

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**СТРАТЕГІЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ
ВИРОБНИКІВ ТЕРМОБІЛИЗНИ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

Студентки II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»

освітньо-наукової програми

«Міжнародна економіка»

Парпалиги Олександри Максимівни

Науковий керівник:

канд. екон. наук, асистент

Ярош-Дмитренко Людмила Олексіївна

Засвідчую, що в цій дипломній

роботі немає запозичень із праць

інших авторів без відповідних посилань

Студент

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «26» квітня 2023 р., протокол №2.

В. о. завідувача кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 136 сторінок, 21 таблицю, 27 рисунків, список літератури зі 98 найменувань, 8 додатків.

Назва дипломної роботи: «Стратегія розповсюдження продукції українських виробників термобілизни на міжнародних ринках».

Об'єктом дослідження виступає діяльність українських виробників термобілизни на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є формування збутової стратегії українського виробника термобілизни на закордонному ринку.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії розповсюдження українських виробників термобілизни на закордонних ринках для зміцнення іміджу України як товаровиробника.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо побудови стратегії збуту термобілизни українського виробництва на ринку Польщі для компанії «Neve».

Отримані результати та висновки можуть бути використані українськими компаніями-продавцями термобілизни для організації діяльності на польському ринку термобілизни.

Рік виконання дипломної роботи – 2023 р.

Рік захисту дипломної роботи – 2023 р.

ABSTRACT

The thesis contains 136 pages, 21 tables, 27 figures, a bibliography of 98 items, 8 appendices.

Name of the thesis: Product distribution strategy of the Ukrainian manufacturers of thermal underwear on international markets

The object of the research is the market activity of Ukrainian manufacturers of thermal underwear on international markets.

The subject of the research is to develop the sales strategy of the Ukrainian manufacturer of thermal underwear on the foreign market.

The aim of the research is to generalize the theoretical approaches and develop practical recommendations for the planning of distribution strategy for the Ukrainian thermal underwear producers in foreign markets to strengthen the image of Ukraine as a producer of goods.

The practical significance of the research is: Based on the results of the research, recommendations were formulated for the developing of a sales strategy for Ukrainian-made thermal clothing on the Polish market for the «Neve» company.

Obtained results and conclusions can be used by Ukrainian sellers of the thermal underwear while organizing business activities on the Polish thermal underwear market.

Year of undertaking the research – 2023.

Year of presentation of the research – 2023.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність поняття «збутова діяльність» підприємства	6
1.2 Теоретичні підходи до процесу збуту товарів.....	11
1.3 Етапи розробки та особливості вибору каналів розподілу.....	31
Висновки до Розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ТЕРМОБІЛИЗНИ ПОЛЬЩІ ТА ЧЕХІЇ	46
2.1 Характеристика культурного бізнес-середовища Польщі та Чехії на діяльність українських виробників термобілизни	46
2.2 Вплив міжнародного бізнес-середовища на діяльність українських виробників термобілизни на ринках Польщі та Чехії.....	56
2.3 Визначення мотивації кінцевих споживачів на іноземному ринку	95
Висновки до Розділу 2.....	110
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ NEVE НА РИНКУ ТЕРМОБІЛИЗНИ ПОЛЬЩІ	111
3.1 Розробка збутової стратегії компанії Neve при виході на ринок Польщі.	111
3.2 Оцінка економічної ефективності розробленої збутової стратегії	129
Висновки до розділу 3.....	138
ВИСНОВКИ	140
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	144
ДОДАТКИ	153
Додаток А	153
Додаток Б.....	156
Додаток В.....	160
Додаток Г	163
Додаток Г'.....	165
Додаток Д	169
Додаток Е.....	173
Додаток Ж	175

ВСТУП

Актуальність – Останніми роками міжнародний ринок функціонує в умовах постійної нестабільності, криз різного характеру і масштабу, в тому числі політичних, епідеміологічних та інших, які тягнуться за ними. Умови зовнішнього середовища постійно змінюються.

Війна Московії проти України стала ще одним ударом для міжнародного ринку. Адже призвела до зростання цін на енергоносії та продовольство. В Україні та Європі зростають витрати на опалення та енергію. Це також призводить до подорожчання матеріалів; пакування; послуг транспорту та логістики. Тобто впливає на торгівельну систему в цілому. Щодо самої України, то ворогом робиться усе, щоб нанести якомога тяжчого удару по економіці та стійкості держави. Логістика значно ускладнилась через руйнування, попит на деякі товари й послуги впав, сировина стала дорожчати, частина працівників пішла воювати. Наприкінці 2022 року з'явилася ще й енергетична криза.

Думати про відновлення і розвиток України потрібно не після війни, а уже нині. Адже окрім страшних руйнівних наслідків війни, Україна також отримала унікальні шанси на інтеграцію до європейського економічного, політичного та культурного простору.

Крім того, за словами різних європейських політиків, інвестори готові підтримати Україну значною мірою саме через те, що зараз відбувається в країні. Наприклад, на думку мера Брюсселя Філіпа Клоза «Такий інтерес навряд чи виник би, якби не війна». Це можна сказати і про співпрацю з українськими виробниками та експорт товарів українського виробництва.

Тож, зараз в українських компаній, в тому числі і виробників термобілизни, є вагомі причини замислитися не лише про розвиток на внутрішньому ринку, а і про вихід на зовнішні. Не через брак можливостей для зростання в Україні. А тому, що наразі є більші шанси на успіх і вищі прибутки для українських компаній саме на закордонних ринках. Успішний вихід на зовнішні ринки може

стати підтримкою для виробників термобілизни, та окреслити шляхи для подальшого процвітання та розвитку бізнесу.

Міжнародний ринок створює широкі перспективи зростання та розширення для вітчизняних підприємств. Тому перед підприємствами постає завдання пошуку шляхів забезпечення власної конкурентоспроможності, ефективного планування діяльності та всебічної розробки стратегій, що допоможуть підприємству вижити і процвітати на ринку.

В даному аспекті, не останнє місце займає Стратегія розповсюдження товарів, або збутова діяльність компанії. Для будь-якого підприємства вона є вкрай важливою, адже ефективність її реалізації має прямий вплив на обсяги продажів компанії, її виручку та загальний успіх.

Тому актуальними виявляються питання ефективної організації, планування та удосконалення системи збуту. Оскільки вона забезпечує пристосування до мінливих вимог ринку, впливаючи на підвищення конкурентоспроможності.

За таких умов особливої актуальності також набуває проблема визначення місця національної економіки в міжнародному ринковому середовищі. Формування іміджу країни на закордонних ринках товарів і послуг. Адже позитивний імідж сприятиме її інвестиційній привабливості, конкурентоспроможності, та привабливості як бізнес-партнера.

Вагомий внесок у дослідження проблематики збутової діяльності як частини загальної діяльності підприємства здійснили у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Старостіна, В. Герасимчук, С. Гаркавенко, С. Скибінський, В. Липчук, Ф. Котлер та інші.

Предмет – формування збутової стратегії українського виробника термобілизни на закордонному ринку.

Об’єкт – діяльність українських виробників термобілизни на міжнародних ринках.

Наукова проблема – оцінити привабливість і перспективи виходу українських виробників термобілизни на міжнародні ринки.

Мета – узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розповсюдження українських виробників термобілизни на закордонних ринках для зміцнення іміджу України як товаровиробника.

Реалізація поставленої мети передбачає розв’язання наступних **завдань**:

1. Розкрити та уточнити сутність поняття збутова діяльність.
2. Узагальнити теоретичні підходи до аналізу процесу збуту товарів.
3. Виявити тенденції на європейському ринку термобілизни.
4. Виявити вплив факторів маркетингового середовища на діяльність українських виробників термобілизни на закордонних ринках.
5. Визначити мотивації кінцевих споживачів на іноземному ринку термобілизни.
6. Розробити стратегію розповсюдження (збуту) для української компанії Neve на обраному іноземному ринку.
7. Оцінити економічну ефективність розробленої стратегії розповсюдження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «збутова діяльність» підприємства

Сьогодні збутова діяльність для компанії є однією з найбільш значущих елементів її загального функціонування. При чому, не має значення що саме продається, питання пов'язані зі збутовою діяльністю, є актуальним для будь-якої фірми. Обсяги продажів, а отже і прибуток, прямо залежать від організації процесу збуту.

Для того, аби могли перейти до розгляду збутової діяльності як процесу, важливо узагальнити та розкрити підходи до тлумачення самої категорії «збутова діяльність», зрозуміти її різницю з поняттям «збут», а також на основі проведеного аналізу, сформулювати власне визначення даного поняття.

Сучасні українські та іноземні дослідники мають доволі різноманітні погляди щодо визначення і трактовки поняття «збутова діяльність» та «збут». Деякі автори вважають ці поняття синонімами (так, наприклад, В. В. Бурцев, Л. В. Балабанова та П.І. Белінський ототожнюють ці поняття), інші вважають, що ці категорії відмінні одна від одної і їх не варто плутати. Тож, розглянемо та систематизуємо, зокрема кілька з цих поглядів нижче.

Таблиця 1.1

Визначення категорії збутова діяльність вітчизняними та закордонними науковцями

№	Автор, рік, вид наукової праці, поняття	Збут – це / Збутова діяльність – це
1	Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. К.: ЦУЛ, 2011. 240с. Збутова діяльність – це	Система організації просування продукції, орієнтована на задоволення потреб покупців і одержання прибутку на основі формування попиту і стимулювання збуту. [1]
2	Л.В Балабанова, А.В Балабаниць. Маркетинговий аудит системи збуту Донецьк 2003.189 с Збутова діяльність – це	Все те, що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача. [2]

Продовження Табл. 1.1

3	Балабанова Л. В. (2002), Marketynh [Marketing], Donets'k, Ukraine. Збут – це	Діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку. [3]
4	Л.В Балабанова, А.В Балабаниць - Маркетинговий аудит системи збуту Донецьк 2003 - 189 с Збут – це	Процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торгових ланок, передпродажної підготовки, упаковки і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і одержання на цій основі прибутку. [2]
5	Бурцев В. В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В. В. Бурцев. Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 6. С. 50-63 Збутова діяльність – це	Певний цілісний процес, який охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера – постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. [4]
6	Bursev V.V. (2007)“ Internal control marketing activities of enterprises in modern conditions of managing”. Management in Russia and Abroad, vol. 05 (43), pp. 139–145. Збутова діяльність – це	Сукупність дій, що виконуються з того моменту, як продукт в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його. [5]
7	Фармацевтична енциклопедія Діхтярьова Н.М. Збут – це	Діяльність фірми з планування, організації та контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місця їх виробництва до місця використання з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для себе. [6]
8	Ляпунов А.Д., 2013, стаття Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. в журналі Electronic Journal of Economics and Environmental Management Збутова діяльність – це	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів. [7]
9	П.І. Белінський. Менеджмент виробництва та операцій: підруч. Київ: Центр навч.літ-ри,2005. 624 с. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с Збутова діяльність – це	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку. [8,9]

Продовження Табл. 1.1

10	Б. Райсберг та Л. Лозовський. Сучасний економічний словник. 1996 рік Збут – це	Продаж, реалізація підприємством, організацією, підприємцями виготовленої ними продукції, товарів з метою забезпечення грошової виручки, – забезпечення надходження грошових засобів. [10]
11	Панкрухин, А.Л. Маркетинг. учебник / А.П. Панкрухин. Ин-т междунар права и экономики им. А.С. Грибоедова. 1999. с 322. Збут – це	Безпосереднє спілкування продавця і покупця. [11]
12	Ф. Котлер Збут – це	Одна з функцій маркетингу; Один з аспектів комерційної діяльності підприємства; А також засіб досягнення поставлених цілей підприємства і завершальний етап виявлення смаків та переваг покупців. [12]
13	Д. Ланкастер і Д. Джоббер Збутова діяльність – це	Одна з функцій маркетингу. Вони визначають, що збут продукції має визначатися потребами та вимогами потенційних споживачів. [13]

Джерело: побудовано автором за даними [1-13, 97].

