розірвання ланцюгу постачання	може призвести до скорочення постачання товарів FMCG або до підвищення логістичної вартості і як результат до подорожчання кінцевої продукції
	4. Збій функціонування критичної інфраструктури (електроенергія, супутники, інтернет тощо)	може призвести до повної недієздатності роздрібних торговельних мереж та банківської системи
	5. Економічний спад (реcesія)	може призвести до змін споживчих вподобань з зменшення споживання товарів FMCG
	6. Зростаючий рівень інфляції	може призвести до погіршення загального рівня життя споживачів і як результат до зменшення їх купівельної спроможності
Ризики оточуючого середовища	7. Нестача природних ресурсів (їжа та вода)	може призвести до підвищення цін на кінцеву продукцію ринку FMCG
	8. Стихійні лиха	можуть призвести до повного припинення дії компаній сфери FMCG у зоні ураження
Геополітичні	9. Біологічні, хімічні та ядерні загрози	можуть призвести до повного припинення дії компаній сфери FMCG у зоні ураження
	10. Геоекономічна конфронтація (санкції, тарифні обмеження тощо)	можуть призвести до повного зникнення з ринків товарів виробництва певних компаній, або значного їх подорожчання
	11. Військові конфлікти	можуть призвести до повного обмеження функціонування сфери FMCG у зоні дії конфлікту

Продовження Таблиці 1.4

Соціальні	12. Недостатній рівень можливостей економічного розвитку	зростаючий рівень бідності може призвести до зміни споживчого кошика та споживчих вподобань споживачі, до зменшення середнього чеку покупки та рівня прибутковості операторів ринку FMCG
	13. Інфекційні захворювання та пандемії	можуть призвести до державного регулювання дій сфери FMCG, до обмежень торгівлі, до повного закриття магазинів, до дефіциту товарів на полицях тощо
1.	14. Недостатньо розвинена інфраструктура	може призвести до збільшення логістичних витрат на одиницю продукцію і як результат кінцевої її вартості для споживачів
	15. Вимушена міграція населення	значна міграція населення призводить до зменшення споживчих ринків в одних країнах та збільшення в інших натомість
	16. Рівень безробіття	зростаючий рівень безробіття призводить до зменшення споживання категорії товарів сегменту «преміум» та збільшення споживання товарів низької цінової категорії
Технологічні	17. Застосування штучного інтелекту	Призводить до скорочення робочих місць, зростання рівня безробіття та скорочення споживання товарів FMCG

Джерело: розробка автора на базі даних, взятих з джерела [129]

Виходячи з даних, окреслених в Таблиці 1.4, можна зробити висновок, що з 34-х глобальних ризиків, 17-ть мають прямий вплив на світовий ринок товарів повсякденного попиту. Серед найбільш серйозних викликів є ризик настання військових дій, пандемій, стихійних лих. Це ті ризики, які можуть призвести до повного припинення функціонування операторів ринку товарів повсякденного попиту у зоні їх виникнення.

З моменту настання пандемії COVID 19 та військових дій на території України все більше країн почали використовувати тарифні обмеження для захисту свого внутрішнього ринку та забезпечення продовольчої безпеки. Загалом, з моменту початку військових дій в Україні 24 лютого 2022р, у світі було запроваджено 53 торгові обмеження (включаючи, заборону на експорт та імпорту, ліцензування експорту) [131].

У Таблиці 1.5 наведені дані Світового Банку стосовно введених обмежень на експорт певної продуктової продукції деякими країнами.

Таблиця 1.5

Експортні обмеження на основні харчові товари певними країнами

Країна	Тип обмеження	Товар	Початок дії	Очікуваний кінець дії
Афганістан	заборона експорту	пшениця	5/20/2022	12/31/2024
Аргентина	експортне мито	соєва олія	3/19/2022	12/31/2024
Бангладеш	заборона експорту	рис	6/29/2022	12/31/2024
Індія	заборона експорту	пшениця	5/13/2022	12/31/2024
Індія	заборона експорту	цукор	6/1/2022	10/31/2024
Індія	заборона експорту	біла мука	7/12/2022	12/31/2024
Індія	експортне мито	рис	9/9/2022	12/31/2024
Кувейт	заборона експорту	куряче м'ясо	3/23/2022	12/31/2024
Кувейт	заборона експорту	зернова та рослинна олії	3/20/2022	12/31/2024
Мороко	заборона експорту	томати, лук, картопля	2/8/2023	12/31/2024
Тайланд	ліцензування експорту	цукор	10/31/2023	12/31/2024

Джерело: [130]

З таблиці видно, що державне регулювання експорту товарів може суттєво вплинути на діяльність продовольчої виробничої компанії. Ті компанії, які до 2022 року експортували цукор, білу муку, рослинну олії тощо до супермаркетів інших країн, втратили таку можливість після запровадження повної заборони на експорт цих товарів.

Згідно досліджень «Нільсен» (Nielsen) більшість гравців ринку товарів швидкоплинного попиту очікують на те, що ринок буде або стагнующим, або зросте на 2-5% – на рівні інфляції протягом 2024-2025 років. Це означає, що компанії не очікують зростання реального споживання. Найбільш високих темпів зростання – на рівні 10%, очікують он-лайн ритейлери. Не дивлячись на те, що приводи для турботи у всіх різні – у ритейлерів свої, у виробників інші, але всіх, перш за все, турбує скорочення доходів населення в перспективі 2024-2025 років. Фінансовий стан турбує і самих споживачів, 81% з яких наголошують на тому, що передивляться свої витрати [99].

На другому або третьому місці серед факторів, які викликають

занепокоєння є ріст закупівельних цін та нестабільність національної валюти, у тих країнах, де національній валюті притаманна така нестабільність. Падіння курсу національної валюти змушує компанії коректувати ціни на полицях. Таким чином, постачальники вимушені, з одного боку збільшувати ціни для підтримання певного рівня прибутковості, а з іншого боку вони мають стримувати підвищення цін, бо кінцевий споживач не витримає підвищення через скорочення власних доходів.

Nielsen виділяє декілька ризиків для ринку товарів швидкоплинного попиту, основним серед яких є скорочення доходів споживачів. На другому місці – зростання закупівельних цін. Також, вони наголошують на таких ризиках, як: нестабільність національної валюти, регулювання ринку, обмеженість висококваліфікованого персоналу, інвестиційна привабливість ринку, оцифрування та технологічні зміни [99].

Останні роки для світового ринку товарів споживчого попиту були важкими через велику кількість неочікуваних подій та відсутності практики реагування на них. Після зростання протягом 2010-2017 років наступила епоха криз, які сповільнили приріст продажів та обігу. Ще більшого коректування внесла пандемія COVID-19.

Через ці фактори додаткового поштовху для зростання отримали «дискаунтери». Під «дискаунтерами» маються на увазі магазини фіксованих та низьких цін. Для прикладу на кінець 2021 року «дискаунтерами» вважаються такі мережі, як: Велика кишеня, Metro Cash&Carry, Lidl та тощо. Ці мережі зазвичай працюють на торговій націнці у 25% у порівнянні з націнкою звичайних мереж у 40%. Під час пандемії рівень доходів у більшості громадян знизився, саме з цієї причини, такий формат супермаркетів став більш популярним.

Окремо варто відзначити перехід ритейлу в інтернет, тобто в он – лайн торгівлю. Що стосується «FMCG» – ритейлерів, то як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах вони очікують, що трафік в офф-лайн магазинах продовжуватиме скорочуватись, а он – лайн формат, у свою чергу,

не буде приносити прибуток на рівні 30%. Вони, як і постачальники, вбачають ризик у фрагментації ритейлу – тобто збільшення кількості форматів магазинів і зміни кількості роздрібних точок, з якими потрібно працювати.

За період 2020-2021 в Україні сервіс доставки Zakaz.ua значно збільшив об'єми своїх продажів. Окрім того, практично кожна з національних мереж України на кінець 2021 року має свій власний сервіс з он – лайн замовлення та доставки товарів. При цьому, варто зазначити, що деякі мережі перекладають ці витрати на постачальників товарів та вимагають сплати додаткових бонусів на рівні до 10% за організацію он-лайн торгівлі. Уже сьогодні можна сказати, що компанії після завершення пандемії продовжують розвивати доставку продуктів та систему он-лайн замовлень і по можливості максимізують оцифрування бізнесу щоб збільшити прибутки та отримати додаткові конкурентні переваги. Сучасний ритейл є достатньо важким бізнесом. Всі негативні наслідки тих чи інших подій для ритейлу дзеркально відображаються на постачальниках продукції.

Є декілька основних проблем та ризиків для ринку споживчих товарів, з якими зіткнулися компанії ринку України протягом 2021-2024 років:

- *Обмеження, пов'язані з інфекційними захворюваннями та пандеміями.* У 2021 році, під час введення карантину в Україні через пандемію COVID 19, певні магазини були зачинені повністю, або був обмежений час їх роботи. Також були зачинені всі непродовольчі магазини. Ті магазини, які мали у своєму асортименті товари першої необхідності (антисептики, засоби особистої гігієни та ін.) мали право працювати, але були вимушені закрити інші відділи з іншими групами товарів. А продовольчі супермаркети, у свою чергу, були відчиненими. Як результат, потік покупців на час карантину, перейшов до таких продовольчих супермаркетів. Магазини, які не працювали, перестали сплачувати кошти постачальникам за товар і понесли величезні збитки, які частково намагалися компенсувати за рахунок постачальників. У деяких країнах були обмеження щодо продажу алкогольних напоїв у певні часи. Відтак був зменшений загальний рівень реалізації алкогольних напоїв.

На кінець 2021 року у більшості країн ЄС ввели повну заборону на відвідування супермаркетів для невакцинованих споживачів. Рітейл і як результат постачальники та виробники продукції зіткнулися з величезним, небачуваним раніше викликом. Але зрозуміло, що навіть після закінчення пандемії COVID-19, існує ризик виникнення нової пандемії;

- *Інфляція*. Ціни зростають у всьому світі і це не тільки вітчизняна проблема. Вона б'є по ринку споживчих товарів з обох боків. Постачальники підвищують ціни, а уряд намагається стримувати зростання цін, фіксує максимальний рівень роздрібних цін на ті чи інші товари. Це призводить до перекосів у ціновій політиці, зловживань з боку недобросовісних торговельних мереж, та негативно відображається на ключових фінансових показниках компаній – постачальників;

- *Зменшення купівельної спроможності*. Чим вищий рівень інфляції, тим меншою є реальна купівельна спроможність споживачів. В першу чергу страждають торговельні мережі та виробники, які працюють у середньому та преміум сегментах. Уже помітним є відтік покупців від звичайних супермаркетів до «жорстких дискаунтерів». Звичайно, це призводить до зменшення продажів та прибутку;

- *Конкуренція з боку маркет-плейсів*. За теперішніх часів, багато людей купують продукти через сервіси доставки або на певних маркет-плейсах, таких як «ROZETKA», «MAKE UP» в Україні тощо. З першого погляду може здатися, що така проблема стосується лише торговельних мереж, але це не зовсім так. Постачальники теж страждають, адже на початку своєї діяльності усі постачальники платять за вхід до торговельної мережі, і на момент переходу торгівлі з формату оф-лайн до «омніакальної» торгівлі у кожній країні існує певна кількість постачальників, яка ще не встигла окупили вартість сплаченого входу до мережі. Відтак збільшується період окупності таких витрат. До того ж, перехід постачальника до нового он-лайн гравця потребує певного часу, а саме час на узгодження умов співпраці, заключення контрактів тощо. Весь цей час постачальники втрачають свій можливий рівень

доходу, тому що у цей час покупці купують товар цієї категорії іншого виробника, який вже був представлений на даному маркет-плейсі;

- *Ризик неспроможності вчасно підвищити роздрібні ціни.* У 2021 році практично усі галузі зіткнулися з подорожчанням вартості сировини. На ринку «FMCG» збільшення вартості сировини впливає на життєдіяльність, перш за все, самих виробників продукції, а не торговельних мереж. На деякі товари, рівень світових цін збільшився від 50% до 200% за 2021 рік. Проблема у тому, що виробник кінцевої продукції не має можливості еквівалентно зростанню вартості сировини збільшити свої ціни постачання до торговельної мережі. Зазвичай, торговельні мережі або приймають підвищення ціни максимум на 15%, або не приймають його взагалі. Нижче наведені дані динаміки світових цін на основні сировинні товари, які найбільше використовуються виробниками ринку «FMCG». За 12 місяців 2021 року вартість цукру на світовому ринку зросла на 38.71%, кокосова олія – 44.82%, оливкова олія «extra virgin» – 201.18%, олія ріпаку – 76.40%, соєва олія на – 47.82%, соняшникова олія – 20.59% по відношенню до попереднього періоду [84]. З таким зростанням цін усі виробники зіткнулися з величезними труднощами. І тут постає проблема не тільки в неспроможності підвищити виробниками свої відпускні ціни. В практично усіх категоріях товарів на полицях України, більшість брендів належать багатонаціональним компаніям, які мають достатній рівень забезпеченості власними коштами, аби витримати здороження сировинних матеріалів. Вони можуть скористатися ситуацією та не підвищувати ціни на товари своїх брендів, саме для того, щоб стати більш привабливими для споживачів та, таким чином, витіснити конкурентів з полиць;

- *Нормативне регулювання.* Ризик з боку певних державних нормативних нововведень, а саме зміна тих чи інших норм та стандартів виробництва, норм сертифікації продуктів. Для прикладу, в рамках ратифікованої 16-го вересня 2014 року Угоди про асоціацію між Україною та країнами ЄС, Україна взяла на себе зобов'язання перейти на Європейські

норми виробництва споживчих товарів. Наприклад, у косметичній галузі 20-го січня 2021 року був прийнятий Технічний регламент на косметичну продукцію, згідно якого усі виробники даної галузі мають привести виробництво до норм та вимог міжнародного стандарту GMP та пройти сертифікацію виробництв, інакше їх продукція не має права бути допущеною до обігу на ринку. У всіх виробників виникла ціла низка проблем. Вартість такої сертифікації є високою та непомірною для маленьких виробників, тобто невеликі компанії взагалі не можуть її собі дозволити. Сертифікаційні органи знаходяться закордоном. На період 2021-2022 року, коли був прийнятий регламент, в Україні не існувало жодного сертифікаційного органу по отриманню сертифікату GMP (ISO 22716). Саме втілення усіх необхідних норм GMP на виробництві потребує величезних витрат, адже це і реконструкція приміщень, і впровадження необхідної документації, забезпечення необхідних температурних режимів тощо. Також, у багатьох виробників виникла проблема з маркуванням на упаковках. Зазвичай більшість упаковки замовляється закордоном великими партіями. На упаковці раніше було зазначено один тип маркування, а з прийняттям Технічного регламенту, має бути зовсім інший. Усі ці фактори звичайно вплинули на збільшення витрат виробників та призвели до того, що маленькі виробники косметичної продукції були вимушені піти з ринку та закрити підприємства. Ще одним прикладом ризиків з боку державного регулювання є Закон України №1489-IX «Про обмеження обігу пластикових пакетів». Вони зникатимуть поступово і за них буде необхідно платити додатково у супермаркетах. Увесь світ втілює певні законопроекти про обмеження обігу пластикової упаковки. Поліетиленові пакети заборонені у Сінгапурі, Чилі, Новій Зеландії, на Гавайях, в Танзанії тощо. Відмовляються і від пластикових пляшок та банок. Це, перш за все, стосується категорії хімії та догляду за шкірою. Пластик використовується через свою порівняно низьку вартість. Перехід на інші матеріали, більш дорогі, призведе до здороження продукції і для виробника і для кінцевого споживача;

- *Ризик не сплати за товар.* Торговельна мережа практично ніколи не співпрацює на умовах передплати за товар і це загальноприйнята світова практика. Постачальник постачає продукцію, та очікує на свої кошти лише через деякий період. Бувають випадки, коли супермаркети приймають рішення про банкрутство та не розраховуються з постачальниками. Звичайно, такі ризики більше притаманні менш розвиненим країнам, де судова практика та закони – не на належному рівні;

- *Ризик недоброчесної конкуренції.* Якщо бренду компанії вдалося досягти певного рівня успіху та високої лояльності покупців, існує неминучий ризик того, що конкуренти неодмінно намагатимуться скопіювати зовнішній вигляд та споживчі властивості при одночасному встановленні більш низької роздрібної вартості на свій товар. Зазвичай, якщо копії створюються, то виробники таких копій намагаються домовитись з мережами та розміщувати свій товар на полицях поруч з брендом, якого скопіювали задля того, щоб споживач не розібравшись придбав більш дешевий товар. Окрім копіювання, конкуренти інколи вдаються до фізичного прибирання товару інших компаній з торговельних полиць магазинів, залучаючи до таких дій своїх мерчендайзерів. Такі маніпуляції можливі не у всіх торговельних мережах. Але, нажаль, є певні такі супермаркети, де мерчендайзери постачальників мають доступ до складу магазину та в їх обов'язки входить самостійне розміщення товару на полицях. Через недостатню кількість співробітників самого магазину, торговельна точка рідко перевіряє достовірність викладання товару згідно встановлених планogram.

- *Ризик інновацій у виробництві.* Цей ризик однозначно необхідно брати до уваги, приймаючи рішення про тип продукту, з яким компанія намагається вийти на ринок. Адже, є такі категорії товарів, у яких певне СКЮ швидко видозмінюється під впливом інновацій та технічних розробок. Прикладом такого товару є пральний порошок, якому на зміну прийшли капсули, яким на зміну прийшли нові капсули за своїми властивостями, або гранули. Тобто існують такі категорії товару, у яких технологічна конкуренція занадто висока,

і типи одного і того ж самого товару змінюють один одного дуже швидко.

Для ринку «FMCG» також характерне дослідження ризиків в межах дистрибуційного ланцюгу постачання. Такі ризики виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх причин. Під внутрішніми розуміються ті, які безпосередньо відносяться до компанії, тобто ті, керування якими відбувається з середини компанії. А під зовнішніми розуміються ті, які не залежать від тих чи інших дій компанії і походять саме з зовні. Такі ризики важко оцінити, передбачити, вони є швидко змінюваними. До зовнішніх ризиків відносяться:

- Ризик попиту – це ризик, під яким маються на увазі різкі коливання попиту у той, чи інший бік. Такі коливання призводять до складнощів для компанії у задоволенні попиту з боку своїх споживачів. Такий ризик часто відносять до наслідку хибного прогнозування можливих продажів. Хоча це не зовсім вірно, бо ризик попиту стосується лише того, що не можливо передбачити. Тобто ризик має виникнути не через те, що у компанії прогнози були не вірно розраховані, а через фактори, спричинені ззовні, наприклад такі, що конкурент випустив аналогічний продукт, або негативна публікація про компанію, розміщена третьою стороною, або інші непередбачувані речі. Компаніям необхідно дуже ретельно досліджувати такі можливі ризики попиту, адже вони можуть призвести до втрати споживачів, зменшення рівня продажів тощо;

- Ризик пропозиції – ризик, який пов'язаний з проблемами у ланцюзі постачання або дистрибуційного каналу. Такі ризики зазвичай стосуються дистриб'юторів компанії, які не мають можливості вчасно поставити товар до торгівельної точки. Такий ризик може виникнути через безліч причин, але здебільшого через невірне планування, дефіцит ресурсів, страйки тощо. Ризик може бути спричинений як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. До внутрішніх відноситься операційна неефективність постачальника, у той час як до зовнішніх – те, що знаходиться за межами контролю постачальника. Одним з частих ризикових випадків – є усунення того, чи іншого

дистриб'ютора з ринку. У більшості випадків таке усунення є миттєвим та без усіляких попереджень заздалегідь, то ж призводить до проблем збуту продукції безпосередньо виробника. Виникнення ризику пропозиції може призвести до безлічі проблем, серед яких незадоволення споживачів, збільшення операційних витрат, недоотримані прибутки через не допостачання продукції. Саме тому, у кожній компанії має бути чітко спланований план дій у разі таких надзвичайних випадків саме задля запобігання негативних наслідків;

- Ризик оточуючого середовища – це ризики, які виникли виключно у результаті дії зовнішніх факторів та вплинули на компанію виробника, або її дистриб'ютора. Прикладом таких ризиків є блокади, страйки, які унеможливили вчасне постачання продукції до точки продажу. Іншим прикладом є повне закриття території через природні або штучні катастрофи: землетруси, пожежі, урагани, хімічні вибухи, як наприклад, у м.Бейрут (Ливан) 4 серпня 2020 року тощо. Ризик економічної рецесії теж можна віднести до ризиків оточуючого середовища. Регулювання з боку уряду, зміна податків теж входять у цю групу. Усі ці ризики теж призводять до можливих збитків для компанії. Наразі компанії намагаються страхувати те, що можливо, але більшість ризиків оточуючого середовища неможливо застрахувати.

До внутрішніх ризиків відносяться:

- Операційний ризик – це ризики, які стосуються певних збоїв у діяльності компанії (операційні процеси), через які результат такої діяльності не може бути прогнозованим. Під операційними процесами розуміються такі процеси, які безпосередньо залежать від внутрішньої структури компанії та контрольованих активів. Існує безліч причин, які можуть спричинити виникнення операційного ризику. Наслідками такого ризику є подібні до наслідків зовнішніх ризиків. У результаті настання таких подій зменшується товарообіг та прибутковість компанії.

- Ризик втрати контролю – ризик втрати контролю над операційною діяльністю. Він відрізняється від попереднього типу тим, що стосується саме

планування, а не управлінської діяльності. Він має більше відношення до системи управління компанією загалом, до правил та процедур, встановлених у цій компанії. Тобто, конкретизуючи, такий ризик виникає через невірне та некоректне планування. Але цей ризик також стосується стандартів та правил галузі діяльності компанії у цілому. Ризик втрати контролю – це широке поняття, яке виникає через безліч факторів, таких як: недосконалий контроль залишків готової продукції та матеріальних запасів, помилка у прогнозуванні через невірний аналіз некоректних даних з продажу товарів, застосування невірних методів оцінки, помилки у сфері ІТ, які призводять до невірних рішень, помилки у наданні фінансових звітів до контролюючих та банківських установ, що призводить до уповільнення або блокування операційної діяльності компаній. У контексті дистрибуційного ланцюгу ризик втрати контролю відноситься до загроз, що виникли у результаті невірного застосування правил стосовно політики резервних запасів, визначення розміру партій продукції, кількості замовлень, транспортної політики тощо.

Компаніям слід зробити розширений аналіз усіх внутрішніх та зовнішніх ризиків та розробити план мінімізації виникнення таких ризиків. Відсутність такого плану робить компанію залежною від турбулентності ланцюгу постачання, що у результаті може призвести до величезних збитків або навіть до банкрутства компанії. Першочерговою метою розробки такого плану є упередження ризиків, у той час як другою метою є зменшення збитків пов'язаних з порушеннями у роботі дистрибуційного ланцюга. Більш того, під час розробки такого плану у компанії є можливість виявити певні слабкі сторони та виправити їх.

Класичний ризик менеджмент дистрибуційного ланцюгу включає у себе збільшення виробничих потужностей, ефективний менеджмент матеріальних запасів та залишків сировини, альтернативні шляхи постачання та способи логістики. Наявність резервних запасів дозволяє компанії задовольнити неочікуваний попит на продукцію а також забезпечити безперервне постачання у разі технічної аварії на виробництві або зупинки. Але компаніям

у сфері «FMCG» варто тримати чіткий баланс при прорахуванні необхідного резервного запасу, адже існує ризик надлишкового складу та недотримання необхідних термінів придатності продукції для постачання до торговельних мереж. Як приклад такого плану мінімізації ризиків можна навести ситуацію, у якій компанія, що веде свою діяльність у зоні підвищеної сейсмічної активності може вирішити тримати мінімальний залишок продукції на складі, еквівалентний шести місяцям виробництва на випадок техногенної катастрофи.

Форс-мажорні обставини є найбільшим викликом для ринку «FMCG» з точки зору ризиків, адже вони непередбачувані, спрогнозувати неможливо, уникнути також неможливо, а торговельні мережі та компанії-постачальники до них повинні забезпечити безперебійну діяльність за будь-яких обставин. За таких умов, метою компанії є не прибуток, а зменшення збитків та забезпечення соціальної відповідальності. Наприклад, під час війни туристична компанія чи ресторанний заклад можуть прийняти рішення про своє закриття, а торговельні мережі, а саме супермаркети, мають працювати на постійній умові, а від так і постачальники продукції. Тобто, компаніям необхідно шукати шляхи підтримання своєї діяльності за умови настання таких обставин та пристосовуватися до нових умов роботи.

Висновки до Розділу 1

З огляду на тематику дисертаційного дослідження, у Розділі 1 розглянута еволюція теоретико-методологічних засад побудови корпоративних маркетингових стратегій, новітні напрями трансформації парадигми маркетингових стратегій та сформована концептуалізація ризикогенності ринкового середовища товарів повсякденного попиту. За підсумками зазначеного розгляду зроблені наступні висновки:

- Ринок товарів повсякденного попиту є достатньо вагомим серед інших через свої об'єми у грошовому вимірі та впливовим на кошик світового

споживання. Це саме той ринок, який обирає, що споживатимуть покупці, якими саме споживчими характеристиками буде наділений товар та якою якістю;

- Акцентовано, що тільки 20% брендів на ринку товарів швидкоплинного попиту стають успішними, саме тому маркетингова стратегія є основою для успішного та довготривалого розвитку бренду;

- Проаналізувавши теорії Філіпа Котлера, а саме тлумачення його поняття «мікс-маркетинг», зроблено висновок, що втілення однієї і тієї ж маркетингової стратегії у різних країнах неможливе, перш за все, через різність культур та вподобань споживачів;

- Наголошено, що для формування маркетингової стратегії не достатньо визначити лише «4Р». Перш ніж переходити до формування «4Р», необхідно встановити та проаналізувати «4С» теорії Роберта Лотерборна, а саме: споживчої цінності, витрат споживачів, зручності здійснення покупки та інформування про бренд. Після того, як всі ці фактори проаналізовано, маркетологам набагато легше більш точно встановити «4Р»;

- Закон Германа Госсена, який зазначає, що ступінь задоволення одним і тим самим продуктом, за умови його безперервного споживання, поступово зменшується і настає насичення – є основоположним при формуванні першого «Р», а саме «продукту» з поміж «4Р» Джерома Маккарті. Наголошено, що теорія маржиналістів, а саме «шкала Мегера» є суттєвим елементом для аналізу в процесі створення концепції «продукту» так як впливає на визначення споживчих характеристик майбутнього товару;

- В процесі формування маркетингової стратегії та для визначення першого «Р», а саме «продукту» варто зважати на такі критерії, як якість товару, новаторство, та його життєвий цикл. Наголошено на тому, що при розробці продукту кожному менеджеру також варто дослідити три основні конкурентні стратегії Майкла Портера: лідерство та мінімізація витрат, диференціація і фокусування. Стратегія фокусування має два різновиди: фокусування на витратах і фокусування на диференціації. Стратегії лідерства

і мінімізації витрат та диференціації зазвичай орієнтовані на отримання конкурентної переваги в рамках широкого кола сегментів галузі, тоді як стратегія фокусування передбачає отримання переваг стосовно витрат або диференціації у вузьких сегментах галузі;

- Для успішного втілення стратегії «мінімізації витрат» необхідно щоб ланцюг створення вартості компанії виразно відрізняється від ланцюгів створення вартості всіх своїх конкурентів. Такий ланцюг створення вартості може базуватися на декількох засадах, а саме: унікальний виробничий процес; відмінності у способах автоматизації роботи; прямі продажі замість непрямих продажів; залучення нових каналів збуту; нові постачальники сировини; значні відмінності в інтеграції попередніх і наступних стадій виробництва; переміщення виробничих центрів відповідно до місцезнаходження постачальників та каналів збуту продукції;

- Про успішність втілення стратегії диференціації компанії свідчить факт того, що компанії вдалося знайти спосіб створити таку споживчу вартість товару, яка реалізується у високих націнках на продукцію і такі націнки, у свою чергу, покривають додаткові витрати на диференціацію;

- Джерел диференціації багато. Те, наскільки конкурентам буде легко або, навпаки, складно скопіювати та втілити стратегію диференціації, залежить частково від того, скільки джерел унікальності продукту компанія використовує при реалізації продукції;

- З'ясовано, що існує два типи стратегії фокусування: фокусування на витратах та фокусування на диференціації. Фокусування на витратах – стратегія, за якої компанія, працюючи у своєму сегменті, намагається отримати перевагу за рахунок низьких витрат. А стратегія фокусування на диференціації – це стратегія, за якої компанія здійснює диференціацію у своєму цільовому сегменті;

- При формуванні другого «Р», а саме «ціни», необхідно розглядати усі підходи одночасно без виокремлення якогось певного. Обов'язковими для визначення правильної ціни є комбінація таких методів як «метод середніх

витрат + прибуток», метод «точки беззбитковості» та метод «встановлення ціни з розрахунку цінності для споживача»;

- При визначенні «місця продажу» товару – третього «Р», існує три стратегії, а саме: інтенсивне розподілення, розподілення на правах ексклюзивності та селективне розподілення. Кожен бренд має чітко визначити дану стратегію, так як вона є довготривалою та залежить від самого типу товару та цінової категорії;

- Після того, як визначені перші 3 Р, можна приступати до формування четвертого «Р» – «форми комунікації зі споживачами». Окреслено, що цільова аудиторія знаходиться в одному з шести станів купівельної спроможності: освіченість, впізнання, позитивне налаштування, перевага, переконаність, здійснення покупки. Тільки після того, як маркетолог компанії визначить результат реклами з поміж вищенаведених шести цілей, він може розпочинати розробку ефективного звернення;

- З'ясовано, що в умовах того, що з кожним днем споживач стає все менш лояльним до брендів в цілому і є більш залежним від знижок, конкурентам необхідно створити «інновацію цінності» як елемент своєї маркетингової стратегії. «Інновація цінностей» досягається лише тоді, коли компанія поєднує інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна і витрати. Якщо ж подібну тактику не вдається реалізувати, то можлива ситуація, що розпочнуть її одні компанії, а, підхопивши, реалізують інші;

- Бренди змагаються між собою за ментальну та фізичну доступність. Щоб продукт був доступним, треба мати виразний брендинг, у той час як диференціація відіграє значно меншу роль. Саме тому, маркетингові стратегії слід будувати таким чином, щоб створювати виразні елементи – щоб його могли придбати більше людей у найрізноманітніших ситуаціях. А секрет цінової стратегії полягає саме у тому, щоб знизити витрати у такий спосіб, який не зможуть скопіювати конкуренти, а вже далі, завдяки стратегії низької ціни отримати довгострокову конкурентну перевагу;

- Компаніям слід розробити розширений аналіз усіх внутрішніх та

зовнішніх ризиків та розробити план мінімізації виникнення таких ризиків та політику управління ними. Відсутність такого плану робить будь-яку компанію залежною від турбулентності зовнішнього середовища, що у свою чергу може призвести до величезних збитків або навіть до банкрутства компанії. Першочерговою метою розробки такого плану є упередження ризиків, у той час як другою метою є пом'якшення ризику у разі настання ризикової події.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ДО СУЧАСНОГО РИЗИКОВОГО ПРОФІЛЮ РИНКУ ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ

2.1. Адаптивний вплив ризикового середовища на формування маркетингової стратегії на ринку товарів повсякденного попиту

Формуючи маркетингову стратегію для компанії ринку товарів повсякденного попиту, першочергово, необхідно провести ретельний аналіз ризиків саме для обраної країни збуту продукції. Важко спрогнозувати та змодельовати усі сценарії розвитку подій з точки зору їх ризикогенності. Навіть, коли проаналізовані різні моделі розвитку подій, не можливо збудувати універсальну маркетингову стратегію на випадок настання будь-якого з прорахованих сценаріїв для повного уникнення збитків, але можна пом'якшити дію таких ризиків.

Серед ризиків ринку товарів повсякденного попиту, негативну дію яких можна мінімізувати завдяки адаптації маркетингової стратегії компанії є наступні:

- ризик збільшення присутності власних торговельних марок на полицях магазинів;
- ризик постійно зростаючих очікувань споживачів щодо продукції;
- державне регулювання (введення граничних цін та відповідність продукції до вимог стандартів якості);
- ризик розірвання ланцюгу постачання;
- нестабільність національної валюти та зростаючий рівень інфляції;
- ризик недоброчесної конкуренції;
- ризик настання форс-мажорних обставин, таких як війна, пандемія COVID 19 тощо;
- ризик одностороннього розірвання контракту постачання на товар з

боку торговельної мережі;

- ризик несплати за поставлений товар.

Сучасний ритейл з кожним роком нарощує кількість власних торговельних марок ВТМ (private label). При чому є мережі, які в одній і тій самій категорії товару можуть мати по дві та більше ВТМ: для низького цінового сегменту, для середнього та для високого.

Згідно даних компанії «Нільсен», доля ВТМ в Україні в загальній вартості ринку «FMCG» становила станом на квітень 2018 року 11.7%. Об'єм їх продажів у період з грудня 2017 року – по квітень 2018 року склав 5,5 млрд гривень. У той же час, об'єм продажів ВТМ виріс на 22.9%, в грошовому вимірі та на 11.8% в кількісному. В цілому, по країнах Європейського Союзу, частка ВТМ станом на 2016 рік становила 31.4%, але вона постійно зростає з кожним роком. Наприклад, у такій торгівельній мережі як ALDI, на продажі товарів під ВТМ припадає 90-95% загального товарообігу [105].

Як відмічають українські ритейлери, покупці стають менш бренд залежними. За наявності гарної цінової пропозиції, споживач набагато легше приймає рішення стосовно використання нової для нього торгової марки. Товар ВТМ привабливіший за своєю ціною, але не поступається брендовим за своєю якістю. Для прикладу, українська торговельна мережа EVA налічує 51 ВТМ, на які припадає 4000 товарних позицій (СКЮ). За результатами 2018 року чотири з десяти проданих товарів – це товари ВТМ [42].

За даними дослідження, проведеного компанією «Нільсен», п'ятдесят відсотків з опитаних респондентів зазначили, що вони готові розглядати купівлю товарів нових брендів та зацікавлені в них, але відносяться до них з обережністю. А шістдесят відсотків з опитаних респондентів вважають за краще почекати доки новий товар проявить себе та доведе свою безпечність та надійність [70]. Бренду необхідно докласти чималих зусиль для побудови довіри споживачів та позитивного досвіду. Економічні фактори також відіграють роль на купівлю нових товарів, так як сорок п'ять відсотків респондентів відповіли, що нестабільна економічна ситуація не сприяє тому,

щоб купувати нові товари. Але цікавим факт, що 4 з 10 респондентів готові платити преміальну ціну за новий товар [70].

Дослідження «Нільсен» відображає відмінності між вподобаннями до вітчизняних та іноземних товарів. Зокрема, 40% американських опитаних споживачів наголосили, що вони готові тестувати нові товари, виготовлені вітчизняними виробниками. А от у Азіатському регіоні – лише 26%, тобто вони більш схильні до споживання світових брендів, тобто глобальних брендів [70].

Глобальні бренди займають з кожним роком все більше фізичного місця на полицях торговельних мереж у всіх товарних категоріях.

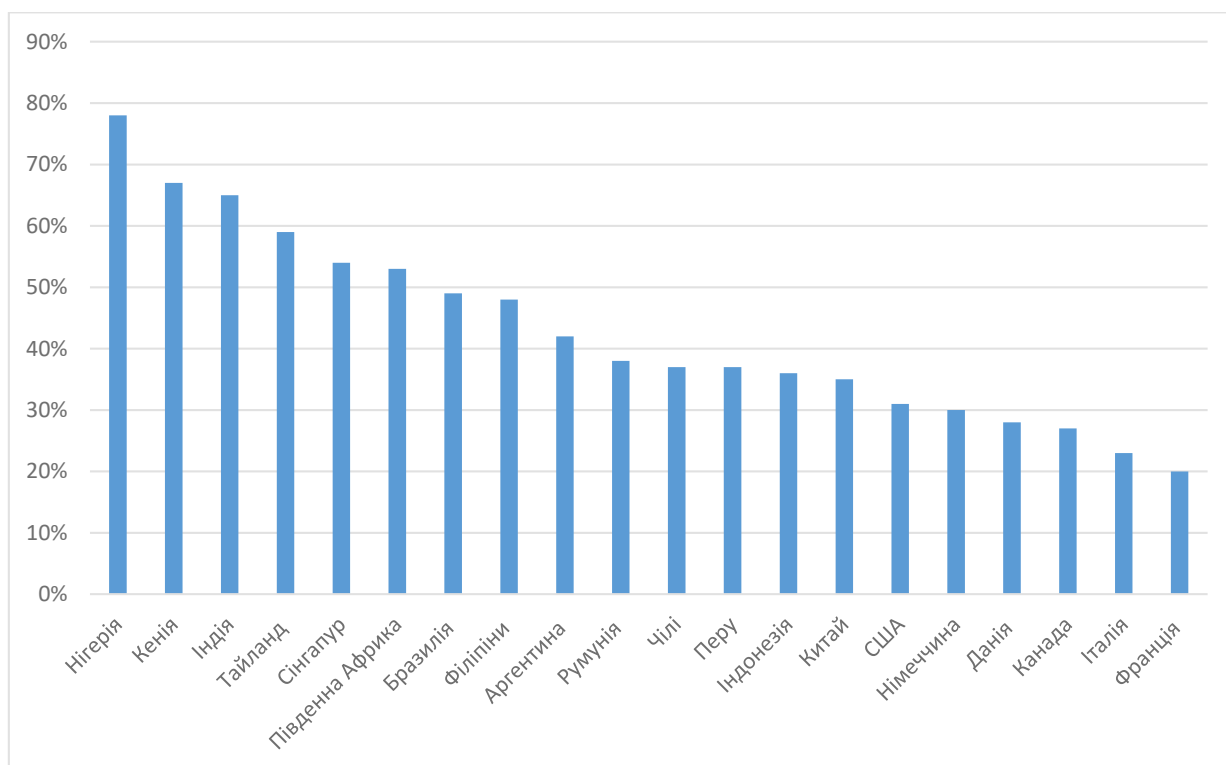


Рис. 2.1 Частка глобальних брендів на ринку FMCG по країнах

Джерело: розробка автора на базі даних, взятих з ресурсу (Ipsos, 2022)

З Рис. 2.1. видно, що в таких країнах, як Нігерія, Кенія, Індія – рівень присутності глобальних брендів на полицях найвищий – 65 – 80%. Разом з тим, у таких країнах, як Італія та Франція, глобальні бренди становлять 20% ринку FMCG, а отже компаніям легше створювати нові бренди та легше долати конкуренцію.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що торговельні мережі прагнуть розвивати свої ВТМ та надають таким перевагу при формуванні матриці тієї чи іншої категорії товарів. Для будь-якого постачальника продукції, така політика рітейлу має певну загрозу. Часто спостерігаються ситуації, коли створюється бренд, стає успішним, здобуває лояльність споживачів та після цього торговельна мережа, де представлений такий бренд, наполегливо висуває умову того, щоб виробник виготовив таку саму продукцію, тільки в другій упаковці і під ВТМ торгової мережі.

Прикладом роз'яснення механізму дії такої ситуації є уявний бренд пива «Обомонь», який має на полицях 8 СКЮ різного пива. Супермаркет ставить наступну вимогу: або 4 з них буде надалі під ВТМ мережі, або бренд «Обомонь» повністю буде виведений з полиць даної мережі. Виробник погоджується, продукція ВТМ з'являється на полицях і, звичайно, починає конкурувати з продукцією торгової марки «Обомонь», поступово витісняючи її зі своїх полиць за рахунок нижчої ціни. Як тільки інші мережі дізнаються, що виробник продукції погодив контракт виробництва ВТМ одній мережі, вони теж почнуть наполягати на такій самій співпраці. Як результат, продукція торговельної марки «Обомонь» поступово починає зникати з полиць, вартість бренду, так званий «гудвіл» (Goodwill) знижується, адже кількість СКЮ та представленість на полицях зменшується.

Подібної помилки, як виготовлення продукції ВТМ на умовах торговельної мережі, припускаються багато виробників. Деякі з них не надають належної уваги тому факту, що мета виробника, який є власником зареєстрованої ТМ, полягає не тільки у тому, щоб мати позитивні фінансові результати та гарну кількість продажів товару, а і у тому, щоб створити бренд з високою вартістю Goodwill, щоб мати можливість вигідно перепродати таку зареєстровану ТМ у майбутньому.

Компанії ринку товарів повсякденного попиту можна класифікувати, як:

- компанії – виробники продукції, які не володіють власними торговими марками;

- компанії – власники зареєстрованих ТМ, які не мають свого виробництва і замовляють контрактне виробництво;
- компанії – які одночасно є виробниками і власниками торгових марок одночасно.

У той час, як першим двом групам компаній ризик ВТМ не притаманний взагалі, то останній категорії виробників варто бути досить обачними з ВТМ, а саме ретельно досліджувати умови співробітництва щодо ВТМ та можливі ризики, так як таке співробітництво призводить до зменшення вартості власних торгових марок виробника.

Станом на 2020 рік, найдорожчим українським брендом став бренд «Моршинська» з вартістю у \$525.00 млн. Бренд ROSHEN коштував \$292.00 млн, «Наша ряба» – \$160 млн і «Чумак» – \$148 млн [58]. Подібна вартість включає в себе не лише матеріальні активи виробника, а і ділову репутацію, лояльність клієнтів, кількість торговельних точок, де представлений бренд та частка, яку продукція бренду займає на ринку.

На перший погляд може здатися, що для компанії – виробника не повинно бути різниці, адже об'єм продукції, що виробляється залишається, як правило, на тому ж рівні, що і до виробництва ВТМ. Але проблема постає у тому, що виробник не зможе мати таку саму прибутковість товару, виробляючи продукцію ВТМ. При виробництві ВТМ, торговельні мережі завжди наполягатимуть на отриманні максимально низької кінцевої закупівельної ціни на продукцію.

Окрім зменшення прибутковості і втрати вартості своєї власної торговельної марки, існують інші негативні наслідки, а саме: на момент підписання контракту про ВТМ торговельна мережа наполягає на розкритті усіх фінансових та виробничих даних. Тобто, фактично – на розкритті виробничої таємниці, а від так, вони матимуть змогу маніпулювати стосовно подальших цін на вироблену продукцію ВТМ. З поміж іншого, під час укладання таких контрактів, на виробника продукції покладається дуже багато ризиків, пов'язаних, наприклад, з оплатою товару. Практика виробництва

ВТМ не передбачає надання передплат торговельними мережами виробнику. Також, супермаркети залишають за собою право відмовитись від будь-якої кількості товару без сплати штрафних санкцій. Натомість, якщо виробник не виконує свої зобов'язання за контрактом виробництва ВТМ, то торговельна мережа залишає за собою право нарахувати багато – мільйонні штрафи. Тобто, виробник на свій страх і ризик та за свої власні кошти має замовити сировину, виготовити продукцію, сподіватися, що замовник забере увесь об'єм і чекати на кошти напротязі 60-90 днів з моменту постачання.

Бренди ринку товарів повсякденного попиту зіткаються з таким ризиком, як постійно зростаючі очікування споживачів щодо продукції. На полицях можна помітити як змінюється упаковка однієї і тієї ж продукції, або видозмінюються її споживчі властивості, або розширюється товарна лінійка всього бренду за рахунок нових товарних позицій. На сьогодні, не має чіткої відповіді щодо того, яка стратегія є більш дієвою. Важко визначити, чи допомагає це бренду, чи навпаки спонукає до відтоку певної кількості споживачів.

Стратегія регулярної зміни дизайну упаковки, з одного боку, можливо приваблює певну кількість клієнтів, так як бренд не набридає своїм зовнішнім виглядом та виглядає завжди «по новому» на контрасті з іншими товарами на полиці. Але існують і такі споживачі, у яких викликає певне роздратування той факт, що вони не можуть одразу знайти продукцію, за якою прийшли через те, що змінений колір або дизайн. Як результат, вони знаходять іншого виробника і купують його продукцію натомість.

У 2009 році PepsiCo вирішила змінити дизайн пакування соків свого бренду Tropicana. Компанія не врахувала того, що споживачі звикли до старого дизайну і не бажають витрачати час на пошук улюбленого бренду у новому пакуванні. В результаті продажі соків впали на 20%, після чого PepsiCo вирішила повернутися до старого дизайну [111].

Деякі бренди обирають інший шлях і навпаки не змінюють упаковку та споживчі характеристики товару роками, стаючи таким чином «класичним

брендом». Подібна стратегія стає можливою лише за умови надзвичайно високої якості продукції, до якої не має значних нарікань з боку споживачів і яка користується високим рівнем їх лояльності. Також такий товар повинен мати «унікальну торгову пропозицію» (USP) по відношенню до інших брендів. Так, печиво «Prinzen» виробника «DeBeukelaer» десятиліттями не змінює свою упаковку: ні кольори, ні дизайн, нічого. Таку саме стратегію має бренд Coca-Cola для свого класичного напою з культовою фігурною пляшкою, яку вони не змінюють з 1957 року [112]. Такі товари стають класичними та десятиліттями залишаються незмінними.

Подібна стратегія, можливо, більш вдала, ніж попередня, адже ті споживачі, які люблять бренд за якість – лишаються з ним надовго і легко знаходять його на полицях через однаковий зовнішній вигляд, разом з тим, нові споживачі також долучаються до шанувальників з роками. Обираючи таку модель, необхідно зважати на те, що і споживчі характеристики товару не змінюються, а для цього необхідно мати впевненість, що товар не набридне споживачам за своїми властивостями, тобто що споживча корисність не зменшиться з часом.

Перед обранням категорії товару для виробництва та подальшого продажу в торговельних мережах, необхідно уважно дослідити державне регулювання та фактори зовнішньо – економічної державної політики. Під державним регулюванням ринку товарів повсякденного попиту мається на увазі сертифікація виробництва, сертифікація продукції, норми виробництва, ведення граничних цін тощо. На прикладі України, можна проаналізувати наскільки важливим є фактор сертифікації виробництва та сертифікації самої продукції. У розвинених країнах, таких як Сполучені Штати Америки або у країнах Європейського Союзу ризик нововведень з боку сертифікації практично відсутній, через більш досконалу систему тестувань та загальну систему контролю над товарообігом товарів повсякденного попиту. А от у країнах, що розвиваються, таких як Україна, питання нововведень створює проблему для багатьох виробників.

У період до 2016 року, в Україні єдиними сертифікатами, які вимагалися від виробників та постачальників практично усіх товарів повсякденного попиту були лише УКРСЕПРО та СЕС. У 2016 році була прийнята редакція закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Вона приводить українське законодавство саме у сфері харчових продуктів у відповідність до норм законодавства Європейського Союзу. Усі виробники ринку харчових продуктів зобов'язані впровадити на виробництві гігієнічні норми та втілити процедури, передбачені НАССР [54]. Таке нововведення змусило виробників вкласти великі кошти на переобладнання, перебудову приміщення та впровадження нових норм виробництва. Виробники невеликого розміру не мали економічної можливості втілити ці вимоги та були вимушені піти з ринку.

Така сама ситуація склалася і у категорії виробників косметичної продукції та засобів по догляду за шкірою. У січні 2021 року Кабінет Міністрів України прийняв Технічний регламент на косметичну продукцію, а потім відтермінував його до 3 серпня 2024 року та запровадив перехідний період для виробників до 3 серпня 2026 року [3]. Таке відтермінування було спричинено військовими діями в Україні та тим, що перехід до нових норм виробництва згідно GMP (Good Manufacturing Practice), або міжнародного стандарту виробництва ISO 22716 потребує величезних витрат, а інколи і повної перебудови виробничого приміщення. Такий регламент був розроблений для підвищення якості та безпечності косметичної продукції. Документ також націлений на те, щоб гармонізувати українське та європейське законодавства та задля усунення адміністративних та технічних бар'єрів в торгівлі з Європейським Союзом.

Не всі виробники мають достатні матеріальні ресурси для втілення подібних нормативів. Багато компаній змушені піти з ринку через подібні фактори. Варто зазначити, що такі нововведення в Україні стосовно сертифікації харчових продуктів, товарів по догляду за шкірою тощо, були прийняті через зобов'язання, взяті на себе Україною, після ратифікації Угоди

про асоціацію між Україною та ЄС 16 вересня 2014 року [57]. Саме тому, при обранні категорії товарів для виробництва варто зважати на політичний курс країни, у якій виробляється продукція, а від так і на нововведення у країнах потенційного експорту товарів.

Цікавим є факт, що запровадження нових норм виробництва не забезпечує автоматичний вихід товарів українських виробників на ринок країн Європейського Союзу. Адже ці регламенти передбачають сертифікацію саме виробничого приміщення, обладнання та норм виробництва продукції. А для виходу на ринок країн ЄС з товарами повсякденного попиту, необхідно ще сертифікувати саме кожну одиницю продукції окремо, для чого необхідно провести тести у європейській лабораторіях. Але це стає можливим лише після першочергової сертифікації виробництва.

Граничні ціни на товари, введені та контрольовані державою, також постають проблемою для постачальників. Зазвичай це стосується продовольчих товарів першої необхідності, таких як цукор, хліб, яйця, крупи тощо. Кабінет міністрів України 12 січня 2022 року розширив перелік продуктів харчування, які підпадають під державне регулювання. Граничний рівень торговельної націнки не може перевищувати десяти відсотків для таких соціальних товарів, як: гречана крупа, цукор-пісок, пшеничне борошно, макаронні вироби українського виробництва, пастеризоване молоко жирністю 2,5%, соняшникову олію, курячі яйця категорії С, птиця та вершкове масло жирністю 72,5% [8]. Такі норми є необхідними в країні в кризовий час, такий як війна або пандемія, але через недостатність регулювання та непрозорість ринку товарів повсякденного попиту, це призводить до збитків у самих постачальників продукції. Уряд вводить граничний рівень надбавки ціни для торговельної мережі, тобто торговельна мережа не може зробити націнку більше, ніж у десять відсотків. Одночасно з тим, є чимало недобросовісних мереж, які вдаються до зловживань. Зазвичай, торгові мережі України працюють на націнці від 25 до 70% [91], в залежності від категорії товару і, очевидно, що вони не мають бажання втрачати свою маржинальність у зв'язку

з запровадженням урядовим контролем. То ж запроваджується практика тиску на постачальника з боку торговельної мережі з метою збільшення маркетингового або ретро-бонуса, який має бути сплачений торговельній мережі і, таким чином, забезпечується прибутковість на тому ж рівні, що і була до введення обмеження на торгіву націнку.

Тобто, якщо ретро – бонус, наприклад, до регулювання цін становив десять відсотків, то після такого регулювання державою, він буде збільшений. При цьому, свою відпускну ціну товару у специфікації постачальник не може збільшити, заклавши туди, відповідно, ці додаткові відсотки ретро-бонусу, адже у період державного регулювання цін на соціальні товари, торговельні мережі не приймають підвищення ціни від постачальника.

Від граничного введення цін для торговельних мереж, страждають, перш за все постачальники, через недосконалість системи контролю за торговельними мережами. Адже основною метою уряду є, перш за все, обмеження націнки саме у торговельній мережі. І періоди такого обмеження можуть бути безкінечними, в залежності від причин, які спонукали до регулювання. Тому, розглядаючи та обираючи категорію товару, бажано уникати соціальних товарів, за умови обмежених ресурсів компанії. А обираючи експортний ринок з вже існуючим товаром, який може бути віднесений до соціального, треба перш за все уникати високо ризиковані та політично та економічно нестабільні країни.

Кожен постачальник товарів повсякденного попиту, який співпрацює з торговельними мережами шляхом прямих контрактів постачання, бере на себе зобов'язання постійного та безперебійного постачання товарів. У разі невиконання таких умов, постачальник буде вимушений сплатити величезні штрафні санкції. Саме через такі пункти у договорах поставки, виробник та постачальник мають уважно ставитися до забезпечення оптимальних запасів продукції на складах або первинної сировини для її виробництва. Нестача останньої є основною причиною невчасного постачання продукції на полиці. Зокрема, ця проблематика виникає для виробників, які мають справу з

імпоротною сировиною. Адже час поставки сировини може займати від декількох тижнів до декількох місяців, в залежності від її типу.

Яскравим прикладом «розірвання ланцюгу постачання» є подія, яка сталася у Суецькому каналі 23 березня 2021 року, коли контейнеровоз «Ever Given» сів на мілину [86]. Наступного дня, як найменше 15 суден стояли на якірних стоянках, та більше 320 кораблів стояли у черзі, щоб пройти через канал. Альтернативний маршрут для морських перевезень з Азії до Європи проходить навколо Африканського континенту, що на 9000 км довше та супроводжений додатковими ризиками, пов'язаними з загрозою піратства. До 26 березня, деякі судна вже були перенаправленні навколо Мису Доброї Надії. Згодом, ця ситуація владналася та 29 березня контейнер вдалося звільнити. Але на протязі ще декількох місяців були величезні затримки з постачанням товарів, що призвело до підвищення цін на такі перевезення морськими лініями у декілька разів. Цей інцидент призвів до затримки у поставці товарів повсякденного попиту до більшості країн Західної півкулі. За оцінками Lloyd's List вартість простою для світової економіки становила \$400 млн за 1 годину [127].

В грудні 2023 року виникла кризова ситуація у сфері морського транспортування з Азії до Західних країн через терористичні атаки Ємену на торгові судна. Більшість світових логістичних компаній, таких як MAERSK, MSC, EVERGREEN тощо припинили транспортування через Суецький канал та були змушені обходити зону військових дій альтернативних шляхом, через Мис Доброї Надії, що в свою чергу призвело до збільшення вартості морського транспортування у декілька разів, а від так і вартості готової продукції на світовому ринку товарів повсякденного попиту [102].

Серед усіх подій, що виникли протягом 2019-2024 років пандемія COVID 19 найбільше вплинула на вартість морського перевезення. Пандемія призвела до збільшення ставок морського фрахту через збільшення об'ємів перевезення морським транспортом яке було наслідком зменшення кількості перевезень автотранспортом. Це призвело то збоїв в роботі портів. Судна

потребували частішого ремонту через багаторазове їх використання [126].

Так як Китай є одним з основних постачальників багатьох інгредієнтів для виробництва, а особливо пакувальних матеріалів для товарів ринку повсякденного попиту, то поставки були припинені повністю через те, що багато провінцій Китаю були закриті упродовж довготривалого часу. Як результат, виробникам та власникам бренду довелося переорієнтуватися на постачання з других країн. Це призвело до відсутності багатьох товарів на полицях протягом довготривалого періоду.

На Рис. 2.2 зображена динаміка зміни ціни у USD на морські перевезення 40' контейнера з Азії до Європи.

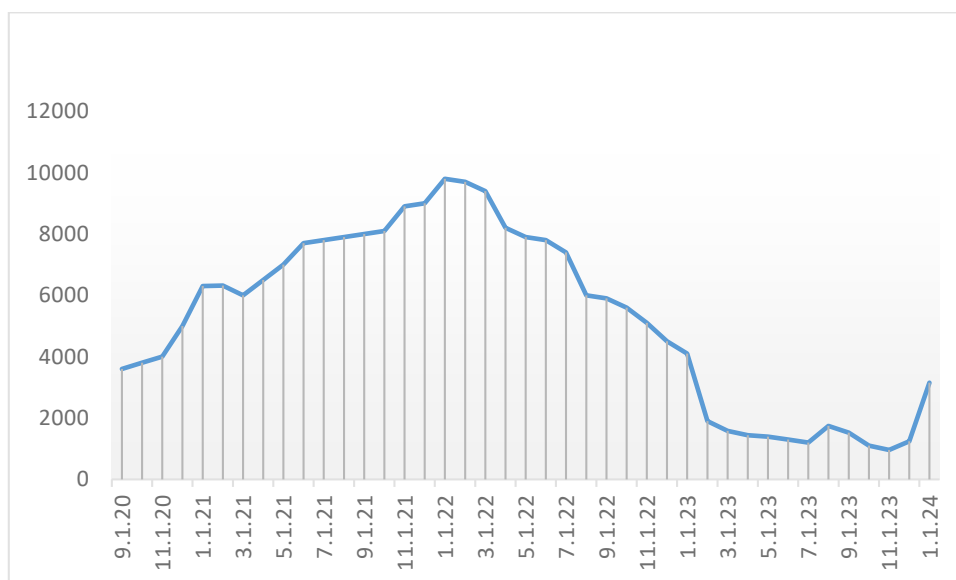


Рис. 2.2 Динаміка зміни ціни морського перевезення 40' контейнера з Азії до Європи у USD

Джерело: [132]

З Рис. 2.2 видно, що під час кожної кризової ситуації, пов'язаної з проходженням суден через Суецький канал, вартість транспортування збільшувалася в рази. А січні 2022 року вартість досягла свого максимуму близько \$10 000.00 за 40' контейнер.

Військові події на території України, розпочаті 24 лютого 2022 року призвели до повного розірвання ланцюгу постачання товарів повсякденного попиту на полицях України та у інших країнах, через те, що багато з них

постачалися через морський порт «Одеса», який був офіційно закритий з першого дня операції. Всі контейнери, які були на той час у морі та прямували до порту, постачальники мали на свій розсуд та за свій рахунок переорієнтувати до інших портів, що зайняло багато часу та призвело до подорожчання логістики у декілька разів, а відтак, і призвело до підняття цін на кінцеву продукцію.

Для зменшення дії подібного ризику компанії необхідно перейти, за можливості, на змішані, комбіновані вантажоперевезення з використанням декількох видів транспорту, в залежності від їх вартості. Комбіновані перевезення, які забезпечують вчасне постачання вантажів стали трендом української логістики [43].

Нестабільність національної валюти, а саме її девальвація та рівень інфляції в країні – це ті ризики, на які необхідно зважати кожному постачальнику продукції. Ризик полягає у тому, що ринок товарів повсякденного попиту не може одразу відреагувати прямо-пропорційно на девальвацію національної валюти. Пов'язано це з двома наступними факторами:

- кінцевий споживач дуже гостро реагує на помітне збільшення ціни. В липні 2022 року гривня втратила свою вартість на тридцять відсотків практично протягом одного дня – з 1\$/29.00 грн до 1\$/38.00 грн. Деякі міжнародні компанії підняли вартість на свої товари на полицях одразу на тридцять відсотків протягом першого місяця з моменту такої девальвації [109]. Це призвело, перш за все до стрімкого падіння продажів таких товарів. Споживачі одразу помітили різке зростання вартості та здебільшого перейшли на ті бренди, які ще не встигли підняти свої ціни на аналогічні товари;

- світова практика передбачає, що торговельні мережі дуже неохоче погоджують одноразове підвищення ціни на значний відсоток з боку постачальника, якщо тільки постачальник не відноситься до категорії БНП, таких як Coca Cola, Unilever тощо. Тобто, ризик полягає у тому, що у випадку різкої девальвації національної валюти, компанія-постачальник буде

потерпати збитків через не можливість підняття ціни протягом довгого періоду. Але навіть якщо ціни вдасться підвищити практично одразу, то постає питання як втримати продажі на такому ж рівні та не втратити покупців.

Якщо дозволяє фінансова можливість, компанії краще робити підняття вартості у декілька етапів, тобто не одразу на 30%, а поступово, наприклад кожного місяця на 10%. Така стратегія не призведе до стрімкого супротиву з боку торговельних мереж та не створить негативний досвід у споживачів. Цей виграний час надасть можливість споживачам звикнути до нових цін та усвідомити той факт, що ціни піднімають всі бренди одночасно, а не тільки якийсь певний, і унеможливить відтік великої кількості споживачів. При цьому, необхідно погодити з торговельною мережею, що загальне підняття ціни буде здійснене на 30 %, але відбудеться у декілька етапів, задля запобігання ситуації, що після першого підвищення у 10%, друге не буде погоджено.

Зростаючий рівень інфляції, який завжди призводить до зростання цін на полицях має тотожні ризики для бренду, що і девальвація валюти. За умови поступового зростання рівня інфляції, постачальники піднімають відпускні ціни відповідно. Але необхідно ретельно слідкувати за конкурентами та цінами на їх товари на полицях. Якщо конкурентна компанія підняла ціни, наприклад у вересні, то компанії необхідно теж підняти свої ціни у той же період. Можлива ситуація, що вже у листопаді, торговельна мережа може не прийняти переоцінку. Супермаркети не люблять погоджувати підняття цін на полицях від різних брендів у різні періоди часу. Крім того, необхідно бути готовим, що торговельна мережа вимагатиме обґрунтування підняття ціни, наприклад, докази підвищення вартості сировини, або електроенергії, або логістичних послуг тощо. Існує практика, що компанії змушені доводити факт підвищення цін іншими брендами у мережі за рахунок здійснених фото звітів з полиць як доказ того, що вони також проводять переоцінку. Таким чином, компанії бажано мати фото моніторинг полиць своїх конкурентів з цінами на їх товари у різні періоди часу.

Важливим моментом є той факт, що деякі мережі вимагають від компанії, щоб подорожчання відбулося в один і той же день разом з подорожчанням цього ж бренду в інших торговельних мережах. Деякі мережі, наполягають на тому, що піднімуть ціни на полицях тільки після моніторингу полиць інших мереж.

Підняття цін – один з найскладніших моментів у взаємодії між постачальником та роздрібною мережею. Саме тому, у непередбачуваних умовах ведення економічної діяльності та ризиковому середовищі, необхідно заздалегідь визначити для себе стратегію поведінки стосовно можливості підвищення цін на полицях у разі необхідності.

Конкуренція відноситься до одного з основних ризиків на ринку товарів повсякденного попиту. «Недоброчесні» дії з боку конкурентів на ринках з низьким рівнем державного регулювання, збільшують ризик для компанії. Подібні загрози та ризики теж мають бути ретельно досліджені компанією.

Безспірним є факт, що за умови фізичної відсутності товару на полицях, такий товар буде мати низький рівень продажів. Низький рівень продажів призводить до відсутності наступних замовлень товару з боку точок продажу. Низька частота замовлень призводить до повної відмови торговельної мережі співпрацювати з таким брендом. Саме тому, «недоброчесні конкуренти» вдаються до кроків фізичного усунення товару з полиць.

Основними методами для досягнення такої мети є надання фінансової винагороди працівникам торговельної точки задля того, щоб вони додатково просували саме бренд компанії, яка заохочує, або для того, щоб така людина розміщувала товар конкурента у найменш привабливому місці, або взагалі прибрала його з торгового залу. Часто, до таких заходів вдаються в магазинах формату «дрогері» або аптечних мережах, або у невеликих локальних магазинах, тобто, там, де контроль планогам центральним офісом є ускладненим через велику кількість точок продажу.

Існують країни, де подібна практика притаманна всьому ринку на національному рівні, наприклад, Казахстан. У Казахстані, звикли до того, що

кожний бренд має додатково заохочувати торговельний персонал роздрібною точки для його продажу. Якщо заохочення відсутнє, то товар, як правило, не буде виставлений на полиці взагалі.

В Україні подібна ситуація існувала на початку 2000-х років, але потім торговельні мережі почали з цим активно боротися, прописуючи величезні штрафи у контрактах постачання за заохочення персоналу компанії та за хабарі. Поодинокі випадки все ще існують, але це вже скоріш виключення з правил, ніж повсякденна практика.

У ситуації неможливості застосування прямого підкупу персоналу, конкуренти вдаються до наступного методу прибирання товару з полиць конкуруючої компанії. У деяких супермаркетах, через брак власного персоналу, компаніям дозволяється мати своїх представників для викладання продукції на полиці та стимулювання збуту. Такі співробітники мають фізичний доступ до складів магазинів. Бувають випадки, коли вони виставляють свою продукцію замість товару конкуруючого бренду, тобто на його місце згідно офіційної планограми. А прибраний товар натомість переміщують на склад магазину. За умови відсутності контролю з боку власника усуненого бренду, така ситуація на полицях може тривати декілька тижнів.

Саме через ці причини, дуже важливим є наявність власних мерчендайзерів у компанії, які зможуть регулярно контролювати наявність продукції хоча б у найбільш важливих торговельних точках.

Якщо конкуренти розуміють, що не можуть подібними діями нейтралізувати продажі конкурента, то вони вдаються до інших кроків, таких як копіювання. Важливим є захист авторських прав на торговельну марку, назву або елементи упаковки. На додаток, якщо конкурент, зареєструє назву незареєстрованого бренду, як свою власну торговельну марку, то окрім довготривалих судових процесів, це призведе до повного вилучення товару з полиць та його повернення до постачальника. Так як торговельна марка, як правило, реєструється в Україні на десять років, то подібний крок може

призвести до повного усунення бренду компанії з полиць на завжди.

За умови коли всі авторські права зареєстровані, то конкуренти вдаються до копіювання упаковки для того, щоб споживач сплутав та придбав продукцію конкурента замість оригіналу. Причина, того чому торговельні мережі дозволяють компанії продавати копії поруч з оригіналом, є те, що на копіях торговельні мережі мають більшу прибутковість [93].

Конкуренти намагаються скопіювати «топові» СКЮ оригінального виробника. Часто вони намагаються розмістити таку продукцію на полицях поруч з продукцією оригіналу з метою введення в оману споживача, та встановити ціни на них нижчі, ніж ціни оригінального продукту.

Шляхом запобігання подібним діям конкурентів є забезпечення високого рівня якості оригінальної продукції, щоб покупець, не зважаючи на тотожність упаковок та нижчу вартість товару конкурента, завжди обирає продукцію оригіналу. Конкуренти, зазвичай, копіюють лише упаковку через ризик збільшення виробничих витрат за умови копіювання споживчих характеристик. Але все ж таки, деякі будуть намагатися зімітувати і склад оригінального товару. Зокрема, будуть спроби дізнатися виробничу таємницю компанії та постачальників сировини для виробництва. Компанія може убезпечити себе від подібних дій шляхом підтримання тісної комунікації з постачальниками сировини та передбачення у контрактах пунктів стосовно не розголошення інформації.

Конкуренти також намагаються дізнатися періоди проведення промо-активностей з метою проведення своїх знижок у той самий період, але, наприклад, з більшим відсотком, щоб бути більш конкурентними та заохотити більшу кількість покупців. Для уникнення подібного ризику, варто мати налагоджену комунікацію з торговельними, щоб вони не мали наміру розголошувати дати маркетингових заходів на продукцію бренду компанії.

У контрактах постачання продукції завжди прописаний пункт про форс – мажорні обставини, але насправді не має чіткого уявлення та алгоритму дій у разі настання таких обставин.

Протягом 2019-2024 років ринок товарів повсякденного попиту зіткнувся з двома суттєвими подіями, які відносяться до форс-мажорних обставин: пандемія COVID 19 та спеціальна військова операція Російської федерації проти України.

Пандемія COVID 19 була першим серйозним поштовхом для рітейлу всього світу. Деякі регіони країн, таких як Китай та Італія були ізольовані повністю у періоди найвищого спалаху зараження. У більшості країн світу, супермаркети були зачиненими, або працювали лише обмежений час. Торговельні мережі почали створювати свої сайти та інтернет магазини для розвитку он лайн торгівлі. Хоча, як показали дані згодом, продажі он-лайн у період пандемії на ринку товарів повсякденного попиту, на прикладі США, зросли всього на 4%, хоча очікування були значно більші, у зв'язку з чим торговельні мережі витрачали значні кошти на розвиток он-лайн продажів [125].

В Україні, певний час були зачинені певні типи магазинів формату «дрогері». У деяких супермаркетах були зачинені певні категорії товарів, або заборонені для продажу державою на період найбільшого спалаху пандемії. Такі заходи були введені з метою скорочення кількості споживачів у торгових точках в один і той же час. Одночасно, вводились обмеження по кількості покупців у магазинах з розрахунку на один квадратний метр. Такі дії призвели до скорочення товарообігу у фізичних магазинах.

Також цікавим моментом є те, що пандемія призвела до зменшення рівня загальної лояльності споживачів щодо певних брендів або і до повного переорієнтування на інші бренди. Це було спричинено здебільшого розірванням ланцюгу поставок. Коли покупець не може знайти свій улюблений товар на полицях, він купує товар іншого бренду натомість. Компаніям доводиться докладати чимало зусиль аби забезпечити постійну наявність товарів на полицях.

Після початку військових дій в Україні 24 лютого 2022 року, переважна більшість супермаркетів країни були зачинені напротязі декількох перших

днів. Суспільство не знало як реагувати на події та чого очікувати. Супермаркети були зачинені з декількох причин. Перша з них полягала у забезпеченні безпеки персоналу та покупців через постійні ракетні обстріли. Другою причиною закриття була евакуація великої частина населення. Зокрема, ні в офісах, ні у магазинах не було співробітників для забезпечення безперебійного функціонування торговельних мереж. Деякі національні мережі почали відчиняти свої супермаркети тільки через тиждень – два. А деякі – через місяць. Повноцінно роздрібна торгівля відновила свою роботу лише через чотири місяці після початку СВО.

Протягом перших тижнів СВО багато ракетних ударів було здійснено по складським приміщенням великих торговельних мереж або дистриб'юторів з запасами товарів першої необхідності, так як метою було створення гуманітарної катастрофи у Київському регіоні. Станом на березень 2023 року 25 торговельних центрів було зруйновано або знищено починаючи з 24 лютого 2022 року, в таких містах як Харків, Буча, Одеса, Київ, Маріуполь, Кременчук, Херсон [107]. Крім того, тільки у Київській області протягом 2022 року було зруйновано 380 000 квадратних метрів складських приміщень, що становить 21% від загального їх обсягу, з яких 46% угод оренди припадає на бізнес роздрібною та оптовою торгівлі, 38% – на логістичні компанії, 16% – на медичні та фармацевтичні товари [106].

Багато виробничих підприємств товарів першої необхідності було знищено, або окуповано. Такі події призвели до величезних економічних втрат, як з боку торговельних мереж, так і з боку постачальників. Постачальники постраждали через те, що не мали збуту продукції протягом перших місяців та через те, що той товар який був знищений на складах торговельних мереж через влучання ракет, постачальники повністю або частково мали компенсувати за свій рахунок, тобто кошти за нього від торговельних мереж не були сплачені.

Практично всі бренди мали падіння у своїх продажах протягом 2022 року. Так, товарообіг бренду «Чумак» впав до 460 млн грн (без ПДВ), що на

70% менше рівня продажів у 2021 році. До війни «Чумак» займав близько 20% українського ринку. Його продажі у 2021 році становили 1,3 млрд грн (без ПДВ). 24 лютого 2022 року вони зупинили своє виробництво через застереження щодо тиску з боку російської армії [108]. Але з травня 2022 року їм вдалося домовитися з конкурентами і вони почали виготовляти свою продукцію на потужностях конкуруючих підприємств.

Наприклад, томатні пасти та соуси «Херсонський» вони почали виготовляти на підприємстві «Луцьк Фудз». Інші соуси – на заводі виробника «Олком» (Olkom Group). Повністю виробництво всієї своєї лінійки їм вдалося відновити лише наприкінці 2022 року. У грудні 2022 року «Чумак» відновив постачання продукції до мереж «АТБ» та «Сільпо». Кількість СКЮ скоротилася зі 100 до 50-ти. Для того, щоб вийти на довоєнний рівень продажів, компанії за планами керівництва знадобиться ще мінімум 2 роки [108].

Довготривала відсутність електропостачання до супермаркетів через пошкодження енергетичної структури України теж призвела до зачинення більшості магазинів. Бізнесу знадобилось багато часу на те, щоб знайти ресурси та можливості для купівлі генераторів для відновлення роботи магазинів. Станом на січень 2023 року, 70.7% українських супермаркетів були забезпечені генераторами, але до цього часу магазини не мали змоги працювати у повному масштабі, що призвело до збитків постачальників через недоотриманий товарообіг та через списання зіпсованої продукції в магазинах, так як холодильне обладнання не працювало у період відсутності електроенергії [109].

Також були випадки, коли певні бренди саботувались супермаркетами та українськими споживачами через те, що вони не вийшли з російського ринку та підтримували російського агресора. Такі продуктові мережі як «Сільпо», «Варус», «АТБ», «Ашан», «Новус» відмовилися від продукції бренду Bonduelle у січні 2023 року, через те, що цей виробник овочевих консервів здійснював гуманітарну допомогу армії Росії. Від так, міжнародні

компанії, які ведуть свою діяльність у декількох країнах одночасно, у разі виникнення військових конфліктів між цими країнами мають обрати на якому з двох ринків продовжити вести свою діяльність, а з якого ринку піти. Бути присутніми одночасно на ринках воюючих між собою країн, скоріш за все не вдасться.

Страхування від ризику «настання військових дій» є надзвичайно складним процесом. Але компанія може вжити певних заходів за для того, щоб мінімізувати свої втрати: а саме, необхідно мати достатній запас готової продукції на складах, бажано на 5-6 місяців постачання на випадок повної зупинки виробництва. Це стосується лише товарів з терміном придатності більше 36 місяців, адже постачання таких товарів відбувається на умовах залишкового терміну придатності у 70% на момент поставки.

Виробництво продукції має бути забезпечено сировиною теж на декілька місяців заздалегідь у разі закриття портів, або не можливості транспортування через настання військових дій. Компанії варто мати свій власний вантажний автотранспорт на випадок того, що логістичні компанії, через які здійснюється постачання на торговельні мережі, не зможуть працювати. В Україні таке перевезення на березень 2023 року здійснюється здебільшого лише двома логістичними компаніями: «Нова пошта» та «Делівері», які протягом періоду 2022-2024 роки підняли вартість своїх послуг практично у три рази, що теж необхідно враховувати при калькуляції вартості товару [38]. Якщо до війни вартість логістики в Україні становила 3-5% для компанії від вартості товару, то станом на початок 2024 року – 10-15%, в залежності від групи товару.

Деякі компанії, які намагаються зайти зі своїми товарами до торговельних мереж зіткаються з ризиком неочікуваного рішення про вивід своїх СКЮ в односторонньому порядку з боку торговельної мережі. Бажаючих компаній постачати свій товар до торговельних мереж багато, а розмір полиці обмежений. Через це супермаркети приймають рішення про вивід продукції раптово, без попередження заздалегідь. До подібного рішення

призводять наступні фактори:

- товар не надає торговельній мережі необхідного рівня заробітку з розрахунку на один квадратний сантиметр торгової полиці;
- у разі систематичного порушення постачальником умов договору постачання, наприклад, як невчасне постачання товару, або невчасна реєстрація ПДВ (податку на додану вартість) компанією за поставлений товар тощо;
- у разі не дотримання маркетингових умов, тобто не сплати вчасно бонусів, які передбачені контрактами, або не достатня кількість маркетингових заходів.

Для того, щоб уникнути виведення з полиць, компанії необхідно зважати на те, що час працює не на постачальника. З того моменту, як товар вперше з'явився на полицях, не можна гаяти жодного дня. Деякі мережі мають вкрай короткі терміни випробування (тестування), інколи навіть до 1-го місяця. Якщо за цей місяць не показати необхідний рівень продажу, то торговельна мережа може прийняти рішення про вивід продукції з полиць. Тому необхідно скерувати всі ресурси компанії для того, щоб стимулювати продажі саме у перші місяці. Подекуди постачальники вдаються навіть до таких дій, як купівля товару своїми ж співробітниками, задля того, щоб показати гарну статистику продажів у мережі.

Варто бути обережними при обранні торговельної мережі, адже є такі маркети, які першочергово не мають мети взагалі брати новий товар до себе на полиці, але при цьому пропонують провести платний тест – випробування, і у разі позитивного результату, обіцяють завести продукцію на полиці на постійній основі. Одна з найбільших торговельних мереж України формату «дискаунтер» пропонує таку схему співпраці. Тест зазвичай триває 2-3 місяці. Постачальник постачає товар зі знижкою під акційний період приблизно на десять відсотків магазинів від загальної їх кількості. Вартість такого тесту на лютий 2023 року зазвичай становить 250 000.00грн/1 СКЮ [117].

Важливим моментом є те, що під час тесту, товар не виставляється на

основне місце продажу даної категорії товару. Для тестових товарів, виділена окрема полиця. Проблематика даного тесту у тому, що необхідний рівень продажу досягти компаніям не вдається, тому що він заздалегідь навмисно завищений і визначається мережею вже після всіх домовленостей про таке коротко строкове співробітництво. Тобто, дана мережа, створила для себе окремий спосіб заробітку коштів, проводячи такі тести. Звичайно, після їх проведення, жодний з постачальників не потрапляє до мережі на постійній основі. Тобто, перед тим, як обрати певну мережу та певний спосіб співробітництва, потрібно максимально заздалегідь дізнатися практику співробітництва інших постачальників з цією компанією та їх практичний досвід.

Задля запобігання неналежного виконання контрактів постачання та маркетингу, компанії слід структурувати своє внутрішнє управління. Для налагодження роботи, керівництву компанії необхідно протягом перших років ретельно слідкувати за всіма процесами та вибудовувати схему роботи. Для узагальнення цього питання, варто зазначити що для управління внутрішніми ризиками у світовій практиці рекомендується застосування положень документу «Концептуальні засади внутрішнього контролю» [14], що розроблений Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO), у якому визначаються основні положення управління ризиками в організації, які дозволяють забезпечити оптимальний баланс між зростанням компанії, її прибутковістю та ризиками, а також ефективно та результативно використовувати ресурси, необхідні для досягнення цілей організації.

Відповідно до цього документу управління ризиками організації передбачає:

- Визначення рівня ризик-апетиту відповідно до стратегії розвитку. Тут керівництво оцінює ризик-апетит (ризик, на який готова піти організація) на етапі вибору зі стратегічних альтернатив при постановці цілей, що відповідають стратегії, яку обрала компанія, а також розробляється механізм

управління відповідними ризиками;

- Удосконалення процесу прийняття рішень щодо реагування на ризики, які виникають. Процес управління ризиками визначає, який спосіб реагування на ризик в організації кращий – ухилення від ризику, скорочення ризику, перерозподіл ризику чи прийняття ризику;

- Скорочення кількості непередбачених подій та збитків у господарській діяльності. Організації розширюють можливості щодо виявлення потенційних подій та встановлення відповідних заходів, скорочуючи кількість таких подій та пов'язаних з ними витрат та збитків;

- Визначення та управління всією сукупністю ризиків у господарській діяльності. Кожна організація стикається з великою кількістю ризиків, що впливають різні складові організації. Процес управління ризиками сприяє більш ефективному реагуванню на рівні впливу та інтегрованого підходу щодо множинних ризиків;

- Використання сприятливих можливостей. Беручи до уваги всі потенційні події, а не тільки ймовірні ризики, керівництво здатне виявляти події, що являють собою потенційні можливості та активно їх використовувати;

- Раціональне використання капіталу. Більш повна інформація про ризики дозволяє керівництву більш ефективно оцінювати загальні потреби в капіталі та оптимізувати його розподіл та використання.

Ризик несплати за поставлений товар – це той ризик, який притаманний здебільшого усім країнам, окрім високо розвинених країн, таких як Сполучені Штати Америки, або країни Європейського Союзу. Ринок України є прикладом того, як недосконала судова система, дозволяє торговим мережам вести недобросовісний бізнес.

Практика України передбачає наявність у торговельних мереж великої кількості зареєстрованих юридичних осіб, на які розподілені контракти постачання. Зокрема, такі юридичні особи, зареєстровані у формі ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю), тобто мається на увазі, що

власник компанії не несе матеріальної відповідальності своїм власним майном. Статутний капітал, зазвичай, мінімальний. Директора таких компаній – це номінальні особи. Активами такі юридичні особи не володіють, а торгові площі, юридично не мають ніякого відношення до тих юридичних осіб, які ведуть торговельну діяльність.

Торгові площі, у свою чергу, зареєстровані на ФОП (фізична особа – підприємець), у яких зареєстровані ТОВ беруть їх в оренду. Тобто, якщо постачальник подає клопотання до суду і суд приймає позитивне рішення про задоволення майнових прав постачальника, то фактично постачальник не може отримати ніякої компенсації, так як ні активів на балансі компанії, ні грошових коштів на рахунках не має. Після того, як ТОВ має багато судових рішень, власники розпочинають процедуру банкрутства підприємства, після чого зареєструють нове ТОВ та пере підписують договори з іншими постачальниками.

Співпраця з світовими міжнародними торговими мережами, такими як Auchan, або Carrefour тощо практично зводить такий ризик до нуля. Але проблема полягає у тому, що бренди які націлені на те, щоб зайняти значну частку ринку, мають бути представлені на полицях як змога більшої кількості торговельних мереж. Цей фактор означає, що доведеться співпрацювати з ризиковими компаніями. У світі існують певні страхові компанії, які страхують подібні типи співробітництва. Однією з найвідоміших таких компаній є Euler Hermes [64]. Але вони не співпрацюють з ризиковими країнами і не страхують контракти з загальними сумами постачання менше ніж 1 млн американських доларів на рік [64].

Інколи банки пропонують так звані форвардні контракти, але за такі послуги банки зазвичай вимагають 15% від товарообігу, що є досить високою ціною для товарів повсякденного попиту і якщо у вартість товару врахувати ще додаткових 15%, то є ризик того, що такий товар буде не конкурентоспроможним по відношенню до інших товарів на полицях. Тому автором пропонується створення умовного страхового фонду, тобто

стратегічного запасу коштів на покриття подібних ризиків з меншим відсотком відрахування, ніж передбачає форвардний контракт.