Загалом, роблячи висновок з сукупності визначень різних авторів понять збутова діяльність та збут, можна сказати, що поняття «збутова діяльність» є більш широким і комплексним, і по суті поняття «збут» є його складовим елементом. Проте в даному випадку, через те, що бралися переважно більш інформаційно наповнені визначення, а також через те, що різні автори мають різну думку з цього приводу – поняття «збут» і «збутова діяльність» вирішено розглядати як тотожні. І робити висновки та формулювати власну категорію, використовуючи саме словосполучення «збутова діяльність».

Отже, розділимо надані вище визначення на три змістовних елементи і представимо дані в Таблиці 1.2 (див. додаток Ж) та класифікуємо підходи в Таблиці 1.3.

Таблиця 1.2

Структура поняття «Збутова діяльність» в підходах різних авторів

№	Автор, назва наукової праці, рік, поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат
1	Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2011. 240с. Збутова діяльність – це	Система організації	просування продукції; на основі формування попиту і стимулювання збуту.	орієнтована на задоволення потреб покупців і одержання прибутку.
2	Л.В Балабанова, А.В Балабаниць. Маркетинговий аудит системи збуту Донецьк 2003. 189 с Збутова діяльність – це	Все те...	що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача	вигідність торгової угоди для кожного з партнерів
3	Балабанова Л. В. (2002), Marketynh [Marketing], Donets'k, Ukraine. Збут – це	Діяльність	щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів	з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку

Джерело: побудовано автором на основі [97].

Таблиця 1.3

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «збутова діяльність»

№	Автор, рік	Суть явища						Наявність Змісту +/-	Наявність результатів +/-
		Система	Сукупність дій	Діяльність	Процес	Засіб	Одна з функцій маркетингу		
1	Балабанова Л.В. 2011	+						+	+
2	Л.В Балабанова, А.В Балабаниць. 2003	+						+	+
3	Балабанова Л. В. 2002			+				+	+
4	Л.В Балабанова, А.В Балабаниць. 2003				+			+	+
5	Бурцев В.В. 2007				+			+	+
6	Burcev V.V. 2007		+					+	-

Продовження Табл. 1.3

7	Діхтярєва Н.М.			+				+	+
8	Ляпунов А.Д., 2013			+				+	-
9	П.І. Белінський. 2005 Лук'янець Т.І. 2002				+			+	+
10	Б. Райсберг та Л. Лозовський. 1996 рік							+	+
11	Панкрухин, А.Л. 1999							+	-
12	Ф. Котлер					+	+	+	+
13	Д. Ланкастер і Д. Джоббер						+	+	-

Джерело: побудовано автором на основі [97].

Отже, можемо бачити, що підходи до визначення категорії «збутова діяльність» суттєво різняться і по своїй суті і по змісту. Проте автори сходяться на тому, що результатом має бути отримання прибутку, виручки, вигоди для суб'єкта який займається збутом продукції. (єдиний автор, що зазначив інше стосовно результатів – є Котлер, у визначенні якого результатом вказано «виявлення смаків та переваг покупців»). Також, подібним у визначеннях є згадування (в різному формулюванні і охопленні процесів) забезпечення передачі товару від суб'єкта, який займається збутом до кінцевого споживача.

Розглядаючи трактування Суті, поняття збуту розглядається переважно з трьох кутів зору:

1. Збут як одна з функцій маркетингу (таку думку поділяють, наприклад, такі науковці як Д. Ланкастер і Д. Джоббер, які вважають, що «збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу»).

2. Збут як процес взаємодії з покупцями.

3. Збут як процес фізичного переміщення товару (та супутніх дій щодо цього переміщення).

У 3 визначеннях, сутність поняття характеризується як «діяльність»; у 3 інших – як «процес»; по 2 визначення – як «система» та «одна з функцій маркетингу»; по 1 визначенню – як «засіб» та «сукупність дій». Тобто найбільше дане поняття описується як «діяльність» чи «процес». І розглядається в динаміці.

У більшості наведених визначень наявні всі три структурні компоненти – суть, зміст та результат. В чотирьох немає результату. В двох немає суті.

Для узагальнення і уточнення тлумачення поняття «збутова діяльність», на основі проведеного дослідження трактувань даної категорії різними авторами, можна сформулювати власну трактовку даного поняття:

Збутова діяльність – це комплексна цілеспрямована діяльність, спрямована на досягнення бажаного обсягу реалізації товарів та послуг, шляхом організації і контролю процесів транспортування, складування, просування до проміжних торгових ланок, і доведення продукції до кінцевого споживача, з метою задоволення запитів споживачів та отримання прибутку.

Обрано варіант того, що найкраще визначати дану категорію саме як Діяльність, а не процес, сукупність дій, чи систему. Тому що, врешті майже в усіх розглянутих визначеннях суть зводилася саме до комплексу елементів діяльності суб'єкта в зазначеній сфері. Крім того, дана трактовка дозволяє включити у визначення різні елементи, які складають систему збуту. Визначення даного поняття як Системи дуже широке і до того ж не дає розглянути процес в динаміці; як Засобу – занадто звужує розуміння сфер застосування.

Зміст категорії розкрито з урахуванням процесів, які необхідно налагодити для забезпечення ефективного функціонування діяльності, для досягнення більшої широти охоплення даного поняття.

Результати визначено подібно до того, як вони представлені у більшості розглянутих авторів, адже саме такі цілі і є критично важливими в даному випадку.

1.2 Теоретичні підходи до процесу збуту товарів

Надалі в роботі поняття збут та розповсюдження використовуються на позначення одного і того самого поняття, тобто як синоніми. В силу того, що в україномовних джерелах поняття подається як стратегія збуту (слово розповсюдження вживається радше стосовно неоплачуваного (некомерційного) поширення товару чи послуги), але в англійськомовних джерелах дана тема

розглядається як *distribution strategy* (що в дослівному перекладі якраз означає стратегію розповсюдження).

В сучасних кризових та посткризових умовах, пов'язаних з кількома специфічними факторами (в тому числі з впливом пандемії Covid-19 на ланцюги поставок, зі зростанням цін на паливо та енергоносії в результаті війни Московії проти України), збутова діяльність та управління нею є одними з найбільш пріоритетних завдань для будь-якого підприємства.

Процес збуту товарів займає чільне місце у діяльності компанії, і є критично важливою частиною її маркетингових заходів на ринку. Він є фінальною частиною реалізації цілей підприємства. І основним елементом, що забезпечує отримання грошових надходжень, необхідних для розвитку, розширення та загалом продовження ведення діяльності компанії. Не в останню чергу, від того, наскільки ефективно організована система збуту продукції, залежить успішність та процвітання підприємства.

Організація системи збуту – ключовий етап діяльності компанії по створенню, виробництву і доведенню товару до кінцевого споживача.

На думку Ф. Котлера сьогодні компанії приділяють більшу увагу логістиці (або фізичному розподілу, дистриб'юції) з кількох причин. По-перше, компанії можуть отримати потужну конкурентну перевагу, використовуючи покращену систему дистриб'юції, щоб пропонувати клієнтам кращі послуги або нижчі ціни. По-друге, покращена система збуту може допомогти досягти великої економії як самій компанії, так і її клієнтам. [14]

Перед тим, як розглядати підходи до реалізації процесу збуту, зазначимо спочатку, що збут переважно розглядається як сукупне поняття, яке включає в себе категорії реалізації продукції, логістики та розподілу.

Процес управління дистриб'юцією, стосується процесу нагляду за рухом товарів від постачальника до точки продажу. Це поняття, яке який стосується кількох видів діяльності, таких як упаковка, асортимент, складування, функціонування каналів постачання, логістика.

Процес управління збутовою діяльністю передбачає розгляд його в аспекті комплексу маркетингу (4P). Так, Адам Хейс вважає, що основна ідея управління дистриб'юцією, як маркетингової функції, полягає в тому, що воно відбувається в екосистемі, а значить має розглядатися як частина цієї екосистеми: продукт (об'єкт, що може стосуватися як фізичного продукту, так і ідеї, творчого доробку чи інформації); ціна (що означає цінність товару чи послуги для продавця і покупця, яка може включати як матеріальні, так і нематеріальні фактори, такі як знижки, фінансування, ймовірну реакцію клієнтів і конкурентів на дії компанії); просування (будь-яке повідомлення, яке використовується для інформування, переконання та нагадування покупцям і потенційним покупцям про товари, послуги, імідж, ідеї, та самого продавця); і розміщення (стосується процесу, який забезпечує наявність, доступність і видимість продуктів для споживачів у цільових каналах). [15]

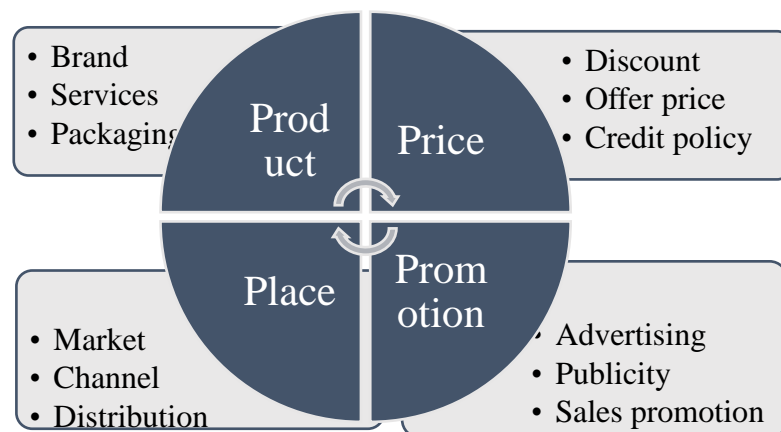


Рис. 1.1 4P

Джерело: побудовано автором за даними [16]

Він також пропонує розглядати процес управління збутом як такий, що включає складування, управління запасами, пакування, транспортування та доставку.

Ефективне управління розповсюдженням, на його думку, передбачає продаж продукту, із забезпеченням достатності запасів в каналах, одночасним керуванням просування у цих каналах та забезпеченням відповідності елементів всього процесу їхнім вимогам. Це також передбачає переконання, що ланцюжок

постачання має бути достатньо ефективним (тобто таким, щоб витрати на розподіл були достатньо низькими, аби дозволити продавати продукт за конкурентною ціною, яка б забезпечила максимізацію прибутку). [15]

Прибуток підприємств залежить від об'ємів та швидкості товарообороту. Чим більше вони продають, тим більше заробляють, а значить, забезпечують ширші можливості для подальшого успіху у веденні бізнесу. Наявність ефективної системи управління дистрибуцією також важлива для того, щоб компанії залишалися конкурентоспроможними. Вона має вирішальне значення для здатності компанії успішно залучати клієнтів і отримувати прибуток. [15]

Більшість дослідників стосовно даного питання погоджуються в тому, що в сучасному світі управління дистрибуцією охоплює більше, ніж звичайне переміщення товарів з однієї точки до іншої. Тепер воно включає в себе також зберігання, підтримку рівня запасів, доопрацювання товарів, а також збір і обмін відповідною інформацією (яка дає можливість визначити ключові загрози та можливості зростання та підтримки конкурентоспроможності).

Тобто збутова політика фірми мусить переплітатися з іншими елементами комплексу маркетингу. Оскільки витрати на збут становлять значну частку кінцевої ціни товарів, то до вирішення завдання розподілу та розповсюдження своїх товарів виробники мають підходити серйозно та ретельно.

Загалом, збутову діяльність підприємств зазвичай розглядають, у двох аспектах:

1. Побудова ефективної системи розподілу; вибір та забезпечення функціонування найбільш ефективних каналів збуту; Визначення вимог до посередників (якщо вони включені в канал збуту).