2.2 Маркетингова стратегія як похідна каналів дистрибуції на міжнародних ринках та особливості їхнього функціонування

Компанії необхідно чітко визначити канал дистрибуції для свого товару заздалегідь, адже від даного рішення залежать всі інші складові маркетингу: price, product, place, promotion. Існує дві основних стратегії розповсюдження: методом укладання прямих контрактів постачання між компанією та торговельними мережами, або через співпрацю з дистриб'юторами. Для того, щоб прийняти таке рішення, необхідно чітко визначити всі переваги та недоліки обох шляхів.

Деякі маркетингологи та менеджери вважають, що для успішного виходу на ринок необхідно обрати надійного та досвідченого дистриб'ютора через перевагу швидкого розповсюдження бренду на ринку та відносно легкого співробітництва у порівнянні до торговельних мереж.

Між цими двома стратегіями існують суттєві відмінності. По-перше, дистриб'ютори, зазвичай працюють на 50-ти відсотковій націнці (mark up) від ціни закупки у виробника. Це автоматично означає збільшення роздрібною ціни на товар компанії для кінцевого споживача на відповідний відсоток. Цей факт є суттєвим недоліком у порівнянні до співробітництва шляхом прямих контрактів з мережами. Формула розрахунку націнки (mark up) дистриб'юторів наступна:

$$\frac{(\text{ціна продажу} - \text{ціна закупки})}{\text{ціна закупки}} * 100 = \text{mark up}$$

Джерело: [83]

У сучасних умовах, націнка у 25-30% не є цікавою для них з точки зору

прибутковості, так як дистриб'ютори мають свої чималі операційні витрати. Деякі дистриб'ютори вимагають додатково підтримку бренду національною рекламою з боку виробника чи власника такого бренду.

По-друге, суттєвим недоліком є те, що розвиток та успішність бренду компанії буде залежати в більшій мірі від дистриб'юторів, а не від виробника продукції. Зокрема, від компетенції та зацікавленості працівників цих дистриб'юторів. Зазвичай, на ринку FMCG певної країни, локально ведуть свою економічну діяльність лише декілька дистриб'юторів для певної категорії товарів. Цей факт призводить до того, що в портфелі продажів одного дистриб'ютора може бути одночасно представлено декілька конкуруючих між собою брендів.

Трапляються ситуації, коли один з конкурентів використовує методи недоброчесної конкуренції, а саме намагається схилити працівника компанії – дистриб'ютора до продажу тільки товарів його бренду за особисту винагороду, а бо за більш кращі торговельні умови. У такій ситуації дистриб'ютор розриває контракт з іншими брендами. Як результат, такі бренди втрачають весь ринок одразу, так як не мають прямих контрактів та контактів з торговельними мережами.

Якщо компанія обирає інший шлях, тобто розповсюдження товарів шляхом прямих контрактів постачання з торговельними мережами, то вона має чітко дослідити та проаналізувати всі умови співпраці з торговельними мережами. Сучасна наука не приділяє належної уваги дослідженню такого фактора як «правила та особливості функціонування» ринку FMCG при формуванні маркетингової стратегії. Більшість науковців сконцентровані на інших елементах. Так, наприклад, І.М. Посохов у своєму дослідженні наголошував, що етапи розроблення міжнародних маркетингових стратегій становлять десять етапів: визначення цілей компанії; аналіз фінансового стану компанії; SWOT – аналіз обраної стратегії; брендинг; вивчення конкурентних позицій компанії тощо [44]. Але не має жодної згадки про дослідження особливостей функціонування самого ринку, таких як: аналіз потенційної

прибутковості торговельної мережі від продажу нового товару; комерційні умови співпраці; терміни постачання продукції; терміни оплати; особливості маркетингового просування на місцях продажу тощо. Саме ці фактори, на думку автора, впливають на кінцеву ефективність маркетингової стратегії міжнародної компанії.

Перше з чого потрібно почати, це з аналізу прибутковості для торгової мережі від продажу продукту компанії у порівнянні з прибутковістю тих брендів, що вже представлені на полицях. Під конкуренцією на полицях між брендами, слід розглядати не споживчі характеристики товару як такі, а перш за все прибуток з одного квадратного сантиметру полиці для торговельної мережі.

Наприклад, якщо такий товар як гель для душу є кращим за своїм складом, пакуванням чи споживчими характеристиками ніж конкуруючий товар то це не означає, що торговельна мережа вирішить взяти на полиці такий гель для душу. Якщо у мережі вже представлені гелі для душу таких БМП, як Procter & Gamble, Unilever, Colgate-Palmolive, які витрачають багатомільйонні бюджети кожного року на світовий маркетинг, то новому бренду буде важко забезпечити прибутковість для торговельної мережі як мінімум на тому ж рівні, який вона має від продажу товарів БМП.

Теж треба зважати на те, що безпосередньо категорійний менеджер певної мережі приймає рішення чи брати новий бренд на полицю, чи ні. Тобто, здебільшого, рішення залежить лише від однієї людини. Це означає, що перш за все, товар має прийти до вподоби такому менеджеру.

Важливим є факт, що введення нових СКЮ на полицю вимагає багато фізичних зусиль та витраченого часу для категорійного менеджера. Йому необхідно визначити, замість якого товару розташувати продукцію компанії, спланувати нову матрицю так як розміри товарів різні, прорахувати прибутковість тощо. Трапляється, що менеджери не розглядають нові товари лише через те, що вони не бажають мати додаткової роботи.

Тобто, формуючи свою маркетингову стратегію, компанії потрібно

виходити з того, щоб товар, який вона планує продавати мав потенційно більший рівень прибутковості для торговельної мережі, ніж хоча б один інший бренд серед тих, що вже представлені на полицях. Якщо, планограмою визначено, що під категорією «гелі для душі» має бути один метричний метр полиці, то не варто розраховувати на те, що через новий бренд, полиця буде розширена.

У поодиноких випадках, торговельні мережі дозволяють розміщувати «брендоване» додаткове обладнання за рахунок постачальника для розміщення його товару. Така практика скоріш є виключенням з правил. Загалом, щоб взяти до себе на полиці товар певного бренду, торговельна мережа має вивести з полиць товари іншої торговельної марки та звільнити місце. Компанії бажано чітко проаналізувати та визначити кого саме можуть прибрати з торгівлі заради товару компанії та спрямувати свої дії на подолання конкуренції саме з визначеним брендом.

Окрім цього, необхідно зважати на всі інші умови співпраці з торговельними мережами, навіть лише на технічні, які на перший погляд можуть здаватися незначними, так як більшість з них впливає на таку складову маркетингу, як price (2P) товару.

По перше, практично у всіх країнах торговельні мережі надсилають «замовлення» товару через електронну платформу EDIN. Якщо говорити про таких ринок як Україна, то співпраця з усіма торговельними мережами України буде коштувати на рік приблизно 5 000.00 євро (з розрахунку періодичності замовлень – один раз на тиждень) при постачання на 70 торговельних мереж [74].

Подібні витрати можна зменшити, якщо домовитись про постачання товарів на РЦ (розподільчий склад) торговельної мережі, а не на магазини окремо. Наприклад, торговельна мережа А налічує 50 торгових точок. Якщо постачання відбувається одразу на магазини, то одночасно приходить 50 замовлень, а тарифікація EDIN відбувається за кожне замовлення. Якщо компанії погодити, що постачання відбувається на розподільчий склад, то

замовлення надходить лише одне на всі 50 магазинів одразу. Відповідно вартість обробки замовлення коштуватиме менше у 50 разів.

Другим впливовим фактором на ціну товару серед умов співробітництва є логістика до торговельної мережі. Перед початком співпраці компанії необхідно узгодити графік постачання товару з торговельною мережею, який був би зручним саме для постачальника, а не для торгової мережі. Як правило, графік постачання не можна змінювати, після того як він узгоджений письмово. Тобто, якщо домовлено що замовлення надходить у понеділок, а постачання на торговельну точку має відбутися у середу у 17.00 того ж тижня, то необхідно чітко проаналізувати, чи достатньо цього часу на обробку замовлення, збір, відправлення та доставку товару.

Якщо товар не буде доставлений з якихось причин у визначений час, то на постачальника буде накладений штраф у розмірі 15-25% від суми замовлення. Варто зазначити, що деякі недобросовісні торговельні мережі, навіть світового рівня, мають у своєму бюджеті таку статтю доходів як штрафи постачальника і вони є зацікавленими у тому, щоб штрафів було якомога більше. Через це, вони заздалегідь спонукають постачальників підписувати жорсткі графіки постачання з тим, щоб вони не були виконані вчасно.

Також варто визначити яким саме чином постачання буде відбуватися на торговельні точки, особливо якщо компанія одночасно співпрацює з багатьма магазинами. Наприклад, якщо постачання товару визначено на понеділок одразу для п'яти торговельних мереж, а у компанії є у наявності тільки два транспортні засоби, то виконати замовлення власними силами не можливо.

Якщо, постачання товару має відбутися на всі магазини торговельної мережі окремо та одночасно, а не на РЦ, то економічно не вигідно мати таку велику кількість авто у розпорядженні компанії. В Україні, постачальники ринку товарів повсякденного попиту здійснюють постачання товарів, користуючись послугами логістичних компаній у яких у власності наявний великий парк автомобілів. Вони здійснюють постачання до всіх регіонів

країни. Завдяки великій клієнтській базі, вони консолідують вантажі декількох постачальників одночасно. Це дає можливість вчасно виконувати постачання товару для всіх торговельних мереж.

Наприклад, на ринку Казахстану такі логістичні компанії відсутні. Виробники, або використовують свій власний транспорт для постачання, або співпрацюють тільки через дистриб'юторів товарів, у яких є свій автопарк. Тож, коли обирається ринок на який компанія має намір вивести свій бренд, необхідно ретельно проаналізувати логістичні можливості країни. Подібна проблема виникла у Китаї на початку 2000-х років. Глобальні бренди не могли потрапити на полиці багатьох магазинів, через відсутність дорожнього покриття та відсутність логістичних послуг. Вартість логістики має бути ретельно прорахована заздалегідь та теж має бути врахована при формуванні кінцевої вартості товару компанії.

По-третє, компанії також необхідно дослідити та врахувати всі маркетингові умови співпраці з торговельною мережею. Під час підписання специфікації з цінами на товар, ціна, яка в ній прописана не може вважатися ціною «нетто». Такі ціни прийнято називати ціною «брутто».

Більшість торговельних мереж мають наступні торговельні умови співпраці, які узгоджуються у маркетингових договорах, а саме: ретро-бонус, маркетинговий бонус, логістичний бонус, плати за відкриття торговельних точок, плати за вхід на полиці, маркетинговий бюджет, плати за мерчандайзинг тощо.

Під ретро-бонусом розуміється звичайна цінова постійна знижка на товар. Зазвичай ретро бонус становить від 5% – до 20% від ціни, що прописана у специфікації [65].

Маркетинговий бонус являє собою або звичайну цінову знижку на товар (аналогія з ретро-бонусом), або накопичувальний бюджет, який постачальник має право витратити на промо-активності або інші маркетингові заходи безпосередньо у торговельній мережі. Зазвичай маркетинговий бонус становить від 5 до 20% від вартості товару [65].

Логістичний бонус – бонус, який сплачується компанією у разі, якщо постачання товару відбувається на РЦ торговельної мережі. Надалі мережа сама відповідає за постачання товару на магазини. Такий бонус, як правило становить від 3 – до 7% [65]. Чим більша торговельна мережа, тим менший відсоток, через те, що в них великий автопарк та великі логістичні склади. Чим менша торговельна мережа, тим, відповідно, більший відсоток.

«Платежі за відкриття» торговельних точок – це фіксована сума, яка прописується кожного року окремо, яку постачальник має сплатити, якщо торговельна мережа відкриває новий магазин. Зокрема, подібні умови можна зустріти під час співпраці з мережами формату «дрогері» (торговельні мережі, які спеціалізуються на засобах для дому та косметичних засобів). Як правило така плата становить від 50.00 євро до 200.00 євро за магазин [65]. Скажімо, мережа за рік відкриває 100 нових магазинів, тобто загальна сума становить 5000.00 (100*50.00) євро, які підлягають до сплати постачальником за рік. Варто враховувати, що наприклад, на початок співпраці, мережа складалася з 1000 магазинів, потім за наступний рік було відкрито 100 магазинів і сплачено 5000.00 євро відповідно, а у наступному році було ще відкрито 100 магазинів, за які знов має бути сплачено 5000.00 євро, а попередні 100 магазинів, за які було сплачено у минулому році, були закриті, ліквідовані. У такому випадку, торговельна мережа не компенсує ці суми за відкриття, навіть якщо через місяць після відкриття магазину, вона приймає рішення його закрити, бо він збитковий, через невірне обране місце розташування.

Плата «за вхід на полиці» – фіксована плата, яка встановлюється за 1 СКЮ та за 1 торгову точку. Середня вартість за введення 1СКЮ/1 магазин становить до 400 євро [122]. Якщо мережа налічує 50 магазинів, а постачальник має бажання продавати 4 різні смаки печива (тобто 4 СКЮ), то загальна сума, яка підлягає сплаті мережі становитиме 80 000.00 (400євро*4 СКЮ*50 магазинів) євро. Звичайно, не всі торговельні мережі вимагають плату за вхід до торговельної мережі. Це залежить від того, наскільки відомий бренд та наскільки мережа зацікавлена у даній групі товарів. Якщо бренд буде

імпортований до країни торговельною мережею за прямим контрактом з постачальником, то скоріш за все плата за вхід нараховуватися не буде.

Під маркетинговим бюджетом мається на увазі фіксована сума, яка має бути сплачена постачальником за рік. Така сума узгоджується кожного року окремо. Не варто плутати маркетинговий бюджет з маркетинговим бонусом. Це різні речі. Маркетинговий бонус витрачається на компенсування цінових акцій, а маркетинговий бюджет витрачається на сплату за маркетинг товару у торговельній мережі за допомогою тих варіантів маркетингу, які пропонує мережа та на які підписується окремий прайс-лист (наприклад, розміщення у газеті торговельної мережі, або радіо оповіщення у магазинах, або цінники, більші за розміром, ніж у конкурентів тощо). Величина таких бюджетів дуже різниться в залежності від кількості торговельних мереж, групи товарів та величини компанії постачальника.

«Плата за мерчандайзинг» – фіксована сума, яка встановлюється з розрахунку за 1-ну годину на 1-ну торгову точку. Існують мережі, які власноруч перевіряють правильність представленості товару на полицях та відповідності до планограми. У такому випадку, торговельна мережа прописує в комерційних умовах мінімальну кількість годин, за яку постачальник повинен сплатити за місяць. Після перевірки полиць, обов'язково має бути надісланий фото звіт, який постачальник має право коментувати. Зазвичай така плата становить від 3.00 євро за 1-ну годину, та мінімально за місяць дозволено замовити 300 годин на місяць для середньої за розміром мережі [71].

Інколи погоджується відсоток від річного товаро обігу, який має бути витрачений на мерчандайзинг постачальником. Така система мерчандайзингу є доволі ефективною, так як регулярна перевірка магазинів та оперативне надання фото звітів позитивно впливає на зовнішній вигляд полиці і коштує дешевше, ніж організовувати мерчандайзинг власними силами компанії.

У країнах де споживач схильний купувати товар з акційними цінниками, торговельні мережі вимагають проведення промо – активностей (акцій) з

чітким формуванням промо-плану на рік, зазначенням заздалегідь кількості та термінів промо-періодів та рівнем знижки. В Україні, у середньому, торговельні мережі наполягають на проведенні близько чотирьох промо-періодів за рік тривалістю до одного місяця зі знижками від 10 до 50%. Варто зазначити, що промо-період обов'язково має бути затверджений торговельною мережею. Якщо товар пропонується компанією в акцію зі знижкою 20%, а товар конкурента у цей же період поданий зі знижкою у 30%, то торговельна мережа надасть перевагу товару конкурента.

З цієї причини, формуючи промо-план, компанії необхідно намагатися бути узгодженою до участі в акції під час найбільших святкових періодів протягом року, таких як Новий Рік або Пасха тощо, так як найбільший потік споживачів до торговельних мереж притаманний саме таким святковим періодам. Ще одним суттєвим моментом, який також впливає на формування ціни товару, є спосіб нарахування компенсації акції постачальником. У різних мережах – по різному відбувається нарахування. Наприклад, якщо узгоджена ціна товару у специфікації – 10.00 євро, а надана знижка становить 20%, то більшість супермаркетів вираховують 20% з 10.00 євро, що становитиме 2.00 євро до сплати. А деякі мережі вираховують компенсацію акції від роздрібної ціни полиці. Наприклад, до ціни специфікації на товар у 10.00 євро, додають свою націнку (*mark up*) у 50%, тобто роздрібна ціна становитиме 15.00 євро/одиницю продукції, а потім вираховують 20% від 15.00 євро. Тобто вартість компенсації становитиме – 3.00 євро для постачальника. Таким чином, у різних мережах один і той самий товар з одним і тим самим відсотком знижки вартує різних видатків для постачальника.

Слід зазначити, що акції у будь-якій торговій мережі проходять лише за рахунок постачальника. Жодна мережа ніколи не проводить акції за свій власний рахунок. Після закінчення акції, мережа надає постачальнику кількість проданих одиниць товару в акційний період, відсоток знижки та загальну вартість компенсації, яка має бути сплачена постачальником, або знята з суми накопичених маркетингових бонусів за попередні періоди

постачання.

Окрім комерційних умов, є ще багато інших факторів, які впливають на маркетингову стратегію компанії. Четвертим фактором, на який необхідно зважати є те, що якщо мережа не впевнена у продажах бренду на мінімально необхідному для неї рівні, але компанії все ж таки вдалося домовитися про співпрацю, то мережа спочатку візьме товар на тестування на невелику кількість магазинів. Якщо бренд надасть необхідний прибуток для торговельної мережі, тоді він буде розширений на всі супермаркети мережі. Таке тестування рівня продажів у деяких мережах є безкоштовним, а у деяких гіпермаркетах, здебільшого з великим товарообігом, платним і досить коштовним. То ж, якщо за тест доводиться сплачувати кошти, то необхідно ретельно проаналізувати приблизний об'єм продажів, конкурентів саме на полиці цієї мережі та витрати на такий тест. Необхідно зважати на те, що весь не проданий товар у тестовий період підлягає поверненню на склад постачальника за рахунок постачальника, що теж призводить до додаткових витрат.

По-п'яте, виробникам товарів мають ретельно слідкувати за планами виробництва товарів через кінцеві терміни придатності. Звичайною практикою є такі положення:

- для групи товарів food – залишковий термін придатності на момент постачання продукції має становити не менше 90% від загального;
- для товарів non-food (з терміном придатності більше 1-го року) – залишковий термін придатності має становити не менше 70% від загального.

Тобто, виробник молока з загальним терміном придатності у 10 діб, має право виконати доставку товарів до магазинів протягом першого дня з моменту виробництва (90%), а виробник зубної пасти, для якої звичайний загальний термін придатності становить 3 роки – протягом першого року з моменту її виробництва (70%).

По-шосте, компанія ретельно має дослідити особливості роздрібного ціноутворення на полицях різних супермаркетів. Постачальник не має права

самостійно обирати та встановлювати роздрібну ціну на свій товар на полицях, але може рекомендувати «мінімальну роздрібну ціну». Проблематика постає у тому, що у всіх мережах в одній країні роздрібні ціни мають бути приблизно однаковими з розбіжністю не більше 5-ти відсотків. Проблема також полягає у тому, що різні мережі працюють на різній торговій націнці. На ринку України мінімальна торгова націнка становить – 25 відсотків, а максимальна – 50 відсотків [65]. Розраховується торговельна націнка торгової мережі в Україні за принципом визначення *mark up*:

$$\frac{(\text{ціна продажу} - \text{ціна закупки})}{\text{ціна закупки}} * 100 = \text{mark up}$$

Джерело: [83]

Для будь-якого постачальника важко встановити однакову ціну на полицях для усіх супермаркетів. При встановленні ціни також необхідно враховувати всі вище описані комерційні умови, для того, щоб у результаті співпраці не виявилось, що продаж товару до мереж є збитковим. У компанії має бути розуміння того, що встановивши «мінімальну рекомендовану роздрібну ціну» в одній мережі у 2.00 євро/од., неможливо буде, у іншій мережі, встановити ціну у 2.50 євро/од. Роздрібна ціна має бути однаковою у всіх магазинах.

Якщо відпускна ціна на *мережу А* становить 1.50 євро, комерційні умови загалом становлять 20%, а *mark up* становить 30%, то роздрібна ціна на полиці буде 1.95 євро, а фактичний дохід, який отримає постачальник за товар становитиме 1.20 євро/од:

$$\frac{1.95 - 1.50}{1.50} * 100 = 30\% (\text{mark up})$$

$$1.50 + 0.45 (30\%) = 1.95 (\text{роздрібна ціна})$$

$$1.50 - 0.30 (20\%) = 1.20 (\text{фактичний дохід})$$

Якщо відпускна ціна на *мережу В* становить 1.50 євро, комерційні умови

становлять 45% а *mark up* становить 30%, то постачальник отримує фактичний дохід лише 0.82 євро/од, тобто значно менше, ніж у першій мережі.

$$\frac{(1.95 - 1.50)}{1.50} * 100 = 30\% \text{ (mark up)}$$

$$1.50 + 0.45 (30\%) = 1.95 \text{ (роздрібна ціна)}$$

$$1.50 - 67.50 (45\%) = 0.825 \text{ (фактичний дохід)}$$

За таких умов підприємство може бути збитковим. У такому випадку постачальник не може підвищити відпускну ціну на *мережу B* до 2.20 євро/од. ($2.20 - 45\% = 1.21$), щоб отримати фактичний дохід у 1.20 євро/од., та мати тотожний рівень прибутковості до *мережі A*, а у іншому випадку роздрібна ціна у *мережі B* становитиме 2.86 євро/од:

$$2.20 + 0.66 (30\%) = 2.86$$

Різниця роздрібної ціни на полицях *мережі A* та *мережі B* у 66 євро центів – неприпустима. Слід зауважити, що торговельні мережі досить пильно слідкують за роздрібними цінами конкурентів. Зокрема, на регулярній основі вони мають оновлені актуальні дані з цінами з полиць своїх конкурентів на один і той самий товар. Як тільки вони помічають розбіжності, претензії перш за все пред'являються постачальнику, але лише у тому випадку, якщо у іншій мережі ціна буде нижчою. Постачальник теоретично може надати обґрунтування того, що різниця у цінах спричинена рішенням самих торгових мереж і що відпускна ціна на обидві мережі є однаковою, але у такому випадку, мережа, у якої ціна вище, скоріш за все буде вимагати зниження відпускної ціни у специфікації під загрозою виводу товару з мережі повністю. Незначні розбіжності у цінах (до 5%) постачальник має змогу усунути за рахунок планової національної переоцінки товару у всіх мережах.

По-сьоме, при проведенні переоцінки, компанії треба враховувати той факт, що мережі дуже неохоче погоджують переоцінку товару. Постачальник

не має право поставати товар за новими цінами, без погодження таких

нових цін з боку торговельної мережі. Специфікація з новими цінами має бути підписана з обох Сторін. Стандартна процедура переоцінки включає у себе умову, що за 30 календарних днів до підвищення, постачальник має надати лист оповіщення усім торговельним мережам з обґрунтуванням підвищення своїх цін. Приблизно за 15-20 днів до підвищення, постачальник надає специфікацію з новими цінами на підпис.

Кожен постачальник чи виробник продукції зіткається з тим, що торговельні мережі не бажають підписувати специфікації. Деякі вимагають підвищення тільки після того, як буде підтвердження проведеного підвищення цін на полицях конкуруючими мережами. Деякі мережі вимагають підвищення цін в один день і в один час з іншими мережами. Організація та відповідальність за одночасне підвищення цін полягає на постачальнику.

У багатьох торговельних мережах у контрактах постачання прописана умова того, що постачальник не має права робити підвищення ціни більше ніж один раз на рік. У деяких – до двох разів на рік. У будь-якому випадку не варто розраховувати на те, що вдасться корегувати та змінювати ціни по декілька разів на рік. А провести переоцінку товару одразу на великий відсоток, торговельні мережі теж не згодні. Тобто, якщо товар імпортований до країни, і водночас національна валюта втратила свою вартість, наприклад, на 35%, як сталося в Україні у липні 2022р то постачальнику навряд чи вдасться переоцінити свій товар на відповідний відсоток одразу [39].

Максимально, на що можна розраховувати, це проведення підвищення ціни по 15% у два етапи. Тобто, необхідно зважати на той факт, що коли постачальник змінює ціни, то ціни мають бути змінені у всіх магазинах одночасно і приблизно на один і той самий відсоток.

Окрім комерційних умов, необхідно проаналізувати інші умови співпраці з торговельною мережею. Наприклад, в Україні торговельні мережі пропонують укладати достатньо «недружні та жорсткі» контракти. Існують навіть поодинокі випадки, коли статті контракту порушують норми

законодавства України. Інколи бувають прописані такі умови як неможливість припинення постачання товару взагалі, навіть якщо компанія прийняла рішення зовсім не виробляти та не продавати такий товар.

Варто мати увазі, що встановити перший контакт з торговельною мережею дуже важко. Необхідно бути готовим до того, що якщо у компанії заздалегідь немає працівника, який мав би контактні дані категорійних менеджерів торговельних мереж, то чекати на відповідь від торгової мережі можна по декілька місяців. Потрібно зважати на той факт, що категорійний менеджер тієї чи іншої групи товарів у мережі може бути не зацікавлений у нових брендах, через великий об'єм додаткової роботи. Але якщо компанії укласти контракти з декількома мережами «невеликого» розміру у порівнянні до національних мереж, то завдяки такому кроку, процес встановлення контакту з національними мережами стане легшим. Вони вже зможуть побачити бренд на полицях інших магазинів, в них буде статистика продажів і вони будуть більш впевненими, що бренд не буде збитковим, адже він вже продається в інших магазинах.

Восьмим фактором, який впливає на ціноутворення є те, що великі національні мережі зазвичай беруть нові бренди тільки після проведення тестового періоду. Першочергово, вони можуть взяти бренд тільки на 5% від усієї кількості магазинів, протримати бренд там від декількох місяців – до декількох років, а потім розширити на всю мережу, у разі задовільних продажів. Деякі магазини одразу можуть взяти товар на всю мережу. У деяких, навпаки, є умова, що, або постачальник постачає товар на всю мережу, тобто на всі магазини, або не постачає взагалі.

Але є і такі мережі, які беруть до себе на полиці тільки за умови платного тесту. Тобто, постачальник платить за те, щоб стати на тестовий період, зазвичай у декілька місяців, з розрахунку за одну позицію на певну кількість магазинів. Зазвичай такі суми становлять до 10 000.00 євро за 1 СКЮ (товарна позиція). Перед початком тесту, торгова мережа озвучує бажаний рівень продажу цієї позиції. Якщо продажі досягають необхідного рівня, то

супермаркети укладають контракт на подальшу співпрацю, а якщо нижче такого рівня, то повертають всі залишки товару постачальнику.

Варто зазначити, що деякі мережі навмисно завищують необхідний рівень продажу, з метою того, щоб постачальник не зміг його досягти. Так як черга з бажаючих постачальників бути представленими на полицях нескінченна, то мережа проводить тести за тестами, як спосіб отримання додаткового прибутку. Після такого тесту, весь непроданий товар, тобто залишки продукції, постачальнику необхідно буде забрати з магазинів за свій власний рахунок. У багатьох випадках, такий товар повертається зіпсованим та неприйнятним для подальшого продажу.

По-девяте, одним з найважливіших елементів ціноутворення товару є «умови оплати». Для різних постачальників та різних груп товарів вони відрізняються. Для категорії товарів *food* – це, зазвичай, «відтермінування платежу» на 30 – 90 календарних днів за поставлений товар [123]. Для категорії товарів *non food* – реалізація 30 календарних днів, під якою мається на увазі оплата товару один раз на 30 днів за попередній звітний період тільки в тому об'ємі, який фактично був проданий. Наприклад, постачальник поставив товар на 50 000.00 євро, з них у червні товар був проданий на 10 000.00 євро і тільки 30 липня, не раніше, ці 10 000.00 євро будуть перераховані на рахунок постачальника.

Але практика передбачає, що торговельні мережі часто затримують оплати і компанія має розраховувати на середній термін погашення заборгованості лише через 3 – 6 місяців. Більшість компаній користуються банківськими кредитами, саме тому, важливо прорахувати суму банківських відсотків за 6 місяців такого користування кредитом. Відповідна сума платежів за користування кредитом теж має бути врахована при формуванні ціни на товар.

Більшість торговельних марок обирають стратегію розширення номенклатурних позицій, або видозміни вже існуючих товарів. Окрім того, на виробництвах часто відбуваються певні зміни, або технічне оновлення, або

зміна постачальників та тощо, які теж спонукають до оновлення продукту. Компанія має зважати той факт, що якщо вона має намір змінити одну свою позицію на іншу у торговельній мережі, то скоріш за все, це буде коштувати значних сум. Вартість розраховується так само, як і плата за вхід до магазину, тобто з розрахунку 1 СКЮ за 1 ТТ (торгівельна точка). Зазвичай, така сума складає удвічі меншу суму, ніж сума за вхід до цієї ж торговельної мережі і має назву «сплата за ротацію».

Якщо ж постачальник приймає рішення про «закриття» певних СКЮ на полицях, наприклад, через низький рівень продажів, чи недостатню прибутковість позиції, то практика передбачає обов'язкове проведення розпродажу усіх залишків такого товару, які були на момент надходження листа-повідомлення до центрального офісу про вивід позиції. Зазвичай, така знижка становить 50%.

Якщо мережа складається з великої кількості супермаркетів, то компанія має зважати на значні суми компенсації розпродажу, особливо якщо компенсація розраховується від роздрібної ціни. Саме тому, слід ретельно продумувати заздалегідь такі кроки, як вивід чи ротація позицій. Окрім того, подібні дії не можливо зробити у будь-який момент, коли компанія прийняла рішення. Здебільшого, у великих національних мережах, чітко прописані періоди та терміни, коли постачальник має право «закрити» або провести ротацію СКЮ.

2.3. Реклама як адаптаційний рушій корпоративної маркетингової стратегії

Більшість маркетологів схильні до класичного правила маркетингу: «У гарні часи компанії слід рекламувати свою продукцію, у погані часи – компанія зобов'язана». Питання того, наскільки подібний постулат є вірною стратегією, є достатньо суперечливим у компаніях. Якщо дана стратегія є вірною, то постає питання який тип реклами має обрати компанія для

підвищення рівня продажів та збільшення вартості *Goodwill*. Компанії, конкуруючи одна з одною, витрачають величезні кошти на маркетингові агентства та на маркетингові бюджети. Але існує багато випадків, коли реклама з тих чи інших причин не спрацювала і не мала ніякого позитивного ефекту на зростання рівня продажів.

В сучасних умовах для компаній ринку товарів повсякденного попиту існує величезний вибір різноманітних рекламних методів комунікації практично на будь-який рівень маркетингового бюджету. Найбільш популярними є цифровий маркетинг (діджитал-маркетинг), який включає рекламу у соціальних мережах, популярних веб ресурсах, співпрацю з відомими блогерами тощо. Досить популярними й досі лишаються телевізійна реклама, друковані видання, біл-борди, метод реклами через спонсорування певних заходів.

Ще одним типом реклами є маркетинг безпосередньо на місцях фізичного продажу товару, під яким мається на увазі проведення промо-активностей, розміщення виразних цінників, розміщення товарів на додаткових місцях продажу, встановлення промоутерів, домовленості про надання бренду компанії кращого місця на полицях тощо. Зазвичай компанії комбінують усі ці види реклами, розподіляючи маркетинговий бюджет, в залежності від ефективності кожної вкладеної грошової одиниці.

Для кожного бренду важливим є те, щоб про бренд дізналася якомога більша кількість споживачів. Компанія Нільсен провела дослідження, у якому використала 21 спосіб комунікації зі споживачами. Таке дослідження показало, що мікс – маркетинг, який складається з оральної комунікації (тобто, коли про бренд розповідають знайомі та друзі), традиційного маркетингу та інтернет (діджитал) маркетингу є найбільш ефективними для ознайомлення з новим брендом. 77% з усіх опитаних респондентів сказали, що саме інформація про бренд від друзів, найбільш спонукає їх до купівлі товару. Інтернет пошук є ефективним для 67% споживачі і телевізійна реклама для – 59%, що теж є значним та ефективним каналом маркетингу. Загалом, 62%

респондентів зазначили, що інтернет є достатньо популярних для споживачів, які шукають напої та їжу, 62 % – для категорії гігієни, 61 % – для категорії здоров'я, і 60% – для категорії догляду за волоссям [70]. Необхідно звернути увагу, що вищенаведені дані стосувалися ефективності щодо «інформування» споживачів щодо готового товару, а не «спонукання» до купівлі.

Успіх компаній сфери FMCG у багатьох випадках залежить від дослідження власних покупців у соціальних мережах з метою досягнення проблематики споживчого запиту. Станом на січень 2021 року найбільше користувачів України було у соціальній мережі Facebook – 60%. Друге місце посідає соціальна мережа YouTube – 43% користувачів. На третьому місці знаходиться Instagram – 36% користувачів [50].

Для детальної оцінки, доречно дослідити приклади деяких компаній щодо застосування різних типів реклами. В кінці 2012 року компанія Procter & Gamble витратила 35% свого річного маркетингового бюджету на діджитал-маркетинг. Компанія в останні місяці вирішила скоротити бюджет свого традиційного маркетингу ще на \$10млн. та переорієнтувати їх на діджитал-рекламу та на рекламу у мобільних пристроях. За різними підрахунками, на сьогодні компанія витрачає приблизно від \$1.2 млрд – до \$4.8 млрд. Інтерактивне бюро маркетингу оцінює загальні витрати на діджитал-рекламу близько \$36.6 млрд, 7% з яких, а саме \$2.5 млрд припадає на компанії FMCG [120]. Зрозумілим є те, що Procter & Gamble вкладає дуже значні суми у діджитал-маркетинг. Однак, вони розуміють, що компанії необхідно знайти співвідношення між традиційним та сучасним маркетингом для своїх споживачів. Далеко не всім компаніям необхідно бути присутніми в усіх каналах зв'язку. Вибір про тип оповіщення необхідно робити, виходячи з того, який тип буде найбільш зручним для споживача. Найголовніше для бренду – присутність з інформативним повідомленням, у вірний час та у вірному місці, саме там же споживачі очікують знайти таку інформацію.

Діджитал-маркетинг та реклама у мобільних телефонах є ключовими компонентами комунікації зі споживачами для компанії Unilever. У компанії

слідують політиці, що найбільш важливим для бренду є підтримання довіри споживачів. Якщо не має довіри, то споживачі не дадуть дозволу на використання своїх даних. Так наприклад, Unilever застосувала телевізійні шоу для реклами свого бренду Knorr. Компанія була націлена на те, щоб рекламувати якість та смак своїх продуктів і, таким чином напрацювати певний рівень довіри до свого бренду. У 2013 році компанія Unilever створила свою власну он лайн платформу для комунікації між своїми внутрішніми маркетологами та маркетинговими агентствами у кожній країні саме для того, щоб ефективно створювати необхідний імідж бренду в залежності від культурних та інших особливостей кожного регіону окремо. У компанії наголошують, що «Ми шукаємо більш динамічні шляхи залучення клієнтів і, без сумніву, соціальні мережі є частиною такої стратегії. Не все визначається тільки сторінками у Facebook. Телебачення все ще відіграє суттєву роль та буде займати провідне місце ще багато років. Але, не зважаючи на обраний метод маркетингу, ключовим має бути те, що про бренд мають говорити, говорити скрізь» [120, с. 530].

Компанія PepsiCo теж схильна до думки, що пряма комунікація є однією з найважливіших для бренду щоб встановити тісний зв'язок зі споживачем. Вони не схильні до медіа каналів чи постійного витрачання коштів на телевізійну рекламу задля того, щоб донести своє повідомлення. PepsiCo активно використовує сучасний тренд СоЛоМо (соціальний, мобільний, локаційний). СоЛоМо дозволяє компанії відслідковувати місцезнаходження своїх споживачів та рекламувати товар саме тоді, коли вони знаходяться поруч з точкою продажу для аудиторії 18-25 років. А першочергові дані про споживачів компанія бере зі своєї сторінки Facebook.

Компанія Nestlé почала свій шлях «сучасного маркетингу» з того, що у 2010 році, вона прописала «по-новому» свої соціальні принципи реклами. Nestlé створила свою власну «діджітал» команду у Каліфорнії (Digital Acceleration team), основною метою та завданням якої є відстежувати щоденні негативні відгуки про компанії, або негативний клієнтський досвід та вчасно

на нього реагувати. Компанію часто звинувачували у тому, що вони самі створюють позитивне враження про свої бренди для споживачів, що вони грошима заохочують блогерів задля позитивних відгуків тощо. Тим не менш, не дивлячись на все, Nestlé вдалося досягти своєї мети та створити позитивний імідж своїх брендів [121].

Kraft Foods одними з перших почати користуватися «сучасним маркетингом» та добре розуміють можливості діджитал-маркетингу. Стратегія Kraft Foods полягає у тому, щоб донести засобами он-лайн до своїх споживачів саме ту інформацією, яка має відношення саме до їхньої продукції. Зокрема, це були рецепти приготування їжі, або правила корисного харчування, але разом з тим і демонстрація цінності компанії. Така взаємодія залучає кожного споживача окремо і заохочує взаємодіяти саме з тим брендом, який йому цікавий найбільше. Гарним прикладом подібної тактики є те, що компанія прийняла рішення щодо заохочення молодих людей, які народилися у період 1979 – 1994 років [121]. Так як такі люди зазвичай не вміли готувати вдома, Kraft Foods створив школу приготування Kraft, у якій, в залежності від побажань, знімали відео про основні правила приготування страв. Така стратегія була ідеальною для залучення нових клієнтів до користування продукцією компанії Kraft Foods.

Ще одна з найбільших компаній на ринку товарів повсякденного попиту, а саме компанія Henkel використовує *mix strategy*. Вони не використовують увесь свій бюджет на діджитал-рекламу. Каспер Рорстед, генеральний директор компанії зазначає, що «діджитал та соціальна реклама мають величезний вплив на бачення бренду споживачами, починаючи з того як говорять про бренд і закінчуючи тим, як його сприймають. Споживачі також надають свою думку з приводу того який канал є найбільш ефективним. Ми дуже сфокусовані на залученні нових клієнтів через он-лайн канали» [120, с. 520]. Він також наголошує на тому, що незважаючи на те, що діджитал реклама стрімко іде вгору, ефективність телевізійної реклами не зменшується такими ж темпами відповідно. Телевізійна реклама і досі лишається одним з

провідних каналів для компаній ринку товарів повсякденного попиту. Разом з тим він зазначає, що: «ми витрачаємо на діджитал-рекламу все більше і більше коштів, але більш повільними темпами, ніж ми прогнозували п'ять років тому» [120, с. 521].

Компанія Heinz теж мала цікавий досвід застосування різних типів реклами. Якщо попросити британців назвати будь-який бренд, 17% назвуть компанію Heinz. Heinz запустила свій власний додаток у 2013 році – Heinz Offers. Додаток просить споживачів надати свої власні персональні дані, винагороджуючи їх за це купонами на знижку та інформацією про останні новини бренду у щоквартальному електронному листі. Пітер Ебсворбс, менеджер з маркетингу компанії Heinz зазначає: «Мене найбільше стимулює те, що завдяки цьому додатку ми маємо змогу отримати «портрет» наших споживачів для наших продуктів, від їжі для немовлят до супів та замороженої продукції. Якщо ми можемо чітко ідентифікувати лояльних клієнтів до нашого бренду, то ми можемо заохотити їх до купівлі інших своїх товарів» [120, с.519].

За дослідженнями, більшість споживачів не мають чітко визначеної позиції щодо придбання конкретного бренду перед приходом у супермаркет. Зокрема, вони приймають рішення у момент знаходження перед полицею. Дослідження, проведені серед 3000 опитаних респондентів доводять, що 82% рішень щодо усіх покупок здійснені саме у момент знаходження у магазині, 62% з яких є імпульсивним рішенням і 18% були зроблені під впливом промо-активностей бренду. На перший погляд, маркетинг насамперед у місцях продажу, може здатися застарілим, але він все ще генерує велику частину товарообігу компанії у сучасні нестабільні часи [85].

Варто зазначити, що споживачі майже одразу помічають зростання цін на товари повсякденного попиту. Підвищення цін впливає на їх остаточний вибір. Велика частина з опитаних вважають, а саме 41% споживачів, що брендам та виробникам необхідно знайти вирішення проблеми зростання цін. 62% покупців долучаються до програм лояльності, що має величезний вплив

на прийняття рішення про купівлю товару. Отримання додаткової знижки на товар або нарахування балів лояльності тощо впливає на подальших 95% купівельних рішень. Маркетологи мають можливість збільшити вплив їх реклами на місцях продажу саме через її комбінування з програмою лояльності [85].

Покупки здійснюються тоді, коли покупець товару, сам товар та реклама на нього співпадають в один і той же час і в одному і тому ж місці. Серед усіх інструментів реклами «реклама на місці продажу», а саме проведення цінових акцій є найбільш ефективним з точки зору збільшення кількості продажу. Наявність знижки спонукає сучасного споживача до купівлі такого товару. Зазвичай, акційні цінники мають відмінний яскравий колір від звичайних, за рахунок якого привертають на себе більшу увагу споживачів.

Згідно зі звітом компанії Нільсен на кінець 2021 року, у «після-ковідний» період у світі сформувалося чотири групи покупців, які відображають глобальні тенденції:

- покупці, які економлять – 17%;
- покупці, які почали економити – 46%;
- покупці, обережні у витратах – 27%;
- покупці з необмеженим бюджетом – 9%.

Тобто у «після-ковідний» період 73% (46%+27%) світових споживачів стали більш обережно відноситися до своїх витрат [97]. За такої ситуації, компаніям слід приділяти більше уваги саме проведенню цінових акцій, адже теоретично за рахунок акцій можна залучити до 90% покупців.

Саме через таку світову тенденцію до масової економії, ритейл зі свого боку все більше розвиває магазини формату дискаунтерів. В Таблиці 2.1 наведені дані, щодо відсотку дискаунтерів на території країн Європейського Союзу.

Таблиця.2.1

**Кількість дискаунтерів у % по відношенню до загальної
кількості магазинів у країнах ЕС року та приріст у відсотках за рік
(кінець 2021 року)**

<i>Країна</i>	<i>Загальний % по відношенню до звичайних магазинів</i>	<i>Зміна у % по відношенню до 2020 року</i>
Норвегія	69.9	1.1
Фінляндія	9.5	0.1
Швеція	19.7	2.3
Франція	12.1	0.1
Іспанія	11.3	0.1
Португалія	16.2	0.2
Італія	19.5	0.6
Польща	37.4	2.7
Німеччина	40.2	0.6
Австрія	24.9	0.6

Джерело: [98]

Принципова різниця дискаунтерів від звичайних супермаркетів полягає у тому, що вони працюють, у середньому, з торговельною націнкою у 25%, у той час як звичайні супермаркети працюють на націнці у 40%-50% [65]. Проблематика знову ж таки виникає через той факт, що «мінімальна рекомендована ціна» має бути однаковою для всіх форматів магазинів. Постачальник несе відповідальність за рівність роздрібних цін на полицях. У той же час звичайні супермаркети контролюють, щоб відпускні ціни для «дискаунтерів» не були нижчими, ніж для них.

Наприклад, на ринку України компанія АТБ є найбільшим «дискаунтером» серед усіх. Ціни на одні і ті ж самі товари часто на 10-20% нижчі, ніж у звичайних супермаркетах. Компанія АТБ за об'ємами продажу посідає перше місце в Україні – 123,86 млрд грн, саме тому більшість постачальників зацікавлені укласти з нею контракти співробітництва [47].

Компанія має бути готова до того, що звичайні супермаркети можуть взагалі відмовитись співпрацювати з нею, якщо такі ж самі СКЮ представлені

на полицях АТБ за нижчими цінами. Інколи супермаркети вимагають додаткову знижку на товар, що призводить до втрати прибутку, або навіть до збитків. Вирішенням даної проблеми є «розведення асортименту». Наприклад, мається на увазі, постачання товару різного за своїми споживчими характеристиками, чи за об'ємом, чи за вагою тощо до конкурентних між собою мереж. Але видозміни потрібно робити таким чином, щоб споживач зрозумів, що товар у різних мережах належить одному і тому ж бренду і є практично однаковим.

Повертаючись до питання щодо типів акції у магазині та стратегії їх проведення, необхідно зазначити, що є багато механізмів їх проведення.

Найпопулярніший передбачає надання звичайної цінової знижки на товар – постачальник надає на певний період знижку, узгоджену у відсотках по відношенню до ціни:

- деякі мережі нараховують суму компенсації за принципом калькуляції відсотку знижки від ціни специфікації. Наприклад:

$$\frac{10\text{грн (ціна специфікації)}}{100} * 10\% \text{ (знижка)} = \mathbf{1.00\text{грн (сума компенсації)}}$$

- інші мережі вираховують компенсацію від роздрібної ціни полиці. Наприклад:

$$\frac{15\text{ грн(роздрібна ціна полиці)}}{100} * 10\%(знижка) \\ = \mathbf{1.50\text{грн (сума компенсації)}}$$

Тобто, при наданні однакового відсотку знижки на товар для двох мереж, суми компенсацій для постачальника різні, в залежності від принципу нарахування компенсації акції торговою мережею. Для однієї мережі проведення акції коштує постачальнику 1.00 грн/одиницю проданого товару, а для іншої – 1.50 грн/одиницю проданого товару. Зазвичай, конкуруючі між

собою торговельні мережі вимагають проведення акцій з наданням однакового відсотку знижки.

Іншим механізмом є проведення акції за принципом « $1+1=3$ » або « $1=2$ » тощо. До такого типу часто вдаються БНП щодо своїх глобальних брендів, які мають у своєму розпорядженні великі маркетингові бюджети, так як компенсація такої акції коштуватиме постачальнику 33.4% і 50% відповідно від ціни специфікації або роздрібною ціни полиці.

Варто також зважати на те, що деякі супермаркети дозволяють проводити акції на безоплатній основі за «активацію». А деякі вимагають сплачувати вартість «активацію акції», окрім компенсація проведення акції. Інколи компанія може погодити безоплатну активацію за умови надання «поглибленого» відсотку знижки. Наприклад, постачальник пропонує надати 40% знижки, але при цьому не сплачує за «активацію». Такий крок економічно є більш привабливим для постачальника, адже при однакових сумарних витратах на маркетинг, постачальник надає більшу знижку для кінцевих споживачів, що призводить до збільшення об'ємів продажів та підвищує конкурентну спроможність бренду.

При проведенні акції, дуже важливим є виділення акції великими кольоровими цінниками та контроль наявності продукції на полицях. Інколи супермаркети вимагають додаткову плату за акційні цінники. Компанії варто мати у штаті власних мерчендайзерів, які з перших днів проведення акції перевіряють «точки продажу» товару на наявність акційних цінників та самого товару на полицях. Досить розповсюдженими є ситуації, коли акційних цінників на полицях не має через людський фактор, або взагалі відсутній товар. Зокрема, постачальник сплатив кошти за «активацію акції», яка не збільшила продажі товару через його відсутність на полицях. З метою уникнення подібних ситуацій компанії бажано за 2-3 тижні до проведення акції повідомити торговельні мережі про необхідність формування посиленого замовлення.

Ефект цінової акції може бути посилений в декілька разів за рахунок

одночасного розміщення товару на додаткових місцях продажу, а саме «торців», «понтонів», або «торговельних островів». Кожна торговельна мережа має свій «прайс» на такі послуги, який прописаний у маркетингових договорах з постачальником та може бути узгоджений заздалегідь. Популярні бренди, яких мережа вважає лідерами продажу, мають можливість погодити безоплатне розміщення на додаткових місцях.

Також ефективність проведення акції підвищує розміщення товару у «акційній газеті» торговельної мережі. Для безоплатної участі у «газеті», мережі вимагають мінімальну знижку на товар на рівні 30%. З меншим рівнем знижки компанії доведеться сплатити за розміщення анонсу про акцію у газеті. Розміщення товару у газеті подвоює результат проведення звичайної цінової акції. Тобто, якщо за період тижневої акції зазвичай вдається продати 1000 штук товару, то при розміщенні у газеті можна розраховувати на 2000 штук.

При проведенні цінових акцій, необхідно обирати найкращі періоди для цього з точки зору кількості відвідувачів. Часте проведення акцій теж може нашкодити бренду, так як призведе до виникнення звички у покупців купувати товар тільки в акційний період. У середньому компанія надає 4 промо-періоди на рік тривалістю один місяць кожний зі знижкою до 20 %. Компанії варто обирати найкращі періоди протягом року для проведення акцій, наприклад святкові, як Різдво, Новий рік тощо, в залежності від країни культурних особливостей країни.

Деякі торгові мережі застосовують практику надання права участі у акції тільки одному бренду з певної категорії товарів. Свої пропозиції щодо акцій надають декілька постачальників одразу, але мережа підтверджує участь лише одному бренду. Саме тому, компанії варто ретельно аналізувати дії конкурентів та відсоток знижки, який вони надають на акцію. Торгова мережа обирає найбільш привабливу для себе пропозицію стосовно проведення акції.

Демонстрація нового товару шляхом залучення промоутерів теж є ефективним механізмом реклами та збільшення продажів. Популярним цей метод є серед брендів категорії товарів «їжа та напої». У магазинах формату

«супермаркет» зазвичай є можливість замовити таку послугу, як проведення дегустації товару. Постачальник, сплачуючи фіксовану вартість згідно «прайсу» послуг, виставляє своїх промоутерів (маркетологів) у магазинах, а ті розповідають споживачам про товар та надають можливість покупцям спробувати його. Зазвичай, такі заходи підсилюються ще і ціновою акцією на товар для більшого заохочення покупців.

Проведення дегустацій покращують результати цінової акції мінімум у 2 а то і 3 рази [2]. Але вартість таких заходів достатньо висока, тому необхідно ретельно прорахувати маркетинговий бюджет перед замовленням та знов ж таки ретельно обирати дні тижня таких заходів. Наприклад, в Україні найкращими днями з точки зору об'ємів продажів є п'ятниця, субота та неділя. У Швейцарії – четвер та субота. У країнах Європейського Союзу – тільки п'ятниця та субота.

Всі дії постачальників мають бути направлені на те, щоб покупці помітили товар. З поміж таких механізмів ефективним є замовлення власних «брендіваних воблерів» (додаткових цінників) на полицю з написами, які б привернули увагу споживачів, як наприклад «зроблено в Україні», або «натуральна продукція» тощо.

Декілька десятиліть тому існувала можливість замовляти бажану полицю для розміщення товару за додаткову оплату. Сучасна світова практика не передбачає подібної опції. Супермаркети самі розробляють принцип побудови «матриці» полиць. Здебільшого розміщення брендів на полицях залежить від цінового фактору. Найбільш дорогі товари знаходяться на найвищих полицях, а найдешевші – на найнижчих. Деякі мережі формують матрицю за принципом найвищого попиту, тобто товари найбільш популярних брендів знаходяться на найкращих полицях.

Торговельні мережі, тестуючи новий товар зазвичай розміщують його в найгірших місцях і у компанії буде щонайбільше три місяці для того, щоб показати гідний рівень продажу [88]. Тому не варто розраховувати на придбання за додаткові кошти привабливого місця у магазині, принаймні у

довгостроковій перспективі. Хоча у менш розвинених країнах, особливо з високим рівнем корупції, така практика все ще лишається.

Існує декілька думок стосовно визначення «найкращої» поліції. Одні маркетологи вважають, що «золота поліція» – це така, яка знаходиться на рівні очей, а останні дослідження ставлять таку думку під сумнів і доводять, що поліція яка знаходиться трохи нижче, а саме на 30 градусів від рівня очей – краща, так як сучасний покупець завжди опускає очі вниз, продивляючи увесь товар [68].

Одним з найбільш дорогих типів стимулювання продажів на місцях, є розміщення товару у при касових зонах. При касові зони збільшують продажі товарів у декілька разів, за рахунок того, що покупці, знаходячись у черзі магазину, неодмінно помітять більшість товару, який там знаходиться і придбають. Подібні місця розраховані лише на відносно невеликий за своїм розміром товар, який користується великим попитом серед покупців, як наприклад жувальна гумка, або цигарки тощо. Компанії варто мати на увазі, що контроль достовірності викладення такого товару у при касових зонах технічно достатньо ускладнений. Якщо постачальник постачає товар на більше ніж одна тисяча магазинів, то скоріш за все товар не буде виставлений на всіх замовлених касах, хоча кошти необхідно буде сплатити за всі.

Супермаркети часто пропонують розміщення логотипу бренду на брендированих пакетах магазину, або радіо оповіщення про бренд, або розміщення на «бордах» тощо. Але вони є менш ефективними і зазвичай, ними користуються лише БНП, у яких метою даного кроку є не збільшення продажів, а підтримання іміджу компанії.

На другому місці за рівнем ефективності для товарів ринку FMCG є діджитал-реклама (SMM, ORM, медійна реклама). Маркетологи часто наголошують на тому, що новому бренду вкрай необхідно втілювати активний SMM, особливо через соціальні мережі. Але таку точку зору варто поставити під сумнів. SMM без сумніву ефективний для B2B продажів, але не для B2C. Коли продаж відбувається через B2B, то споживач може безпосередньо у

момент реклами перейти за посиланням на сайт бренду та зробити замовлення товару, а при B2C це неможливо.

Тобто для здійснення купівлі споживач має запам'ятати товар, та з часом, прийшовши до супермаркету, знайти його. Це подібний принцип дії реклами, як і телевізійна реклама, але телевізійна є більш ефективною з точки зору збільшення продажів товарів компанії.

Існує думка і деякі компанії дотримуються такого шляху, що можна додатково створити веб-сайт та он-лайн магазин бренду, рекламувати його і продавати через нього. Є декілька суттєвих недоліків такої стратегії.

Першим негативним фактором є те, що он-лайн магазин бренду є конкурентом супермаркетам. Супермаркети не зацікавлені продавати у себе товар, який розвиває свою власну роздрібну торгівлю. Кожний супермаркет прописує необхідний плановий річний рівень продажу по кожному бренду і цілком можливо, що розвиваючи власний магазин, частина покупців, які раніше купували бренд у супермаркеті почнуть його замовляти на сайті, а відтак зменшиться товарообіг у супермаркеті.

Другим недоліком є те, що товари сфери FMCG – це здебільшого відносно не дорогі товари, так звані товари «масс маркету». Логістика таких товарів від складу виробника до кінцевого споживача може коштувати дорожче самого товару.

На ринку України серед товарів повсякденного попиту є бренди, які розвивають свою власну повноцінну мережу роздрібної торгівлі. Наприклад, компанія ROSHEN створила свою фірмову мережу, яка налічує 70 магазинів [18]. Подібна стратегія потребує величезних грошових ресурсів. Створення власної мережі має на меті стати більш незалежними від національних роздрібних мереж

Кожному бренду ринку товарів повсякденного попиту варто мати свої соціальні сторінки з метою комунікації зі споживачами та створення позитивного іміджу. Але витратити значні грошові ресурси на заохочення покупців до купівлі товару не варто через дуже низьку ефективність такого

каналу.

Компанії ринку товарів повсякденного попиту створюють соціальні сторінки для підтримки свого іміджу. Компанія Coca-Cola через соціальну мережу Facebook будує своє середовище лояльних клієнтів. Вони заохочували споживачів викладати свої фото у момент вживання напою. Подібна кампанія згенерувала 350 000 фото та збільшила загальну присутність компанії он лайн. Бренд Ben & Jerry застосував такий самий підхід в Instagram. Їм це дозволило згенерувати 46 000 фото споживачів з морозивом їх бренду [75].

Активне підтримання брендом соціальних мереж має певні недоліки. Якщо компанія розпочала діяльність в соціальних мережах, то в подальшому не варто її припиняти або знижувати темпи активності. Зменшення активності або припинення підтримання соціальних мереж створить враження для споживачів того, що в компанії криза, або певні проблеми. Через такий фактор є ризик того, що компанія може втратити частину своїх споживачів лише через соціальні мережі. Зокрема, це стосується і інших типів реклами. Якщо бренд активно рекламується у друкованих виданнях або у телевізійних медіа, то компанія має підтримувати це на постійній та регулярній основі.

Мета соціальної мережі – це комунікація зі споживачами. Компанії варто бути обережними зі своїми публікаціями. Необхідно зважати на те, що для кожного бренду одним з основних маркетингових завдань має бути уникнення негативного досвіду споживачів, а отже варто уникати спірних глобальних проблем суспільства. Соціальні мережі мають містити основну інформацію про бренд, про товар, про споживчі характеристики. Всі повідомлення мають бути націлені на розкритті філософії бренду та створення приємного уявлення про бренд.

За умови обмеженого маркетингового бюджету компанії, на початковому етапі розвитку, варто витратити ресурси на більш ефективні способи комунікації. Наприклад ORM, до якого час від часу вдаються навіть глобальні світові бренди такі як компанія Nestlé.

«ORM» – це управління репутацією бренду в інтернеті, усунення

негативу, управління наріканнями та негативним досвідом, розміщення позитивних відгуків про продукт тощо [103]. Особливо ефективним, є розміщення позитивних відгуків на маркет-плейсах, де товар продається, підвищуючи, таким чином загальний рейтинг товару. Подібна стратегія є особливо важливою для невеликих брендів, які тільки розпочинають свій шлях на ринку товарів повсякденного попиту.

Компанії ринку FMCG витрачають на телевізійну рекламу у середньому 39% свого маркетингового бюджету. Для порівняння, бренди інших сфер діяльності витрачають 24% на теле-рекламу від свого бюджету. Якщо з аналізу вилучити Китай, то такі витрати становитимуть 52% [120]. Станом на 2020р, Китайські компанії ринку FMCG здебільшого витрачають свій бюджет на діджитал-рекламу – 71% [120].

Витрати на традиційну теле-рекламу у Китаї продовжують скорочуватися, але за прогнозами компанії Zenith, в інших країнах різниця між витратами на діджитал та теле-рекламу скоротилася, вони знаходяться приблизно на однаковому рівні. Компанія Zenith прогнозує, що у 2024 році світові витрати на діджитал рекламу становитимуть \$13.9 млрд зі зростанням з 46% до 49% по відношенню до 2020 року [120].

В межах цих даних, саме бренди категорії «їжі та напої» планують збільшити свої витрати на діджитал-рекламу до 7%. Таке збільшення спровоковане пандемією COVID 19 та тим, що збільшилися покупки в он-лайн просторі. Через це компанії були вимушені збільшити рівень діджитал-реклами.

Технічно це був досить складний шлях для компаній, адже вони були вимушені віднайти шлях подолання таких перешкод, як «зменшений масштаб екрану», збільшення кількості підписників на «рекламу тільки за потреби», політикою cookies під час встановлення контакту зі споживачами тощо.

Прогнозується, що Індія стане однією з найшвидших, серед країн що розвиваються, за темпами свого розвитку упродовж наступних 3-х років та щороку компанії ринку FMCG Індії збільшуватимуть свої витрати на 14% на

рекламу по відношенню до попереднього року. Станом на 2021 рік компанії ринку FMCG витрачали: на теле-рекламу – 52% від своїх загальних маркетингових витрат; на діджитал – 38%; на друковані видання – 7%; радіо оповіщення – 1%. [114].

Через зростання частки он-лайн торгівлі і збільшення діджитал-реклами деякі великі торговельні мережі створюють свої власні платформи для маркетингу, а відтак і цілу сферу, яка в західних країнах має назву «рітейл медіа».

Останній звіт компанії WPP GroupM свідчить про те, що реклама сфери рітейлу вже становить 10.7% від загальних витрат на рекламу і прогнозується, що цей показник досягне рівня у 60% до 2027 року [94]. Наприклад Amazon є третьою найбільшою рекламною платформою у Сполучених Штатах Америки з часткою у 13% станом на 2021 рік і очікується, що у 2024 році така частка зросте до 15%.

Під «Рітейл медіа» мається на увазі «реклама на місцях продажу», але в електронному форматі. Минулі десятиліття, бренди використовували теле-рекламу у поєднанні з «рекламою на місцях продажу» для стимулювання збуту продукції. Сьогодні ж платформи «рітейл медіа» поєднують у собі обидва ці типи реклами. Варто зазначити, що «рітейл медіа» є більш ефективним через те, що «таргетує» саме необхідних клієнтів та є більш економічним з точки зору витрат.

Amazon Marketing Cloud та Walmart Connect – це два рішення, втілені найбільшими рітейлерами для відслідковування дій споживача, починаючи з моменту, коли споживач побачив рекламу та здійснив покупку он-лайн або навіть у фізичному магазині. Така можливість широко використовується власниками різних брендів, адже допомагає значно оптимізувати свої витрати.

Тобто в сучасному розумінні коли ведеться мова про діджитал-рекламу, то мається на увазі не тільки реклама брендів на різноманітних сайтах, а також і реклама безпосередньо на сайтах он-лайн магазинів, яка за допомогою інвестування величезних бюджетів на її розвиток, дозволяє слідкувати за

поведінкою споживача.

На сьогодні все ще ефективним способом для брендів є медійна реклама, а саме: теле- та радіо- оповіщення, банерна реклама, реклама у друкованих матеріалах тощо. Теле-реклама є популярною серед брендів, власниками яких є БНП з великими маркетинговими бюджетами. Подібний тип реклами не є ефективним рішенням для компаній невеликого розміру через свою високу вартість.

Кожен телевізійний канал має вимогу щодо мінімальної тривалості рекламного відео та мінімального часу його трансляції, а інколи і мінімальну кількість показів на день. Через такі умови, замовник реклами має розраховувати на багатомільйонні бюджети. Якщо навіть компанія може собі дозволити витратити подібний бюджет на початковому етапі свого розвитку, це не означає, що запустивши теле-рекламу, бренду вдасться одразу підняти продажі свого товару. Для розуміння цього процесу, необхідно проаналізувати поведінку споживача.

Навіть за умови надзвичайно вдалого рекламного відео, яке привертає увагу споживачів до себе, така реклама може бути ефективною лише за умови максимально «широкої географічної представленості» товару компанії. Покупець не повинен витратити час на пошуки товару. Тобто, мається на увазі, що на момент рекламування товару шляхом телевізійної реклами, продукція бренду має бути представлена у такій кількості торгових точок того регіону, де транслюється реклама, щоб у споживача не виникало складнощів його знайти. Деякі компанії під час відео реклами додатково оголошують інформацію щодо місць продажу товару. Але за таких умов, досить незначна кількість споживачів зможе зберегти та запам'ятати цю інформацію, а відтак і придбати товар.

Телевізійну рекламу слід розглядати в момент максимальної «представленості» бренду на полицях в мережах національного рівня з максимальним охопленням регіону.

Подібну стратегію варто застосовувати і до такого типу реклами як

реклама у друкованих виданнях. Молодим компаніям слід витратити ресурси на подібну рекламу після реклами діджитал та «реклами на місцях продажу». Використовуючи рекламу у друкованих виданнях, необхідно проаналізувати його тип та відповідність до нього категорії товару, який необхідно рекламувати. Наприклад, шляхом теле-реклами можна рекламувати практично будь-який тип товару на будь-якому теле-каналі, замовник обирає канал в залежності від величини покриття, популярності та вартості. З друкованими виданнями подібна тактика не дієва. Компанія не зможе рекламувати продукти харчування або господарські товари у виданні, яке сфокусоване на висвітленні сучасних тенденцій світової моди або косметичних засобів. А от, наприклад, реклама такого товару як крем по догляду за шкірою відмінно підходить для такого видання.

Будь-якому власнику бренду необхідно пам'ятати, що після того, як реклама розпочата у медіа та друкованих виданнях, вона має підтримуватися на постійній основі, щоб у споживача не склалося враження, що бренд перестав існувати.

Висновки до Розділу 2

Проведений в рамках Розділу 2 аналіз адаптивного впливу ризикового середовища на маркетингові стратегії компаній ринку товарів повсякденного попиту, аналіз особливостей співробітництва з різними каналами дистрибуції та дослідження ефективності проведення різних типів реклами призвів до наступних результатів:

- Кожній компанії необхідно адаптувати свою маркетингову стратегію до ризиків країни, у якій відбувається реалізація продукції для довгострокового існування бренду.
- Окреслено основні ризики ринку товарів повсякденного попиту для постачальників та власників брендів. З поміж них: ризик зростаючої кількості власних торгових марок торговельної мережі, ризик настання форс-мажорних

обставин, ризик постійно зростаючих очікувань споживачів, ризик недобросовісної конкуренції, не сплати за поставлений товар.

- Наголошено, що торговельні мережі тяжіють до збільшення ВТМ у всіх категоріях товару на своїх полицях, так як вважають, що через ВТМ вони зможуть отримати більшу прибутковість з розрахунку на одну одиницю товару та збудують певну лояльність покупця до торговельної мережі в цілому через лояльність до їх власного бренду.

- Зокрема, брендам необхідно бути обережними з рішенням про виготовлення продукції ВТМ для торговельних мереж. Деякі мережі примушують до такої співпраці за рахунок зміни комерційних умов співробітництва.

- Задля запобігання таким діям, бренду необхідно бути настільки унікальним та виразним серед інших брендів, щоб торговельна мережа не змогла маніпулювати умовою ВТМ. Лояльність споживачів має бути максимально сильною, щоб у торговельній мережі було розуміння того, що покупець робить закупи у цій мережі саме через наявність бренду компанії. Географічна представленість бренду має бути максимально широкою, тобто у максимальній кількості торговельних точок. Копії товару на ринку, зроблені іншими виробниками, мають бути відсутні, а цієї мети можна здобути за рахунок унікальної рецептури, або шляхом досить складного та запутаного процесу виробництва, щоб інші виробники технічно не мали можливості його скопіювати. Якщо на ринку існують схожі між собою бренди та товари за своїми споживчими характеристиками, як наприклад напій «кола» компаній Pepsi та Coca-Cola, то ВТМ торговельних мереж просто не уникнути. На сьогодні у більшості світових мереж, є схожий напій за своїми смаковими характеристиками під ВТМ.

- Ризики, пов'язані з настанням форс-мажорних обставин, таких як пандемія та військові дії призводять до величезних втрат у грошовому вимірі для власників брендів та виробників продукції ринку товарів повсякденного попиту. Пандемії, на прикладі України, призводять до обмеження робочого

часу або роботи та функціонування торговельної мережі в цілому, продажу певних категорій товару, що у свою чергу призводить до зменшення реалізації товарів виробника у таких магазинах. Через настання форс-мажорних обставин проблеми виникають на кожному етапі з усіх процесів виробництва продукції та її реалізації, починаючи від розірвання ланцюгу постачання сировини для виробництва, відтоком робочої сили через евакуацію людей з регіону місцезнаходження такого виробництва до повного закриття торговельної точки реалізації даної продукції, або її фізичного знищення разом з усіма залишками товару без подальшої компенсації виробнику вартості таких залишків.

- Страхові компанії здебільшого не страхують форс-мажорні обставини. Запропоновано декілька механізмів зменшення впливу таких ризиків: факторинг, або врахування у відпускну ціну ще 10-15% додатково від вартості продукції на випадок настання форс-мажорних обставин для покриття негативних наслідків. Факторинг, укладений з банком, забезпечує надходження коштів на рахунок постачальника зазвичай протягом 7-ми днів і таким чином постачальник не несе збитків у разі подальшого настання форс-мажору, але такі послуги банку достатньо дорогі, в залежності від країни – 10-20% від загальної вартості товарообігу. Створення певного «спеціального страхового бюджету» на випадок настання подібних подій, шляхом відрахування на нього 10-15% вартості товарообігу, точно зменшить негативний вплив ризикової події на бренд компанії.

- Ризик постійно зростаючих очікувань споживачів, може призвести до повного знищення бренду, якщо він не був прорахований з самого початку, та стратегія розвитку бренду не буде до нього адаптована. Перед виведенням продукції на полиці, компанія має визначити, або бренд буде дотримуватися стратегії «класичного бренду», або буде видозмінюватися з часом за рахунок зміни рецептури, властивостей, чи пакування товару. Обидві стратегії мають як свої плюси, так і недоліки. Перевага «класичного бренду» полягає у тому, що випустивши продукцію одного разу на ринок роками або навіть

десятиріччями виробник нічого не змінює, ні смак (для харчового сегменту), ні пакування. Зокрема, процес виробництва не вимагає додаткових витрат. Але недоліком є те, що для успішного втілення такої стратегії всі товарні позиції бренду мають мати високу лояльність споживачів. Продажі такого СКЮ з роками мають бути як мінімум на одному і тому ж самому рівні, інакше торговельна мережа захоче вивести дане СКЮ через падіння продажів, або зробити його ротацію.

- Важким процесом є створення унікального товару з першого кроку, споживча корисність якого не буде зменшуватися з часом. Саме тому, більшість брендів вдаються до постійної регулярної зміни споживчих характеристик продукту задля задоволення очікувань споживача. Недоліком такої стратегії є висока виробнича вартість, адже постійно необхідно вкладати кошти в новий тип пакування, або на розробку нової рецептури тощо. Ускладнює процес ще більше той факт, що конкуруючі бренди теж видозмінюються, і постачальник відчуває на собі постійний тиск перегонів.

- Для сталого та довготривалого розвитку та присутності бренду на полицях краще обрати прямі контракти між постачальником та торговельною мережею, ніж співпраця через дистриб'ютора. По-перше співпраця через дистриб'ютора збільшує вартість товару на полиці приблизно на 40-50%, а по-друге – унеможлиблює контроль за розвитком бренду з боку виробника.

- Співпрацюючи шляхом прямих контрактів з торговельними мережами, виробник має можливість самостійно контролювати весь процес реалізації товару до торговельної мережі: встановлювати комунікацію з категорійними менеджерами, створювати власну філософію бренду та враження про нього, слідкувати за наявністю товарів на полицях, за рівнем продажів за вчасними сплатами. Постачальник приймає рішення у яких магазинах бренд має бути представлений та з яким асортиментом. Найголовніше, що постачальник сам формує маркетингову політику бренду на місцях, адже «маркетинг на місцях продажу» є основним механізмом збільшення продажів для ринку товарів повсякденного попиту.

- Власник бренду самостійно створює промо-плани, у яких визначає періоди та типи знижок. Шляхом співпраці за прямими контрактами, набагато оперативніше вирішується питання нестачі товару на полицях, відслідковується вплив тих чи інших маркетингових заходів на рівень продажів бренду. Контроль всіх цих процесів безпосередньо виробником продукції дає можливість «вірно» сформувавши ціну на свій товар та бути конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі.

- Для успішного розвитку молодого бренду, для якого конкуренція з БНП багато ймовірна, компанії необхідно сфокусуватися на максимально швидкому географічному розширенню представленості товарів свого бренду по точкам продажу.

- На початковому етапі розвитку, така реклама як у медійних каналах або діджитал може лише нашкодити бренду, так як конкуренти можуть вдаватися до певних методів недобросовісної конкуренції задля усунення бренду з ринку. Усунути конкурента на початковому етапі його розвитку набагато легше, ніж протягом сталого періоду.

- Медіа-реклама не матиме особливого ефекту на збільшення продажів товарів бренду, якщо він ще не має широкої представленості по регіону, адже перш за все має бути забезпечена фізична доступність товару.

- Доведено, що кожна витрачена грошова одиниця на рекламу найбільш ефективною є саме тоді, коли бренд максимально представлений на всіх полицях країни. За таких умов, конкурентам вже буде важче усунути продукцію з полиць.

- Єдиний тип реклами, який має бути втіленим, з самого початку розвитку бренду, це реклама безпосередньо у місцях продажів, за рахунок промо-активностей, кольорових цінників, підсвітки, арома-реклами, встановлення додаткових місць продажів, проведення дегустацій тощо. Світовими дослідженнями доведено, що 60% споживачів роблять вибір про покупку того чи іншого продукту саме у період знаходження перед полицею протягом перших десяти секунд. Отже, метою кожного бренду має стати

здобуття лояльності максимальної кількості споживачів з поміж цих 60-ти відсотків. Після успішного втілення даної стратегії, можна активно долучати діджитал-рекламу. Наступним етапом є залучення медійної теле-реклами, реклами у друкованих виданнях тощо.

РОЗДІЛ 3. ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ FMCG УКРАЇНИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

3.1. Відмінність та тотожність ринку товарів повсякденного попиту України від інших країн

Станом на 2022 рік, ринок України товарів повсякденного попиту становив 0.9 трлн гривень, або близько \$23 млрд [89] з кількістю населення у 25-30 млн. Частину свого населення Україна втратила у зв'язку з початком військових дій у лютому 2022 році через те, що велика кількість населення була вимушена евакуюватися або лишилися на окупованих територіях.

Технічно, український ринок набагато легший з точки зору входження на ринок для іноземних виробників, ніж іноземний ринок для українських виробників. Протягом 2022 року Україна експортувала товарів ринку повсякденного попиту лише на \$1.5 млрд [77], а за перші два місяці 2023 року імпортувала їх на \$4.3 млрд. Здебільшого, це пов'язано з тим, що ринок України не захищений на рівні держави, а ринок інших країн, навпаки, більш протекціоністський. Таким чином, для українських виробників вихід на полиці іноземних супермаркетів є надзвичайно складним процесом.

Серед основних експортних позицій можна виділити наступні:

- 20 % – кондитерські вироби та цукор;
- 17 % – продукти з зернових культур;
- 15 % – продукти з овочів та плодів;
- 14 % – напої;
- 10 % – какао та продукти з нього;
- 9 % – тютюн;
- 15 % – інші товари;

При цьому, найбільшими українськими експортерами є такі компанії, як: Roshen, JTI Україна, Philip Morris, Procter & Gamble, BAT «Прилуки».

Експортувати українські товари сфери FMCG закордон мають можливість здебільшого тільки великі БНП.

Загальний експорт України 2022 році становив \$60,3 млрд, тобто частка галузі FMCG у цьому об'ємі становить лише 2%.

Загальний об'єм ринку товарів FMCG Європейського Союзу у 2022 році становив \$660 млрд, з кількістю населення у 448 млн [116]. Тобто, якщо порівнювати відповідне співвідношення, то за умови такої ж кількості населення України, як у країнах ЄС, тобто на рівні 440 млн, ринок FMCG України становив би \$343 млрд.

Можна зробити припущення, що ринок України товарів повсякденного попиту практично у два рази менший за ринок Європейського Союзу, що спричинено, перш за все, нижчим рівнем доходу українських споживачів у порівнянні з європейським, а також і тим, що частина українських товарів коштує у два рази дешевше, у порівнянні з аналогічними європейськими.

На Таблиці 3.1 показано вартість базового споживчого кошику у порівнянні двох країн, України та Австрії:

Таблиця 3.1

Порівняння цін на товари повсякденного попиту: Україна та Австрія

Назва товару	Україна	Австрія
Хліб пшеничний	1.00 євро/кг	3.00 євро/кг
Макаронні вироби	0.80 євро/кг	2.50 євро/кг
Яйця курячі	1.25 євро/10 штук	3.00 євро/10 штук
М'ясо птиці, філе	3.50 євро/кг	7.00 євро/кг
Молоко	1.00 євро/л	1.68 євро/л
Картопля	0.35 євро/кг	2.00 євро/кг
Загальна вартість	7.90 євро	19.18 євро

Джерело: розробка автора на базі даних, взятих з ресурсів [37; 78]

Тобто вартість одного і того ж споживчого кошика у Європейському Союзі на прикладі Австрії вища за український практично у 2.5 рази. Це спричинено здебільшого вищими заробітними платами співробітників в Австрії та високими податками.

З точки зору особливостей функціонування, ринок товарів повсякденного попиту України тотожний до інших країн. Але все ж таки існують певні відмінності, які можна розділити на такі категорії: відмінності з точки зору правил функціонування ринку та відмінності з точки зору споживчих вподобань.

Стосовно першої категорії, а саме правил функціонування самого ринку, можна сказати, що ринок України менш «де регульований» у порівнянні з країнами Європейського Союзу чи Сполучених Штатів Америки. Першою відмінністю є рівень націнки. В Україні менший відсоток торгової націнки торговельних мереж, але більших відсоток бонусів, які мають бути сплачені за договорами маркетингу.

В Україні торговельна націнка становить від 25% до 50% та розраховується за наступною формулою [65]:

$$\frac{(\text{ціна продажу} - \text{ціна закупки})}{\text{ціна закупки}} * 100 = \text{mark up}$$

Джерело: [83]

Світова практика розрахунку торговельної націнки мережі використовує іншу формулу, а саме:

$$\frac{\text{ціна продажу} - \text{ціна закупки}}{\text{ціна продажу}} * 100 = \text{retail margin}$$

Джерело: [83]

Тобто, обчислюючи націнку торговельної мережі супермаркетів України, слід використовувати формулу для визначення *mark up*, у той час як світова практика передбачає використання відмінної формули для розрахунку торгової націнки, а саме *retail margin*.

Якщо все ж таки порівнювати рівні націнки, використовуючи однакову

формулу, а саме *mark up*, то можна зробити висновок, що торговельні мережі України працюють на націнці у 50%, у той час як європейські мережі працюють на націнці у 100 % від закупівельної ціни.

Натомість, світова практика умов співпраці з торговельними мережами передбачає наявність тільки маркетингового бонусу та логістичного бонусу з обов'язкових. Маркетинговий бонус постачальник погоджує сплачувати заздалегідь та витратити на рекламу у торговельній мережі для просування продукту. Такий бонус становить приблизно 15-20% від вартості постачання [65].

В Україні додатково існує ще ретро – бонус, який являє собою фактичну знижку на товар та інші типи бонусів, в залежності від мережі. В Україні більшість торгових мереж заздалегідь прописують промо- бюджет для покриття компенсацій акцій або для сплати за активацію цих акцій. Такі суми нараховуються або у вигляді певного відсотку від постачання (15% у середньому), або фіксованої щорічної суми (від 100 000.00 грн) – за рік станом на 2023 рік. У торгових мережах країн Європейського Союзу, такі умови не узгоджуються заздалегідь у торговельних контрактах, тобто постачальник на свій власний розсуд вирішує скільки провести акційних періодів та у який період. Але, незважаючи на це, компанії варто пам'ятати, що для підтримки гарних продажів проведення цінових акцій є необхідним і розраховувати мінімум на 15% від суми річного товарообігу з мережею на компенсацію акцій.

В країнах Європейського Союзу фактично відсутня плата за вхід до торговельної мережі, у той час як в Україні станом на 2023 рік існують офіційні плати за вхід, яка становить приблизно 2000 грн за 1 СКЮ за 1 ТТ [125]. Наприклад, такі плати за вхід також існують у всіх торговельних мережах Об'єднаних Арабських Еміратів та Казахстану. В ОАЕ ціни значно вищі. Необхідно бути готовими, що за введення, скажімо 2 СКЮ то торговельної мережі такого рівня як Carrefour або Lulu Hypermarket, доведеться сплатити по \$100 000.00 за кожен [92]. При тому, не буде ніякої

гарантії, що бренд залишиться на полицях протягом довготривалого періоду. Якщо торговельна мережа буде незадоволена рівнем продажу, бренд усунуть з полиць, не повертаючи кошти, сплачені за вхід.

Варто зазначити, що не зважаючи на всі перешкоди та складнощі, до торговельних мереж України легше зайти, ніж до мереж країн ЄС або США. Європейські торгові мережі дуже неохоче працює з імпортними товарами до ЄС. Супермаркети не бажають самостійно здійснювати прямий імпортованих товарів з інших країн, займатися розмитненням товарів та логістикою. Подібна практика прямого імпорту мережами практично відсутня. У такому випадку є два варіанти: або знайти дистриб'ютора для свого товару (недоліки такої стратегії були вже описані вище), або необхідно відкрити свою власну компанію-представництво на території ЄС і укласти прямий контракт постачання з торговельною мережею. Необхідно зразу зазначити, що у такому випадку, не обов'язково орендувати одразу складські приміщення на території ЄС. Постачання може відбуватися одразу з країни постачання до РЦ супермаркету. Поступово, маючи декілька контрактів постачання, компанія може взяти в оренду складські приміщення для власних потреб та оптимізувати умови постачання.

Після того, як юридична особа (представництво) на території ЄС зареєстрована, необхідно зробити всю сертифікацію продукції. Наприклад, якщо планується імпортувати продукції категорії косметичних засобів, то сертифікація CPNP (Cosmetic Products Notification Portal) для ринку ЄС може бути отримана тільки на юридичну особу, зареєстровану в ЄС. Без сертифікатів CPNP імпортувати товари до країн ЄС неможливий. Для отримання CPNP, необхідно, щоб компанія виробник продукції, а саме виробничий комплекс, був сертифікований за стандартом ISO 22716 (GMP). Тобто, вихід до торговельних мереж західних країн передбачає багато підготовчої роботи, перш ніж взагалі почати перемовини з покупцями.

Необхідно бути готовими до того, що окрім вищенаведених сертифікатів, у кожній окремій мережі можуть бути свої власні вимоги щодо

критеріїв якості продукції або необхідної сертифікації. Так торгові мережі ЄС часто вимагають наявності таких сертифікатів як:

- GFSI (Global Food safety Initiative) – для постачальників товарів категорії «Їжа»;
- GLOBALGAP or Sigill – для постачальників фруктів, овочів та квітів;
- BRCCP (British Retail Consortium Global Standard for Consumer Products) – для постачальників косметики та засобів особистої гігієни тощо.