2. Логістичне забезпечення – організація безпосередньо транспортування продукції (вибір транспортних засобів для доставки; вибір раціональних маршрутів); її складування та зберігання (визначення кількості та місця розташування складів); а також управління запасами та інформацією про логістичні потоки. (іншими словами, забезпечення доставки

потрібного продукту потрібному клієнту в потрібному місці в потрібний час). [14, 17, 18]

При чому, згідно з Ф. Котлером ринкова логістика передбачає не лише зовнішню дистрибуцію (переміщення продукції від підприємства до торгових посередників і, зрештою, до клієнтів), але й вхідну дистрибуцію (переміщення продуктів і сировини). Тобто цей процес включає в себе повне управління ланцюгом постачання — управління потоками доданої вартості товарів і пов'язаної інформації між постачальниками, компанією, посередниками та кінцевими споживачами. [14, с. 357–365]

За словами К. Брауна, сам процес просування товару від виробника до споживача включає в себе транспортування товару, складування, зберігання, підтримування запасів на потрібному рівні, просування до оптових і роздрібних торговців, передпродажну підготовку, оформлення замовлень, документів і страхування, здійснення контролю за рухом вантажів і продаж товару. [19]

Вибір ефективної системи збуту допомагає при прийнятті рішень стосовно: зростання прибутку в поточному і довгострокових періодах; захоплення більшої частки ринку; підтримання необхідного обсягу збуту при одночасному зниженні витрат; задоволення попиту споживачів; підвищення якості продукції та підтримка її конкурентоспроможності; формування надійної репутації підприємства; [20]

Ефективність логістики має великий вплив як на задоволеність клієнтів (а отже і їхнє бажання купувати продукцію фірми і в майбутньому), так і на витрати компанії (дозволяючи збільшити розміри прибутку за рахунок оптимізації витрат на збутову діяльність).

Наступним важливим аспектом, який варто розглянути, є загальна мета збутової діяльності. Адже це основа, на якій формується сама політика збуту та система управління ним (власне з досягненням її відповідності меті діяльності самого підприємства). Виходячи з неї, можна буде перейти до таких категорій, як роль, завдання, функції та елементи збутової діяльності.

Отже, підходів до визначення мети збутової діяльності є декілька.

Відповідно, на думку А.В. Балабаниць, метою збутової діяльності є реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку), виконання довгострокових рішень щодо забезпечення потрібного обсягу продажу продукції підприємства за рахунок задоволення потреб споживачів і їх платоспроможності. [21]

За словами С.С. Гаркавенко, метою збутової політики є організація збутової мережі для ефективного продажу виготовленої продукції.

В свою чергу О.Ю. Біленький визначає Головною метою збуту – реалізацію економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. [22]

О.М. Клочан вважає, що головна мета збуту – отримання підприємницького прибутку на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. [20]

Таким чином, беручи до уваги подані вище визначення, можна висувати що метою збуту з точки зору фірми-продавця, є організація такої збутової мережі, яка б дозволила отримати максимальний підприємницький прибуток, шляхом задоволення потреб і попиту споживачів через продаж необхідної їм продукції. Ефективність логістики має великий вплив як на задоволеність клієнтів, так і на витрати компанії.

Відповідно до мети, основним завданням збуту є доведення до споживачів певного товару з певними якостями, в необхідній кількості і асортименті, у визначений час, у конкретному місці, з якомога меншими витратами.

Роль збуту обумовлена наступними обставинами [23,24]:

1) сфера збуту визначає результат усіх зусиль, спрямованих на розвиток виробництва і отримання прибутку;

2) виробник має шанс взяти гору в конкурентній боротьбі, якщо правильним чином пристосує збутову мережу до запитів споживачів, і створить їм максимальні зручні умови для споживання товару;

3) збутова мережа певним чином стає завершальним кроком процесу виробництва, завдяки тому, що вона доводить товар до власне продажу (сортування, розфасовка, упаковка);

4) саме під час збуту найбільш явно виявляються смаки та переваги споживачів.

Роль збуту для компанії [25]:

1. Збут є продовженням виробничої діяльності. Він створює і зберігає додаткову споживчу вартість і вартість товару, тим самим збільшує його загальну вартість.

2. Збут направлений на комерційне завершення маркетингової діяльності підприємства; він одночасно виявляє, формує та реалізує конкретні економічні результати його діяльності, та конкретні потреби цільових споживачів.

3. Збутова діяльність є одним із джерел конкурентної переваги як товару, так і підприємства в цілому.

С.С. Гаркавенко виокремлює 5 заходів, що мають бути спрямовані на реалізацію мети збуту [23]:

1. Розробка та реалізація стратегії збутової політики.
2. Визначення методів товароруху.
3. Визначення типів та рівнів каналу товароруху.
4. Визначення ширини та інтенсивності каналу товароруху.
5. Побудова системи управління каналами збуту.

З цими заходами перекликається виокремлені С.Є. Хрупович, функції системи збуту, що полягають в наступному [26]:

1. Формування стратегії збуту фірми.
2. Вибір каналу збуту.
3. Формування і оброблення масиву інформації, що відображає потреби та вподобання споживачів.
4. Формування партій товарів та його упакування у відповідності з потребами споживачів.
5. Складування товару і необхідне дороблення товару на складах.
6. Організація транспортування.
7. Допомога посередникам в організації ефективного продажу товарів.
8. Управління запасами товарів в межах фірми.

9. Збір, систематизація та обробка інформації про думку кінцевих і проміжних споживачів про продукцію фірми та саму фірму.

За словами ж Адама Хейса, розповсюдження включає в себе наступні функції: Обслуговування клієнтів; Доставка; Складування; Контроль запасів; Операції приватного автотранспортного парку; Пакування; Отримання та обробка матеріалів; Планування розташування заводу/складу/магазину; інформаційне забезпечення та аналіз.

Ф. Котлер описує ці функції схожим чином, втім включає в них менше пунктів. Кажучи, що вони містять в собі: 1) складування; 2) управління запасами; 3) транспортування; та 4) управління інформацією про логістику. [14]

Також, іноді до функцій системи збуту додають такий пункт, як оброблення замовлень та адміністративні витрати, пов'язані з іншими функціями. [17]

Загалом вважається, що значення цих функцій в у забезпеченні ефективності збутової діяльності тим більше, чим більша відстань між виробником і споживачами (чи покупцями).

Під час виконання цих функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять типів потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки. Рішення щодо розподілу пов'язані з тим хто саме з учасників каналу збуту які саме функції виконуватиме. [27]

Тож виходячи з функцій, які мають бути виконані в межах планування та проведення збутової діяльності, можна виокремити такі основні елементи збутової діяльності [28]:

- Транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача; Яким чином будуть транспортуватися продукція ?
- Доопрацювання продукції – підбір, сортування, складання готового виробу та інше, що підвищує ступінь доступності і готовності продукції до споживання.

- Зберігання продукції – організація створення і підтримання необхідних її запасів; де і як будуть зберігатися матеріали та готова продукція? Наскільки товари доступні та готові до доставки клієнту?

- Контакти зі споживачами – дії по фізичній передачі товару, оформленню замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживача про товар і фірму, а також збору інформації про ринок. Хто відповідатиме за оформлення замовлень, доставку товару, підтримання контакту з клієнтом?

- Аналіз ринку – яким чином змінюються умови роботи на ринку, та які перспективи і прогнози діяльності компанії на ньому?

Р.А. Слав'юк та Х.А. Гуйдаш в даному аспекті також наголошують на тому, що сьогодні невід'ємною частиною будь-якої збутової стратегії є диверсифікація. Диверсифікація постачальників, посередників, каналів збуту. Адже вона може захистити бізнес, по-перше, від чисто економічних коливань на ринку; по-друге, від невдач у діяльності окремих постачальників та посередників; по-третє, може допомогти розширити сегменти споживачів; і таким чином наростити обсяги збуту.

На їхню думку, найбільший вплив на успішність збутової діяльності мають комплекс факторів, що стосуються цільового ринку, асортиментної політики, збутового персоналу та заходів мерчандайзингу. [29]

Цільовий ринок – в умовах жорсткої конкуренції успішність управління збутом залежить насамперед від політики підприємства спрямованої на пошук, збереження та розширення клієнтської бази.

Асортиментна політика – має особливе значення, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та його зовнішнього вигляду.

Збутовий персонал – забезпечує передачі як інформації про продукт, так і безпосередньо самого товару до споживача, тому від того, наскільки він є компетентним деякою мірою залежить і ефективність збуту як такого.

Заходи мерчандайзингу – комплекс заходів у торговельній точці, метою яких є підвищення попиту на продукцію; мистецтво представити товар у торговому залі. Ці заходи сприяють продажам, а також створюють імідж марки і товару у свідомості покупця. [29]

Дослідники та бізнесмени розробили велику кількість рекомендацій щодо того, як повинна бути організована збутова діяльність на підприємстві. Критеріями прийняття рішень, що стосуються збуту, можуть бути: 1) величина товарообігу; 2) частка ринку; 3) витрати на збут; 4) ступінь розгалуженості збутової мережі; 5) імідж учасників каналів збуту; 6) рівень конфліктності і ризикованості. [30]

Збутова політика формується залежно від виробничих/збутових можливостей та потенціалу самої фірми, а також стратегічних і тактичних цілей збуту (що поставила собі конкретна фірма).

На думку Н.В. Бутенко організація ефективного збуту виготовленої продукції передбачає охоплення тактичних та стратегічних завдань.

Основними завданнями збутової діяльності як такої є, по-перше, забезпечення доставки продукції в такі місце, час і обсягах, щоб це було найбільш зручно споживачам; а по-друге, привернення уваги споживача таким чином, щоб цей споживач здійснив придбання конкретного товару і що головне, товару саме цього виробника.

Якщо узагальнювати завдання збутової діяльності, подані різними дослідниками, в тому числі Н.В. Бутенко та С.С. Гаркавенко, то можна виділити наступні стратегічні та тактичні завдання збуту.

Стратегічні завдання пов'язані в основному організацією каналів збуту. Серед них [27,31]:

1. Вибір найбільш перспективних каналів збуту;
2. Здійснення вибору на користь варіанту збуту товарів – прямого (поставка товару самою фірмою-виробником, її оптовою або роздрібною організацією) чи опосередкованого (із залученням посередників на шляху товару від виробника до споживача.);

3. Вибір оптимальних каналів збуту, маршрутів збуту, розміщення складів.

Тактичні завдання стосуються переважно [27,31]:

1. Продовження співпраці з уже існуючими клієнтами та пошук і налагодження співпраці з новими;

2. Пошуку і відбору комерційних пропозицій на поставку товару/надання послуг;

3. Забезпечення вчасної оплати замовлень;

4. Організації виконання замовлень і поставки товарів (визначення маршрутів збуту, перевірка достатності товарних запасів, заходи стимулювання збуту тощо);

5. Встановлення структури і обсягів витрат (загальних та витрат по кожній складовій системи збуту), а також оцінки ефективності цих витрат;

6. Діджиталізації системи супроводу збуту для оперативного відстеження попиту і пропозиції, контролю над системою обліку обсягів продажів і над цінами реалізованих товарів.

Все це стосувалося поняття збуту в загальній перспективі. Тож варто розглянути також особливості збуту товарів з точки зору міжнародної перспективи. Хоча основні характеристики залишаються такими самими, як і за збуту всередині однієї країни, наявні також і певні особливості. Так, В.О. Морохова виділяє три варіанти організації товаропросування в міжнародному масштабі [32]:

1. Компанія виробляє товар в одній країні і постачає його на ринки інших країн. У цьому випадку управління процесом збуту здійснюється централізовано. Основна роль збутового підрозділу – забезпечити постачання товарів до країн-імпортерів з мінімізацією витрат та підтримувати товарні запаси на оптимальному рівні.

2. Компанія створює декілька незалежних підприємств у різних країнах, кожне з яких здійснює діяльність у сфері як виробництва, так і маркетингу. Цей варіант означає вищий ступінь децентралізації.

3. Компанія має в різних країнах світу декілька підприємств, які обслуговують багато ринків.

В умовах розширення міжнародної діяльності часто використовується комбінований тип, що передбачає розгалуження каналів збуту у міру віддаленості окремих ланцюгів. Комбіновані схеми дають змогу оптимізувати фізичне переміщення продукту, а також організувати досконалішу систему управління збуту з використанням переваг міжнародного розподілу праці, спеціалізації і кооперації.

Тут важливим є гармонізація інтересів учасників процесу, що проявляється через логістичні функції, які забезпечують процес управління матеріальними і нематеріальними потоками.