Більшість подібних додаткових сертифікатів видаються приватними установами а отже передбачають щорічні значні платежі. Вимагаючи такі додаткові сертифікати, торговельна мережа має на меті отримати додаткове підтвердження третьої незалежної Сторони, що постачальник спроможний постачати товари та є надійним з точки зору виконання своїх зобов'язань. Але отримання таких сертифікатів, як правило, потребує від 6-ти місяців та часто відповідні сертифікаційні органи не співпрацюють з такими країнами, як Україна через високий рівень ризиковості країни. У такому випадку, компанії варто на початковому етапі переговорного процесу, обговорити з торговельною мережею відсутність певних сертифікатів при постачанні товару. Через відповідні складнощі на ринку товарів повсякденного попиту країн ЄС товари українських виробників практично не представлені. Здебільшого, мають можливість експортувати лише найбільші бренди, такі як: ROSHEN, «Хортиця» тощо.

Більшість виробників вважають, що ринок Сполучених Штатів Америки є одним з найпривабливіших. В цілому – так і є, якщо оцінювати його тільки з точки зору кількості споживачів та рівня їх купівельної спроможності. А на практиці, зайти до національної торговельної мережі США ще важче, ніж до мережі країн ЄС.

Наприклад, варто розглянути деякі умови співпраці з такою мережею як COSTCO. COSTCO не укладає договори постачання з постачальниками, для яких річний торговельний обіг з мережею COSTCO буде становити більше ніж 25% від загального річного обігу компанії постачальника. Тобто, для COSTCO

важливо мати підтвердження того, що їх мережа не є найбільшим клієнтом для постачальника а відтак, що постачальник здатен чітко витримувати графіки постачання продукції, навіть у період дії певних непередбачуваних обставин за рахунок того, що матиме можливість відмовитись від постачань до інших торгових мереж на користь постачання до COSTCO. Ця мережа є однією з найбільших за об'ємом продажів та посідає 5-те місце у світі за даними на 2022 рік [127]. У своєму асортименті, вони як правило, не мають більше 2 СКЮ одного і того ж самого бренду. Тобто, вони націлені на те, щоб представляти велику кількість брендів, але лише топові позиції цього бренду. Тільки на території США ця мережа налічує більше 500 – та магазинів. Навіть, якщо вводити до мережі лише 2 СКЮ на територію тільки США з мінімальною роздрібною вартістю, скажімо, у \$5.00/од, то річний товарообіг становитиме мінімум \$1 млн. А так як для COSTCO важливо, щоб не перевищувати 25% загального товарообігу постачальника, то компанія постачальник має мати свій щорічний товарообіг на рівні – щонайменше \$4.00 млн.

Важливим моментом є те, що подібні торговельні мережі за своїм форматом потребують іншого типу пакування. Зазвичай, вони не продають товар по 1 одиниці, а цілими блоками – а саме по 6 – 10 одиниць у пачці одного і того ж товару. Постачальнику необхідно мати додаткову пакувальну машину та адаптувати свою упаковку до таких потреб.

Станом на 2023 рік мережа COSTCO працює з торговельною націнкою у 14% [100]. Тобто товар постачальника буде коштувати \$120.00/од на полиці, за умови його постачання постачальником по ціні у \$103.20/од до торговельної мережі. З одного боку позитивним моментом є те, що націнка становить лише 14%, але з іншого цей факт може викликати багато проблем для постачальника стосовно його співпраці з іншими контрагентами. Адже інші торговельні мережі переважно працюють на націнці у 50% і роздрібна ціна на полицях має бути приблизно у всіх однаковою. Таким чином, кожен постачальник має прийняти рішення заздалегідь з яким типом торговельних мереж співпрацювати, з так званими «дискаунтерами», або з мережами звичайного

формату, які працюють на націнці у 50%, тому що продавати один і той самий асортимент до різних типів магазинів навряд чи вдасться.

В Україні прикладом подібного «дискаунтеру» є торговельна мережа АТБ. За даними станом на 2022 рік дохід компанії становив 148,3 млрд грн і вони є найбільшою торговельною мережею України [49]. Більшість українських виробників продукції мріють потрапити на полиці мережі АТБ, але потрібно мати на увазі, що як тільки постачальник з'явиться на їх полицях з таким самим асортиментом товару, як і в інших супермаркетах, то ці супермаркети або вимагатимуть додаткової знижки на товар від постачальника, апелюючи тим, що не можуть бути конкурентноздатними у порівнянні з цінами АТБ, або взагалі будуть вимагати розірвання контракту з ними, або з АТБ.

Компанії треба зважати на той факт, що встановлення прямого контакту між постачальником та такими мережами як COSTCO практично неможливо. Практика передбачає, що організація співпраці відбувається з залученням брокерів, які ведуть перемовини з торговою мережею стосовно певного бренду. Обов'язково має бути зроблена якісна презентація товару не більше, ніж на 20 слайдів.

Перед тим, як надати свою комерційну пропозицію до торговельної мережі, український виробник має володіти відповідними сертифікатами якості продукції, а саме: сертифікатом відповідності, СЕС, НААСР для виробників харчової промисловості тощо.

Іноземні торгові мережі мають більш розширений перелік вимог до постачальника. Наприклад, торговельна мережа METRO у Німеччині вимагає:

Для постачальників категорії товарів food:

- продукція має бути придатною для HoReCa;
- наявність сертифікатів IFS або BRC;
- постачальники мають мати зареєстровану компанію та офіс на території Європейського Союзу;
- постачальники мають вже мати досвід експорту на територію ЄС.

Якщо компанія раніше не мала досвід постачання до мереж країн ЄС, то згідно правил, METRO навіть не стане потенційно розглядати такого постачальника;

- постачальники мають мати досвід постачання на інші мультинаціональні компанії ритейлу. Якщо, до співробітництва з METRO, компанія постачала продукцію тільки на невеликі торговельні точки або мережі, то такий постачальник теж не розглядається як потенційний [96].

Для постачальників категорії товарів non-food:

- наявність сертифікату BSCI;
- наявність сертифікатів ISO 9001:2015, або сертифікація та аудит від самої компанії METRO;
- постачальник має бути готовим виробляти продукцію під BTM METRO. Варто зазначити, що якщо постачальник підтверджує свою готовність та спроможність на виробництво BTM, то METRO AG вимагає підписання ще декількох суттєвих вимог, пов'язаних з фінансуванням такого замовлення постачальником, об'ємами, штрафами за невиконання замовлення вчасно. Необхідно мати на увазі, що зазвичай торговельні мережі залишають за собою право не викупати виготовлений об'єм продукції для їх BTM без будь-яких штрафних санкцій;
- продукція постачальника має відповідати вимогам ЄС до якості та безпечності продукції;
- постачальники мають організувати постачання до РЦ або до магазинів за свій власний рахунок та своїми силами [96].

Важливими є ще декілька наступних моментів. Компанія-постачальник продукції, має бути обов'язково юридично відповідальною особою за якість продукції, та має бути зазначена як така на упаковці. Та ж сама юридична особа має бути зазначена імпортером на територію ЄС. Тобто, якщо продукцію імпортує одна юридична особа, а постачає на торговельні мережі вже інша (посередник), то METRO AG з такими постачальниками не співпрацює. Така вимога зумовлена тим, що METRO AG прагне до зменшення кількості посередників між виробником та торговельною мережею METRO AG.

Для непродуктивної категорії виконання вимоги про представництво на території ЄС не є обов'язковим.

Торговельна мережа METRO ніколи не надає передплат за товар, передбачено тільки відтермінування платежу на період 60 – 90 календарних днів після постачання товару [66].

Також, варто мазі на увазі, що більшість європейських торговельних мереж неохоче співпрацюють з виробниками, загальний товарообіг яких становить менше, ніж \$10.00 млн. З цієї причини компанії невеликого розміру вимушені співпрацювати через так звані «альянси», які по суті є дистриб'юторами між виробником та торговельною мережею, але власниками таких дистриб'юторських компаній виступають самі торговельні мережі. Одна така компанія постачає товар на більшість торговельних мереж певної країни за єдиними цінами. Тобто постачальник постачає товар за однаковими цінами до всіх торгових мереж.

В Україні ж, практично всі виробники мають прямі контракти постачання з супермаркетами, тобто без посередників, а відтак, відпускні ціни на продукцію для всіх різні. Це також зумовлено тим, що торговельні умови роздрібних мереж теж різняться. А при співпраці через так звані «альянси» торговельні умови для всіх однакові.

Відмінним моментом між ринком України та іншими ринками є логістика, а саме постачання товару від складу постачальника до РЦ торговельної мережі, або до торговельних магазинів. В Україні, станом на 2023 рік, всі постачальники здійснюють доставку через такі компанії, як «НОВА ПОШТА» або «Делівері». Ці компанії сфокусували свій бізнес саме на постачанні товарів від постачальників до торговельних мереж. Тобто, вони мають свої авто та людський ресурс для того, щоб вчасно доставити товар. Кожного дня до кожної торговельної мережі компанія «НОВА ПОШТА» відправляє свою машину. Таким чином, вона має можливість консолідувати вантажі різних постачальників в одне авто. Основна проблема логістики полягає у тому, що коли торговельна мережа робить замовлення лише по

декілька ящиків товару на магазин, то постачальнику економічно невигідно відправляти свою власну машину заради поставки такої незначної кількості товару. Наприклад, якщо потрібно доставити товар на велику кількість магазинів одночасно, то це навіть стає технічно неможливим, адже навряд чи постачальник середнього розміру має у своєму розпорядженні велику кількість автомобілів. Тобто, на Україні така проблема вирішена завдяки наявності відповідних логістичних компаній.

У країнах ЄС практично не має компаній, які були б спроможні виконувати подібну логістику. Деякі постачальники користуватися послугами DHL, але за відправлення одного пакунка доведеться сплатити достатньо високу вартість у порівнянні до ринку України. Економічно це не вигідно для компанії, так як інколи вартість доставки перевищує вартість самого товару.

Компаній постачальників невеликого розміру на ринку ЄС практично не має, переважно лише БНП, які мають можливість доставляти товари до магазинів своїм власним транспортом і у яких представлено по декілька сотень СКЮ у кожній торговельній мережі. Таким чином, вони точно отримують замовлення у об'ємом у декілька піддонів, а не ящиків. Дистриб'юторів теж мають свої авто і виконують логістику, тому невеликі іноземні компанії змушені співпрацювати з дистриб'юторами для виходу на ринок ЄС.

3.2. Особливості ризиків, притаманних ринку товарів повсякденного попиту України

Україна, протягом усіх років своєї незалежності через різні причини вважалася достатньо ризиковою країною для ведення будь-якого бізнесу в цілому. Це обумовлено, як макро-економічними, так і мікро-економічними факторами. Агентство Standard & Poor's, станом на квітень 2023 року, оцінило суверенний рейтинг України як «ССС», що розшифровується, як негативний. Інша агенція Moody's оцінила Україну на рівні «Са», тобто як стабільний, але ближче до негативного [121]. Подібні рейтинги спричинені військовим станом

на території України, падінням економіки, високим рівнем інфляції тощо.

Ризик військового стану відноситься до форс-мажорних обставин. Більшість компаній не були готові до настання подібних військових подій в країні. Компанії сфери товарів повсякденного попиту відносяться до об'єктів критичної інфраструктури, так як забезпечують харчування населення країни. Саме тому, безперебійна робота підприємств даної галузі є надзвичайно важливою, особливо під час дії непередбачуваних обставин. Це стосується торговельних роздрібних мереж, постачальників товарів до таких мереж, логістичних компаній, АЗС тощо.

Протягом перших днів з моменту початку військових дій 24 лютого 2022 року, більшість роздрібних магазинів були повністю зачинені, а деякі з них, протягом першого місяця. Першою причиною закриття була загроза ракетних атак. Другим суттєвим фактором, з чим зіткнувся бізнес, було те, що частина населення була змушена евакуюватися, як результат, не вистачало співробітників для забезпечення діяльності супермаркетів. Більшість постачальників також не мали змоги постачати товар через ті ж причини. Економічна та виробнича діяльності країни практично були зупинені.

Згодом, деякі супермаркети потроху почали відновлювати свою роботу, управлінські офіси мереж також розпочали роботу. У повному об'ємі торговельні мережі та постачальники змогли відновити свою роботу тільки через два місяці. Супермаркети лише через 2-3 місяці відновили здійснення платежів постачальникам за проданий товар у період до настання військових дій. Логістичні компанії також відновили свою роботу, яка була здебільшого зупинена тим, що певний час паливо було відсутнє на заправних станціях.

Багато супермаркетів зазнали суттєвих фізичних втрат. Деякі логістичні РЦ торговельних мереж були зруйновані ракетними атаками. Товар, який зберігався на складах, був також нищений. Торговельна мережа «АТБ» втратила декілька РЦ, зокрема був знищений найбільший за своєю площею у 25 000 квадратних метрів, який знаходився у Київській області [10]. Торговельна мережа «Сільпо» втратила 23 магазини [55]. В липні 2023 року

одна з найбільших торговельних мереж південного регіону «Таврія» також втратила свій РЦ через влучання ракети. Супермаркети «Новус», «Мегамаркет», «Ашан» тощо теж зазнали фізичних втрат.

Через значні збитки супермаркетами було запропоновано декілька сценаріїв розрахунку з постачальниками за поставлений товар, який був знищений. Деякі торговельні мережі не вимагали 100% компенсування таких втрат постачальниками, а пропонували відтермінування оплати за нього на 6-12 місяців. Деякі мережі вимагали 100% компенсації своєї кредиторської заборгованості за поставлений товар, який був знищений. А деякі, вимагали 50% компенсації заборгованості постачальником.

Незалежно від обраного сценарію, постачальники та власники брендів несли збитки, адже навіть за умови відтермінування оплати на 6-12 місяців, постачальник був змушений сплачувати банківські відсотки у разі наявності кредиту. Додатково, через суттєву девальвацію гривні з моменту початку військової операції, постачальники втратили значну суму коштів. Виробники продукції зіштовхнулися з дефіцитом коштів на рахунках через те, що повинні були сплачувати за імпортовану сировину для виробництва, передплату через настання військових дій, навіть якщо у контрактах було погоджена після оплата.

Близько перших шести місяців з початку військової операції, торговельні мережі не нараховували штрафи постачальникам за непостачання товарів. Після такого терміну, штрафи почали нараховувати. Зокрема, постачальникам довелося пристосовувати графіки виробничих змін та графіки постачання, адже військові дії продовжувалися. Вони призвели до великої кількості проблеми, однією з основних стала відсутність електропостачання на виробництвах. Виробничі підприємства технічно не мали змоги працювати через неможливість ввімкнення машинного обладнання.

Необхідно зазначити, що придбання електрогенераторів необхідної потужності для виробничих підприємств здебільшого було неможливим через високу вартість таких генераторів. Іншою причиною була потенційно висока

собівартість однієї одиниці готової продукції через високу вартість палива для генераторів та великі об'єми його споживання.

Наступною суттєвою проблемою, з якою зіткнулися виробничі підприємства – це відтік робочого персоналу (через евакуацію або військовий призов). Підприємства відчували гострий дефіцит операторів виробничих машин. Продукцію не було кому виробляти. Через ці проблеми велика частина полиць супермаркетів не була заповнена протягом 2022-2023 років.

Ще однією проблемою виробників стали фізичні руйнування виробничих потужностей або їх окупація.

Дистриб'юторські компанії, які імпортували продукцію для реалізації у торговельних мережах України зіткнулися з проблемою вантажного перевезення до України через подорожчання у декілька разів логістичних послуг, закриття морського порту «Одеса» тощо. На сьогодні, імпорт товарів до України, який здійснювався морським транспортом, відбувається через морські порти Болгарії, Румунії тощо. Вартість їх портових зборів в декілька разів вища, ніж була в порті «Одеса». Вартість подальшого авто-транспортування з такого порту до складу України теж надзвичайно дорога. Ці фактори також вплинули на різке подорожчання товарів ринку повсякденного попиту.

Протягом першого року війни компанії практично не надавали цінкових акцій на продукцію, так як не мали маркетингового бюджету. Об'єм теле- та радіо-реклами, реклами у друкованих виданнях зменшився в рази. Згодом, торговельні мережі почали наполягати на проведенні цінкових акцій, що було пов'язано не тільки з необхідністю підтримання необхідного рівня продажу, а і тим, що дохід споживачів різко зменшився.

Стрімка девальвація гривні, високий рівень інфляції призвели до того, що споживачі почали економити та обирати товари під промо акціями. Різке зменшення кількості споживачів, через вимушену евакуацію, на території України призвело до зменшення споживання на ринку товарів повсякденного попиту. Згідно з даними українського МЗС, станом на 21 червня 2023 року за

кордоном перебувало 8 мільйонів 177 тисяч українців, що становить фактично 20% від кількості населення, яка фіксувалася до 24 лютого 2022 року [5].

Багато торговельних мереж понесли величезні збитки протягом першого року війни, так як їх операційна діяльність та рівень витрат не були розраховані на таке різке зменшення кількості покупців у 20%. За перший рік війни обсяг торгівлі у торговельних мережах впав на 64% – з 1.4 трлн грн у 2021 році – до 0.9 трлн грн у 2022 році [48].

Протягом 2023 року, торговельні мережі помітили зростання трафіку споживачів приблизно на 10% у порівнянні до рівня 2022 року, але все ж таки у порівнянні з довоєнним часом ще біля 15% споживачів не повернулися до країни [48]. Також зафіксовано зростання середнього чеку на 30-35%, у порівнянні з довоєнним періодом, що було спричинено інфляцією. Витрати на продукти харчування знизилися у 33% українців, а у 35% з них – навпаки зросли [48].

Стосовно інших категорій товарів, то 40-55% опитаних респондентів, у ході проведення дослідження поведінки споживачів компанією «Делойт», зазначили, що їх витрати зменшилися. Проте спостерігається зростання купівельної активності серед людей зі статусом «тимчасово переміщена особа». Частота їх покупок зросла на такі товари, як побутова хімія, електроніка, товари для дому та ремонту через те, що такі споживачі були змушені розпочинати життя практично з «нуля» на новому місці [48].

З вищезазначених причин, торговельні мережи почали орієнтуватися на продаж товарів більш низького цінового сегменту. Більшість супермаркетів мали на меті повну відмову від товарів «преміум» сегменту. Але проаналізувавши продажі, згодом визначили, що навіть під час настільки важкої економічної ситуації в країні, споживачі не були готові відмовитись від своїх улюблених товарів, незважаючи на їх високу вартість. Тобто, категорія «преміум» сегменту залишилась відносно стабільною у воєнний період, а от категорія «середнього цінового» сегменту виявилась найбільш уразливою.

Варто зазначити, що така тенденція сталого попиту «преміум» категорії

зберігалась лише для брендів з дійсно високою якістю товарів та з унікальними споживчими характеристиками для споживачів. У зв'язку з тим, що логістичне сполучення України з іншими країнами було ускладнене, у багатьох категоріях товарів, з'явилися незаповнені місця на полицях. Серед причин було або рішення про повний вивід певного бренду з обігу торговельної мережі, або тимчасова перерву у постачанні товару.

Така ситуація дала можливість іншим компаніям зайняти вільне місце на полицях, розширивши свою асортиментну лінійку. Таким чином, деякі бренди не лише не втратили рівень своїх продажів у воєнний час, а і збільшили його.

Багато компаній через фізичну втрату своїх виробництв на території України у зв'язку з військовою агресією втратили більшу частину своїх продажів. Прикладом є досвід компанії AB InBev Efes Україна. 24 лютого 2022 року Компанія AB InBev Efes Україна була змушена зупинити виробництво на Миколаївській броварні через її розташування в зоні бойових дій. Таке рішення було вимушеним задля безпеки виробників. За час свого «простоя» завод зазнав фізичних ушкоджень від обстрілів, а саме постраждали 3 склади броварні, основний склад буд зруйнований повністю [6]. Чернігівська броварня також вимушено не працювала близько року з початку військової операції. Третій їх завод, що знаходиться у Харкові, теж зупинив свою діяльність. Протягом 2022-2023 років, продажі брендів компанії AB InBev Efes Україна впали на 70% у грошовому вимірі. Через вимушену зупинку на підприємствах, компанія не могла постачати свою продукції до торговельних мереж України. Інші виробники, скориставшись такою ситуацією, розмістили свою продукцію натомість. Відтак, компанія втратила свої позиції. Якщо у 2021 році компанія посідала 2-ге місце за кількістю проданих пляшок, то станом на 2023 рік – лише 4 місце [6].

Завод з виробництва бренду «Чумак» також був повністю зруйнований. Компанія поступово відновлює виробництво продукції бренду, але не на своїх виробничих потужностях. Компанія PepsiCo та їх завод Sandora, станом на

кінець 2023 року, не відновили своє виробництво [52].

Важко придбати продукцію бренду Coca-Cola. Завод у Великій Димерці Київської області з виробництва Coca-Cola постраждав від обстрілів. Протягом місяця він перебував під окупацією агресора, а відтак відвантаження продукції скоротилося удвічі. Для того, щоб забезпечити понад 100 000 торгових точок своєю продукцією вони були змушені імпортувати товар з Чехії та Польщі [62].

За думкою заступника директора з операційної діяльності торговельної мережі NOVUS Олексія Панасенка, з полиць зникло приблизно 50% брендів, як вітчизняних так і глобальних, виробництво яких здійснювалося на території України [52].

Але з поміж усього, існують позитивні приклади. Наприклад, компанія Nestlé у 2022 році інвестувала 30 млн швейцарських франків і мають домовленості щодо інвестування ще 40 млн швейцарських франків для будівництва четвертого виробничого майданчика в Західній Україні. Запуск виробництва планується на 2024 рік. Дане підприємство має стати європейським регіональним хабом для категорії «готової їжі» [79].

Компанія Unilever також оголосила про інвестування 20 млн євро у нове виробництво у Київській області. На такій фабриці компанія планує виробляти засоби особистої гігієни, таких брендів як Dove, Axe, Clear, а саме: шампуні та гелі для душу [124]. Українська корпорація «Біосфера» інвестує кошти у виробництво продукції своїх брендів та фокусується на відновленні бізнесу в Харкові та Запоріжжі [75].

Ще одним ризиком, який виникає внаслідок військових дій між країнами для міжнародних компаній ринку товарів повсякденного попиту є

ризик втрати одного з двох ринків. З початком військових дій на території України 24 лютого 2022 року, міжнародним компаніям, які були представлені зі своїми брендами на обох ринках, а саме України та Росії, довелося обирати, де залишити свою присутність. Більшість західних брендів пішли з ринку Росії у зв'язку з введеними економічними санкціями проти

країни-агресора, або з власних уподобань, не зважаючи на те, що для більшості брендів ринок Росії був одним з найбільших у світі. Але є і такі компанії, які станом на кінець 2023 року, все ще продають свою продукцію на полицях Росії [11].

Одним з таких прикладів є швейцарська корпорація Nestlé. У її портфелі – 2000 брендів у різних категоріях товарів. Найвідомішими брендами є такі як, Nescafe, Nesquik, Nestea, KitKat, Friskies тощо. Невдовзі після повноцінного вторгнення Російської Федерації до України у компанії заявили про призупинення експорту та імпорту до країни-агресора всіх товарів, окрім соціально значущих. Проте, станом на кінець 2023 року, полиці супермаркетів Росії все ще були переповнені продукцією компанії Nestlé

До 24 лютого 2022 року, компанія володіла 7-ма заводами на території Росії, на яких було працевлаштовано близько семи тисяч осіб. За даними 2021 року, річний товарообіг компанії зріс на 10.5% у порівнянні з минулим роком та становив 1,719 млрд швейцарських франків [11]. Світовий товарообіг корпорації становив – 94.4 млрд швейцарських франків [118]. Бренди компанії представлені у 196 країнах світу. В Україні, станом на той же 2021 рік, продажі компанії становили 11 054 720 000,00 грн або близько 356 млн швейцарських франків [41]. Тобто, ринок Росії більший за ринок України для компанії Nestlé практично у 5 разів.

Компанія PepsiCo теж спочатку зробила заяву, що покине ринок Росії, але станом на кінець 2023 року, у їхньому російському представництві все ще працевлаштовано двадцять тисяч осіб, які працюють на 24 заводах корпорації та 3 науково-дослідницьких центрах. Основну частину їх бізнесу на території Росії складає виробництво молочних продуктів та соків «Вімм-Білл-Данн», яке вони придбали ще у 2011 році за приблизно \$5 млрд. Станом на кінець 2022 року, ринок Росії для компанії PepsiCo зріс у загальній частці долі країни з поміж загального світового обігу компанії на 1% і становив 5% [118].

Український ринок для PepsiCo, навпаки, зменшився на 60% у той саме період. У Росії продажі компанії склали 186 млрд російських рублів у

2022 році, що на 16 % більше, ніж у 2021 році [115]. Для корпорації PepsiCo ринок Росії є третім за величиною після ринку Сполучених штатів Америки та Мексики.

Основними причинами, через які, міжнародні компанії не воліють покидати ринок країни-агресора, є економічні. По-перше, компанії не бажають втрачати настільки великий для їх брендів споживчий ринок. По-друге, через технічні складності виходу з ринку товарів повсякденного попиту та величезні потенційні збитки компанії відтермінують свій вихід як змога довше, адже їм доводиться продавати свої активи за заниженими цінами. Деякі компанії оголошували, що якщо вони припинять свою діяльність у країні-агресорі, то всі їх активи будуть конфісковані та націоналізовані.

Одночасно, відмова покидати ринок країни-агресора, призводить до збитків у інших країнах. Відтак, деякі українські торговельні мережі перестали співпрацювати з брендами, які не покинули ринок країни-агресора. Також шведські супермаркети відмовились купувати бренди печива Oreo, шоколаду Milka та кави Jacobs. У свою чергу, Україна обґрунтовано вносить компанії, які продовжують працювати на ринку країни-агресора, до списку міжнародних спонсорів війни. Такий список є здебільшого формальним, але його метою, є сповіщення споживачів про такі компанії і відтак покупці поступово відмовляються від таких товарів.

Характерним ризиком для українського ринку є несплата за товар торговельними мережами та їх недоброчесна бізнес поведінка. Перш, ніж розпочати співпрацю з мережею супермаркетів, необхідно ретельно дослідити договір на постачання товарів та договір на маркетингові послуги з усіма до них додатками. Компанії варто зважати на той факт, що метою будь-якої роздрібної точки є збільшення прибутку. Всі шляхи збільшення доходу є рівнозначними: або через прямий продаж товарів постачальника, або через систему штрафів, які накладаються на постачальників з причини неналежного виконання умов договору.

Світова практика передбачає, що надходження коштів від сплати

штрафів постачальниками, розглядається торговими мережами як додатковий прибуток компанії. Саме тому, у деяких контрактах існують дуже підступні пункти стосовно умов постачання або умов маркетингу.

Прикладів ситуацій, за які супермаркети нараховують штрафи може бути безліч. Однією з таких є ситуація, коли торговельна мережа надсилає всім постачальникам додаткову угоду про те, що компанія постачальник не має права призупинити постачання продукції до торговельної мережі ніколи, тобто мається на увазі, що не має права призупинити свою економічну діяльність. У разі призупинення, така компанія, мала сплачувати мережі близько 300 тис. грн за кожен місяць не постачання товару.

Іншим прикладом «недобросовісної поведінки» торгових мереж є наполягання на підписанні додаткових угод з зазначенням того, що у разі блокування Державною податковою службою України податкової накладної постачальника на здійснену поставку товару (навіть якщо блокування було помилковим), постачальник має перерахувати на розрахунковий рахунок покупця 100% від вартості поставленого товару, за яким було здійснене блокування. Часто постачальники підписують подібні угоди через недостатню обізнаність своїх юридичних відділів. З часом, торговельна мережа розсилає ще одну додаткову угоду, в якій вимагається «коригування до податкової накладної» кожного місяця, через те, що мережа бажає зазначення різних відпускних цін на один і той же товар на початок і кінець місяця на регулярній основі. Така схема начебто передбачає вчасну сплату постачальником маркетингових бонусів за рахунок зменшення відпускної ціни в кінці місяця на той же товар. Але практика в Україні передбачає автоматичне блокування всіх податкових накладних з коригуванням ціни, а саме її зменшенням.

Тобто торговельна мережа умисно наполягає щоб постачальники підписали подібні додаткові угоди, які призводять до автоматичного надання мережі кредитних коштів у користування на термін у 60 календарних днів. Кошти, які постачальник має перерахувати на рахунок покупця, підлягають поверненню через 60 календарних днів після розблокування податкової

накладної. Ця стратегія є надзвичайно вигідною для торговельної мережі, так як вона не має сплачувати відсотки за користування кредитом, які вона мала б сплачувати у разі кредитування у банках.

Ще одним прикладом «недоброчесної поведінки» торговельних мереж є надання недостовірних звітів про продаж товарів у період цінової акції. Це стосується тих мереж, де компенсація знижки постачальником сплачується після проведення акції за результатами її проведення. Наприклад, компенсація акції за одну продану одиницю становить 10 грн, торговельна мережа у період акції продала 10 000 одиниць товару, а постачальнику подає звіт, що продано 20 000 одиниць товару замість 10 000. Постачальник має сплатити 200 000.00 грн компенсації замість 100 000.00 грн. Перевірити вірність акційних звітів практично неможливо, так як це внутрішня та конфіденційна інформація торговельної мережі. Тому компанії варто зважати на можливість подібних ситуацій при розрахунку кінцевої ціни на товар. Подібний ризик бажано врахувати.

Наступним прикладом «недоброчесної поведінки» мереж є відкриття нескінченної кількості нових торговельних точок. Плата за таке відкриття становить від 5000 грн за одну торгову точку станом на 2023 рік [65]. Проблема в тому, що ті мережі, які мають на меті збільшувати прибуток за рахунок відкриттів, відкривають велику кількість магазинів протягом року. У той час, як вони відкривають один магазин, вони закривають попередній. Таким чином, товарообіг постачальника не збільшується з відкриттям нових торгових точок, так як їх загальна кількість залишається приблизно однаковою, але при цьому постачальник сплачує кошти за відкриття щомісяця. У середньому, торгова мережа, яка на цьому заробляє, відкриває від 1 до 10 торгових точок за місяць. Таким чином, виробнику необхідно розраховувати на додаткові витрати за місяць до 50 000.00 грн, окрім маркетингових та інших витрат. Подібні витрати не зазначені заздалегідь ні в одному з договорів. Зазначена лише вартість за відкриття одного магазину, але ніде не зазначається загальна кількість потенційних магазинів за

розрахунковий період.

Через не досконалість судової системи та законодавства, в Україні є ризик повної або часткової не сплати за товар. Станом на початок серпня 2022 року грошовий еквівалент суперечки постачальників і торговельних мереж (заборгованість) становив 4,83 млрд грн [74]. Яскравим прикладом останніх років є справа про банкрутство торгової мережі Фуршет. 18 січня 2021 року Господарським судом Дніпропетровської області було порушено справу про банкрутство дочірнього підприємства «Рітейл Центр», яке володіло мережею Фуршет. Приводом для того, щоб розпочати процедуру банкрутства став позов від фінансової компанії «Фінворк», якій «Рітейл Центр» заборгував понад 7.8 млн грн. Ще у 2017 році Фуршет входив до топ-10 продовольчих рітейлерів України з загальним обігом компанії у 4.1 млрд грн на рік. У 2019 році товарообіг скоротився до 3.3 млрд грн [104].

За офіційною інформацією така ситуація виникла через неефективний менеджмент компанії, та банківські кредитні зобов'язання, взяті компанією ще у 2008-2009 роках. Можливо, частково ці причини відповідають дійсності. Але насправді, банкрутство було штучним, компанія «Фінворк» «штучно» видала кредит, який навмисно не був повернутий для того, що розпочати процедуру банкрутства. Зазвичай, торговельні мережі України, ведуть свою торгіву діяльність, не маючи на балансі компанії ніяких матеріальних активів. Всі торговельні площі належать ФОП-ам (Фізична особа підприємець), або компаніям з іншою формою власності, за оренду яких щомісяця сплачуються величезні кошти. «Рітейл Центр» сплачував за оренду своїх приміщень щомісяця величезні кошти, таким чином, виводячи кошти з обігу компанії. При цьому, більшість магазинів фізично дійсно належали власникам торговельної мережі Фуршет.

За всю свою історію існування компанія Фуршет вже мала практику тотальної несплати за товар постачальникам, хоча продажі були величезними. Кошти виводилися власниками мережі за кордон на власні потреби. Постачальники багаторазово зверталися до суду з позовом щодо повернення

боргу. Але більша частина позовів не була задовільнена судом першої інстанції через шахрайські дії компанії Фуршет. Підпис, на видаткових накладних на товар при прийманні товару на склад Фуршету, не належав жодній з осіб, яка там офіційно була працевлаштована. Працівники компанії Фуршет заздалегідь ставили фіктивні підписи за наказом свого керівництва. Таким чином, у суді, постачальник взагалі не мав змоги довести, що товар був поставлений до торгової мережі Фуршет.

У випадках, коли факт поставки був все ж таки доведений, компанія Фуршет посиалася на інші пункти договору поставки, на цей раз – законні за для уникнення сплати боргу. Справа у тому, що практично у всіх контрактах на поставку з усіма торговельними мережами є пункт про нарахування штрафних санкцій від 10% – до 30% за непоставлений товар за замовленням від суми загального замовлення. Тобто, навіть якщо торговельна мережа, не сплачує за товар більше ніж обумовлені терміни оплати в контракті, постачальник змушений продовжити постачати товар. Замовлення від компанії Фуршет надходили постачальникам мінімум один раз на тиждень. Постачальники, яким Фуршет був винен кошти, домовлялись з ним про щодо не нарахування штрафних санкцій за непостачання товару, у разі наявності боргу перед постачальником. Таке погодження надходило у електронному листуванні з офіційних електронних адрес компанії Фуршет. Але у судовій практиці України електронне листування не є доказом факту здійснення дій, саме тому суддя приймав рішення, виключно виходячи з пунктів договору.

Таким чином, усім постачальникам були нараховані штрафні санкції за непостачання товару і загальна сума таких штрафних санкцій нерідко перевищувала саму суму боргу за товар. Тобто, виявилось, що постачальники були винні кошти покупцю, а не навпаки. Вищенаведеної ситуації можна уникнути, заблокувавши повністю постачання певних СКЮ до мережі. Така дія має назву «поставити у блок». Але після такого «блокування позиції» постачальник повинен потім знов сплатити кошти за «введення» СКЮ до асортименту у разі продовження співпраці. Так, як представниками Фуршету

постійно надавалися обіцянки та надсилалися листи про те, що кошти будуть сплачені, то більшість постачальників не вдавалися до кроку «блокування позицій».

Так як на компанії «Рітейл Центр» не було ніяких активів на балансі компанії, то повернути борги постачальникам було нічим. У компанії не було ні коштів на рахунках, ні нерухомості, ні обладнання, ні товарів на залишках тощо. Через свої політичні зв'язки керівництво Фуршету змогло уникнути відповідальності за свою діяльність та шахрайські дії. Серед кредиторів компанії «Рітейл Центр», яким не повернули кошти були наступні: «Глобал Спірітс Європа» (10.0 млн грн – борг), «Житомирський м'ясокомбінат» (6,2 млн грн – борг), «Немиринецький харчовий комбінат» (6,8 млн грн – борг), «Катеринославхліб» (5,5 млн грн – борг) та багато інших [90] з загальною сумою боргів усіх компаній торговельної мережі Фуршет більше ніж на 10 млрд грн.

Подібні ситуації на ринку України товарів повсякденного попиту трапляються регулярно. У період 2021 – 2023 років, відбулось безліч фіктивних банкрутств аптечних мереж. Борги постачальникам не були повернуті. На сьогодні, все ще активно ведуть свою діяльність на ринку України декілька великих торговельних мереж, які вдаються до стратегії умисної не сплати за товар постачальникам. Саме тому, компанії необхідно бути пильною. У разі якщо оплата за товар не відбувається протягом місяця з моменту останньої оплати, варто не зволікати і швидко приймати рішення, або про «блокування СКЮ», або про позов до суду.

Характерним ризиком для ринку України є «недоброчесна конкуренція». У більшості категорій товарів, серед конкурентів обов'язково будуть БНП або вітчизняні виробники, які відносяться до категорії «великого бізнесу». На полицях України практично відсутні локальні бренди невеликих компаній саме через ризик конкуренції. Як тільки такі БНП помітять гідного конкурента, вони скоріш за все, одразу, намагатимуться знищити новий бренд. Серед найпопулярніших механізмів є метод «ультиматумів» до торговельних

мереж. БНП мають відносну владу над торговельними мережами через велику кількість їх СКЮ на полицях мережі. Тому, вони вдаються до ультимативних пропозицій торговельним мережам. Умова полягає у тому, що у разі продовження співробітництва з конкурентом, БНП припинить постачання усіх своїх СКЮ одночасно. Кожен супермаркет більше зацікавлений у наявності у своїх магазинах великої кількості глобальних брендів, ніж у просування невеликого локального виробника.

Кількісні продажі бренду залежать від якості представленості на полицях. Чим більше «фейсів» бренду на полиці, тим вищі будуть його продажі. В Україні є декілька мереж, у яких мерчендайзери постачальників мають доступ до складу торговельної мережі. Тому у таких магазинах, часто виникають певні порушення. Відтак мерчендайзер конкурента може просто прийти і прибрати товар конкуруючого бренду на склад, а замість нього виставити свою продукцію, або просто залишити це місце не заповненим [65]. «Не має товару – не має продажів». Подібна ситуація не довготривала, так як працівники магазину помітять відсутність товару компанії. Але в магазинах, де не вистачає працівників, можуть пройти тижні, поки товар знайдуть на складі та знову виставлять на полиці. Відсутність товару протягом декількох тижнів призводить до втрати продажів та до втрати лояльності клієнтів до бренду, адже клієнт бажає прийти до магазину та одразу придбати товар. Покупець не буде чекати тижнями до поки товар з'явиться і обов'язково придбає товар конкурента натомість.

Якщо все ж таки новому бренду вдається зайти на ринок на національному ринку та «відвоювати» своє місце на полицях, наступним кроком з боку конкурентів буде намагання скопіювати СКЮ компанії та запропонувати на такі копії нижчу ціну. Зазвичай, копіюється все, від рецептури та складу продукту до його пакування, кольорів, шрифтів, маркетингової концепції в цілому тощо. Саме тому, авторське право та виробничий процес мають бути максимально захищені.

Частіше за все конкуренти намагаються скопіювати загальну концепцію

упаковки, а саме: схоже забарвлення, шрифти, назви тощо. За такої стратегії певна кількість споживачів, особливо та, яка не витрачає час на здійснення покупки у супермаркеті, придбає помилково таку копію замість оригіналу. Маркетингова стратегія конкурентів буде полягати у тому, щоб донести до споживачів, що їх копія нічим не гірша продукції компанії, а по вартості дешевша. За для уникнення негативних наслідків у вигляді падіння продажів оригінального бренду, необхідно, щоб якість та споживчі характеристики оригіналу на стільки стрімко відрізнялися від копії, щоб споживач, придбавши копію одного разу, ніколи більше до неї не повертався.

Ще одним характерним ризиком для України у секторі товарів повсякденного попиту є девальвація національної валюти, зростання рівня інфляції та падіння доходів споживачів. Якщо проаналізувати історію курсу гривні починаючи з 2000 років по 2023, то окрім поступової втрати вартості гривні, було декілька стрімких періодів девальвації. Поступова втрата вартості національної валюти здебільшого не призводить до суттєвих негативних наслідків на ринку товарів повсякденного попиту. Ризики пов'язані перш за все саме з різким стрибком у курсі валют.

Прикладами таких періодів є девальвація гривні по відношенню до американського долару:

- з 5.05 грн до 7.79 грн, тобто на 54% у 2009 році [51];
- з 7.99 грн до 11.89 грн, тобто на 48.81% у 2014 році [51];
- з 11.89 грн до 21.84 грн, тобто на 83.63% у 2015 році [51];
- з 29.25 грн до 36.00 грн, тобто на 23% у 2022 році [40].

Тобто протягом 23 років, з 2000 року, Україна пережила 4 періоди стрімкого зростання курсу долару: на 54%, на 48.81%, на 83.63% та на 23% у 2022 році.

На полицях України здебільшого представлені імпортні бренди, які безумовно залежні від курсу валют. Вітчизняні виробники частково або повністю використовують імпортну сировину, або інгредієнти для виробництва кінцевого продукту і тому теж є залежними від курсів валют.