Міжнародні логістичні функції [32]:

- стратегічні — планування і контроль функціонування міжнародних каналів розподілу;
- оперативні — безпосереднє управління рухом матеріальних і нематеріальних потоків у каналах розподілу на різних етапах міжнародних логістичних операцій;
- координуючі — узгодження попиту і пропозиції в каналах розподілу, з'ясування потреб на різних етапах логістичних ланцюгів, аналіз ринків і умов розподілу, обробка даних щодо замовлень, тощо.

На думку О.М. Ключана система збуту на підприємстві має бути орієнтована на клієнта. Тобто є потреба досягти вигоди для обох сторін. Необхідно врахувати два основні елементи даного процесу:

1. Відкритість діалогу між учасниками.

У зв'язку з великим обсягом інформації, який супроводжує процес продажу, необхідно бути в постійному діалозі з покупцем, збирати інформацію про нього.

2. Участь клієнтів в процесі планування подальшої діяльності.

Досягнення ефективної взаємодії з клієнтами через залучення їх до процесу планування. Неможливо врахувати інтерес всіх клієнтів компанії, проте необхідно

залучати до цього процесу ключових клієнтів, які формують основну потребу в реалізації.

Орієнтація на клієнта дозволяє своєчасно і результативно реагувати на запити клієнтів, підвищувати якість продукції. [20]

В подальшому в роботі буде більше зосереджена увага на організації процесу збуту фірмою-виробником термобілизни, що попередньо включатиме в себе вибір та налагодження її співпраці з посередниками на іноземному ринку. Тому, виправданим буде розглянути існуючі види торгових посередників, особливості їх роботи, етапи їх відбору.

Питання роботи з торговими посередниками досліджували та узагальнювали багато науковців. Підійдемо до розгляду цієї теми трохи здалеку – з виокремлених А.О. Старостіною етапів освоєння нової території (які переважно включають в себе кроки, пов'язані з вибором клієнтів-посередників на новому ринку).

При входженні на новий географічний ринок компанія має здійснити таку послідовність дій [33]:

- | | |
|--|--|
| 1. Аналіз наявних каналів збуту; | 6. Категоризація клієнтів; |
| 2. Вибір торгових партнерів; | 7. Розстановка пріоритетів категорій; |
| 3. Розробка стратегії охоплення ринку; | 8. Розробка планів освоєння сегментів; |
| 4. Розрахунок необхідних інвестицій; | 9. Документація продажу; |
| 5. Розробка плану розвитку збуту на новій території; | |

Отже, для планування збуту на новому ринку необхідно здійснити категоризацію клієнтів. Переважно клієнтів ділять на три категорії: А – великі клієнти, великі обсяги закупівель; В – середні клієнти; С – дрібні клієнти.

Охоплення клієнтів за категоріями переважно має здійснюватися в послідовності «В-А-С». Оскільки, початкова орієнтація на клієнтів категорії А доволі ризикована через неналагодженість системи постачання та збуту на новій території. Клієнти категорії С є численними та подають велику кількість різнопланових замовлень. Для їх обслуговування потрібно одразу сформувати великий штат продавців та забезпечити значні складські запаси, що може бути

складним та не вигідним на перших етапах. Тобто роботу з дрібними клієнтами налагоджують уже в останню чергу, бо вона потребує більше затрат ресурсів та часу.

Категоризація клієнтів є дуже важливим моментом. Тут працює ефект Парето що полягає у тому, що 20 % ресурсів дають 80 % віддачі. З погляду клієнтської бази це означає що 20 % клієнтів при правильно організованому і збалансованому портфелі клієнтів забезпечують 80 % доходу фірми на ринку. [33]

Перший підхід, це розділення клієнтів на 3 категорії з метою визначення тих, з якими найбільш раціонально налагоджувати роботу. Спочатку, їх розподіляють на групи потенційно вигідних та не вигідних клієнтів. Тоді ділять по розміру (Дуже великі; Великі; Середні; Невеликі). А тоді за певними додатковими характеристиками надають їм пріоритетність.

Використовуються наступні критерії [33]:

1. Ключовий клієнт: Обсяг продажу становить X . Втрата клієнта істотна відіб'ється на рівні продажу.

2. Невигідний клієнт: Обсяг продажу становить $x / 5$ або $x / 4$. Низька імовірність збільшення обсягу продажів.

3. Середня категорія.

Робота з не вигідними клієнтами надалі не відновлюється, а з першої і третьої категорії формується потенційне коло клієнтів.

Ще один підхід – це категоризація за важливістю. В цьому випадку виокремлюються 5 груп клієнтів [33]:

A – Ключовий клієнт, що найчастіше потребує окремого менеджера з обслуговування клієнтів, або команди фахівців для постійних контактів та підтримки взаємовідносин з клієнтом.

AA – тимчасова категорія клієнтів на яку має бути спрямована активність протягом найближчого часу для переведення їх у категорію A.

B – Середні клієнти що потребують розвитку. На них має бути спрямований активний продаж.

C – Невеликі клієнти. Здійснюється продаж за замовленням, або періодичне інформування клієнта про нову продукцію, ціни, тощо.

D – Невигідні або дрібні клієнти.

Розподілення на представлені вище категорії проводиться за чотирма ознаками: 1) поточне охоплення (наскільки тісно компанія співпрацює з клієнтом на поточний момент); 2) обсяги закупівель (не тільки у даного підприємства, а і аналогічної продукції у конкурентів); 3) активність конкурентів стосовно клієнта. 4) зростання обсягів закупівлі.

Так наприклад клієнт з яким не ведеться робота, але який співпрацює з конкурентами, обсяги закупівлі якого середні і ці закупівлі стрімко зростають належить до категорії B (середніх клієнтів, що потребують розвитку). [33]

Ці клієнти (або ж торгові посередники) бувають дуже різноманітні. Як і підходи до їх типологізації. Так, наприклад, А. О. Старостіна виділяє три основні типи посередників – посередники від фірми, незалежні посередники та покупці-оптовики. До другої групи вона відносить брокерів, агентів спеціалізованих агентств, комісіонерів, закупівельні центри. До третьої групи – дилерів, дистриб'юторів і джоберів. [33]

Виробники використовують посередників, оскільки вони забезпечують більшу ефективність надання товарів на цільових ринках. Завдяки своїм контактам, досвіду, спеціалізації та масштабу діяльності.

Посередники зазвичай пропонують фірмі більше, ніж вона може досягти власними силами. За словами Ф Котлера посередники купують великі партії товарів у багатьох виробників, тоді ділять їх на менші партії з більш широким асортиментом (як того бажають споживачі). І таким чином, відіграють важливу роль у суміщенні попиту та пропозиції. Адже, роблячи продукти доступними для споживачів, посередники збільшують їх цінність, долаючи великі розриви в часі та розташуванні, які відокремлюють товари та послуги від тих, хто їх врешті використовує. Посередники виконують багато важливих функцій.

- Інформація: проведення маркетингових досліджень і збір інформації про учасників та умови ринку, необхідних для планування та сприяння збуту;

- Просування: Розробка та поширення переконливих меседжів про товар;
- Контакт: пошук і налагодження діалогу з потенційними покупцями.
- Відповідність: формування та адаптація пропозиції до потреб покупця, включаючи такі дії, як сортування, пакування та доставку виробу.
- Переговори: досягнення згоди щодо ціни та інших умов пропозиції.

А іноді також і функції фізичного розподілу (транспортування та зберігання товарів); фінансування (покриття витрат на збутову діяльність); прийняття ризиків (пов'язаних з супроводом процесу збуту).

Виробник також може виконувати ці функції, проте чим більша кількість функцій, які бере на себе виробник, тим більше зростають його витрати, а отже, його ціни. Якщо ж деякі з цих функцій перекладаються на посередників, то ціни виробника можуть бути нижчими (хоча кінцева ціна товару може і не змінитися). Тобто, задача зводиться до того, щоб розподілити дані функції між різними учасниками каналу збуту таким чином, щоб додати продукту найбільшу цінність за мінімальні витрати. [14]

С.С. Гаркавенко виділяє такі можливі типи посередників [27]:

1. Дилер (діє від свого імені за свій рахунок); Дилер придбає товар за договором поставки і стає власником продукції після оплати поставки. Після виконання умов договору поставки стосунки між дилером і фірмою виробником припиняються. Спеціалізується на реалізації переважно товарів тривалого користування що потребують значних обсягів сервісу який здійснює сам дилер.
2. Дистриб'ютор (діє від чужого імені за свій рахунок); Дистриб'ютор отримує право розповсюджувати товари фірми виробника на певній території у визначений термін. Дистриб'ютор не є власником товару а лише отримує право продажу товару.
3. Комісіонер (діє від свого імені за чужий рахунок); Комісіонер укладає угоду про поставку від свого імені але не є власником товару і працює за рахунок фірми виробника. Комісіонер забезпечує зберігання

товару. Форма винагороди комісiонера – зазвичай вiдсоток вiд суми проведеної операцiї.

4. Агент або Брокер (дiє вiд чужого iменi i за чужий рахунок). Агент – є юридичною особою i представляє iнтереси певних виробникiв (принципалiв) укладаючи збутовi угоди вiд iменi та за рахунок принципала. Розмiр винагороди агента визначає принципал. Тут можуть бути укладенi рiзні угоди – Угоди з наданням виняткового права (обумовлює право торгового посередника бути єдиним постачальником вказаного товару на територiю, яку вiн обслуговує); Угоди без надання виняткового права (залишає за виробником право визначати кiлькох посередникiв якi постачають на ринок його товари);

5. Брокер же – це фiрма або окремий незалежний торговий посередник, що виконує посередницькi функцiї при укладаннi угод на продаж товару, не переймаючи права власностi на товар.

Також, до традицiйних дистриб'юторiв можна додати i iнших, якi пропонують взяття на себе кiлькох завдань. Згiдно з iнформацiєю, що надає Matchplat такими посередниками можуть бути iнтегрованi дистриб'ютори: вони не просто отримують замовлення та виконують їх, а беруть активну роль у комерцiйному процесi, просуваючи продукт через канали пiдходять найбільше. Вони можуть спiвпрацювати з виробниками, отримуючи накази щодо маркетингових стратегiй, за допомогою яких представляти продукт. Крім того, вони можуть мати справу як з оптовими та роздрiбними торговцями, так i з кiнцевими споживачами.

Такi дистриб'ютори мають деякi переваги: Частину комерцiйної дiяльностi (i пов'язанi з нею витрати) несе дистриб'ютор; Забезпечується гнучке управлiння складами за рахунок зниження запасiв; Вiдкривається можливiсть виходу на новi ринки через партнерiв, якi можуть самостiйно шукати нових клiєнтiв. [34]

Для пошукiв потенцiйних дистриб'юторiв найчастiше використовуються особистi вiзити в країну експорту для дослiдження ринку, данi нацiональних торгових палат, рекомендацiї партнерiв, участь у виставках та ярмарках.

Різні дослідники виділяють схожі критерії вибору посередника. Так, Біловодська О.А. детально описує критерії вибору роздрібними торговцями постачальників (виділяючи 17 ознак) та постачальниками торгових партнерів (12 ознак). Наведемо один з таких рядів критеріїв вибору посередника (за Н.Палеєм) [27]:

- Фінансове становище. Стабільне фінансове становище, досвід у певній сфері бізнесу свідчать на користь потенційного агента;

- Організація та основні показники збуту. Наявність розгалуженої збутової мережі, високі темпи товарообігу є певною гарантією ефективного збуту продукції фірми.

- Тип продукції, яку продає посередник

- Кількість товарів та брендів, що представлені в асортименті посередника. (Якщо таких товарів багато, то перш ніж обрати цього посередника, слід переконатися, що виробам даної фірми буде приділено достатню увагу;

- Репутація серед клієнтів;

- Охоплення ринку (збутова мережа посередника має охоплювати основні сегменти споживачів);

- Періодичність отримання замовлень (що рідше надходять замовлення, то менша ймовірність збереження своєї присутності на ринку);

- Наявність та належна підтримка запасів та складських приміщень;

Якщо за результатом оцінювання виявиться, що ефективність діяльності конкретного посередника або ефективність системи каналів розподілу недостатня, потрібно буде прийняти рішення про зміни, пошук нових посередників або модифікацію всієї системи розподілу. [27]

Варто сказати також кілька слів про таке поняття як мерчандайзинг, який є важливим інструментом впливу на споживача, який дозволяє стимулювати покупців придбати товар на останній стадії, тобто уже безпосередньо в точці збуту. Загалом, за визначенням А.О. Старостіної мерчандайзинг – це процес

планування асортименту товару і шляхів його просування в роздрібній торгівлі.
[33]

Головними цілями мерчандайзингу є: збільшення числа імпульсивних покупок та зменшення числа відмови від покупки;

Для цього використовуються три основних інструменти [33]:

Space management – місце, на якому товари мають найбільш привабливий для цільової групи покупців вигляд. Це працює тим більше, чим в більш помітному для покупця місці його розташували, і чим більшу частину цього простору він займає.

Розміщення POS матеріалів (Point of Sales). Плакати, цінники, підвісні панелі, моделі товару, стенди, полиці тощо.

Контроль запасів або Stock Control – забезпечення необхідної і достатньої кількості товару в торговельній точці. Якщо товару занадто мало, місця на полицях відразу займають конкуренти; а якщо забагато, то стає складніше домовитися з точкою збуту про збереження такої великої к-ті місця.

Декілька слів стосовно трансакційних витрат, що супроводжують процес збуту товарів. Майкл Бейкер в своїй книзі «Маркетинг: Теорія і практика» вказує, що обмін як такий, завжди вимагає витрат (грошей, часу, зусиль тощо), оскільки покупець і продавець шукають те, що найбільшою мірою задовольняє їхню потребу серед усіх альтернативних варіантів. [35]

Більшу частину пошуку виконує покупець, і на промисловому ринку і на ринку споживчих товарів, втім продавець також має витратити ресурси на те, щоб підтримати свій імідж, інформаційну доступність та впізнаваність на ринку.

За умови першої покупки, покупець здійснюватиме пошук доти, доки не відчує, що подальші витрати на пошук не принесуть жодних додаткових вигод, тобто до тих пір, поки збільшена вигода не стане граничною.

За умови повторної покупки він намагатиметься зменшити вартість угоди. По-перше, зменшиться кількість альтернатив, які він розглядатиме і з яких він обиратиме (іншими словами, за повторної покупки він надасть перевагу тому

варіанту, який уже обрав до цього, за інших рівних умов). По-друге, транзакція буде оформлена за уже готовою угодою. [35]

І наостанок, перед тим, як переходити до питання вибору каналів розподілу, розглянемо ще один аспект організації системи збуту. А саме, особливості прямого та опосередкованого розповсюдження товарів. Отже, функції збуту товару можуть виконувати фірма-виробник (тоді це буде прямий збут) або посередники (тоді це буде опосередкований збут). Див. Рис. 1.3.

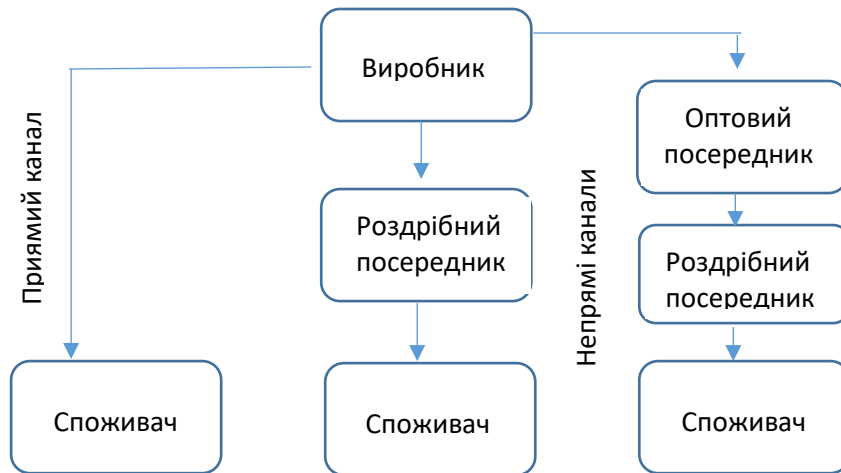


Рис. 1.3 Прямий та опосередкований збут

Джерело: побудовано автором за даними [36].

Відповідно до С.С. Гаркавенко, варіанту прямого збуту варто віддати перевагу за таких обставин: Обсяг продажу виправдовує витрати на прямий збут; споживачі зосереджені в одному регіоні; товари є вузько спеціалізованими або виготовляються на замовлення споживача, що потребує прямих контактів зі споживачами.

Щодо опосередкованого збуту, то є кілька основних причин, які обумовлюють його доцільність, серед них такі [27]:

- Зменшення кількості контактів між учасниками обміну завдяки чому скорочується кількість дій, а отже і витрат;
- Зменшення витрат завдяки економії на масштабі враховуючи великий обсяг замовлень;
- Можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби поставок;

— Підвищення рівня обслуговування споживачів на основі досвіду торгового посередника в обслуговуванні цільового ринку.

Опосередкований збут може здійснюватися з використанням двох основних типів посередників – оптових та роздрібних торговців. Оптова торгівля – діяльність, пов'язана з продажем товарів та послуг для їх наступного перепродажу. Роздрібна торгівля передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам, які купують їх для особистого вжитку.

Підприємства роздрібної торгівлі орієнтуються на споживачів, їхнє задоволення асортиментом, рівнем послуг, зручністю придбання, тощо. Загалом, вони приймають вкрай важливі рішення для забезпечення продажу продукції [27]:

- Визначення цільового ринку (ключові сегменти споживачів, їхню платоспроможність, звички щодо купівель, смаки та ін.);
- Визначення асортименту товарів, який є необхідним і достатнім для обраних сегментів споживачів, та вибір прийняттого набору послуг;
- Визначення прийнятних цін на товари;
- Забезпечення ефективного просування товару (через рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж);
- Визначення місця розташування магазину;
- Створення зручного для покупців розміщення товарів.

1.3 Етапи розробки та особливості вибору каналів розподілу

Одним з найбільш істотних елементів управління збутовою діяльністю, є канали збуту. Процес вибору каналу розповсюдження передбачає вирішення наступних питань: вибір рівнів каналу; вибір структури каналу; подальше управління та підлаштування каналів.

Те, як саме розповсюджується продукція, впливає на обсяги і характер продажів, на вибір покупця, на стратегії що використовує компанія на ринку, та на отримання власне доходів із продажів. Є частина виробників, які продають свої товари безпосередньо кінцевим споживачам. Втім їх не так багато, і

більшість все-таки використовує посередників для представлення своїх товарів на ринку. Таким чином, процес збуту вимагає створення маркетингового каналу. Партнери фірми всередині каналу формують життєво важливий зв'язок між фірмою та її клієнтами.

Для того, аби краще розібратися в тому, які маркетингові канали існують, та що саме є каналом збуту, варто привести загальні визначення. В літературі зустрічаються поняття каналу розподілу, каналу товароруку, маркетингового каналу та каналу збуту (або розповсюдження). Часом деякі з цих понять ототожнюють, використовуючи як синоніми, а часом як різні категорії. Тож, для початку проведемо уточнення понять.

Канал розподілу є більш широким поняттям, ніж усі інші.

Згідно з О.А. Біловодською, канал розподілу (або дистрибуційний канал) – це шлях, що формується частково впорядкованою сукупністю юридичних або фізичних осіб (постачальників, виробника і посередників), що об'єднані для досягнення спільної мети, і забезпечують створення та доведення товарів до кінцевого споживача.

Вважається, що канал розподілу складається з каналу постачання та каналу товароруку.

Канал постачання – частково впорядкована сукупність юридичних або фізичних осіб – постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих тощо, які забезпечують створення товарів.

Канал товароруку (або маркетинговий чи ринковий канал) – це частково впорядкована сукупність посередників (роздрібних, оптових, транспортних компаній) для доведення товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів. Тобто це система, де продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), в результаті досягаючи споживача.

Канал збуту – це шлях від виробника товару безпосередньо до кінцевого споживача без посередників. [37]

Є також і інші підходи – наприклад, Ф.Котлер називає ототожнює поняття маркетингового каналу з каналом дистрибуції і визначає його як набір взаємозалежних організацій, які допомагають зробити продукт або послугу доступними для використання/споживання для споживача чи бізнес-користувача. [14]

За А. Хейсом Канали розподілу – це посередники, через які товари чи послуги проходять на шляху до кінцевого покупця чи споживача. А С.С. Гаркавенко визначає канал розподілу як сукупність фірм чи окремих осіб які беруть на себе право власності на товар або сприяють передачі цього права іншим особам на шляху руху товарів від виробника до споживача. [27]

За інформацією від VA Theories то маркетинговий канал та канал розповсюдження – різні категорії. Маркетинговий канал, на їхню думку, допомагає створити обізнаність про продукти, щоб потенційні клієнти могли купити товар. А канали збуту допомагають потраплянню продукції в руки покупців. [36]

А за В.О. Мороховою, шляхи якими товар переходить від підприємства до клієнтів і є каналами розподілу (тобто по суті канал розподілу визначається як канал збуту).

Отже, кожна представлена категорія характеризується своїми власними особливостями і відрізняється від інших, втім в незначних аспектах. Тому надалі в роботі для зручності, незважаючи на відмінності в поняттях, категорії каналу розподілу, збуту, розповсюдження та товароруху будуть вживатися як синоніми, якщо не буде зазначено інше.

Тепер розглянемо основні характеристики каналів збуту, функції каналу та особливості формування саме міжнародних каналів розповсюдження продукції.

Загалом, завдання каналу збуту зводиться до того, аби забезпечити процес доставки товару від виробника до споживача за найбільш вигідних та зручних умов для обох сторін.

Перевагами каналів збуту можна вважати, по-перше, меншу кількість контрагентів, з якими потрібно спілкуватися на кожному каналі; по-друге, менші

затрати на забезпечення комунікації зі споживачами, розповсюдження, складування, тощо; та по-третє, досягнення ширшого охоплення ринку в більш короткі терміни та з меншими затратами.

А недоліками – відсутність прямого впливу на кінцевого споживача та можливості дослідити його задоволеність сервісом та товаром загалом; той факт, що посередник може виявитися сильнішим гравцем і мати вигіднішу позицію на переговорах щодо умов договору та цін на товар; те, що посередник може приділяти недостатню увагу просуванню товарів саме цієї фірми та не використовувати в достатній мірі потенціал учасників ринку. [36]

Найпершою характеристикою, яку необхідно визначити при формуванні каналу розподілу – це його довжина (або рівень). Довжина каналу розподілу це кількість ланок (тобто посередників), які беруть участь у переміщенні товару від виробника до кінцевого споживача продукту. Канал, в якому немає посередників називається каналом нульового рівня або каналом прямого збуту. Однорівневий канал містить одного посередника між виробником і споживачем (наприклад агента чи роздрібного торговця), дворівневий відповідно – двох посередників (наприклад оптового та роздрібного продавців), тощо. Кількість рівнів визначається різними факторами (розміром ринку, розміром і можливостями самого виробника, характером товару, географічною та економічною розпорошеністю кінцевих споживачів, і т.і.).

Другою важливою характеристикою є ширина каналу. Яка являє собою кількість незалежних посередників на кожному рівні каналу збуту (тобто скільки оптових покупців, роздрібних посередників, агентів/брокерів, тощо, будуть учасниками каналу).

При визначенні довжини і ширини каналу збуту враховуються особливості споживачів, товарів, конкурентів та самої компанії. На рішення щодо довжини та ширини каналів розподілу впливають наступні фактори – на вибір довжини каналу: ринкові чинники, особливості продукції, фінансові можливості виробника, правові чинники (положення щодо недобросовісної конкуренції, антимонопольне законодавство, захист інтересів споживачів). А на вибір

ширини каналу: вимоги покупців щодо доступності продуктів та умов їх покупки, особливості товарів і частота замовлень). [32]

Ще один факт, який варто зауважити, говорячи про структуру каналу збуту – це те, що довжина каналів розподілу споживчих, промислових товарів, а також послуг відрізняється. Переважно, канали збуту промислових товарів – короткі. Так же, як і канали збуту послуг, що пояснюється їхнім нематеріальними характером (який вимагає особистих контактів покупця та продавця). А от збутові канали споживчих товарів можуть бути достатньо довгими. [27]

Попередньо в роботі уже було розглянуто функції системи збуту загалом, функції посередників та логістичні функції. Тому, для огляду системи в цілому наступним елементом у темі характеристик каналу варто розглянути і окреслити саме функції каналу розподілу.