Проблематика та ризики для власників брендів полягають у тому, що торговельні мережі зазвичай не приймають одноразове підвищення ціни більш ніж на 10-15%. У половині торговельних мереж у контрактах прописані правила, що постачальник не має права змінювати ціну більше ніж 1-2 рази на рік. Також треба зважати на той фактор, що постачальник не може в одній мережі підняти ціну, а у другій лишити її на тому ж рівні. Торговельні мережі проводять «зріз» цін своїх конкурентів практично кожного дня і якщо у якійсь мережі підвищення не відбулося, то вони у свою чергу, не підпишуть постачальнику нову специфікацію з новими цінами.

То ж постачальники зіткаються з проблемою яким саме чином підняти ціни на значний відсоток у разі подібної девальвації національної валюти. Зазвичай компанії зазнають шалених збитків, так як їм доводиться розділяти таке підняття цін на декілька етапів.

Ще однією проблемою «підняття цін» є те, що таким компаніям як Unilever, Colgate&Palmolive тощо, тобто які відносяться до БНП, торговельні мережі здебільшого погоджують одноразове підвищення ціни на відсоток відповідний до рівня девальвації, а от невеликим компаніям не погоджують. Тому рівень збитків невеликих за розміром компаній є вищим, ніж збитки БНП у разі настання ризику девальвації національної валюти країни.

З подібними наслідками компанії зіткаються у разі зростаючого рівня інфляції. На ринку товарів повсякденного попиту України, існує практика, що кожного року усі бренди піднімають вартість своєї продукції приблизно на 5-10% для покриття рівня інфляції та курсових різниць. З 2013 року по 2023, тобто у період десяти років динаміка зміни індексу інфляції України становила 300%, зі 100% у 2013 року до 400% у 2023 році [35]. Середнє арифметичне за рік становить 30%. Тобто можна висновок, що для успішного функціонування на такому ризиковому ринку, як Україна, бренду приблизно необхідно розраховувати у середньому на дворазове підняття вартості своєї продукції протягом року, кожне з них по 15%.

Важливим є період часу протягом якого компанія піднімає ціни.

Компаніям варто слідкувати за цінами конкурентів. Як тільки БНП починають «переоцінювати полиці» зі своїми товарами, необхідно одразу теж подавати документи на підвищення ціни. Наприклад, якщо компанія Nestlé зробить переоцінку в липні, а конкуруючий їм бренд у тій же категорії товарів, вирішить зробити переоцінку у грудні того ж року, то така переоцінка скоріш за все не буде узгоджена торговельною мережею, адже згідно прийнятої практики, всі бренди мають бути переоцінені в один і той самий період.

Також необхідно зважати на той факт, що в Україні є певні святкові періоди, протягом яких торговельні мережі не погоджують переоцінку товару через своє фізичне завантаження. Наприклад, це Різдвяні, Новорічні періоди тощо.

Проблематикою України є також і той факт, що при такому рівні інфляції протягом 10 років, купівельна спроможність споживачів скоротилася. На Таблиці 3.2 зображена динаміка середньої заробітної плати громадянина України.

Таблиця 3.2

Динаміка середньої заробітної плати України за 2013-2022 роки

Рік	Середня місячна зарплата, грн
2013	3000
2014	3148
2015	3455
2016	4362
2017	6008
2018	7711
2019	9223
2020	10727
2021	12337
2022	14577

Джерело: розробка автора на базі даних, взятих з ресурсів [21; 23-34]

З Таблиці 3.2 видно, що заробітна плата у гривні зросла у період з 2013 року по 2022 рік включно, з 3000 грн – до 14577 грн, тобто на 385.9 %. При динаміці зміни індексу інфляції за 10 річний період у 300%, заробітна

плата українця збільшилася на 385% у гривні за той же період часу, з 2013 року по 2023 рік. У період з 2013 року по 2022 рік включно, середня зарплата українця в американських доларах зросла з 375.5 до 506.4 відповідно, тобто на 34.86% [21]. А от середній рівень інфляції американського долару протягом цього ж періоду становив 3.56% щорічно, тобто за 10 років приблизно 35.6% [123]. Зокрема, реальна купівельна спроможність українця в перерахунку на американський долар, зменшилася, так як зарплата збільшилася на 34.86% а інфляція збільшилася на 35.6% у середньому. Такі дані є орієнтовними, так як не враховують багато факторів, але в цілому відображають ситуацію.

3.3. Емпіричний тест втілення маркетингової стратегії міжнародної компанії на ринку України в умовах сьогодення

При плануванні виробництва або дистрибуції продукції на ринку товарів повсякденного попиту, компанії варто, перш за все визначитися з категорією товарів та типом продукту, з яким компанія буде працювати. Тобто планування маркетингової стратегії розпочинається з визначення першого Р з поміж «4Р» Джерома Маккарті, а саме *product* (продукту).

Сучасний ринок товарів повсякденного попиту перенасичений товарами будь-якої категорії у більшості країн світу. Саме тому, віднайти категорію, у якій варто створювати новий товар, з кожним роком стає дедалі складніше.

Прикладом розробки ефективної маркетингової стратегії та її втілення є практичний досвід українського бренду твердого мила «Меріголд нейчерал» (TM MARIGOLD NATURAL). Перед початком виробництва даної продукції, компанія не мала досвіду у сфері виробництва та у сфері діяльності ринку товарів повсякденного попиту. Отже, очевидним було те, що при обранні категорії товару, метою було віднайти категорію, менш ризикову та менш складну з поміж інших з точки зору технічного виробництва, споживчих характеристик тощо. Категорія «твердого мила» була обрана з наступних причин:

- довгий термін зберігання товару;
- відсутність технологічних інновацій у довгостроковій перспективі для товару;
- товар не потребує дотримання особливих температурних режимів;
- довгий життєвий цикл товару.

Першим розглядався фактор «терміну зберігання» кінцевої продукції. Так як у компанії не було ще досвіду діяльності у даній сфері, то довгий термін придатності – це той фактор, від якого взагалі залежала можливість функціонування компанії. Категорія товарів *food* вимагає постачання товару з залишковим терміном придатності не менше, ніж 90% на момент постачання, а категорія *non-food* – не менше, ніж 70% на момент постачання. Наприклад, при постачанні свіжого молока з загальним терміном придатності у 10 календарних днів, воно має бути доставлено до усіх точок продажу протягом першого дня з моменту виробництва даної партії.

Багато компаній не замислюються та не аналізують цей фактор, і як результат не виконують умови поставок саме через логістичні проблеми. А деякі компанії, при плануванні свого виробництва, розміщують його далеко від розвиненої логістичної інфраструктури через нищу собівартість побудови та утримання заводу, що унеможлиблює вчасне постачання товару взагалі. Так, як для категорії *non-food* термін придатності більшості товарів становить дванадцять місяців та більше, то товар має бути доставлений до торгової мережі протягом практично перших чотирьох місяців з моменту виробництва. А у твердого мила, термін придатності, зазвичай становить від трьох до п'яти років. Саме з цієї причини була обрана дана категорія товару.

Другим фактором стала відсутність технологічних інновацій самого товару. Багато товарів категорії *non-food* протягом певного періоду часу видозмінюються через постійно зростаючі споживчі потреби. Відтак, декілька десятиліть назад, пральний порошок був у вигляді порошку, потім йому на часткову заміну з'явилася пральна рідина, потім гранули, ще через пару років це вже були капсули тощо. Для всіх цих типів товару потрібне різне

технологічне оснащення. За умови відсутності значних фінансових ресурсів для здійснення великих капіталовкладень, виробництво подібних товарів було б неможливим.

Наступним фактором стала умова відсутності дотримання температурних режимів при зберіганні готової продукції, не тільки через більш низьку собівартість будівництва самого виробничого комплексу, а і через логістику до торговельних мереж та зберігання у торговельних мережах. В Україні існує лише декілька логістичних компаній, які володіють автопарком та складськими приміщеннями з дотриманням необхідних температурних режимів. Через це, більшості виробникам доводиться купляти власний автотранспорт для постачання товару. Проблемою є те, що якщо компанія має на меті бути широко представленою на національному рівні з товарами свого бренду, то декількома машинами їй не обійтися.

Останнім фактором був довгий життєвий цикл товару через достатньо невисокий рівень очікувань до товару від споживача. Більшість товарів ринку повсякденного попиту мають короткий життєвий цикл. У загальному визначенні, життєвий цикл товару (ЖЦТ) – це певний період часу, протягом якого товар здатен виконувати поставлені виробником цілі [46]. Тверде мило – відносно простий товар, з точки зору своєї функції та споживчих властивостей. Його основна функція – змити бруд зі шкіри. Наприклад, категорія зубних паст – набагато складніша за своїми функціями і саме тому виникає її багато «підкатегорій»: відбілювальна паста, або паста для чутливих зубів, або лікувальна паста тощо. Це ті «підкатегорії», які варто мати кожному бренду у своєму асортименті. Також кількість конкурентів у цій категорії значно більша, і торговельні мережі постійно шукають більш унікальний та досконалий бренд для представлення на своїх полицях. Саме через це, життєвий цикл паст – достатньо короткий. А от категорія твердого мила – більш стійка. Здебільшого на полицях супермаркетів України була представлена продукція таких компаній як Unilever, Colgate-Palmolive, Evyap Inc., Procter & Gamble та бренди ще двох українських виробників низького

цінового сегменту. Звичайно, вище перераховані компанії є надзвичайно потужними, та деякі з них входять до першої двадцятки найбільших компаній світу на ринку товарів повсякденного попиту [117]. Але разом з тим, їх порівняно невелика кількість і здебільшого ця категорія товару представлена тільки цими брендами практично у всіх країнах світу.

Після того, як було обрано *product*, завданням компанії було визначити яким саме має бути товар та у якій ціновій категорії. Майкл Портер наголошував на диференціації товару. В.Чан Кім та Рене Моборн зазначали, що створення «блакитного океану» є головною умовою для успішного розвитку бренду. В умовах перенасиченості ринку, компаніям дійсно, необхідно пропонувати ринку щось незвичайне. Стратегія виходу на ринок з продуктом, що вже існує і намагатися конкурувати за рахунок ціни була б не дієвою, зважаючи на конкуренцію з боку глобальних брендів. Наприклад, бренд Virgin Cola Річарда Бренсона обрав стратегію конкуренції за рахунок нижчої ціни на напій Cola з компанією Coca-Cola. В результаті, бренд припинив своє існування, так як конкуренція за рахунок ціни з глобальними брендами такого рівня як Coca-Cola заздалегідь приречена на невдачу.

Тому, метою компанії було створити диференційований продукт, під яким малося на увазі створення «блакитного океану» за рахунок інновації цінності. Перед виходом бренду MARIGOLD NATURAL на ринок, на полицях була лише категорія туалетного мила з вагою шматка здебільшого у 90 г, або 70 г. На ринках інших країн, була представлена ще одна категорія твердого мила, а саме «парфумоване мило», яка не відносилась до сфери ринку товарів повсякденного попиту через свою високу вартість. Подібна продукція розповсюджувалася лише у парфумерних магазинах «преміального» сегменту.

Цей фактор спонукав до створення саме такої категорії товару для формату «FMCG», тобто за «прийнятною ціною» для ринку товарів повсякденного попиту. Через фактор «прийнятної ціни» було прийнято рішення про будівництво власного виробничого комплексу, адже при контрактному виробництві під замовлення, ціна не була б прийнятною для

торговельних мереж. Стосовно ваги та форми теж були видозміни від стандартних 90 г. Було прийнято рішення виробляти 150 г шматки для чіткої диференціації з поміж інших брендів, та заради більш швидкого зорового розпізнавання на полицях споживачами.

Наступним кроком було створення концепції упаковки та назви товару. Кожному товару компанії варто стрімко вирізнитись на полицях торговельних мереж серед конкурентів. Для будь-якого рішення стосовно типу пакування, необхідно спочатку проаналізувати зовнішній вигляд полиць категорії обраного товару. Якщо більшість брендів мають світле або біле пакування, то варто зробити щось різнокольорове задля привернення уваги покупця. Якщо ж більшість брендів мають яскраве забарвлення, то навпаки, необхідно запропонувати однокольорове забарвлення, наприклад, світлого чи темного кольору. Бренд MARIGOLD NATURAL обрав яскраве різнокольорове пакування свого товару. Додатково, був обраний преміальний тип пакувального паперу з матовим покриттям у той час, як всі інші бренди мали глянцеве покриття паперу. Так як даний товар, здебільшого орієнтований на жінок в Україні, то забарвлення кожної упаковки було у вигляді різнокольорових квітів.

Перед обранням назви товару, теж необхідно добре проаналізувати всі вже існуючі товари для того, щоб запропонувати щось дійсно нове. Більшість товарів, що вже були представлені на полицях, мали назву кожного свого СКЮ з прив'язкою або до фруктів, або до квітів, або до лікувальних трав тощо. Маркетологи наголошують на тому, що товар має створювати нейронні зв'язки у покупця задля того, щоб споживач швидше став лояльним до бренду у довгостроковій перспективі. Ще одним фактором того, що компанії необхідно було дистанціюватися від стандартних назв, є те що більшість споживачів по різному сприймають однакові аромати. Наприклад, якщо на упаковці зазначено назву товару «Троянда», то знайдеться певна кількість покупців, які будуть нарікати та наголошувати на тому, що цей аромат не відповідає аромату троянди, а є схожим на аромат лілії. Саме тому, компанія

вирішила, що аромати мають бути «альдегідними», тобто без чітких «нот», щоб ніхто зі споживачів не зміг його визначити.

Всі ці фактори, та фактор бажання створення чіткого нейронного зв'язку призвели до рішення дати назву першій колекції парфумованого мила бренду MARIGOLD NATURAL «Аромати світу», яка включала у себе наступні СКЮ: «Київ», «Лондон», «Париж», «Нью-Йорк», «Женева», «Мілан». Аромати були підібрані таким чином, що кожний аромат дійсно відображав атмосферу певного міста. Додатково, було вирішено всі шість ароматів зробити настільки різними між собою, щоб кожен споживач міг знайти для себе той, який йому підходить в залежності від його вподобань, від ніжного до максимально інтенсивного.

Після того як перше «Р» товар було сформовано, на меті була перевірка вірності стратегії методом аналізу першого «С» з поміж «4С» Роберта Лотерборна, а саме перевірка споживчої цінності товару, тобто твердого мила. Працівниками компанії було проведено опитування покупців супермаркетів, де їм було запропоновано на вибір три варіанти відповіді на запитання стосовно того які саме фактори були для них важливими при обранні бренду твердого мила з поміж усіх: аромат, якість або пакування. більшість опитаних респондентів відповіли, що аромат, інші – що якість та упаковка. Тож, після опитування, у компанії не було сумнівів стосовно стратегії щодо створення нової «підкатегорії» на полицях, а саме «парфумованого мила».

Останнім кроком у розробці *product* було рішення про те, що якість товару має бути бездоганною, та значно вищою, ніж всі існуючі на той момент товари на полицях. Таке рішення було вирішальним для створення USP товару.

Підсумовуючи створення концепції *product* для бренду MARIGOLD NATURAL, можна зробити висновок, що для успішного розвитку бренду, бажано, щоб процес створення концепції *product* базувався на наступних засадах:

- відсутність технологічних інновацій для товару;

- довгий термін зберігання товару;
- відсутність дотримання температурних режимів зберігання;
- довгий життєвий цикл самого товару;
- диференціація товару через стратегію створення «блакитного океану»;
- створення нейронних зв'язків;
- виразний зовнішній вигляд товару на полиці у порівнянні з брендами-конкурентами;
- висока якість товару.

Після того як сформована стратегія для *product* компанія перейшла до наступного кроку, а саме до створення стратегії *price*. Для бренду MARIGOLD NATURAL було прийнято рішення щодо позиціонування бренду як «преміального» через необхідність диверсифікації самого товару та забезпечення високої його якості, що, у свою чергу, потребує значних витрат. Таким чином, ціна, з якою бренд з'явився на полиці, була найвищою серед усіх представлених на полицях СКЮ категорії твердого мила.

Ціна продукту має бути ретельно прорахована, так як від неї залежить життєдіяльність та прибутковість компанії в цілому. На встановлену роздрібну ціну впливають такі фактори як:

- виробничі, операційні, адміністративні витрати компанії тощо;
- необхідний рівень прибутку;
- рівень *mark up* торговельної мережі;
- загальний рівень витрат постачальника у торговій мережі не включаючи маркетинговий бюджет;
- витрати компанії, спричинені довгим терміном зарахування коштів на рахунок за поставлений товар;
- плати за «вхід» до торговельних мереж;
- маркетинговий бюджет у торговельній мережі;
- бюджет на маркетинг національного рівня;

- витрати на логістику та електронний документообіг;
- оцінка рівня ризиковості середовища та створення «страхового» бюджету компанії на покриття ризиків.

У разі якщо виробничі та інші витрати, які пов'язані з діяльністю компанії прораховані, необхідно визначити інші витрати, пов'язані з реалізацією товару на ринку товарів повсякденного попиту. Після того визначається необхідний рівень прибутку, податків тощо та формується «мінімальна роздрібна ціна» товару на полиці.

Наприклад, якщо відпускна ціна однієї одиниці товару до торговельної мережі становить 4.00 грн, то 2.00 з них, за приблизними підрахунками, компанії доведеться сплатити на торговельну мережу згідно умов договорів постачання та маркетингових послуг. Компанії також варто врахувати витрати пов'язані з зростанням рівня інфляції та відсотками по банківських кредитах, через той факт, що грошові кошти за поставлений товар надходять у середньому через 60-90 календарних днів з моменту постачання. Інколи такий термін становить 180 календарних днів.

Для компанії ПП «КАЛИНТОРГ» подібні витрати становлять у середньому 5% від загальної вартості товару. Необхідно враховувати витрати на маркетинг у торговельних мережах, який інколи не включений до 50% загальних бонусів, що сплачуються компанією до мережі. Компанія ПП «КАЛИНТОРГ» намагається дотримуватися стратегії не збільшувати маркетингові витрати більше ніж 10% від вартості товару. Варто одразу врахувати витрати на національний маркетинг для бренду. Також мають бути враховані витрати на створення страхового бюджету на випадок настання ризикової події. Компанія, проаналізувавши всі можливі ризики, має сама для себе встановити необхідний відсоток, який має бути врахований при формуванні ціни на товар. Вартість логістичних послуг, яка регулярно зростає та вартість електронного документообігу теж мають бути проаналізовані компанією.

Не всі торговельні мережі вимагають подібного високого рівня витрат.

Співпраця з певними мережами коштує дешевше. Але кожній компанії, прораховуючи свої ціни, варто орієнтуватися на максимально можливий рівень витрат, для того, щоб уникнути збитковості. Українська практика передбачає, що якщо відпускна вартість становить 4.00 грн за одиницю товару, то ціна на полицях супермаркетів становитиме у середньому біля 6.00 грн за одиницю, тобто на 50% більше за відпускну ціну (*mark up*). Якщо цей самий товар продавати на ринку Європейського Союзу, то їх практика передбачає, що товар компанії коштуватиме на полицях 8.00 грн за одиницю (*profit margin*). При цьому, до української мережі компанії доведеться сплатити 2.00 грн за одиницю у вигляді бонусів, а до європейської мережі – 1 грн за одиницю.

Прораховуючи свою цінову стратегію, компанія має зважати на той факт, що ціна має бути практично однаковою для усіх торговельних мереж в межах однієї країни, а відтак формування ціни потрібно прораховувати, аналізуючи одночасно комерційні умови усіх торговельних мереж, з якими бренд має на меті співпрацювати, адже подальше коригування ціни є вкрай важким процесом. Також, необхідно зважати на те, що працюючи на такому ринку як Україна, з нестабільним курсом валют та високим рівнем інфляції, бажано робити переоцінку товару двічі на рік, по 10-15% задля покриття таких витрат, але водночас спостерігати за цінами конкурентів.

Важливим є недопущення ситуації, що підняття ціни на товар компанією відбулося, а БНП не підвищили ціни на товари своїх брендів. Тобто, таке підвищення краще проводити одразу після того, як конкуруючі компанії вже підняли ціни на свій товар.

Після того, як ціна сформована, необхідно перевірити її вірність за допомогою аналізу другого «С» з поміж чотирьох, а саме витратами споживача. Тобто необхідно проаналізувати, чи готовий споживач сплатити встановлену ціну на даний товар, враховуючи споживчу цінність товару у порівнянні до споживчої цінності товарів конкурентів та їх вартості.. Даний аналіз має бути проведений особливо ретельно, якщо бренд відноситься до

«преміального» сегменту.

Коли бренд MARIGOLD NATURAL вперше з'явився на полицях, вартість одного шматка мила становила 36.00 грн, у той час як продукція найближчого конкурента, а саме мило «Dove» коштувало 27.00 грн за шматок, тобто вартість була вищою на 35%. У багатьох торговельних мережах були сумніви щодо того, чи зможе товар з такою ціною мати необхідний рівень продажів. Саме тому, мережі, протягом перших років, тестували товар на своїх полицях, не розповсюджували одразу по всій торговій мережі. Унікальність продукції була настільки високою для споживача, що він готовий був сплачувати вищу вартість. З часом аналітика продажів це підтвердила і як результат продукція компанії ПП «КАЛИНТОРГ» була розповсюджена по всій мережі, успішно пройшовши випробувальний період у декілька років.

До елементу маркетингової стратегії можна віднести лозунг бренду MARIGOLD NATURAL, у якому визначено, що «компанія продає не тільки продукт, а перш за все, вона продає емоції». «Емоція» створюється завдяки унікальним ароматам, які відображають атмосферу кожного міста, таким чином, створюючи нейронні зв'язки у споживача, у поєднанні з найвищою якістю та кращими споживчими властивостями. Покупець завжди готовий сплатити вищу ціну, якщо окрім товару, він отримує позитивні емоції.

Після того, як є впевненість у тому, що ціна на товар встановлена вірно, необхідно визначити третє Р – *place*. Зокрема, для будь-якого товару ринку «FMCG» кращою стратегією на думку автора є бути представленим у максимально можливій кількості торгових точок саме з точки зору аналізу третього «С» – зручності здійснення покупки для споживача. Покупець не має витрачати час на роздуми, де саме придбати той чи інший товар. Сучасний покупець бажає прийти до будь-якого магазину і придбати все, що йому необхідно.

Але є певні виключення з такої стратегії, особливо для брендів високої цінової категорії, тобто «преміального» сегменту. Бренди низької та середньої цінових категорій можуть бути представленими у всіх типах магазинів, без

особливих перешкод. А от з преміальними існує два фактори, через які компанії варто ретельно обирати місця продажу.

Першим фактором є сприйняття бренду покупцем та рівню відповідності певного магазину до нього. Товар «преміального бренду», на думку більшості споживачів, не може продаватися, у магазинах з недорогим асортиментом, тобто серед брендів низької якості та ціни.

Другий фактор полягає у різному рівні цінової націнки, в залежності від формату магазину. «Дискаунтери» зазвичай демпінгують по відношенню до всіх інших операторів ринку і працюють на націнці (*mark up*) лише у 20, у той час як інші – у 50%. На прикладі ринку України брендам важко бути одночасно представленими на полицях супермаркету «АТБ» та на полицях інших магазинів одночасно з одним і тим самим асортиментом. Зазвичай, інші оператори ринку ставлять вимогу перед постачальником про вивід бренду з мережі, якщо він представлений в «АТБ» з набагато нижчою роздрібною ціною. Якщо у компанії все ж таки є намір продавати однаковий товар у всіх магазинах, то варто «розвести» асортимент задля убезпечення компанії від можливих ризиків втрати інших точок продажу. Наприклад, у звичайних супермаркетах, бренд може бути представлений у своєму класичному асортименті, а для «АТБ» компанія може змінити вагу, або споживчі властивості товару. Але при цьому, важливо не робити сам товар гіршим за якістю, порівняно з класичним асортиментом. Якщо погіршити якість товару, то лояльність клієнтів зникне, що є неприйнятним для нового бренду на ринку, особливо «преміального» сегменту.

Також компанія має прийняти рішення щодо шляху розповсюдження: або мати прямі контракти з торговими мережами, або працювати через дистриб'юторів. У сучасному суспільстві, все більше маркетологів схиляються до думки, що прямі контракти більш складні з точки зору ведення операційної діяльності, але більш правильні з точки зору розвитку нового бренду на ринку. Першим аргументом в бік прямих контрактів є нижча кінцева вартість (роздрібна ціна полиці) для споживача приблизно на 40%. В умовах,

коли ціна відіграє вирішальну роль при прийнятті рішення покупцем щодо здійснення покупки, це вагомий фактор. Другим аргументом є можливість забезпечення більш стійкої позиції на полицях через пряму комунікацію з менеджерами магазинів та втілення маркетингових заходів на території магазинів під своїм власним контролем. Бренд MARIGOLD NATURAL обрав стратегію прямих контрактів з усіма торговельними мережами та обрав для себе ті торговельні мережі, де були представлені товари інших брендів преміальної категорії.

Останнім етапом формування маркетингової стратегії є визначення четвертого «Р» – *promotion*. Більшість покупців приймають рішення про купівлю товару в момент безпосереднього фізичного знаходження перед полицею магазину протягом перших декількох секунд. За таких обставин, компанії, невеликій за своїм розміром та з обмеженими фінансовими ресурсами, не варто витрачати кошти на кошовну теле-рекламу, або друковані видання тощо. Тобто, компанії краще зосередити свої зусилля на комунікацію безпосередньо на місцях продажу. Лише так, кожна використана гривня на рекламу, буде мати максимальний результат, що надзвичайно важливо в умовах обмеженого маркетингового бюджету.

Придбавши товар вперше, покупець, зазвичай, вивчає та досліджує інформацію про продукт, яка зазначена на упаковці. Упаковка є одним з найважливіших елементів комунікації. В умовах обмеженого розміру упаковки та дрібних шрифтів, тільки ключові та основні слова мають бути присутніми в описі продукції, щоб споживач чітко для себе зрозумів особливості товару. Дизайн упаковки також можна віднести до певного елементу комунікації, так як через дизайн створюється враження про бренд в цілому.

Важливими інструментами комунікації є веб-сайт компанії, розміщення інформації про бренд на інших діджитал-ресурсах, «таргетована» діджитал-реклама тощо. Для продажів бренду важливі також позитивні відгуки від споживачів у відкритому доступі. Велика частина клієнтів обирає товар на

маркет-плейсах через наявність позитивних відгуків.

На початковому етапі свого розвитку кожній компанії, на думку автора, варто дотримуватися стратегії: *«продукція бренду має бути максимально помітною для споживачів та, водночас, мінімально помітною для конкурентів»*. Тобто, бажано, щоб конкуренти мали враження, що у бренду не має серйозних ресурсів та можливостей довго проіснувати на полицях. Якщо в них складеться подібне враження, вони скоріш ж за все, не будуть приймати ніяких ворожих кроків у бік бренду на початковому етапі його проникнення на ринок. Багато компаній припускаються помилки, коли при першочерговому проникненні на ринок, витрачають великі бюджети саме на рекламу на національному рівні таку як теле-рекламу, друковані видання тощо. Подібним кроком вони привертають до себе багато уваги, а саме увагу конкурентів, які маючи лідируючі позиції на ринку та мають змогу знищити нового виробника шляхом методів як добродесної, так і недобродесної конкуренції.

Розглядаючи промо-активності на території магазинів, ефективними серед них є проведення цінових акцій, дегустаційних заходів, розміщення «воблерів» на полицях з мінімальною та ключовою інформацією про бренд тощо. Найбільш ефективним є поєднання дегустаційного заходу з «глибокими» знижками на товар. Тобто, у кожному магазині протягом декількох днів на тиждень розміщуються презентаційні столи, співробітники бренду розповідають споживачам переваги та позитивні сторони бренду і посилюють їх зацікавленість пропонуючи цінову знижку, наприклад, у 40%. Зазвичай, такі презентації проводяться у найбільш завантажені дні покупцями. В Україні – це четвер, п'ятниця та субота. Бренд MARIGOLD NATURAL проводив саме такі презентації на початку свого розвитку у поєднанні з ціновими знижками. Результатом було те, що продажі з одного магазину збільшувалися у 10 разів за день, у порівнянні зі звичайним днем. Але у середньому, такі заходи можуть призвести до зростання продажів у 4-5 разів.

Для українського споживача, вирішальним фактором для придбання товару, є ціна. Тому проведення промо активностей є вкрай необхідним для

підтримання загального рівня продажу у мережі та для подолання конкуренції. Характерною практикою є проведення акційних промо – періодів чотири рази на рік. Відсоток знижки бажано прораховувати таким чином, що під час акційного періоду кінцева вартість для споживача була б нижчою, ніж вартість аналогічного товару бренду конкурента.

Формуючи 4P, кожній компанії варто адаптувати свої 4P до «правил та особливостей функціонування» ринку FMCG країни розповсюдження бренду та до «умов співпраці» з торговельними мережами. Від умов співробітництва, які узгоджуються у договорах постачання та договорах маркетингу, залежать всі 4P компанії. Тому перш, ніж створювати стратегію 4P, компанії варто ретельно їх дослідити.

Автором пропонується визначити ще один елемент маркетингу, а саме 5P – *presentation* (представлення товару, наявність на полицях, місце розміщення тощо), який безпосередньо залежить від «процесу взаємодії та комунікації постачальника з торговельною мережею». Від ефективності комунікації компанії з представниками торговельних мереж, залежить рівень продажів товарів її бренду. Якщо товар фізично не представлений на полицях, або розміщений у такому місці, що покупець його не помічає, на високий рівень продажів не варто розраховувати. Товар завжди має бути наявний на полицях у достатній кількості одиниць. На думку автора, проведення промо-активностей є найбільш ефективною маркетинговою стратегією на території України. Але їх результативність та ефективність залежать від «комунікації з торговельними мережами», так як категорійний менеджер торговельної мережі вирішує які саме бренди можуть бути допущені до проведення цінових акцій, з яким рівнем знижки, у який саме період тощо. Взагалі, компанії потрібно зважати на те, що категорійний менеджер торговельної мережі – це та відповідальна особа, від думки якої практично залежить доля бренду. Категорійні менеджери приймають рішення яким брендам бути представленими на полицях, а яким ні.

Цінові знижки на товар є найефективнішим інструментом маркетингу,

на думку автора, з точки зору ефективності кожної вкладеної гривні, але тільки за умови ретельної спланованості та плідної співпраці компанії з менеджерами магазинів. Трапляються випадки, коли на початок дії акції, не має товару у достатній кількості на полицях, так як категорійний менеджер не зробив замовлення у необхідній кількості, або товар не був розміщений вчасно через відсутність співробітників тощо.

Автором було проведено емпіричний тест концепції «ризик-маркетинг FMCG» з метою перевірки впливу проведення цінових знижок на поведінку споживача. За даними про продажі твердого мила бренду MARIGOLD NATURAL, компанією ПП «КАЛИНТОРГ» в різних торгових мережах (кількість та сума продажів), величини знижки (%) та періоду її дії (Додаток Б) було проведено статистичний аналіз з метою виявлення статистично значущих відмінностей.

Для аналізу було прийнято рішення аналізувати дані різних за своїм типом та форматом торговельних мереж:

- MAKEUP – онлайн маркет-плейс, найбільший в Україні за обсягами продажів косметичних засобів;
- Novus – національна торговельна мережа формату супер-маркет, яка налічує 82 супермаркети, більша частина яких знаходиться у місті Київ та Київській області;
- Varus – національна торговельна мережа формату супер маркет, яка налічує 103 супермаркети, більша частина яких зосереджена у м. Дніпро та Дніпровської області;
- ЕПІЦЕНТР – національна мережа формату гіпер-маркет продовольчих товарів, в тому числі і косметичних засобів. Налічує 67 гіпермаркетів, які представлені по всій території України.
- Prostor – національна мережа формату «дрогері», яка налічує 427 магазинів по всій території України.

Тобто, дані аналізувалися різних форматів магазинів, а саме: гіпермаркет, супермаркет, дрогері, маркет-плейс. Така вибірка була здійснена

для більш ретельного аналізу як саме цінова акція впливає на рівень продажів у різних типах магазинів.

Для даних по кожній торговій мережі застосовувався двосторонній t -критерій Ст'юдента (випадок різних дисперсій) [94] для спостережень, що відповідали вибіркам середніх кількостей проданих товарів в день за відсутності знижки (перша вибірка) та за наявності знижки (друга вибірка).

Критерій Ст'юдента, або t -критерій, є статистичним критерієм перевірки гіпотези про рівність математичних сподівань у двох генеральних сукупностях (випадок незалежних вибірок) на підставі порівняння вибірових середніх та вибірових середньо-квадратичних відхилень, обчислених за випадковими вибірками, отриманими з кожної з розглядуваних генеральних сукупностей. Основними припущеннями для його застосування є нормальний розподіл спостережень, проте його можна опустити за умови, що обсяги вибірок є достатньо великими. На практиці це означає $>25-30$ спостережень. Другим припущенням класичного критерію Ст'юдента для незалежних вибірок є припущення про рівність дисперсій. Перевірка цього припущення здійснюється графічно (побудовою коробочкових діаграм, *англ.* boxplot) або застосуванням статистичних критеріїв (наприклад, F -критерію Фішера або критерію Левена). Інший підхід, застосований у роботі, полягає у використанні критерію Ст'юдента для незалежних вибірок з нерівними дисперсіями.

Нехай $\bar{x}$ та $\bar{y}$ – вибірові середні, а $\bar{s}_x$ та $\bar{s}_y$ – вибірові середньоквадратичні відхилення, обчислені за випадковими вибірками обсягу n_x та n_y відповідно. Нехай також μ_x та μ_y відповідні справжні значення математичних сподівань генеральних сукупностей. Для перевірки основної гіпотези

$$H_0: \mu_x = \mu_y$$

проти загальної альтернативи

$$H_1: \mu_x \neq \mu_y$$

обчислюється статистика критерію Ст'юдента

$$= \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{s_x^2}{n_x} + \frac{s_y^2}{n_y}}}$$

та кількість ступенів свободи (вільності)

$$df = \frac{\left(\frac{s_x^2}{n_x} + \frac{s_y^2}{n_y}\right)^2}{\frac{\left(\frac{s_x^2}{n_x}\right)^2}{n_x - 1} + \frac{\left(\frac{s_y^2}{n_y}\right)^2}{n_y - 1}}$$

Часто значення df округлюють до найближчого цілого числа.

Для застосування критерію Ст'юдента та прийняття рішення на користь основної або альтернативної гіпотези необхідно обрати критичний рівень значущості α , з яким порівнюється досягнутий рівень значущості p («рівень значущості», p -значення, p). Рівень значущості критерію характеризує «міру впевненості» у «істинності» отриманого результату. Більш точно, рівень значущості є ймовірністю прийняти альтернативну гіпотезу H_1 («математичні сподівання генеральних сукупностей різні») за умови, що насправді має місце основна гіпотеза H_0 («математичні сподівання генеральних сукупностей однакові»). Для прийняття рішення на користь альтернативної чи основної гіпотези p -значення порівнюється з обраним наперед (тобто до експерименту) критичним рівнем α . Часто α обирається рівним одному із значень 0,1; 0,05; 0,01; 0,001. Якщо $p < \alpha$, тоді приймається альтернативна гіпотеза (H_1), інакше – основна гіпотеза (H_0). Іншими словами, чим більше значення p – тим меншою є впевненість, що математичні сподівання в генеральних сукупностях різні, а отже більше впевненість, що вони не відрізняються.

У випадку торгової мережі Novus було проведено два окремих порівняння для величини знижки 25% і 30% відповідно. Рівень статистичної значущості обирався рівним 0.05. Результати моделювання наведено в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Статистично значущі відмінності в середній кількості продажів та
в середній сумі продажів, при проведенні цінових акцій у торгових
мережах, товарів бренду TM MAROGOLD NATURAL**

Мережа	Знижка, %	Тривалість, днів	Середня продана кількість товарів в день $\pm$ стандартна похибка	p	Середня сума продажів в день $\pm$ стандартна похибка	p
MAKEUP	0	16	4,3 $\pm$ 1,1	0,49	456,66 $\pm$ 203,68	0,34
	20	25	3,4 $\pm$ 0,5		233,81 $\pm$ 104,28	
Novus	0	15	5,2 $\pm$ 1,2	0,014	297,95 $\pm$ 71,48	0,019
	25	14	11,4 $\pm$ 2,2		641,50 $\pm$ 134,87	
	30	15	14,5 $\pm$ 3,3		812,05 $\pm$ 197,72	
Епіцентр	0	15	17,2 $\pm$ 1,7	0,000645	1240,93 $\pm$ 132,81	0,001
	15	16	31,9 $\pm$ 3,3		2295,99 $\pm$ 260,93	
Varus	0	7	13,9 $\pm$ 4,0	0,31	741,89 $\pm$ 214,38	0,401
	20	14	21,0 $\pm$ 5,5		1043,93 $\pm$ 278,61	
Prostor	0	15	28,3 $\pm$ 1,4	0,000538	2573,49 $\pm$ 148,96	0,0008
	40	15	98,7 $\pm$ 5,4		8983,06 $\pm$ 555,37	

Джерело: Додаток Б

Статистично значущі відмінності в середній кількості продажів та середній сумі продажів спостерігалися у мережах Novus, Епіцентр та Prostor. Зокрема, в мережі Novus середня кількість проданого товару була майже у 2 рази вище при знижці 25% і майже в 3 рази – при знижці 30%. Аналогічна тенденція спостерігалася і для середньої кількості продажів, а також для середньої кількості проданого товару та середньої суми продажів мережі Епіцентр. Найбільша відмінність спостерігалася для мережі Prostor, коли при знижці 40% середня кількість проданого товару та середня сума продажів була в 3,5 рази вищою.

А от у мережах MAKEUP та Varus не спостерігалось статистично значущих відмінностей. Не дивлячись на достатньо значущу знижку на товар у 20%, компанії не вдалося досягти вагомого збільшення продажів у штуках. Причин того може бути декілька:

- Маркет-плейс MAKEUP – це інтернет магазин, у якого за політикою діяльності їх компанії, не має значних залишків продукції на складах. Вони

замовляють продукцію у постачальника після вже зробленого замовлення на їх сайті кінцевим споживачем, тобто у кількості фактичного замовлення. А на залишках вони зберігають зазвичай лише по 1-2 одиниці кожного СКЮ. Після анонсування цінової акції, ці умовні дві одиниці, які були на залишках, одразу замовляються покупцями. Система штучного інтелекту, яка застосовується компанією, не встигає швидко зробити замовлення постачальнику продукції і одразу формує повідомлення на своєму сайті, що товару «не має у наявності». Потенційні покупці, не роблять подальше замовлення товару саме через оголошення відсутності товару на сайті. З моменту, коли система все ж таки робить нове замовлення товару постачальнику і до моменту повідомлення, що товар «є у наявності» проходить до п'яти днів. Саме через ці фактори, тобто через недосконалість електронної системи формування замовлень та через неможливість оперативного формування замовлення безпосередньо категорійним менеджером, не вдалося досягти бажаних результатів продажів. Фактично, відсутність товару у наявності та недосконала комунікація компанії з менеджерами з продажів MAKEUP, стали причиною поганих результатів;

- Серед причин незадовільних акційних продажів у торговій мережі Varus також є недостатня комунікація виробника з менеджерами магазину. Переважна більшість супермаркетів знаходиться у Дніпровській області, де у компанії-виробника продукції не має своїх власних мерчендайзерів через причину активних обстрілів та загрози персоналу компанії. Відтак, у компанії не має можливості проконтролювати достатню наявність товару на полицях магазинів під час акційного періоду. Відсутність товару також пов'язана зі перебоями у роботі логістичної компанії, яка постачає товар до магазинів також з причини частих військових обстрілів. Фактично, причиною низьких продажів в MAKEUP та у Varus під час акційного періоду є фізична відсутність товару. Також, для мережі Varus можливо характерним є і той факт, що населення Східних регіонів країни рідше відвідує фізичні магазини після початку військових дій 24 лютого 2022 року через загрозу ракетних атак. Купівельна спроможність середнього покупця теж могла зменшитися у

порівнянні до купівельної спроможності Київської області та міста.

Візуалізація моделі подана на Рис. 3.1-3.5.