У навчальній та науковій літературі наявні різні підходи до того, якими саме мають бути функції каналу розподілу.

Так, Ф. Котлер виокремлює інформаційну, переговорну, стимулюючу функції, а також функцію приведення товару до відповідності та функцію налагодження контактів. [12].

Л. Балабанова виокремлює ці функції трохи інакшим чином, більш широко. І дуже схожим чином вважає також О.А. Біловодська та А.О. Старостіна. Вони описують такі функції каналів збуту [3,33,37]:

- 1) встановлення та підтримування контактів з покупцями (в тому числі проведення переговорів, комунікації);
- 2) інформаційна функція (Збір інформації та проведення маркетингових досліджень);
- 3) функція стимулювання збуту;
- 4) організація товароруку (в тому числі транспортування і складування товарів);
- 5) функції накопичення і зберігання товарних запасів, та перерозподілу товарних ресурсів;

- б) приведення товару у відповідність з вимогами споживачів (його удосконалення та підвищення споживчої цінності); вдосконалення товару до рівня потреб конкретного покупця;
- 7) фінансування діяльності збутового каналу; (в тому числі лізинг, відстрочку платежів та платежі частинами);
- 8) прийняття ризиків.

В свою чергу С.С. Гаркавенко пише, що функції каналів збуту можна поділити на три групи:

Таблиця 1.4

Функції каналів збуту

Функції пов'язані з угодами	Логістичні функції	Функції обслуговування
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Закупівля товарів для перепродажу ✓ Продаж товарів ✓ Ділові ризики, пов'язані з угодами (за наявності права власності на товар) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оброблення замовлень ✓ Зберігання продукції та оброблення вантажів ✓ Сортування, комплектація продукції ✓ Трансформування продукції ✓ Підтримка товарних запасів 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Торгове обслуговування споживачів ✓ Огляд, перевірка, оцінення якості продукції ✓ Проведення маркетингових досліджень ✓ Визначення цін, націнок, знижок ✓ Послуги виробничого, комерційного, інформаційного характеру

Джерело: побудовано автором за даними [27]

Функції можуть виконувати будь-які учасники збутового каналу. Їх розподіл – справа самих учасників і цей вибір здійснюється залежно від порівняльної ефективності різних варіантів.

Наступним кроком у розгляді теми каналів збуту є визначення потоків, що наявні в каналі та впливу позиції в каналі на націнку на товар всередині каналу.

Отже, в каналі збуту зазвичай переміщуються такі ринкові потоки:

- 1) інформація (щодо потенційних та фактичних споживачів, конкурентів, партнерів та посередників, особливостей попиту, новинок на ринку, тощо);
- 2) повідомлення, що стосуються просування продукції (наприклад, передача інформації, яка б заохочувала кінцевих споживачів та потенційних посередників до придбання товару);

- 3) контакти (пошук і налагодження контактів з покупцями, досягнення домовленостей щодо умов продажу, тощо);
- 4) замовлення (наприклад, передавання інформації про намір закупівлі певної партії продуктів);
- 5) продукція (транспортування, складування, сортування, організація повернення);
- 6) фінансові потоки (платежі за товари, заборгованості банкам, фінансування запасів);
- 7) права власності;
- 8) ризики (перейняття ризику, пов'язаного з фінансуванням запасів, реалізацією продуктів, отриманням заборгованостей, тощо).

Напрямки цих потоків є різноспрямованими. Від виробника до кінцевого споживача або посередника (продукт, право власності, повідомлення щодо просування), інші навпаки, від покупця до виробника (замовлення, платежі). Є також двонаправлені потоки (контакти, ринкова інформація). [32]

З точки зору виробника, більша кількість рівнів означає менший контроль і більшу складність каналу. Крім того, всі учасники каналу збуту пов'язані декількома типами потоків. Це – фізичний потік продукції, потік власності, платежів, інформації та потік просування. Часом, особливості переміщення цих потоків можуть зробити короткі (небагаторівневі) канали доволі складними. [14]

Кожна компанія є частиною каналів розподілу. І в залежності від того, яка саме її позиція (на початку чи наприкінці каналу) вона має встановлювати відповідну націнку на товар, що продається. Ціна, яку стягує кожен наступний бізнес у каналі розподілу, впливає на всіх інших учасників каналу. З тієї причини, що коли будь-який учасник каналу підвищує свою ціну, це певною мірою збільшує ціну, яку повинні врешті-решт сплатити кінцеві споживачі. Тож, дана націнка має бути збалансована – з одного боку, вона має бути достатньою для того, щоб ринковий гравець, якій її встановлює міг покрити свої витрати та отримати якусь додаткову вигоду (прибуток) при реалізації цього продукту далі по збутовому ланцюгу. А з другого боку, рівень цієї націнки має бути адекватним

ринковим умовам (якщо ціна стане занадто високою, покупці всередині каналу можуть зникнути, оскільки знають, що не можуть зробити зі свого боку достатню націнку на товари, щоб самим отримати прибуток з їх продажу). Отже, в цьому сенсі кожен учасник каналу залежить від усіх інших і повинен ретельно продумувати наслідки будь-якого підвищення ціни.

Таким чином, визначальним фактором у створенні каналу збуту є ринкова ціна товарів чи послуг. Якщо наявність кількох посередників призводить до зростання ціни до такого рівня, за якого клієнти не захочуть його купувати, то канал розподілу має бути скорочений.

В даному аспекті дослідники виокремлюють таке поняття як «маржа каналу» (або націнка каналу). Яка являє собою різницю між ціною, що сплачує виробник, і тією, що платить кінцевий споживач. [39,40]

Вибравши конкретний канал, фірма повинна, як правило, використовувати його досить тривалий час через складність його розроблення і значну вартість. [38] Тому важливо брати до уваги процес вибору оптимального каналу та оцінку його ефективності. А. О. Старостіна вирізняє 4 показники ефективності каналу розподілу: 1) швидкість товарообігу (обсяги реалізації за певний проміжок часу); 2) час товарообігу (час, за який товар доходить від виробника до споживача); 3) фінансові витрати; 4) потенціал зростання прибутку при збільшенні товарообігу. [33]

На сам вибір каналу впливають різні чинники, серед яких такі: 1) характеристика кінцевого споживача (їхня кількість; типи магазинів, яким вони віддають перевагу; частота і об'єми закупівель; наскільки є необхідність допомоги консультанта при здійсненні ними вибору, тощо); 2) характеристика товару (маса, габарити, інноваційність, рівень стандартизації, строк придатності, ціна); 3) характеристика фірми (розмір компанії, досвід роб, асортимент, види і вартість їх послуг); 4) характеристика ринку (законодавче регулювання, коливання попиту (сезонні), тощо). [27]

За словами С.С. Гаркавенко, вибір оптимального каналу розподілу пов'язують з наступними підходами: вартісний підхід (порівнюються витрати на

кожний альтернативний варіант); науково-управлінський підхід, за якого використовується теорія рішень та операційні дослідження; суб'єктивно-об'єктивний підхід, за якого альтернативні канали оцінюються за найважливішими факторами (необхідні інвестиції, очікуваний прибуток, досвід фірми на ринку). [27]

Планування і процес вибору міжнародних каналів розподілу багато в чому збігається з загальним варіантом, проте все ж має свої особливості і характеризується зазвичай додатковими труднощами.

Кожна країна має свою власну унікальну систему розподілу, яка сформувалася під впливом різноманітних причин (від історичних та економічних до культурних і менталітетних). Відмінності між системами розподілу двох країн можуть бути дуже сильними. Так, наприклад, вони можуть проявлятися в мірі значимості гуртових і роздрібних посередників, в значенні маленьких локальних магазинів, тощо. Тому компанії мають пристосовувати свої стратегії збуту відповідно орієнтуючись на особливості структури каналів розподілу тої чи іншої країни. [14]

Першим, що вирішує фірма формуючи стратегію збуту свого товару на іноземному ринку, це основа її виходу на цей ринок – тобто, чи буде вона використовувати прямий чи опосередкований збут (відкриватиме там свою філію, свою фабрику чи склад, чи можливо використовуватиме посередників, продаватиме ліцензії/франшизи).

Фірма оцінює, які саме канали збуту вона фактично може використати з вигодою для себе, тоді оцінює переваги і недоліки кожної альтернативи.

ВА Theories же виокремлює всього декілька важливих питань, на які треба відповісти, виходячи на іноземний ринок. Серед них: 1. Скільки учасників каналу використовувати на кожному рівні? 2. Який тип учасників використовувати на кожному рівні? 3. Яка має бути інтенсивність розподілу? (Інтенсивний – багато посередників для максимального охоплення ринку. Вибірковий – у невеликій кількості торгових точок або посередників.

Ексклюзивний – у кількох торгових точках для ексклюзивності в межах окремої території. [36]

Окрім власне каналів розподілу компанія, яка розширює свою діяльність на міжнародний ринок, має звернути також увагу на інші аспекти: 1) на вибір місця зберігання та складування запасів; 2) на варіант переміщення вантажів та засоби транспортування; 3) на управління запасами (підтримання їх в належних стані та кількості). [32]

Якщо компанія вирішує послуговуватися опосередкованим типом збуту (використовувати посередників), то вона має вирішити який саме тип збуту використовувати при цьому. Одним із етапів визначення структури каналу є стратегія охоплення ринку, або ж вибір ступеня інтенсивності розподілу. Рішення стосовно інтенсивності розподілу дає змогу обрати оптимальний канал на даному ринку. І тут, виокремлюються 3 основних підходи:

- 1) інтенсивна дистрибуція;
- 2) селективна (або вибіркова) дистрибуція;
- 3) ексклюзивна дистрибуція.

Інтенсивна дистрибуція передбачає використання численних гуртових і роздрібних посередників. За такого розподілу відбувається розміщення та реалізація товарів через максимально можливу кількість торгових точок. Інтенсивний розподіл широко застосовується на ринку товарів повсякденного попиту, сировини та нетрудомістких послуг. [27,32,33]

Селективна дистрибуція полягає у виборі для збуту своєї продукції товарів окремих обраних за певними критеріями посередників. Відповідні канали розподілу є вузькими, ніж у за інтенсивного розподілу. Покупці шукають інформацію про товари, вони схильні присвятити більше часу пошуку і порівнянню альтернатив. Селективний розподіл характерний для реалізації товарів довгострокового використання та товарів попереднього вибору. [27,32, 33]

Ексклюзивна дистрибуція (або розподіл на правах винятковості) полягає у тому, що виробник обирає для реалізації своєї продукції одного чи двох

посередників, яким надає виключне право продажу своїх товарів на певній території. Ексклюзивну дистрибуцію застосовують зазвичай на ринках товарів особливого попиту, таких, що мають дуже небагато товарів-замінників. При розподілі на правах винятковості підприємство-виробник може розраховувати на підтримку торгових посередників у просуванні своєї продукції. [27,32,33]

На завершення теми вибору каналів розподілу хотілося б звернути увагу на маркетингові системи відповідних каналів. Дане питання досліджували багато науковців. Ми розглянемо погляди таких дослідників як Ф. Котлер, С.С. Гаркавенко, А.О. Старостіна та деяких інших.

Тож, всі представлені вище автори подібним чином виділяють основні типи систем маркетингових каналів. Вони включають 4 типи – традиційну, вертикальну, горизонтальну а також комбіновану маркетингові системи. Розглянемо їх особливості нижче.

Традиційна система являє собою сукупність окремих незалежних учасників, які приймають на себе або допомагають передати третім особам право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача. Кожен учасник збутового каналу діє незалежно від інших з метою максимізувати власний прибуток, часто за рахунок каналу в цілому. Виробник за такої системи як правило не має контролю за подальшим розповсюдженням товару. [14,27,33]

Вертикальна маркетингова система (VMS) – сукупність виробників, оптових і роздрібних торговців, які сприяють і супроводжують передачу права власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача та діють як єдина система. [37]. Один учасник каналу або володіє іншими, або надає іншим певні привілеї, або володіє настільки великою владою, що інші учасники каналу вимушені з ним працювати. Домінувати в каналі може учасник будь-якого рівня. [14] При чому передбачається, що цей один домінуючий учасник каналу забезпечує повну або часткову координацію дій усіх учасників каналу розподілу. Таким чином, в ідеалі досягається економія при проведенні операцій та збільшення загальних обсягів продажів в каналі. Ф. Котлер в свою чергу, вважає, що Канал працюватиме краще, якщо він включає

фірму, агентство або механізм, який забезпечує лідерство та має повноваження розподіляти ролі та керувати конфліктами. [14]

Іншими словами, головною метою створення ВМС – є координація дій учасників каналу задля забезпечення контролю за діяльністю всередині цього каналу та запобігання негативним наслідкам, до яких можуть приводити конфлікти всередині цих каналів.

Зазвичай вони виникають, коли вимальовується окремий могутній учасник каналу.

Розрізняють такі форми вертикальної маркетингової системи:

- корпоративну;
- договірну;
- та адміністративні.

Кожен варіант передбачає використання різних засобів організації лідерства та влади в каналі.

Корпоративна вертикальні маркетингова система передбачає контроль одним власником системи розподілу всіх стадій виробництва і збуту.

Лідером каналу може бути і виробник (тоді це називається інтеграцією вперед) і посередник (тоді це буде інтеграція назад). (таким чином, якщо лідером є виробник, то він може бути, наприклад, співвласником своїх роздрібних посередників). [27]

Адміністративна вертикальна маркетингова система – у керованій VMS лідерство передбачається не через спільне володіння чи договірні зв'язки, а через розмір і владу одного або кількох домінуючих учасників каналу.

Виробники провідних брендів можуть отримати значну підтримку та мати тісну співпрацю з посередниками. А якщо лідером є великий посередник, то він може справляти вплив на виробників, які постачають товари. [14]

Договірна (або контрактна) вертикальна маркетингова система — передбачає, що незалежні фірми на різних рівнях виробництва та дистрибуції каналу підписують контракти один з одним, в яких докладно визначаються права та обов'язки учасників з метою координації своєї діяльності.

Існують три типи договірних ВМС – це добровільно створені системи роздрібних торговців під егідою оптовиків; кооперативи роздрібних торговців; Франчайзингові системи (що передбачають передачу франчайзером франшизи (ліцензії) на право продажу своєї продукції під назвою компанії іншим учасникам каналу (франчайзі), яким часто надаються ексклюзивні права на певній території. [27]

Франчайзингова організація є найпоширенішим видом договірних відносин.

Існує три типи франшиз. Перший тип — це франчайзингова система роздрібною торгівлі, яка спонсорується виробником. Другий тип – франшиза оптового продавця, яка спонсорується виробником. Третій тип — це франчайзингова система роздрібною торгівлі, яка фінансується компанією сфери послуг. [14]

Горизонтальна маркетингова система - об'єднання зусиль компаній одного рівня для посилення можливостей та позицій цих компаній на ринку. Спільна робота з об'єднанням фінансових, виробничих чи маркетингових ресурсів, дозволяє групі фірм досягти більш значних результатів, ніж вони могли б досягти поодиночі. Співробітництво здійснюється на тимчасовій чи постійній основі, іноді за допомогою створення окремого спільного підприємства. [14,27,33]

Комбінована маркетингова система – передбачає використання кількох збутових каналів для охоплення різних сегментів ринку. Наприклад, прямий маркетинг для обслуговування одного сегменту ринку, однорівневий канал (виробник — роздрібна торгівля – споживач) – для іншого сегменту. [27]

Ф. Котлер пише, що багатоканальні системи розподілу пропонують багато переваг компаніям, які стикаються з великими та складними ринками. З кожним новим каналом компанія розширює свої продажі та охоплення ринку та отримує можливість адаптувати свої товари та послуги до конкретних потреб кожного конкретного сегменту. [14]

Ф. Котлер пропонує таку візуалізацію різниці між традиційним, вертикальним, та багатоканальним варіантами організації системи розподілу.

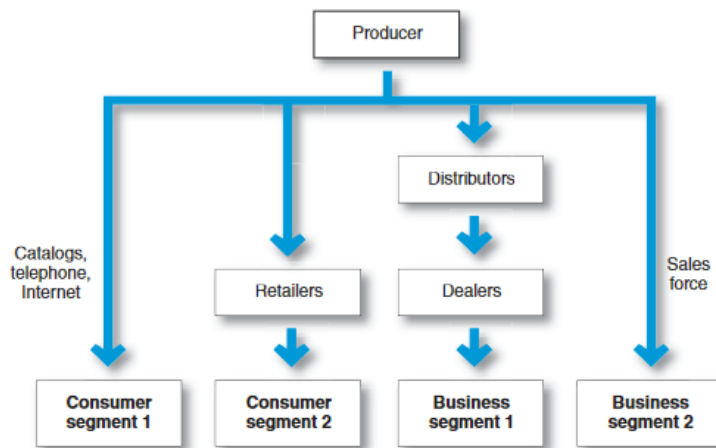


Рис. 1.2 Багатоканальна система розподілу

Джерело: [14]

Таблиця 1.5

Варіанти організації системи розподілу

Традиційна маркетингова система	Вертикальна маркетингова система

Джерело: побудовано автором за даними [14].

І наостанок варто привести етапи оцінювання різних варіантів каналів збуту, що були запропоновані проф. А. Старостіною. Вона виокремлює 6 відповідних етапів для оцінки альтернативних каналів [33]:

1. Визначення потреб споживача (його вимог до типу торгової організації, до її розташування, до глибини та широти асортименту, до рівня сервісу).
2. Визначення потенційних посередників (оцінювання всіх можливих варіантів прямого та опосередкованого продажу).
3. Аналіз витрат (витрати на підтримку учасників каналу, питання кредитування, митні збори, податки та інші платежі, що супроводжують рух товару через даний канал).

4. Вибір каналів збуту (тут враховується швидкість проходження платежів; пов'язані витрати в даному каналі; відповідність даного каналу ідеалу; визначення потенційних можливостей і проблем).

5. Організаційні питання (підписання угод; організація поставок, тощо).

6. Перевірка реальної ефективності обраних каналів дистриб'юції.

Висновки до Розділу 1

Розглянуто, узагальнено та описано теоретичні підходи до аналізу процесу збуту товарів. На основі чого систематизовано елементи та кроки, з якими необхідно визначитись керівництву компанії при плануванні та формуванні стратегії збуту на ринку. Розкрито структуру та проведено класифікацію підходів різних авторів до визначення поняття «Збутова діяльність»; та на основі проведеного аналізу сконструйовано власне визначення даної категорії: «Збутова діяльність – це комплексна цілеспрямована діяльність, спрямована на досягнення бажаного обсягу реалізації товарів та послуг, шляхом організації і контролю процесів транспортування, складування, просування до проміжних торгових ланок, і доведення продукції до кінцевого споживача, з метою задоволення запитів споживачів та отримання прибутку».

Оскільки процес збуту займає чільне місце у забезпеченні ефективної діяльності компанії на ринку, то при розробці стратегії збуту (розповсюдження) доцільним видалося розглянути теоретичні аспекти та деталі цього процесу, зокрема такі як: елементи системи збуту; організацію її побудови та особливості; процес управління збутовою діяльністю; функції, тощо. Окремо висвітлено питання вибору каналів розподілу продукції. В цьому аспекті з'ясовано зокрема, які є функції каналу розподілу; які ринкові потоки переміщуються в каналі; вплив позиції фірми в каналі на її можливості щодо націнки на товар; та інші деталі.

Загалом процес збутової діяльності був розглянутий і в загальному масштабі, і стосовно його проведення з точки зору міжнародної перспективи.

Важливість вибору ефективного каналу збуту – значна, адже кожна країна має по суті унікальну систему розподілу, що мала свої власні чинники формування.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ТЕРМОБІЛИЗНИ ПОЛЬЩІ ТА ЧЕХІЇ

2.1 Характеристика культурного бізнес-середовища Польщі та Чехії на діяльність українських виробників термобілизни

Людський фактор є одним з найбільш значущих, коли мова йде про збут (як стосовно налагодження співпраці з посередниками – гласні та негласні правила, заведені в бізнес-стосунках; так і що стосується особливостей мотивації і попиту споживачів товару. Спершу порівняємо яким чином і наскільки відрізняються суспільства України та ще двох європейських країн, щоб побачити який ринок в даному аспекті ближчий (а значить і зрозуміліший) до українського. За країни для порівняння візьмемо ті, що є наразі одними з найбільших торговельних партнерів України, а саме Польщу та Чехію.

Характеристика бізнес-середовища країн за моделлю Хофстеде є однією з найбільш відомих і використовуваних. Відповідно до цієї моделі кожна країна оцінюється з точки зору культурних особливостей притаманних в цілому представникам цієї країни, які в свою чергу виокремлюються у 6 вимірів – Дистанцію Влади, Індивідуалізм, Маскуліність, Ставлення до невизначеності, Коротко/довгострокова орієнтація та Індульгенція.

Після того, як вплив культурного бізнес-середовища буде описаний та проаналізований, для здійснення вибору на користь однієї з країн визначимо також особливості макро та мікросередовища Чехії та Польщі як потенційних країн експорту для виробника термобілизни Neve. За висновками за цими трьома категоріями, буде обрано одну з двох країн для подальшого розгляду і розробки стратегії розповсюдження).

На основі даних з сайту Hofstede Insights побудуємо Таблицю 2.1 для порівняння культурного бізнес-середовища трьох країн – країни-базування компанії Neve – України, та двох імовірних для виходу ринків, Польщі та Чехії.

Таблиця 2.1

Оцінка факторів культурного бізнес-середовища України, Польщі та Чехії

№	Назва Фактору	Чехія	Польща	Україна
1	Дистанція Влади	57	68	92
2	Індивідуалізм	58	60	25
3	Маскулінність	57	64	27
4	Відношення до невизначеності	74	93	95
5	Коротко-довгострокова Орієнтація	70	38	86
6	Індульгенція	29	29	14

Джерело: побудовано автором за даними [41]

Дистанція Влади в трьох розглянутих країнах

Дистанція влади (індекс PDI) показує, наскільки велику нерівність у розподілі влади очікують і згодні сприймати як природну, підлеглі в соціальних інститутах та організаціях. Останні не обмежуються виключно державою і політичними установами. До них входять сім'я і найближче оточення, школа, робота тощо.

Польща. З розглянутих країн, Польща має середню оцінку за цей вимір – 68. Таким чином, за даною методикою, Польща вважається доволі ієрархічним суспільством. Це означає, що люди переважно приймають ієрархічний порядок. Молодші чи новенькі співробітники зазвичай схильні виявляти повагу до свого начальства. Крім того, люди, які досягли високого статусу, люблять це демонструвати, праця в офісі цінується значно вище, ніж фізична. Існують значні відмінності в оплаті праці між вищими і нижчими посадами у компаніях.

Слід зазначити, що дистанція влади та ставлення до неї в Польщі залежить від типу компанії – показник вищий в традиційних та сімейних компаніях, ніж у міжнародних чи молодих компаніях. Крім того, вона по-іншому сприймається молодшим поколінням, яке значно менш охоче сприймає нерівність.

Чехія. Чеська Республіка має найменшу оцінку за цей вимір – 57. Це означає, що Чеське суспільство, в трохи в меншій мірі ніж польське, проте також ближче до ієрархічного типу. Вважається, що ієрархія в організації відображає притаманну нерівність, централізація популярна, підлеглі очікують, що їм

скажуть, що робити. Сильна повага до ієрархії негативно впливає на те, що підлеглі перекладають свою відповідальність за виконання завдання на наступний управлінський рівень, концентруючи таким чином процес прийняття рішень на вищих ланках управління.

Україна. Україна, за даним показником набрала 92 бали – отже це країна, де люди, наділені владою дуже віддалені від інших людей в суспільстві. Невідповідність між менш та більш могутніми людьми призводить до великого значення статусних символів. Поведінка повинна відображати та представляти статусні ролі у всіх сферах ділової взаємодії: будь то візити, переговори чи співпраця.