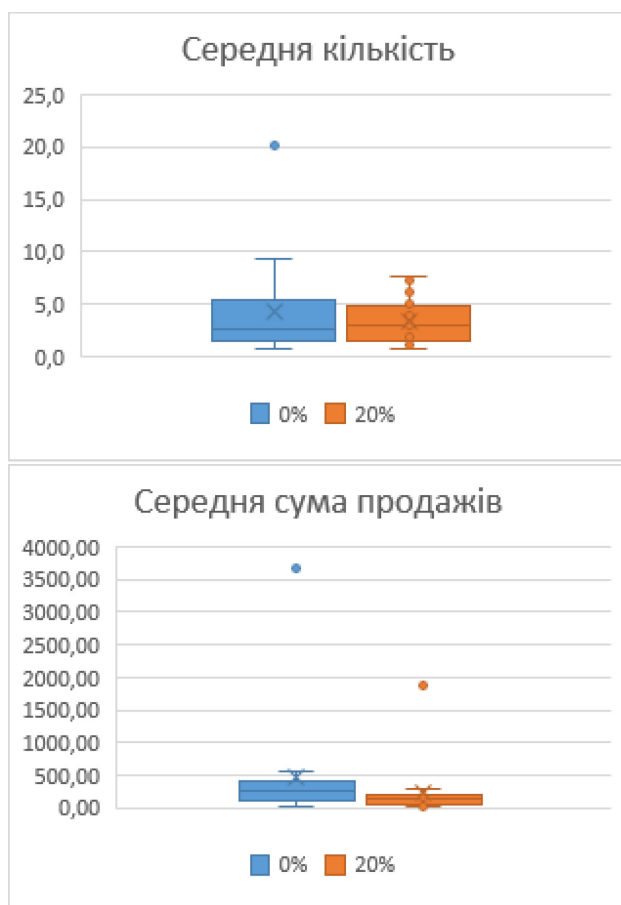


Рис. 3.1. Порівняння середньої кількості проданих товарів та середньої суми продажів в мережі MAKEUP, в залежності від величини знижки

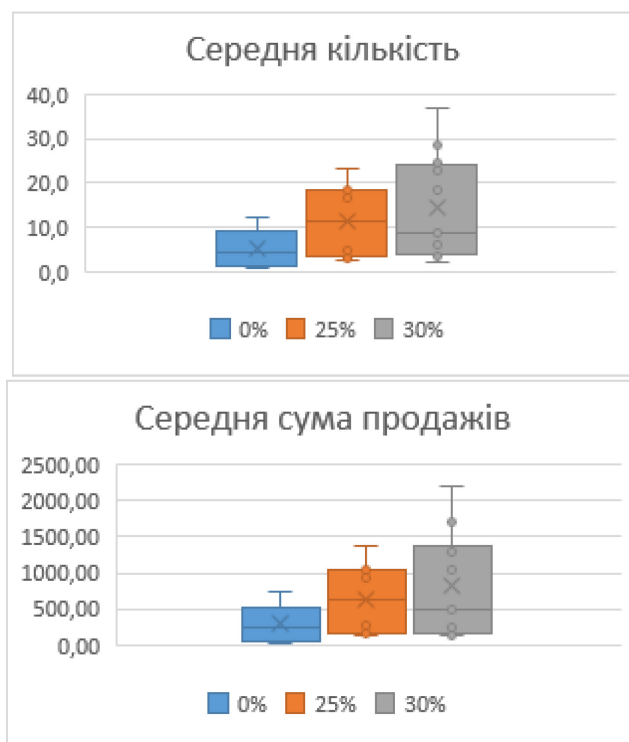


Рис. 3.2 Порівняння середньої кількості проданих товарів та середньої суми продажів в мережі MAKEUP, в залежності від величини знижки

продажів в мережі Novus в залежності від величини знижки

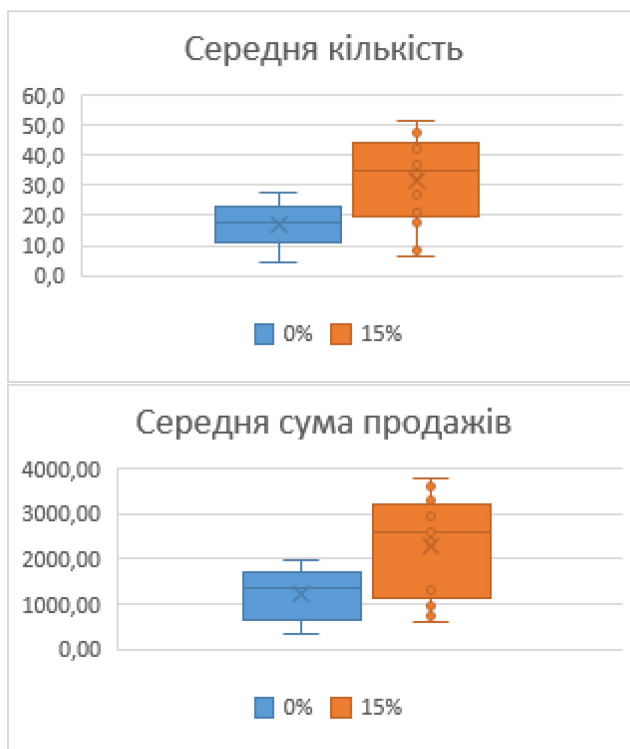


Рис. 3.3 Порівняння середньої кількості проданих товарів та середньої суми продажів в мережі ЕПІЦЕНТР в залежності від величини знижки



Рис. 3.4. Порівняння середньої кількості проданих товарів та середньої суми продажів в мережі VARUS в залежності від величини знижки

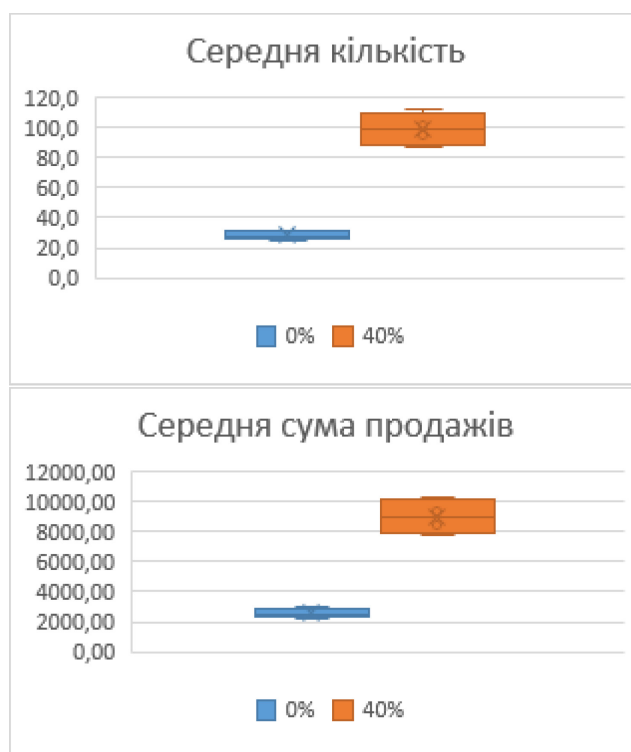


Рис. 3.5. Порівняння середньої кількості проданих товарів та середньої суми продажів в мережі PROSTOR в залежності від величини знижки

Бренд MARIGOLD NATURAL поступово збільшував свою присутність на ринку, починаючи з продажів в невеликих роздрібних магазинах, поступово продовживши укладанням контрактів з великими національними мережами. В деяких мережах, бренд проходив тестовий період, під яким мається на увазі, що, наприклад, з загальної кількості у 200 магазинів мережі, товар компанії був представлений лише у 10 з них.

У той же час, бренд настільки виразно вирізнявся на полицях своїм яскравим пакуванням, що покупці одразу помічали його, купували та ставали лояльними у довгостроковій перспективі через високу якість. Компанією було прийнято рішення не проводити національний маркетинг через небажання привертати увагу конкурентів. Подібна стратегія спрацювала. Конкуренти не сприйняли бренд як серйозного суперника на початку, тож не витрачали свої ресурси на боротьбу.

В момент коли бренд все ж таки був помічений конкурентами, вони вдалися до конкурентної боротьби. Цікавим фактом є той, що всі конкуренти

одночасно почали конкурувати не один з одним, а лише з брендом MARIGOLD NATURAL. Вони вдавалися до спроби копіювання, імітування продукції бренду, а саме: ваги, форми, дизайну пакування, шрифтів, веб-сайту, загальну концепцію тощо.

Деякі компанії намагалися потрапити на виробництво продукції бренду MARIGOLD NATURAL, деякі незаконним шляхом брали дані з митних органів України для встановлення постачальників сировини, деякі намагалися перешкодити продажам бренду на полицях через особисті «гарні» зв'язки з менеджерами торговельних мереж.

Певні компанії вдалися до методів цінової конкуренції. Не зважаючи на те, що їх продукція і так коштувала дешевше, вони обрали стратегію проведення великої кількості цінових акцій задля заохочення покупців. Деякі компанії почали витрачати величезні кошти на теле-рекламу. Всі ці кроки були марними, та не мали значного впливу на рівень продажів бренду MARIGOLD NATURAL, так як було вже пізно. Конкуренти вдалися до цих кроків лише тоді, коли бренд вже був представлений практично у всій Україні у всіх торговельних мережах, і що важливо, за прямими контрактами постачання, а не через дистриб'юторів.

Якби були представлені в мережах за допомогою двох-трьох дистриб'юторів, то конкурентам було б набагато легше досягти своєї мети усунути суперника засобами недобросовісної конкуренції. На той час, бренд вже мав велику кількість своїх постійно лояльних клієнтів. Якість товару була настільки високою, споживча корисність повністю відповідала споживчим вимогам, навіть зменшення ціни на конкуруючі бренди не призвело до відтоку споживачів. Намагання скопіювати та зімітувати продукт теж не вдалося через складний ланцюг постачання сировини, складний процес виробництва, та високий рівень «ефективності витрат». Деякі іноземні бренди скопіювали загальний напрям дизайну пакування та розмістили свою продукцію поруч з продукцією бренду MARIGOLD NATURAL з метою оманити споживачів. Але навіть якщо результатом такої омани і був певний короткостроковий відтік

покупців, то рівень покупців швидко відновився, коли вони зрозуміли, що товари відрізняються за якістю.

Тобто, бажано щоб *promotion* втілювався лише в якості «комунікації зі споживачем». Який би інструмент реклами компанія не обрала, необхідно намагатися бути непомітними максимально довго для конкуруючих брендів.

Після всіх пройдених кроків аналізу, коли маркетингова стратегія сформована, необхідно додати ще один елемент, а саме страхування, на випадок настання непередбачуваних дій будь-якого характеру. Дуже важливим є правильна оцінка та аналіз ризикового середовища ринку товарів повсякденного попиту саме тієї країни, де представлена продукція компанії. Разом з тим, важливим є оцінка і глобальних трендів, так як вони безпосередньо впливають на кожний ринок. Дана концепція автора побудови маркетингової стратегії отримала назву «ризик-маркетинг FMCG». Вона передбачає застосування певних упереджувальних дій з метою зменшення, або уникнення негативних наслідків для бренду, таких як: зменшення рівня продажів, товарообігу, прибутку, втрати частки ринку тощо.

Першим інструментом захисту від ризиків є створення «страхового бюджету» компанії сфери ринку товарів повсякденного попиту з метою мінімізації негативного ефекту, спричиненого настанням ризикових подій.

Другим інструментом є забезпечення відносно складного процесу виробництва продукції компанією задля унеможливлення скопіювати товар конкурентами. Компанії варто мати у наявності сировину та залишки готової продукції на значний термін виробництва, у разі виникнення форс-мажорних обставин, таких як: військові дії, блокування кордону для вантажних авто, відсутність електроенергії в країні тощо. Звичайно, для товарів з великим терміном придатності легше вдатися до таких дій, ніж для категорії товару *food*. Для категорії товарів *non-food*, бажано мати запаси товару мінімум на півроку постачання, задля безперебійного постачання у разі настання ризикової події, та з метою уникнення штрафних санкцій з боку торговельної мережі.

Тобто, концепція автора «ризик-маркетинг FMCG» передбачає побудову маркетингової стратегії, яка базується на: чіткому та структурованому аналізі «4С» для вірного формування «4Р»; дослідженні основних умов співпраці з цільовими клієнтами компанії та ефективної комунікації з ними; страхуванні на випадок виникнення страхової події. На успіх маркетингової стратегії впливає ефективність комунікації, встановленої між компанією та торговельними мережами. Компанії варто зважати на той факт, що саме «категорійний менеджер» торговельної мережі вирішує якому саме бренду бути присутнім на полицях. Саме тому, автором запропоновано додати 5-те «Р», а саме «представленість на полицях», як ще один елемент маркетингу.

В супермаркетах можливо продати все, будь-який товар, якщо він гарної якості та за прийнятною ціною, але основною умовою є представленість у магазинах на гарних полицях. Покупці мають помічати товар одразу. Залишки товару мають бути у достатній кількості на полицях для забезпечення максимально можливого рівня продажів. Висока якість товару – це гарантія того, що покупець, придбавши товар одного разу, повернеться за ним вдруге. Тобто, якість це гарантія лояльності покупця. Саме тому, місія бренду MARIGOLD NATURAL, сформована та зазначена як: «виробництво та реалізація високоякісної продукції за прийнятними цінами, яка відповідає найвищим світовим стандартам». А vision (метою) бренду є «бути представленим у максимальній кількості торгових точок з покупцем середнього рівня доходу та вище».

Висновки до Розділу 3

Дослідивши привабливість ринку України товарів повсякденного попиту можна зробити наступні висновки:

- Технічно український ринок набагато легший з точки зору входження на ринок для іноземних виробників, ніж іноземний ринок для українських

виробників. Здебільшого це пов'язано з тим, що ринок України не захищений на рівні держави, а ринок інших країн навпаки занадто протекціоністський. Таким чином, для українських виробників вихід на полиці іноземних супермаркетів є надзвичайно складним процесом, з точки зору особливостей функціонування ринку товарів повсякденного попиту. Ринки більшості країн даної сфери досить тотожні між собою. Але все ж таки існують певні відмінності, які можна розділити на такі категорії: відмінності з точки зору правил функціонування ринку та відмінності з точки зору споживчих вподобань;

- Обчислюючи націнку торговельної мережі супермаркетів України, слід використовувати формулу для визначення *mark up*, у той час як світова практика передбачає використання відмінної формули для розрахунку торгової націнки, а саме *retail margin*;

- Світова практика умов співпраці з торговельними мережами передбачає наявність тільки маркетингового бонусу та логістичного бонусу з обов'язкових до сплати. Маркетинговий бонус постачальник погоджує сплачувати заздалегідь та витратити на рекламу у торговельній мережі для просування продукту. Такий бонус становить приблизно 15-20% від вартості постачання. В Україні додатково існує ще ретро – бонус, який являє собою фактичну знижку на товар у розмірі до 10-ти % та інші типи бонусів, в залежності від мережі;

- Відмінною рисою ринку України від інших ринків є наявність в Україні логістичних компаній, які здійснюють постачання товарів до магазинів. Наприклад, на ринку країн Європейського Союзу, або Казахстану, або Китаю відсутні подібні компанії, які здатні одночасно робити постачання товарів по всій території країни;

- Серед ризиків ринку товарів повсякденного попиту України є наступні:: ризик збільшення присутності ВТМ на полицях магазинів; ризик постійно зростаючих очікувань споживачів щодо продукції; державне регулювання (введення граничних цін та відповідність продукції до вимог

стандартів якості); ризик розірвання ланцюгу постачання; нестабільність національної валюти та зростаючий рівень інфляції; ризик недоброчесної конкуренції; ризик настання форс-мажорних обставин, таких як війна, пандемія COVID 19 тощо; ризик розірвання контракту постачання на товар з боку торговельної мережі; ризик несплати за поставлений товар;

- Для пом'якшення дії ризиків компанії, що оперує на ринку товарів повсякденного попиту України, варто робити регулярне підвищення цін на свою продукцію, мінімум два рази на рік на 10%. Необхідно створити страховий бюджет на випадок настання ризикової події, до якого варто перераховувати 5-10% від річного товарообігу. Такі додаткові витрати мають бути враховані при формуванні ціни на товар, тобто 2-го «Р». Виробничий процес продукції має бути достатньо складним з технічної точки зору та конфіденційним задля запобігання створення копій товару;

- При плануванні першого «Р», а саме «*продукту*», варто зважати на той факт, що більш сильні позиції матиме той товар, який наділений наступними характеристиками: відсутність технологічних інновацій для товару; довгий термін зберігання; відсутність дотримання температурних режимів; довгий життєвий цикл типу товару; створення «інновації цінності»; товар має створювати нейронні зв'язки; виразний зовнішній вигляд на полиці у порівнянні з брендами-конкурентами; висока якість товару;

- Друге «Р» – «*ціна*», а саме «правильно визначена ціна» – має враховувати повну собівартість продукцію, до якої включені, додатково до стандартних виробничих та операційних витрат компанії, всі комерційні умови співпраці з торговельними мережами, витрати на електронний товарообіг та на логістику від виробника до торговельної мережі. Також має бути закладений відповідний відсоток, передбачений на відрахування до страхового бюджету компанії. Після відповідних розрахунків, компанія прораховує бажаний прибуток та податки і прораховує мінімально рекомендовану ціну на полицях магазину. Отриману роздрібну ціну необхідно проаналізувати на предмет того, чи є вона конкурентною на полицях, чи є вона

«цікавою» для торговельної мережі з точки зору прибутковості полиці та чи готовий споживач сплачувати таку ціну за товар компанії;

- Стосовно третього «Р» – *«місця продажу»*, автор схиляється до думки, що товари сфери повсякденного попиту мають бути представлені у максимальній кількості точок продажу (які відповідають ціновій категорії товару) задля зручності здійснення покупки споживачем та для збільшення прибутку компанії. Реалізація товару шляхом прямих контрактів постачання з торговельними мережами має значно більше переваг на етапі початкового розвитку бренду, ніж реалізація через дистриб'юторів. Водночас – це більш складний спосіб ведення економічної діяльності, тому компанії варто ретельно дослідити обидва шляхи, перш ніж зробити вибір;

- Наступним етапом формування маркетингової стратегії є визначення четвертого «Р» – *«просування»*. Більшість покупців приймають рішення про купівлю товару в момент безпосереднього фізичного знаходження перед полицею магазину протягом перших декількох секунд. Компанії краще зосередити свої зусилля на комунікації безпосередньо у місцях продажу. Упаковка є одним з найважливіших елементів комунікації. В умовах обмеженого розміру упаковки та дрібних шрифтів, тільки ключові та основні слова мають бути присутніми в описі продукції, щоб споживач чітко для себе зрозумів особливості товару. Дизайн упаковки також можна віднести до певного елементу комунікації, так як через дизайн створюється враження про бренд в цілому. Важливими інструментами комунікації є цифровий маркетинг: веб-сайт компанії, розміщення інформації про бренд на інших діджитал-ресурсах, «таргетована» діджитал-реклама тощо. Для продажів бренду важливі також позитивні відгуки від споживачів у відкритому доступі, а саме створення брендингу. Велика частина клієнтів обирає товар на маркет-плейсах через наявність позитивних відгуків.

На початковому етапі свого розвитку кожній компанії, на думку автора, варто дотримуватися стратегії: *«продукція бренду має бути максимально помітною для споживачів та, водночас, мінімально помітною для*

конкурентів». Тобто, бажано, щоб конкуренти мали враження, що у бренду не має серйозних ресурсів та можливостей довго проіснувати на полицях. Якщо в них складеться подібне враження, вони скоріш ж за все, не будуть приймати ніяких ворожих кроків у бік бренду на початковому етапі його проникнення на ринок;

- На ринку України, проведення цінових знижок на товар, є найбільш ефективним інструментом збільшення продажів з поміж усіх інших типів реклами. Ефективність таких промо-активностей прямо залежна від 5-го «Р» (запропонованого автором) як окремого елементу маркетингу, а саме *presentation* (представленість на полицях). Виразність бренду на полицях та його наявність у достатній кількості залежать безпосередньо від комунікації компанії з торговельною мережею;

- Автором проведено емпіричний тест для перевірки авторської концепції «ризик-маркетинг FMCG», а саме для перевірки ефективності дії цінових акцій у різних форматах торговельних мереж. Статистичний аналіз був проведений на предмет виявлення статично значущих відмінностей на базі даних з продажу національного бренду твердого мила в Україні ТМ MARIGOLD NATURAL, взятих з таких торговельних мереж як: Varus, Novus, Епіцентр, MAKEUP, Prostor. Були проаналізовані звіти продажу у період без цінової акції та звіти продажу у період проведення акцій у 15%, 20%, 25%, 30% та 40%. Статистично значущі відмінності в середній кількості продажів та середній сумі продажів спостерігалися у мережах Novus, Епіцентр та Prostor. Зокрема, в мережі Novus середня кількість проданого товару була майже у 2 рази вище при знижці 25% і майже в 3 рази при знижці 30%. Аналогічна тенденція спостерігалася і для середньої кількості продажів, а також для середньої кількості проданого товару та середньої суми продажів мережі Епіцентр. Найбільша відмінність спостерігалася для мережі Prostor, коли при знижці 40% середня кількість проданого товару та середня сума продажів була в 3,5 рази вищою. А от у мережах MAKEUP та Varus не спостерігалось статистично значущих відмінностей. Не дивлячись на достатньо значущу

знижку на товар у 20%, компанії не вдалося досягти вагомого збільшення продажів у штуках. Фактично, причиною низьких продажів в MAKEUP та у Varus під час акційного періоду є фізична відсутність товару, яка спричинена недостатнім рівнем комунікації постачальника товару з менеджерами торговельних мереж.

ВИСНОВКИ

Забезпечення продовольчої безпеки України, адаптація законодавства України до норм ЄС, зростаючий рівень конкуренції українських компаній з міжнародними багатонаціональними компаніями на ринку товарів повсякденного попиту передбачають побудову ефективних маркетингових стратегій з метою надання можливості малому бізнесу створювати нові компанії та бренди у різних категоріях товарів. З кожним роком, глобальні міжнародні бренди збільшують свою фізичну присутність на полицях українських супермаркетів. Зокрема, конкурувати з ними стає все важче через обмеженість ресурсів українських компаній та їх необмеженість у БМП.

Результати проведеного дослідження засвідчили досягнення мети, яка полягала у розробці ефективної маркетингової стратегії для міжнародних компаній, які створюють нові бренди на ринку товарів повсякденного попиту. Отримані результати стали підставою для формування таких висновків:

1. У суспільстві прийнято вважати, що споживач обирає самостійно свій кошик товарів повсякденного попиту. Але це припущення помилкове, адже споживач може вибирати лише з того, що вже запропоновано ринком та є у наявності на полицях. За оцінками, тільки 20 відсотків нових товарів повсякденного попиту виявляються успішними. Успішність того чи іншого бренду залежить від вірно побудованої маркетингової стратегії та її вчасної адаптації до швидкоплинних ринкових обставин.

2. Генеза економічної думки щодо побудови маркетингових та конкурентних стратегій має глибокі методологічні засади. Поняття «маркетингової стратегії» було розкрито Філіпом Котлером, як: логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія намагається втілити свої маркетингові задачі. Маркетингова стратегія вибудовується з комбінації різних маркетингових інструментів «marketing mix». Філіп Котлер популяризував вперше запропоновану теорію «4Р» Джеромом Маккарті в

1960 році та визначив поняття “інструментарій маркетингу” як набір засобів, які дозволяють впливати на продажі. Традиційний перелік включає в себе так звані «4Р»: product, price, place, promotion (продукт, місце, ціна, просування). Роберт Лотерборн запропонував теорію «4С»: customer value, customer costs, convenience, communication. На його думку, маркетологи, перш ніж формувати «4Р», мають попрацювати з «4С» – не з продуктом, а зі споживчою цінністю (customer value), не з ціною, а з витратами споживачів (customer costs), не з місцем, а зі зручністю (convenience) і не з просуванням, а з інформуванням (communication). Коли маркетолог продумає «4С», йому буде набагато легше встановити «4Р». Важливим для побудови маркетингової стратегії є аналіз споживчої цінності товару, проблематика якої досліджувалася ще австрійською школою маржиналістів. Її яскравий представник Карл Менгер розділив економічні блага на порядки – «шкала Менгера». Ця шкала являє собою спробу пояснити місце кожного блага у «шкалі корисностей» та ступінь насичення потребами у ній. Потреби різного роду та ступінь їхнього насичення мають різне значення для забезпечення життєдіяльності та благополуччя людини. У процесі особистого споживання діє закон «спадної корисності». Німецький економіст Герман Госсен сформулював цей закон таким чином: «Ступінь задоволення одним і тим самим продуктом, якщо ми безперервно продовжуємо їм користуватися, поступово зменшується і, таким чином, настає насичення».

3. При розробці першого «Р», а саме «продукту», кожному маркетологу варто дослідити три основні конкурентні стратегії Майкла Портера: «лідерство та мінімізація витрат», «диференціація» та «фокусування». Стратегія «фокусування» має два різновиди: «фокусування на витратах» і «фокусування на диференціації». Стратегії «лідерства і мінімізації витрат» та «диференціації» зазвичай орієнтовані на отримання конкурентної переваги в рамках широкого кола сегментів галузі, тоді як стратегія «фокусування» передбачає отримання переваг щодо витрат, або диференціації у вузьких сегментах галузі. Майкл Портер наголошує на тому, що кожна компанія має

вирішити, якого типу конкурентні переваги їй необхідні та в якому масштабі компанія буде досягати таких переваг. Він зазначав, що «Бути «всім для всіх» неможливо – це стратегічний рецепт малоефективної діяльності, і зазвичай це означає, що у компанії зовсім відсутні які небуть переваги». Для успішного втілення стратегії «мінімізації витрат» необхідно щоб ланцюг створення вартості компанії виразно відрізняється від ланцюгів створення вартості всіх своїх конкурентів. Такий ланцюг створення вартості може базуватися на декількох засадах, а саме: унікальний виробничий процес; відмінності у способах автоматизації роботи; прямі продажі замість непрямих продажів; залучення нових каналів збуту; нові постачальники сировини; значні відмінності в інтеграції попередніх і наступних стадій виробництва; переміщення виробничих центрів відповідно до місцезнаходження постачальників та каналів збуту продукції.

Про успішність втілення стратегії «диференціації» компанії свідчить факт того, що компанії вдалося знайти спосіб створити таку споживчу вартість товару, яка реалізується у високих націнках на продукцію і такі націнки, у свою чергу, покривають додаткові витрати на диференціацію. Той факт, наскільки конкурентам буде легко або, навпаки, складно скопіювати та втілити стратегію диференціації, залежить частково від того, скільки джерел унікальності продукту компанія використовує при реалізації продукції.

Стратегія «фокусування на витратах» передбачає стратегію, за якої компанія, працюючи у своєму сегменті, намагається отримати перевагу за рахунок низьких витрат. А стратегія «фокусування на диференціації» передбачає стратегію, за якої компанія здійснює диференціацію у своєму цільовому сегменті.

4. Філіп Котлер наголошує, що при формуванні другого «Р», а саме «ціни», необхідно розглядати усі підходи одночасно, без виокремлення якогось певного. Обов'язковими для визначення правильної ціни є комбінація таких методів як «метод середніх витрат плюс прибуток», метод «точки беззбитковості» та метод «встановлення ціни з розрахунку цінності для

споживача».

5. При визначенні «місця продажу» товару – третього «Р», Філіп Котлер визначив три стратегії, а саме: «інтенсивне розподілення», «розподілення на правах ексклюзивності» та «селективне розподілення». Кожен бренд має чітко визначити дану стратегію, так як вона є довготривалою та залежить від самого типу товару та цінової категорії.

6. Після того, як визначені перші «3Р», компанія формує четверте «Р», а саме «просування». Окреслено, що цільова аудиторія знаходиться в одному з шести станів купівельної спроможності: освіченість, впізнання, позитивне налаштування, перевага, переконаність, здійснення покупки. Тільки після того, як маркетолог компанії визначить мету реклами, з поміж вищенаведених шести цілей, він може розпочинати розробку ефективного звернення.

7. Існує альтернативний підхід до визначення «маркетингової стратегії» – це спільна робота науковців В.Чан Кіма та Рене Моборна, які запропонували теорію «блакитних океанів». Для того, щоб перемогти у майбутньому, компаніям слід перестати конкурувати між собою. Єдиний спосіб перемогти конкуренцію – це перестати намагатися перемогти. Важливо зазначити, що «інновація цінності» один з найбільш широко розповсюджених постулатів, заснований на конкурентній стратегії: цінність-витрати. З'ясовано, що в умовах того, що з кожним днем споживач стає все менш лояльним до брендів в цілому і більш залежним від цінових знижок на товар, компанії необхідно створити «інновацію цінності», як елемент своєї маркетингової стратегії. «Інновація цінностей» досягається лише тоді, коли компанія поєднує інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна і витрати. Якщо ж подібну тактику не вдається реалізувати, то можлива ситуація, що розпочнуть її одні компанії, а, підхопивши, реалізують інші. Традиційно прийнято вважати, що компанія може або створити більшу цінність для споживачів за рахунок більших витрат, або створити розумну цінність, але при низьких витратах. Стратегія у даному випадку розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. В протилежність цьому ті, хто

намагаються створити «блакитні океани», мають на меті одночасно досягти і диференціації, і зниження витрат. Тобто створення «блакитних океанів» одночасно передбачає зниження витрат і збільшення цінності як для компанії, так і для її покупців.

8. Байрон Шарп ставить під сумнів деякі постулати Філіпа Котлера та інших, а саме те, що «масовий» маркетинг не є популярним у сучасному світі, що популярними є «таргетинг», тобто робота по заохоченню активних та лояльних клієнтів за допомогою позиціювання та фокусування на окупності інвестицій, замість залучення нових клієнтів. Байрон Шарп, у свою чергу, підтримує точку зору, що для того, щоб заохотити споживачів купувати більше, необхідно охоплювати усіх покупців у категорії та всіх існуючих клієнтів бренду – як активних, так і малоактивних. Це так званий «масовий» маркетинг, тобто той, який зорієнтований на все населення. Він також ставить під сумнів ще одну суттєву парадигму класичного маркетингу, а саме стратегію «диференціації» Майкла Портера. Байрон Шарп наголошує на тому, що замість того, щоб диференціювати свій продукт, маркетологам краще працювати над виразністю свого бренду. Він зазначає на тому, що бренди змагаються між собою за ментальну та фізичну доступність. Щоб продукт був доступним, треба мати виразний брендинг, у той час як «диференціація» відіграє значно меншу роль. Саме тому, маркетингові стратегії слід будувати таким чином, щоб створювати виразні елементи, тобто щоб його могли придбати більше людей у найрізноманітніших ситуаціях. А секрет цінової стратегії полягає саме у тому, щоб знизити витрати у такий спосіб, який не зможуть скопіювати конкуренти, а вже далі, завдяки стратегії низької ціни отримати довгострокову конкурентну перевагу.

9. Формування ризик орієнтованої маркетингової стратегії базується на побудові стратегії ризик-менеджменту БНП, яка полягає у структурованому універсальному підході для вирішенні проблем будь-якої компанії будь-якої сфери діяльності. Для ринку товарів повсякденного попиту, процес створення вартості бренду та її збільшення є надзвичайно важливим, а побудова

ефективної стратегії ризик-менеджменту слугує дієвим інструментом для збільшення такої вартості через функцію ризику та прибутку. Будь-яке рішення маркетингового відділу або збільшує, або зменшує, або зберігає вартість бренду. Так як ризик є невід'ємною складовою створення вартості бренду, то компанії прагнуть його усунути або мінімізувати. Тобто, компанії воліють керувати ризиками в усіх частинах своєї діяльності, в тому числі і в маркетинговій діяльності.

10. Серед ризиків ринку товарів повсякденного попиту, негативну дію яких можна мінімізувати завдяки адаптації маркетингової стратегії компанії є наступні: ризик збільшення присутності ВТМ торгових мереж на полицях магазинів; ризик постійно зростаючих очікувань споживачів щодо продукції; державне регулювання (введення граничних цін та відповідність продукції до вимог стандартів якості); ризик розірвання ланцюгу постачання; нестабільність національної валюти та зростаючий рівень інфляції; ризик недоброчесної конкуренції; ризик настання форс-мажорних обставин, таких як війна, пандемія COVID 19 тощо; ризик різкого розірвання контракту постачання на товар з боку торговельної мережі; ризик несплати за поставлений товар.

11. Для пом'якшення дії ризиків, компаніям ринку товарів повсякденного попиту України, бажано робити регулярне підвищення цін на свою продукцію мінімум два рази на рік, у середньому на 10% кожне. Здебільшого, такі дії необхідні задля запобігання інфляційних ризиків та ризиків, пов'язаних з девальвацією національної валюти. Кожній компанії бажано створити страховий бюджет, на випадок настання ризикової події, у розмірі 5-10% відрахувань від щорічного товарообігу. Такі додаткові витрати мають бути враховані при формуванні «ціни» на товар, тобто 2-го «Р». Виробничий процес продукції має бути достатньо складним, з технічної точки зору, та конфіденційним задля запобігання створення копій товару.

12. Автор, прийшов до висновку, що при плануванні першого «Р», а саме «продукту», варто зважати на той факт, що більш сильні позиції матиме той

товар, який наділений наступними характеристиками: відсутність технологічних інновацій для товару; довгий термін зберігання; відсутність дотримання температурних режимів; довгий життєвий цикл типу товару; створення «інновації цінності»; товар має створювати нейронні зв'язки; виразний зовнішній вигляд на полиці у порівнянні з брендами-конкурентами; висока якість товару.

13. З'ясовано, що друге «Р», а саме «*ціна*» повинна враховувати всі комерційні умови співпраці з торговельними мережами, витрати на електронний товарообіг та логістичні витрати від виробника до торговельної мережі, окрім традиційних виробничих та операційних витрат компанії. Також у ціні товару має бути врахований відповідний відсоток, передбачений на відрахування до «страхового бюджету» компанії. Після відповідних розрахунків, компанія прораховує свій бажаний прибуток та розмір податкових відрахувань. Після цього, компанії має розрахувати «мінімально рекомендовану роздрібну ціну» для супермаркетів, проаналізувавши заздалегідь їх відсоток роздрібної націнки. Отриману «мінімальну роздрібну ціну» необхідно проаналізувати на предмет того, чи буде вона конкурентною на полицях, чи буде вона «цікавою» для торговельної мережі з точки зору «прибутковості полиці» та чи готовий споживач сплачувати таку вартість за товар компанії.

14. Після того, як є впевненість у тому, що ціна на товар встановлена вірно, необхідно визначити третє «Р», а саме «*місце продажу*». Зокрема, для будь-якого товару ринку «FMCG» кращою стратегією є бути представленим у максимально можливій кількості торгових точок, саме з точки зору аналізу третього «С» – зручності здійснення покупки для споживача. Покупець не повинен витрачати час на роздуми, де саме придбати той чи інший товар. Сучасний покупець бажає прийти до будь-якого магазину і придбати все, що йому потрібно. Реалізація товару шляхом прямих контрактів постачання з торговельними мережами має значно більше переваг, на етапі початкового розвитку бренду, ніж реалізація через дистриб'юторів. Водночас, це більш

складний спосіб ведення економічної діяльності, саме тому компанії варто ретельно дослідити обидва шляхи, перш ніж зробити вибір.

15. Останнім етапом формування маркетингової стратегії є визначення четвертого «Р» – «*просування*». Більшість покупців приймають рішення про купівлю товару в момент безпосереднього фізичного знаходження перед полицею магазину протягом декількох перших секунд. За таких обставин, компанії, невеликій за своїм розміром та з обмеженими фінансовими ресурсами, не варто витратити кошти на кошовну теле-рекламу, або друковані видання тощо. Тобто, компанії краще зосередити свої зусилля на комунікацію безпосередньо в місцях продажу. Лише так, кожна використана гривня на рекламу буде мати максимальний результат, що надзвичайно важливо в умовах обмеженого маркетингового бюджету.

16. Запропонована автором концепція маркетингової стратегії отримала назву «ризик-маркетинг FMCG». Автором пропонується визначити ще один елемент маркетингу, а саме 5-те «Р» – *presentation* (представлення товару, наявність на полицях тощо), який безпосередньо залежить від процесу взаємодії та комунікації постачальника з торговельною мережею. Від ефективності комунікації компанії з представниками торговельних мереж, залежить рівень продажів товарів її бренду. Якщо товар фізично не представлений на полицях, або розміщений у такому місці, що покупець його не помічає, на високий рівень продажів не варто розраховувати. Товар завжди має бути наявний на полицях у достатній кількості залишків.

17. Авторська концепція «ризик-маркетинг FMCG» базується на тому, що компанії необхідно визначити:

- 4Р та перевірити їх вірність використовуючи теорію 4С;
- проаналізувати умови співпраці з потенційними торговельними мережами та встановити з ними ефективну комунікацію задля забезпечення 5-го Р;
- адаптувати отриману стратегію 4Р до умов співпраці;
- оцінити світові потенційні ризики, які можуть вплинути на ринок

товарів повсякденного попиту та проаналізувати ризики всередині країни збуту товарів;

- адаптувати свою стратегію відповідно до них задля пом'якшення їх дії.

18. Автором проведено емпіричний тест для перевірки авторської концепції «ризик-маркетинг FMCG», а саме для перевірки ефективності дії цінових акцій у різних форматах торговельних мереж. Статистичний аналіз був проведений на предмет виявлення статично значущих відмінностей на базі даних з продажу національного бренду твердого мила в Україні ТМ MARIGOLD NATURAL, взятих з таких торговельних мереж як: Varus, Novus, Епіцентр, MAKEUP, Prostor. Були проаналізовані звіти продажу у період без цінової акції та звіти продажу у період проведення акцій у 15%, 20%, 25%, 30% та 40%. Статистично значущі відмінності в середній кількості продажів та середній сумі продажів спостерігалися у мережах Novus, Епіцентр та Prostor. Зокрема, в мережі Novus середня кількість проданого товару була майже у 2 рази вище при знижці 25% і майже в 3 рази при знижці 30%. Аналогічна тенденція спостерігалася і для середньої кількості продажів, а також для середньої кількості проданого товару та середньої суми продажів мережі Епіцентр. Найбільша відмінність спостерігалася для мережі Prostor, коли при знижці 40% середня кількість проданого товару та середня сума продажів була в 3,5 рази вищою. А от у мережах MAKEUP та Varus не спостерігалось статистично значущих відмінностей. Не дивлячись на достатньо значущу знижку на товар у 20%, компанії не вдалося досягти вагомого збільшення продажів у кількісному вимірі. Фактично, причиною низьких продажів в MAKEUP та у Varus під час акційного періоду є фізична відсутність товару, яка спричинена недостатнім рівнем комунікації постачальника товару з менеджерами торговельних мереж. Саме тому, комунікація є надзвичайно важливим елементом маркетингу для ринку товарів повсякденного попиту. Забезпеченість достатніх товарних залишків на полицях збільшує продажі товару.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агроперспектива. (2023, Січень 24). Житній хліб найсуттєвіше здорожчав в Україні в 2022. URL: <https://www.agroperspectiva.com/ru/news/188041>
2. Бізнес-Світ Казахстан. (2022). Законні методи збільшення місця на полицях. URL: <https://businessmir.kz/2022/07/29/zakonnye-metody-uvelicheniya-polochnogo-prostranstva/>
3. Верховна Рада України. (2022, Липень 28). Про затвердження Технічного регламенту на косметичну продукцію. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2021-%D0%BF#Text>
4. Горобинська, М. (2021). Ризики в інноваційній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-51>
5. Громадянська мережа ОПОРА. (2023, Липень 06). Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-zakordon-cerez-vijnu.html>
6. Гулкевич, Б. (2023, Червень 22). Компанія “AB InBev Efes Україна” показала відновлену Миколаївську броварню. *Промисловий портал*. URL: <https://uprom.info/news/other/eat/kompaniya-ab-inbev-efes-ukrayina-pokazala-vidnovlenu-mykolayivsku-brovarnyu-foto/>
7. Джонсон, Д. (2007). Корпоративная стратегия. Теория и практика [7-е изд.]. Изд. Дом «Вильямс.
8. Економічна правда. (2022, Січень 12). Держрегулювання цін розширили до 11 продуктів харчування: перелік. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/12/681351/>
9. Єрмакова, Я. (2022, Грудень 27). Втрати і надбання: як війна змінила географію рітейлу, структуру продажів і взаємодію зі споживачем –

дослідження RAU та NielsenIQ. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/vijna-zminila-ritejlu-nielseniq/>

10. Зануда, А. (2022, Червень 17). Як війна вдарила по торгівлі та що зможуть купити українці в магазинах. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61829345>

11. Івченко, Р. (2023, Квітень 19). Обіцяного три роки чекають або як міжнародні компанії намагаються зберегти російський ринок. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/business/obitsjanoho-tri-roki-chekajut-abo-jak-mizhnarodni-kompaniji-namahajutsja-zberehti-rosijskij-rinok.html>

12. Кваша, С. М., & Голомша, Н. Є. (2016). Конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку. *Економіка АПК*, 5, 99-104.

13. Кобець, Д. Л., Слободян, Н. Я., Дербеньова, Я. В., & Зеліч, В. В. (2023). Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*, (15). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7542410>

14. Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвею (COSO). (2022). Управління ризиками організацій, інтегрована модель. URL: https://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf

15. Котлер, Ф. (2020). Маркетинг від А до Я.

16. Котлер, Ф., Армстронг, Г. (2022). Основи маркетингу. *Науковий світ*.

17. Льюри, Д. (2019). Как Coca-Cola завоевала мир. 101 успешный кейс от брендов с мировым именем. *Litres*.

18. Маранчак, М. (2023, Листопад 22). 20 найбільших харчових компаній України. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/company/20-naybilshikh-kharchovikh-kompaniy-ukraini-virobniki-produktiv-i-napoiv-zbilshilivitorg-popri-viynu-inozemtsi-strazhdayut-ale-prodovzhuyut-pratsyuvati-v-rf-22112023-17402>

19. Мескон М. (2020). Основы менеджмента: перевод с английского: классическое издание. Диалектика.

20. Мінфін. (2022). Архів валютних курсів. Підсумки дня 31.07.2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/2022-07-31/>

21. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата в Україні в доларах США з 2010 року. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/usd/>

22. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2010 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2010/>

23. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2011 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2011/>

24. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2012 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2012/>

25. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2013 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2013/>

26. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2014 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2014/>

27. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2015 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2015/>

28. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2016 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2016/>

29. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2017 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2017/>

30. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2018 р. (грн.). URL:

<https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2018/>

31. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2019 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2019/>

32. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2020 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2020/>

33. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2021 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/>

34. Мінфін. (2022). Середня заробітна плата. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2022 р. (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/>

35. Мінфін. (2023). Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

36. Мінфін. (2023). Середні ціни на товари та послуги в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/>

37. Мінфін. (2023). Ціни на продукти (М'ясні продукти). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/meat-food/>

38. Музиченко, О. (2022, Грудень 27). Нова пошта змінює вартість доставлення у новому році: подробиці. *ТСН*. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/nova-poshta-zminyuye-vartist-dostavki-u-novomu-roci-scho-novogo-2231890.html>

39. Національний банк України. (2022, Липень 21). НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на новому рівні та вжив низку додаткових заходів для збалансування валютного ринку та підтримання стійкості економіки в умовах війни. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zafiksuvav-ofitsiyniy-kurs-grivni-do-dolara-ssha-na-novomu-rivni-ta-vjiv-nizku-dodatkovih-zahodiv-dlya-zbalansuvannya-valyutnogo-rinku-ta-pidtrimannya-stiykosti-ekonomiki-v-umovah-viyni>

40. Національний банк України. (2023). Офіційний курс гривні щодо

іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn%5B%5D=USD&startDate=01.10.2020&endDate=08.12.2023>

41. Нестле Україна. (2022). Фінансова звітність згідно з МСФЗ. Звіт про управління. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2022-08/ТОВ%20Нестле%20Україна_Фінансова%20звітність%20за%202021рік%20зі%20звітом%20незалежного%20аудитора.pdf

42. Осіїк, Д. (2021, Грудень 6). Як EVA розвиває власні торгові марки – кейс Viv'en Petty. *RAU*. URL: <https://rau.ua/ru/experience/marketing/eva-razvivaet-stm-viv-en-petty/>

43. Пономаренко Т.В., & Расшивалов Д.П. (2023). Logistic risks factoring in corporate marketing strategy in the FMCG market: the war in Ukraine context. *Financial and credit activity: Problems of theory and practice*, 6 (53), 501-514. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4252>

44. Портер, М. (2019). Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. *Наш Формат*.

45. Посохов, І.В., & Галан Л.В., & Лошенюк О.В (2022). Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. DOI: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/512/541>

46. Романченко, Н., & Соколовська, Д. (2020). Маркетингові стратегії на ринку FMCG. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40370499-17e1-4f71-8cb3-867cf8443a60/content>

47. Симоненко, К. (2021, Вересень 03). Топ-200: рейтинг ритейлерів України за доходами, прибутком або збитком. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/top-200-rejting-ritejleriv-ukraini/>

48. Симоненко, К. (2023, Вересень 19). Клієнт у пошуках щастя: як змінилася поведінка покупців за 17 місяців війни в різних сегментах ритейлу. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/povedinka-pokupciv-17-misjaciv/>

49. Симоненко, К. (2023, Квітень 07). 12 кращих: топ рітейлерів за оборотом у 2022 році. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/>
50. Скригун, Н. П., Семененко, К. Ю., & Лісовська, І. М. (2021). Рефлексивний характер ведення SMM-стратегії для FMCG компаній. *Ефективна економіка*, 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.82
51. Слово і діло. (2021, Серпень 23). 30 років Незалежності: як змінювався курс долара. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/23/infografika/finansy/30-rokiv-nezalezhnosti-yak-zminyuvavsya-kurs-dolara>
52. Смирнова, І. (2023, Березень 13). «З полиць зникло майже 50% товарів, що вироблялися в Україні»: інтерв'ю з операційним директором Novus. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/ritejl/yak-zminilasya-robota-novus-pid-chas-vijni-intervyu-z-oleksiyem-panasenko>
53. Стоун, Б. (2014). *The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon. Азбука-Амтикус*.
54. Сумський регіональний науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації. (2023). Впровадження HACCP. URL: <https://www.gcsms.com.ua/sertifikacia/sertifikatsiya-sistem-upravlinnya/16-sertifikatsiya/286-vprovadzhennia-haccp>
55. Тарасовський, Ю. (2022, Квітень 05). «Сільпо» втратила 23 магазини, 68 – закриті. Як працює в умовах війни одна з найбільших мереж супермаркетів. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/silpo-za-chas-viyni-vtratila-23-magazini-yak-pratsyue-v-umovakh-viyni-odna-z-naybilshikh-merezh-supermarketiv-05042022-5280>
56. Уолтон, С. (2016). *Как я создал Walmart. Альпина Паблицер*.
57. Урядовий портал. (2023). Угода про асоціацію. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>
58. Устимович, Ю. (2021, Серпень 9). «Моршинська», «Нова Пошта» та Rozetka: топ-100 найдорожчих українських брендів. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-100-ukrayinskih-brendiv-2020-hto-koshtuye>

najbilshe

59. Чан Кім, В., Моборн, Р. (2019). Стратегія блакитного океану. *Клуб Сімейного Дозвілля*.

60. Шаріпов, О. (2023, Травень 26). «Мівіна» і Sandora повертаються. Світові FMCG-гіганти повірили в Україну: відновлюють виробництво і будують нові потужності. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/company/mivina-i-sandora-povertayutsya-svitovi-fmcg-giganti-povirili-v-ukrainu-vidnovlyuyut-virobnitstvo-i-buduyut-novi-potuzhnosti-26052023-13818>

61. Шарп, Б. (2019). Як зростають бренди: чого не знають маркетологи. *Київ: Наш Формат*.

62. Штука, Н. (2022, Травень 04). Війна повертає дефіцит. «Чумак», «Чернігівське», Соса-Cola і Pepsi зникають з полиць супермаркетів. Які продукти ще в зоні ризику. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/inside/viyna-povertae-defitsit-chumak-chernigivske-coca-cola-i-pepsi-znikayut-z-polits-supermarketiv-yaki-produkti-shche-v-zoni-riziku-04052022-5811>

63. Шульц, Г. (2018). Как чашка за чашкой строилась Starbucks. Пер. с англ – 5-е изд. *Альпина Паблишер*.

64. Allianz. (2022, March 28). Euler Hermes, the world leader in trade credit insurance, becomes Allianz Trade. URL: https://www.allianz.com/en/press/news/business/insurance/220328_Allianz-Euler-Hermes-is-now-Allianz-Trade.html

65. AllRetail. (2010, Червень 8). Офіційний відкат. URL: <https://allretail.ua/ru/analytics/22851-ofitsialnyy-otkat>

66. Babaoglu, B. (2023, November 27). Metro AG. Payment regulation for wholesale and retail business. URL: <https://politics.metroag.eu/products/payment-regulation-for-wholesale-and-retail-business?dt=20231127>

67. Beee, M. (2023, November 24). Introducing the 4C Marketing model and why you should follow it. Stevens&Tate. URL: <https://stevens-tate.com/articles/introducing-the-4c-marketing-model-and-why-you-should->

follow-it

68. BeMyEye. (2021, March 11). Shelf placement: where to be and how to get there. URL: <https://bemyeye.com/blog/best-shelf-placement/>

69. Brew. G. (2023, December 19). How—and Why—Yemen’s Houthi Rebels Are Poised to Seriously Disrupt the Global Economy. *Time*. URL: <https://time.com/6548968/237outhi-rebels-shipping-attacks-red-sea-disrupt-global-economy-costs/>

70. Business Wire. (2013, January 22). Nielsen: Global Consumers More Likely to Buy New Products from Familiar Brands. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20130121005056/en/Nielsen-Global-Consumers-More-Likely-to-Buy-New-Products-from-Familiar-Brands>

71. Consulting for Retail. (2023). Мерчандайзинг в торговельних мережах або як його організувати. URL: https://www.c4r.eu/rus/blog/category_managment/merchandising-in-retail/

72. Corporate Finance Institute. (2023). 4P’s of Marketing. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/4-ps-of-marketing/>

73. Curtis, P., Carey, M., & Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2012). Risk assessment in practice. URL: https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1754&context=aicpa_assoc

74. Edin. (2023). Тарифи. URL: <https://edin.ua/tariff/>

75. Faster Capital. (2023, December 17). The role of social media in FMCG marketing: reaching a wider audience. URL: <https://fastercapital.com/content/The-Role-of-Social-Media-in-FMCG-Marketing-Reaching-a-Wider-Audience.html#Different-Social-Media-Platforms-for-FMCG-Marketing>

76. Finance-Credit News. (2007). Таблиця Менгера. URL: <https://finance-credit.news/ekonomicheskaya-teoriya/tablitsa-mengera-17052.html>

77. Forbes Ukraine. (2023, Березень 07). 50 головних експортерів України. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naybilshikh-eksporteriv-ukraini-2022-02032023-12098>

78. Global Price Info. (2023). Grocery prices in Vienna. URL:

<https://www.globalprice.info/en/?p=austria/vienna-grocery-prices>

79. Goldberg, J. (2020, March 29). The Impact of Covid-19 on U.S. Brands and Retailers. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasongoldberg/2020/03/29/the-impact-of-covid-19-on-us-brands-and-retailers/?sh=3aec21261452>

80. Gough, L. (2004). *FMCG Selling: Sales 12.8*. John Wiley & Sons.

81. Ho, S. (2021, July 16). 80% of Groceries Controlled By 5 Multinational Food Corporations, Report Finds. *Green Queen*. URL: <https://www.greenqueen.com.hk/big-food-corporations-market-dominance/>

82. Howell, D. C. (2010). Statistical methods for psychology (7th edition). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning. URL: <https://labs.la.utexas.edu/gilden/files/2016/05/Statistics-Text.pdf>

83. Indeed. (2022, June 25). What Is Retail Margin? (With Steps and Tips to Calculate It). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-retail-margin>

84. Index Mundi. (2023). Commodity Prices. URL: <https://www.indexmundi.com/commodities/>

85. Inmar. (2021, September 7). The impact of in-store signage on consumer purchase decisions. Marketing Dive. URL: <https://www.marketingdive.com/spons/the-impact-of-in-store-signage-on-consumer-purchase-decisions/605794/>

86. Interfax-Україна. (2021, Березень 25). Гігантський контейнеровоз, що перекрив Суецький канал, поки не вдалося зняти з мілини, роботи припинені до четверга. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/732732.html>

87. Jain, A. K., & Hill, C. W. (2008). International business: Competing in the global marketplace. McGraw-Hill International edition

88. Knowledge Ridge. (2023, May 31). Testing new products: A Strategic Imperative for FMCG companies. URL: <https://www.knowledgeridge.com/expert-views/a-strategic-imperative-for-FMCG-companies>

89. Kyivstar Business Hub. (2023, Травень 10). Дослідження українського

ринку FMCG. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/>

90. Landlord. (2022, Лютий 08). Компанію-власницю мережі «Фуршет» визнали банкрутом. URL: <https://landlord.ua/news/kompaniiu-vlasnytsiu-merezhi-furshet-vyznaly-bankrutom/>

91. Latifundist. (2020, Червень 23) Рітейл & виробники: торгові війни, націнки та боротьба за виживання. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/655-ritejl-proizvoditeli-torgovye-voyny-natsenki-i-borba-za-vyzhivanie>

92. Manej, N. (2018, June 04). Being on UAE's supermarket shelves don't come cheap. *Gulf News*. URL: <https://gulfnews.com/business/retail/being-on-uaes-supermarket-shelves-don't-come-cheap-1.2231312>

93. Marketing Weekly. (2022, September 11). What is Brand Jacking? What is Copycat Marketing? Duplicate Branding / Copy Branding / Fake Brands. URL: <https://www.marketingweekly.in/post/what-is-brand-jacking-what-is-copycat-branding>

94. Masters, K. (2022, October 7). Retail Media Is Now 11% Of Total Ad Spend. Here Are 5 Factors Driving That Figure. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/kirimasters/2022/10/07/retail-media-is-now-11-of-total-ad-spend-here-are-5-factors-driving-that-figure/?sh=f084c0070e9b>

95. McKinsey & Company. (2020, October 26). Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>

96. Metro Sourcing. (2023). Where we buy from. URL: <https://www.metro-sourcing.hk/suppliers>

97. Nielsen Kazakhstan. (2021). Електронна презентація компанії Нільсен. КМТ Покупатель 21

98. Nielsen Kazakhstan. (2021). Електронна презентація компанії Нільсен. КМТ Ритейл 21

99. NielsenIQ. (2021, Липень 06). Яким буде FMCG в 2021 році:

дослідження NielsenIQ серед 100+ топ-менеджерів. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2021/kakim-budet-fmcg-v-2021-godu-issledovanie-nielseniq-sredi-100-top-menedzherov/>

100. Oakley, Ph. (2020, June 04). Costco: Where low profit margins are a sign of strength. *Investors Chronicle*. URL: <https://www.investorchronicle.co.uk/comment/1901/12/13/costco-where-low-profit-margins-are-a-sign-of-strength/>

101. Official Data. (2023). Prices for domestic services, 2013-2023. URL: <https://www.officialdata.org/Domestic-services/price-inflation/2013#:~:text=Between%202013%20and%202023%3A%20Domestic,2023%20for%20an%20equivalent%20purchase>

102. Prakash, P. (2024, January 4). Shipping giant Maersk's stock buoyed by halt of Red Sea journeys following Houthi rebel attacks—but it may be bad news for inflation. *Fortune*. URL: <https://fortune.com/europe/2024/01/04/maersk-bp-cma-cgn-hapag-lloyd-red-sea-houthi-rebels>

103. Rating Up. (2021). Что такое ORM. URL: <https://ratingup.pro/cto-takoye-orm>

104. RAU. (2021, Січень 25). Фуршет закінчено: мережа Ігоря Баленка йде до банкрутства. URL: <https://rau.ua/novyni/furshet-balenka-bankrutstva/>

105. Retailers. (2019, Березень 07). Как развивается рынок private label в Украине. URL: <https://www.retailers.ua/news/menedjment/8729-kak-razvivaetsya-ryinok-private-label-v-ukraine>

106. Retailers. (2023, Березень 07). CBRE: Повністю або частково знищено 21% складської нерухомості в Київській області. URL: <https://retailers.ua/news/partneryi/13465-cbre-povnistyu-abo-chastkovo-znischeno-21-skladskoyi-neruhomosti-v-kiyivskiy-oblasti>

107. Retailers. (2023, Березень 08). 25 торговельних центрів зруйновано або знищено в Україні через війну. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/13466-25-torgivelnih-tsentriv-zruynovano-abo-znischeno-v-ukrayini-cherez-viynu>

108. Retailers. (2023, Лютий 10). Продажі «Чумак» впали на 70% в 2022 році. Компанія перенесла виробництво з тимчасово окупованої Каховки. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/13427-prodaji-chumak-vpali-na-70-v-2022-rotsi-kompaniya-perenesla-virobnitstvo-z-timchasovo-okupovanoyi-kahovki>

109. Retailers. (2023, Січень 24). Асоціація ритейлерів України: половина продовольчих мереж забезпечена генераторами. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/13405-asotsiatsiya-riteyleriv-ukrayini-polovina-prodovolchih-merej-zabezpechena-generatorami>

110. Rushkovskyi, M. & Rasshyvalov D. (2023). Multinational companies' risk management strategies evolving on the brink of the new economic era. *Baltic journal of economic studies*, 9(1), 146-151. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-1-146-151>.

111. Russell, M. (2012, March 25). 14 Companies That Reversed Their Horrible Attempts at Rebranding. *Business Insider*. URL: <https://www.businessinsider.com/14-brands-that-had-to-reverse-their-horrible-attempts-at-rebranding-2012-3>

112. Shaw, M. (2015, August 4). Design Icons: Coca Cola bottle. *Creativepool*. URL: <https://creativepool.com/magazine/inspiration/design-icons-the-coca-cola-bottle.5913>

113. Statista. (2023, December 18). Retail market worldwide – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/5922/retail-market-worldwide/#topicOverview>

114. Statista. (2023, June 23). Distribution of advertising expenditure in the fast moving consumer goods industry across India in 2022, by channel. URL: <https://www.statista.com/statistics/894075/india-share-of-fmcg-advertising-spend-by-channel/>

115. Statista. (2023, May 15). Revenue of PepsiCo Russia from 2020 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1383250/pepsico-russia-revenue/>

116. Statista. (2023, May 25). Private label sales value of fast-moving consumer goods (FMCG) in Europe from 2021 to 2022. URL:

[https://www.statista.com/statistics/1386658/consumer-goods-private-label-sales-value-](https://www.statista.com/statistics/1386658/consumer-goods-private-label-sales-value-europe/#:~:text=In%20Europe%2C%20the%20sales%20value,which%20was%20194%20billion%20euros)

[europe/#:~:text=In%20Europe%2C%20the%20sales%20value,which%20was%20194%20billion%20euros](https://www.statista.com/statistics/1386658/consumer-goods-private-label-sales-value-europe/#:~:text=In%20Europe%2C%20the%20sales%20value,which%20was%20194%20billion%20euros)

117. Statista. (2023, September 19). Leading 50 FMCG companies worldwide in 2021, based on net sales. URL: <https://www.statista.com/statistics/260963/leading-fmcg-companies-worldwide-based-on-sales/>

118. Statista. (2023, September 29). Nestlé Group's sales worldwide from 2005 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/268892/nestle-groups-global-sales/>

119. Statista. (2023, November 24). Annual inflation rate in the United States from 1990 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/191077/inflation-rate-in-the-usa-since-1990/>

120. Stewart, Ty. (2023). FMCG brands are shifting TV ad spend to digital. *New Digital Age*. URL: <https://newdigitalage.co/retail/fmcg-brands-are-shifting-tv-ad-spend-to-digital/>

121. Thain, G., & Bradley, J. (2014). *FMCG: The power of fast-moving consumer goods*. First Edition Design Pub.

122. Trading Economics. (2023). Ukraine – Credit Rating. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/rating>

123. Trax Retail. (2019, June). A quick guide to shelf space costs. URL: <https://traxretail.com/blog/quick-guide-shelf-space-costs/>

124. Ukraine Business New. (2023, Березень 21). Unilever інвестує \$20 млн у новий завод у Київській області. URL: <https://ubn.news/uk/unilever-investuye-e20-mln-u-novij-zavod-u-kiyivsk/>

125. Ukrainian Retail Association. (2018, Липень 02). Місць не має: чому ритейлери сповільнили темпи розвитку. *RAU*. URL: <https://rau.ua/dosvid/pochemu-ritejlery-zamedlilis/>

126. UNCTAD. (2022). Chapter 3: Freight rates and transport costs. URL:

https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022ch3_en.pdf

127. Wikipedia. (2022, December 31). Costco Wholesale. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Costco_Wholesale

128. Wikipedia. (2023). 2021 Suez Canal obstruction. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/2021_Suez_Canal_obstruction

129. World Economic Forum. (2024, January 30). The Global Risks Report 2024, 19th edition. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

130. World Bank. (2024 February 01). Food security update. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/40ebbf38f5a6b68bfc11e5273e1405d4-0090012022/related/Food-Security-Update-XCIX-February-01-24.pdf>

131. World Bank. (2024 January 20). The impact of war in Ukraine on Global trade and investment. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099750104252216595/pdf/IDU0008eed66007300452c0beb208e8903183c39.pdf>

132. Xeneta. (2024). Xeneta Shipping Index. URL: <https://xsi.xeneta.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

в яких висвітлено основні наукові результати дисертації:

1. Пономаренко, Т.В. (2021). Еволюція теоретичної думки щодо трактування маркетингових стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 9. 6-12. DOI: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_09_0
2. Пономаренко, Т.В. (2021). Формування парадигми ризик-орієнтованих маркетингових стратегій на ринку споживчих товарів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2 (54). 63-67. DOI: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/knu/issue/view/262>
3. Пономаренко, Т.В. (2022). Особливості формування ризик-орієнтованих маркетингових стратегій на міжнародному ринку споживчих товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 32. 166-174. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6594549>
4. Ponomarenko, T. (2022). Risk-based marketing strategies of international companies on the consumer goods market. *European journal of economics and management*. 5 (8). 5-9. DOI: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2022/eujem_2022_8_5/03.pdf
5. Ponomarenko, T. (2022). The impact of the war in Ukraine in 2022 on the retail market and suppliers of fast-moving consumer goods: a forecast of the future. *Futurity economics & law*. 4 (2). 42-52. DOI: <http://www.futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/65>
6. Ponomarenko, T. (2023). Dominance of global brands in the consumer shopping cart: analysis of customer preferences at the global level. *Futurity Economics & Law*. 3 (2). 61-73. DOI: <http://www.futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/117/87>
7. Ponomarenko, T., & Rasshyvalov, D. (2023). Logistic risks factoring in

corporate marketing strategy in the FMCG market: the war in Ukraine context. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 6 (53). 501-515. DOI: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4252>

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Пономаренко, Т.В. (2020). Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту. European Scientific discussions: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Рим, Італія, 26-28 грудня 2020 р.). 634-642. DOI: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/01/EUROPEAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-26-28.12.2020.pdf>

9. Пономаренко, Т.В. (2022). Новітня парадигма маркетингових стратегій як альтернатива класичним напрямам. International scientific innovations in human life: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Манчестер, Великобританія, 19-21 січня 2022 р.). 734-744. DOI: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/01/INTERNATIONAL-SCIENTIFIC-INNOVATIONS-IN-HUMAN-LIFE-19-21.01.22.pdf>

10. Пономаренко, Т.В. (2022). Маркетингова стратегія як похідна каналів дистрибуції на міжнародних ринках та особливості їхнього функціонування. Eurasian scientific discussions: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Барселона, Іспанія, 21-23 листопада 2022 р.). 512-520. DOI: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/11/EURASIAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-21-23.11.22.pdf>

11. Пономаренко, Т.В. (2023). Адаптивний вплив ризикового середовища на формування маркетингової стратегії на ринку споживчих товарів. Innovations and prospects in modern science: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Стокгольм, Швеція, 29-31 липня 2023 р.). 181-188. DOI: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-29-31.07.23.pdf>

Основні положення, ідеї та результати проведеного дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях з публікацією тез, зокрема:

- міжнародна науково-практична конференція «European Scientific discussions» (м. Рим, Італія, 26-28 грудня 2020 року);

- міжнародна науково-практична конференція «International scientific innovations in human life» (м. Манчестер, Великобританія, 19-21 січня 2022 року);

- міжнародна науково-практична конференція «Eurasian scientific discussions» (м. Барселона, Іспанія, 21-23 листопада 2022 року);

- міжнародна науково-практична конференція «Innovations and prospects in modern science» (м. Стокгольм, Швеція, 29-31 липня 2023 року).

Додаток Б

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ

Мережа	Величина знижки	Кількість товару	Сума продажів	Кількість днів продажів	Середня кількість проданого товару в день	Середня сума продажів в день
MAKEUP	0	40	1894,00	16	2,5	118,38
MAKEUP	0	16	779,00	16	1,0	48,69
MAKEUP	0	12	536,00	16	0,8	33,50
MAKEUP	0	51	2584,00	16	3,2	161,50
MAKEUP	0	95	58503,00	16	5,9	3656,44
MAKEUP	0	150	1770,00	16	9,4	110,63
MAKEUP	0	100	9038,00	16	6,3	564,88
MAKEUP	0	41	3854,00	16	2,6	240,88
MAKEUP	0	25	2659,00	16	1,6	166,19
MAKEUP	0	23	8722,00	16	1,4	545,13
MAKEUP	0	30	4166,00	16	1,9	260,38
MAKEUP	0	323	3988,00	16	20,2	249,25
MAKEUP	0	57	5278,00	16	3,6	329,88
MAKEUP	0	18	2124,00	16	1,1	132,75
MAKEUP	0	76	7191,00	16	4,8	449,44
MAKEUP	0	60	6016,00	16	3,8	376,00
MAKEUP	0	42	5109,00	16	2,6	319,31
MAKEUP	0,2	76	1894,00	25	3,0	60,61
MAKEUP	0,2	30	779,00	25	1,2	24,93
MAKEUP	0,2	21	536,00	25	0,8	17,15
MAKEUP	0,2	98	2584,00	25	3,9	82,69
MAKEUP	0,2	182	58503,00	25	7,3	1872,10
MAKEUP	0,2	30	1770,00	25	1,2	56,64
MAKEUP	0,2	192	9038,00	25	7,7	289,22
MAKEUP	0,2	82	3854,00	25	3,3	123,33
MAKEUP	0,2	42	2659,00	25	1,7	85,09
MAKEUP	0,2	49	8722,00	25	2,0	279,10
MAKEUP	0,2	66	4166,00	25	2,6	133,31
MAKEUP	0,2	63	3988,00	25	2,5	127,62
MAKEUP	0,2	112	5278,00	25	4,5	168,90
MAKEUP	0,2	36	2124,00	25	1,4	67,97
MAKEUP	0,2	153	7191,00	25	6,1	230,11
MAKEUP	0,2	128	6016,00	25	5,1	192,51
MAKEUP	0,2	81	5109,00	25	3,2	163,49
NOVUS	0,25	80	2160	14	5,7	154,29
NOVUS	0,25	261	14720,4	14	18,6	1051,46
NOVUS	0,25	87	4906,8	14	6,2	350,49
NOVUS	0,25	41	2312,4	14	2,9	165,17
NOVUS	0,25	231	13028,4	14	16,5	930,60
NOVUS	0,25	249	14043,6	14	17,8	1003,11
NOVUS	0,25	233	13141,2	14	16,6	938,66
NOVUS	0,25	67	3778,8	14	4,8	269,91

Продовження Додатку Б

NOVUS	0,25	323	19302,48	14	23,1	1378,75
NOVUS	0,25	265	15836,4	14	18,9	1131,17
NOVUS	0,25	34	2031,84	14	2,4	145,13
NOVUS	0,25	42	2509,92	14	3,0	179,28
NOVUS	0,30	91	2457	15	6,1	163,80
NOVUS	0,30	72	1944	15	4,8	129,60
NOVUS	0,30	372	20980,8	15	24,8	1398,72
NOVUS	0,30	35	1974	15	2,3	131,60
NOVUS	0,30	50	2820	15	3,3	188,00
NOVUS	0,30	343	19345,2	15	22,9	1289,68
NOVUS	0,30	354	19965,6	15	23,6	1331,04
NOVUS	0,30	276	15566,4	15	18,4	1037,76
NOVUS	0,30	133	7501,2	15	8,9	500,08
NOVUS	0,30	425	25398	15	28,3	1693,20
NOVUS	0,30	60	3585,6	15	4,0	239,04
NOVUS	0,30	62	3705,12	15	4,1	247,01
NOVUS	0,30	554	33107,04	15	36,9	2207,14
NOVUS	0,00	24	648	15	1,6	43,20
NOVUS	0,00	120	6768	15	8,0	451,20
NOVUS	0,00	10	564	15	0,7	37,60
NOVUS	0,00	17	958,8	15	1,1	63,92
NOVUS	0,00	115	6486	15	7,7	432,40
NOVUS	0,00	142	8008,8	15	9,5	533,92
NOVUS	0,00	92	5188,8	15	6,1	345,92
NOVUS	0,00	45	2538	15	3,0	169,20
NOVUS	0,00	146	8724,96	15	9,7	581,66
NOVUS	0,00	18	1075,68	15	1,2	71,71
NOVUS	0,00	25	1494	15	1,7	99,60
NOVUS	0,00	187	11175,12	15	12,5	745,01
Epicentr	0,00	330	23067	15	22,0	1537,80
Epicentr	0,00	270	18873	15	18,0	1258,20
Epicentr	0,00	340	23766	15	22,7	1584,40
Epicentr	0,00	352	24604,8	15	23,5	1640,32
Epicentr	0,00	269	18803,1	15	17,9	1253,54
Epicentr	0,00	148	10345,2	15	9,9	689,68
Epicentr	0,00	380	26562	15	25,3	1770,80
Epicentr	0,00	67	28099,8	15	4,5	1873,32
Epicentr	0,00	170	5933	15	11,3	395,53
Epicentr	0,00	237	8271,3	15	15,8	551,42
Epicentr	0,00	154	5374,6	15	10,3	358,31
Epicentr	0,00	245	8550,5	15	16,3	570,03
Epicentr	0,00	70	14679	15	4,7	978,60
Epicentr	0,00	298	21724,2	15	19,9	1448,28
Epicentr	0,00	374	27264,6	15	24,9	1817,64
Epicentr	0,00	283	20630,7	15	18,9	1375,38
Epicentr	0,00	410	29889	15	27,3	1992,60
Epicentr	0,15	677	47322,3	16	42,3	2957,64

Продовження Додатку Б

Epicentr	0,15	555	38794,5	16	34,7	2424,66
Epicentr	0,15	696	48650,4	16	43,5	3040,65
Epicentr	0,15	716	50048,4	16	44,8	3128,03
Epicentr	0,15	538	37606,2	16	33,6	2350,39
Epicentr	0,15	296	20690,4	16	18,5	1293,15
Epicentr	0,15	761	53193,9	16	47,6	3324,62
Epicentr	0,15	137	57457,8	16	8,6	3591,11
Epicentr	0,15	338	11796,2	16	21,1	737,26
Epicentr	0,15	433	15111,7	16	27,1	944,48
Epicentr	0,15	278	9702,2	16	17,4	606,39
Epicentr	0,15	438	15286,2	16	27,4	955,39
Epicentr	0,15	105	22018,5	16	6,6	1376,16
Epicentr	0,15	592	43156,8	16	37,0	2697,30
Epicentr	0,15	718	52342,2	16	44,9	3271,39
Epicentr	0,15	566	41261,4	16	35,4	2578,84
Epicentr	0,15	824	60069,6	16	51,5	3754,35
VARUS	0,20	41	1992,6	14	2,9	142,33
VARUS	0,20	8	388,8	14	0,6	27,77
VARUS	0,20	344	16718,4	14	24,6	1194,17
VARUS	0,20	21	1020,6	14	1,5	72,90
VARUS	0,20	265	12879	14	18,9	919,93
VARUS	0,20	679	34058,64	14	48,5	2432,76
VARUS	0,20	672	33707,52	14	48,0	2407,68
VARUS	0,20	65	3 159,00	14	4,6	225,64
VARUS	0,20	22	1 069,20	14	1,6	76,37
VARUS	0,20	288	13 996,80	14	20,6	999,77
VARUS	0,20	25	1 215,00	14	1,8	86,79
VARUS	0,20	235	11 421,00	14	16,8	815,79
VARUS	0,20	682	34 209,12	14	48,7	2443,51
VARUS	0,20	773	38 773,68	14	55,2	2769,55
VARUS	0,00	42	2 245,32	7	6,0	320,76
VARUS	0,00	15	801,90	7	2,1	114,56
VARUS	0,00	177	9 462,42	7	25,3	1351,77
VARUS	0,00	13	694,98	7	1,9	99,28
VARUS	0,00	100	5 346,00	7	14,3	763,71
VARUS	0,00	156	8 339,76	7	22,3	1191,39
VARUS	0,00	177	9 462,42	7	25,3	1351,77
NUMIS	0	405	36271,80	15	27,0	2418,12
NUMIS	0	380	34032,80	15	25,3	2268,85
NUMIS	0	480	44265,60	15	32,0	2951,04
NUMIS	0	432	39839,04	15	28,8	2655,94
NUMIS	0,4	1420	127175,20	15	94,7	8478,35
NUMIS	0,4	1300	116428,00	15	86,7	7761,87
NUMIS	0,4	1680	154929,60	15	112,0	10328,64
NUMIS	0,4	1523	140451,06	15	101,5	9363,40

Додаток В

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ABInBev / EFES

ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»
вул. Фізкультури, 30-В
м. Київ, Україна, 03150

+38 044 201 40 00
Office.Ukraine@abinbevefes.com

Довідка

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ПОНОМАРЕНКО ТЕТЯНИ ВАСИЛІВНИ

«Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту»

на здобуття ступеня доктора філософії

(за спеціальністю 292 – Міжнародні економічні відносини)

Компанія AB InBev Efes є одним із лідерів українського пивоварного ринку та спільним підприємством найбільшої у світі пивоварної компанії Anheuser-Busch InBev, а також найбільшої пивоварної компанії Туреччини Anadolu Efes.

На території України компанія має 3 броварні: в Чернігові, Миколаєві та Харкові.

Компанія успішно інтегрувала в свою маркетингову стратегію результати дисертаційного дослідження Пономаренко Т.В на тему «Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту». Зокрема, актуальні практичні та методологічні підходи до формування маркетингових стратегій, досліджені здобувачем. Ці підходи допомогли Компанії розробити індивідуальні рішення для збільшення своїх продажів на ринку України.

Метод побудови маркетингової стратегії, враховуючі притаманні ризики ринку FMCG України, дозволив краще адаптуватися Компанії до настання ризикових подій у порівнянні до своїх конкурентів.

Компанія прийняла до уваги важливість комунікацій та взаємодії Компанії з торговельними мережами, як одного з основних елементів маркетингової стратегії. Завдяки рекомендаціям здобувача, Компанії вдалося збільшити фізичну присутність свого товару на полицях магазинів та відтак збільшити продажі у їх кількісному вимірі.

Компанія інтегрує висновки та рекомендації дослідження Пономаренко Т.В стосовно торгової діяльності в умовах ризикового середовища у розробку подальшої стратегії розвитку своїх брендів. Це дозволяє компанії допомогти пом'якшити потенційні ризики або повністю їх уникнути завдяки адаптації своєї маркетингової стратегії.

Менеджмент Компанії цінує та визнає внесок Пономаренко Т.В в рамках дисертаційного дослідження «Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту» при розробці своєї маркетингової стратегії та прагне продовжувати інтегрувати результати останніх досліджень і найкращий досвід здобувача для підтримки сталого розвитку своїх брендів, збільшення їх продажів та подолання конкуренції на ринку України.

Національний менеджер
з розвитку кегового пива



Низенко О.С.

abinbevefes.com

Вих. № 13 від 03.01.2024 р.

Довідка

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ПОНОМАРЕНКО ТЕТЯНИ ВАСИЛІВНИ

«Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на
ринку товарів повсякденного попиту»

на здобуття ступеня доктора філософії

(за спеціальністю 292 – Міжнародні економічні відносини)

Компанія ТОВ «Епіцентр К» - національна торгова мережа України, яка працює з 2003 року. Компанія «Епіцентр К» входить до п'яти найбільших торгових мереж України за версією Forbes Ukraine за рівнем свого товарообігу.

На території України компанія налічує 74 будівельно - господарських торгових центрів з асортиментом у 4 млн товарів. Щорічна кількість відвідувачів становить 63 млн чоловік.

Компанія успішно інтегрувала в свою стратегію розвитку результати дисертаційного дослідження Пономаренко Т.В на тему «Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту». Зокрема, були втілені актуальні практичні та методологічні підходи до формування маркетингових стратегій, досліджені здобувачем. Ці підходи допомогли Компанії розробити ефективні рішення для збільшення загальної прибутковості торгової полиці з розрахунку на 1 см²/період за допомогою проведення збалансованих маркетингових заходів для окремих брендів.

Метод побудови стратегії продажів, враховуючі притаманні ризики ринку FMCG України, дозволив краще адаптуватися Компанії до настання ризикових подій у порівнянні до своїх конкурентів.



Продовження Додатку В

Компанія прийняла до уваги необхідні елементи, якими мають бути наділені 4Р бренду для отримання високого та сталого рівня продажів та ретельно обирає нові бренди, які мають бути представлені на полицях своїх торгових центрів, враховуючи висновки дисертації здобувача. Завдяки рекомендаціям здобувача, Компанії вдалося збільшити прибутковість одного см² певних категорій товару.

Компанія інтегрує висновки та рекомендації дослідження Пономаренко Т.В стосовно торгової діяльності в умовах ризикового середовища у розробку подальшої стратегії свого розвитку. Це дозволяє компанії допомогти пом'якшити потенційні ризики або повністю їх уникнути завдяки адаптації своєї стратегії.

Менеджмент Компанії цінує та визнає внесок Пономаренко Т.В в рамках дисертаційного дослідження «Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту» при розробці своєї стратегії розвитку та збільшення прибутку та прагне продовжувати інтегрувати результати останніх досліджень і найкращий досвід здобувача для підтримки сталого розвитку брендів, представлених на полицях Компанії, збільшення їх продажів та подолання конкуренції на ринку України з-поміж інших торговельних мереж.

Керівник департаменту хімії
та особистої гігієни.



Медвецький Себастьян

Код ЄДРПОУ 35325899
 IBAN 32 3804410000026002000198001
 в АТ «Кредитвест банку» м. Кисва
 Юр.адреса:08623 Київська обл.
 Васильківський р-н, смт. Калинівка, вул.
 Залізнична, 158
 Факт. адреса: 03150, м. Київ
 вул. Антоновича (Горького), 172 офіс 519
 т/ф: (044) 290-02-90,(92)

**ПРИВАТНЕ
 ПІДПРИЄМСТВО
 «КАЛИНТОРГ»**

Вих № 102 від 10.01.2024р

Довідка

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
ПОНОМАРЕНКО ТЕТЯНИ ВАСИЛІВНИ
 «Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на
 ринку товарів повсякденного попиту»
 на здобуття ступеня доктора філософії
 (за спеціальністю 292 – Міжнародні економічні відносини)

Компанія ПП «КАЛИНТОРГ» - національний виробник твердого парфумованого мила під власним брендом TM MARIGOLD NATURAL. Продукція бренду TM MARIGOLD NATURAL представлена у > 3000 магазинів у всіх регіонах України. Компанія співпрацює з такими торговельними мережами України як: Епіцентр, Auchan, Novus, Eva, Prostor, MakeUp, Rozetka, Сільпо, Велика Кишеня, Велмарт, Мега Маркет, Varus, Watsons тощо.

ПП «КАЛИНТОРГ» розпочала свою діяльність у 2016р. Станом на 2024р. бренд TM MARIGOLD NATURAL загалом налічує 30 SKU, представлених у торгових мережах

Компанія успішно інтегрувала в свою стратегію розвитку результати дисертаційного дослідження Пономаренко Т.В на тему «Ризик орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів

Продовження Додатку В

Код ЄДРПОУ 35325899
 IBAN 32 3804410000026002000198001
 в АТ «Кредитвест банку» м. Києва
 Юр.адреса: 08623 Київська обл.
 Васильківський р-н, смт. Калинівка, вул.
 Залізнична, 158
 Факт. адреса: 03150, м. Київ
 вул. Антоновича (Горького), 172 офіс 519
 т/ф: (044) 290-02-90,(92)

**ПРИВАТНЕ
 ПІДПРИЄМСТВО
 «КАЛИНТОРГ»**

повсякденного попиту». Серед основних конкурентів бренду ТМ MARIGOLD NATURAL є компанії Unilever, Proctor & Gamble, Colgate & Palmolive.

Актуальні практичні та методологічні підходи до формування маркетингових стратегій, досліджені здобувачем, допомогли Компанії розробити ефективні рішення для укріплення своїх конкурентних переваг. Математична модель, запропонована здобувачем, надала можливість оцінити ефективність окремих маркетингових заходів, та збільшити продажі у кількісному вимірі, що у свою чергу призвело до збільшення загальної прибутковості Компанії.

Завдяки побудованій маркетинговій стратегії здобувачем, яка була втілена брендом ТМ MARIGOLD NATURAL, компанії вдалося зайняти гідне місце на полицях національних мереж України, досягти стабільного рівня продажів та успішно конкурувати з глобальними брендами.

Дослідження та окреслення здобувачем ризиків притаманних ринку FMCG України, дозволило компанії краще адаптувати свою стратегію розвитку на випадок настання ризикових подій. Протягом дії пандемії COVID 19, військової операції на території України, компанії вдалося забезпечити стабільний рівень продажів своєї продукції.

Компанія інтегрує висновки та рекомендації дослідження Пономаренко Т.В стосовно торгової діяльності в умовах ризикового середовища у розробку подальшої стратегії свого розвитку.

Менеджер з питань регіонального розвитку.

Колда Вадим