Тим не менш, живучи в Україні ми бачимо, що даний показник не відповідає дійсності і фактично є значно нижчим. Історично, українці не сприймали діючу владу як авторитет. Глибоко вкорінено демократичний підхід, за якого люди розуміють, що вони можуть і мають обирати і змінювати владу. За радянського союзу влада взагалі сприймалася як ворожа інституція. Неповага до влади, розгляд великої різниці в зарплатні між пересічним громадянином і представником влади як неприйнятною, відсутність покірності наказам і часто законам (які людина вважає несправедливими чи безглуздими), вказує на те, що насправді дистанція влади в Україні нижча за показник, поставлений даною інституцією.

Отже, по показнику Power Distance усі три країни характеризуються більшими за серединні значення. Бал Україні, можливо виставлений невідповідно до реальної ситуації. Втім, навіть, якщо вважати його трохи нижчим, все одно можна вважати українське суспільство таким, що є ієрархічним. Хай там як, Польща в цьому аспекті ближча до України, ніж Чехія.

Індивідуалізм

Вимір визначає ступінь взаємозалежності членів суспільства між собою. Мислення людей у категоріях “я” чи “ми”. В індивідуалістичних суспільствах люди піклуються про себе та свою безпосередню родину. У колективістських

люди належать до «груп», члени яких піклуються один про одного і зберігають лояльність групі.

Польща. Польща з результатом в 60 балів є індивідуалістичним суспільством.

Поляки дбають про власні інтереси, досягнення, та рух кар'єрними сходами.

Їм подобається, щоб начальство сприймало їх і ставилося до них як до особистостей, які корисні, цінні та важливі для компанії. В розрізі індивідуалістичності польська культура містить протиріччя: хоч поляки дуже індивідуалістичні, вони віддають перевагу ієрархічності. Ця комбінація (висока оцінка дистанції влади та висока оцінка індивідуальності) створює деяку напругу, що робить бізнес-стосунки доволі делікатними.

Чехія. Має 58 балів за цим показником. Тобто є індивідуалістичним суспільством. Це означає, що віддають перевагу вільно зв'язаним соціальним структурам, в яких очікується, що люди піклуються про себе та своїх найближчих родичів. В індивідуалістичних суспільствах правопорушення спричиняють почуття провини та втрату самооцінки, відносини роботодавець/працівник є контрактом, заснованим на взаємній вигоді, рішення щодо найму та просування по службі повинні ґрунтуватися лише на реальних заслугах. Це культура, яка схильна винагороджувати помірковану індивідуальну ініціативу та досягнення, і не дуже схильна до роботи в групі.

Україна. Україна має 25 балів у цьому показнику. Тобто є більше колективістським суспільством.

Сім'я і друзі надзвичайно важливі для того, щоб долати труднощі повсякденного життя. Відносини мають вирішальне значення для отримання інформації, або успішних переговорів. Відносини мають стати особистими та довірчими, перш ніж можна буде зосередитися на справах та мають будуватися на обережному стилі спілкування.

(Втім, можливо даний показник також трохи перебільшений, адже в очевидно більш колективістському суспільстві Китаю, бал в цій категорії всього на 5 пунктів відрізняється від українського). По характеристиці

індивідуалістичності суспільства, обидві взяті до розгляду країни рівновіддалені від України. Якби компанія планувала відкривати за кордоном філію, чи магазин, то необхідно було б зважити на різницю в підході до набору і мотивації працівників. Проте, оскільки планується вихід на ринок з використанням опосередкованого збуту, (через співпрацю з посередниками), то різниця не має бути дуже важливою.

Маскулінність

Високий бал (чоловічий) у цьому вимірі вказує на те, що суспільство буде керуватися конкуренцією, досягненнями та успіхами.

Низький бал (жіночий) за виміром означає, що домінуючі цінності в суспільстві – це турбота про інших та якість життя.

Основним питанням є мотивація людей – бажання бути найкращими (чоловіче) або любов до того, чим ви займаєтесь. (жіноче)

Польща. Польща має 64 бали за цим виміром і, таким чином, може вважатися маскуліним суспільством. Що означає, що люди тут дуже працьовиті та люблять конкуренцію, очікується, що менеджери будуть рішучими та наполегливими, наголос робиться на справедливості та результативності. Втім, поляки (і особливо молодше покоління) не бажають жертвувати особистим життям на користь роботи і намагаються шукати баланс між ними.

Чехія. Чеська Республіка має 57 балів за цим виміром і, таким чином, також є маскуліним суспільством. Втім, на відміну від поляків, чехи є трохи більш схильними до кооперації, та вирішення проблем шляхом досягнення консенсусу.

Україна. Низький бал України (27). Українці на роботі, а також при зустрічі з незнайомцем швидше занижують свої особисті досягнення, внески чи можливості. Вони скромно говорять про себе. Домінуюча поведінка може бути прийнята від начальника, але не вітається серед однолітків чи рівних за статусом.

По фактору маскуліності, різниця між українцями і чехами з поляками також значна, відповідно до Хофстеде Інсайтс. І це може мати значення в налагодженні партнерства з місцевими роздрібними посередниками – по-перше, треба правильно поставити себе перед ними, не применшуючи своїх переваг,

можливо навіть трохи прикрашаючи ситуацію; по-друге, з повагою ставитись до бізнес-партнера в плані організації переговорів, плануванні часу контактів та переписок, вирішення робочих питань по робочим дням, тощо. По даному показнику Чехія все-таки ближча до України, ніж Польща.

Відношення до невизначеності

Як суспільство ставиться до того факту, що майбутнє не може бути пізнаним. Різні культури навчилися по-різному боротися з невизначеністю. І саме ступінь, до якої люди відчувають загрозу через невідомість в тій чи іншій ситуації, те, наскільки у них розвинені система, що дозволяє максимально уникати цієї невідомості, впливає на бали в даному вимірі.

Польща. Польща має 93 бали за цим параметром і, таким чином, можна казати про те, що поляки переважно надають перевагу уникненню невизначеності. Поляки не люблять невідомості та невизначених ситуацій, вони не дуже толерантні до неортодоксальних ідей чи поведінки. Люди відчувають переживання та напруження, вони нетерплячі і потребують передбачуваності. Правила важливі, дедлайни, графіки, пунктуальність і точність цінуються.

Чехія. 74 бали за цим виміром означає, що чехи характеризуються негативним відношенням до невизначеності. Країни, які демонструють високий рівень уникнення невизначеності, підтримують жорсткі кодекси переконань і поведінки. У цих культурах існує потреба в правилах, люди мають внутрішнє бажання бути корисними та наполегливо працювати, точність і пунктуальність є нормою, безпека – це важливий елемент мотивації особистості. Чехи не люблять невизначеність і надають перевагу тому, щоб ситуації були чіткими і не двозначними.

Україна. Оцінка 95 балів означає, що українці відчувають велику загрозу через невизначеність майбутнього. Люди або не складають планів, або навпаки, роблять їх надзвичайно детальними та добре підготовленими.

Також дуже поширене детальне планування та інструктаж. Українці воліють мати повну та точну інформацію про те, з чим вони працюють. В

спілкуванні з незнайомими людьми, вони намагаються бути офіційними та віддаленими. Водночас формальність використовується як знак поваги.

За показником ставлення до невизначеності усі три країни знаходять вище середнього балу. При чому українське та польське суспільства характеризуються вкрай негативним ставленням до невідомого і невизначеності. Проте, якщо для українців за останній рік, життя в тотальній невизначеності стало нормою і уже не сприймається з таким страхом (люди навчилися підлаштовуватися під будь-які умови в надзвичайно короткі терміни), то поляки і чехи, незважаючи на кризові явища, що наявні зараз в обох країнах, тільки гірше стали ставитися до невідомості і непередбачуваності майбутнього, через безпосередню близькість військових дій. Даний фактор може негативно вплинути чи навіть завадити налагодженню торговельних відносин з посередниками в цих країнах, адже про впевненість у довгостроковості співпраці не йде мови.

Довгострокова орієнтація

Нормативні суспільства, що мають низький бал у цьому вимірі, вважають за краще підтримувати традиції та норми, перевірені часом і з підозрою дивляться на суспільні зміни.

Польща. Бал Польщі у цьому вимірі 38, що є доволі низьким показником, і означає те, що поляки мають більш нормативне, ніж прагматичне суспільство. Люди тут більше надають перевагу короткостроковій орієнтації, демонструють велику повагу до традицій, відносно невелику схильність до заощаджень на майбутнє та націленість на досягнення швидкого результату. Прибуток, отриманий зараз вважається більш важливим за той, що буде через 10-20 років.

Чехія. З високим балом 70 чеська культура характеризується як прагматична. У суспільствах з прагматичною орієнтацією люди вірять, що істина дуже залежить від ситуації, контексту та часу. Вони демонструють здатність легко адаптувати традиції до умов, що змінилися, сильну схильність до заощаджень та вкладень, ощадливість, наполегливість у досягненні результату.

Україна. Україна має 86 балів за даним показником. Це означає, що це дуже прагматична культура. Люди демонструють здатність легко адаптувати

традиційні уявлення до змінених умов, проявляють сильну схильність до економії, ощадливість та наполегливість у досягненні результатів. Однак, навіть з того, що можна особисто побачити і почути (і також в силу впливу воєнних реалій), то український бізнес зараз стає більш орієнтованим на короткострокову перспективу.

Стосовно коротко/довгострокової орієнтації, то чехи тут ближче до українців, ніж поляки. Але в даному випадку, можливо краще якраз те, що поляки більш схильні до короткострокового планування, адже в умовах невизначеності майбутнього, це буде перевагою для українського виробника. Та в будь-якому разі, укладання довгострокових контрактів більш бажане, тому Чехія також має свої переваги в розрізі даного показника.

Індульгенція

Цей вимір визначає як ступінь, до якого люди намагаються контролювати свої бажання та імпульси, виходячи з того, як вони були виховані. Відносно слабкий контроль називається «потуранням», а відносно сильний – «стримуванням». Тому культури можна охарактеризувати як поблажливі або стримані.

Польща та Чехія. Для обох країн бал за цим виміром складає 29, що є низьким показником, і означає, що польська та чеська культура характеризуються стриманістю, і не поблажливі до себе. Суспільства з низьким балом за цим виміром мають тенденцію до цинізму та песимізму. Крім того, на відміну від поблажливих суспільств, стримані суспільства не роблять великого акценту на дозвіллі та обмежують себе у задоволенні своїх бажань. Бажання людей в такому типі суспільства іноді приховані, та обмежуються соціальними нормами.

Україна. Дуже низька оцінка за цей вимір – 14 – вказує на те, що українська культура має доволі стриманий характер. Такі суспільства мають схильність до цинізму та песимізму. Крім того, не роблять особливого акценту на дозвіллі та контролюють задоволення своїх бажань.

Проте, у зв'язку з війною ставлення до потурання своїм бажанням може змінитися, адже люди цінують повсякденні речі більше ніж до цього. Під час таких складних часів українці навпаки продемонстрували, що здатні сприймати складнощі з гумором. Стараються не дозволяти собі зайвий песимізм.

Щодо фактору індульгенції, то бачимо, що Польща та Чехія рівновіддалені від України і загалом є доволі близькими по оцінці. Втім, все ж таки, ці два суспільства характеризуються трохи більшим рівнем схильності до потурання своїм бажанням. Що має бути позитивним фактом, оскільки термобілизна – товар не тільки для повсякденного використання, а і у великій мірі для активних навантажень (використовується в спортивній діяльності на дозвіллі). І можна вважати, що попит на товар в даних країнах (серед споживачів, які купують його для подібних цілей) має бути більш інтенсивний, ніж в Україні.

Ведучи мову про важливість кожного фактору саме стосовно роботи в сфері туристичного та outdoor спорядження, то можна виставити різні важелі для виставлення більш адекватної оцінки кожній із зазначених країн.

Дистанцію влади можна не вважати значним фактором, оскільки компанія планує вихід на іноземний ринок, використовуючи опосередкований збут. Тобто переговори з іншими фірмами вестимуться на рівних керівництвом компаній, а перейматися особливостями функціонування посередника не видається необхідним на даному етапі. Цей фактор можна врахувати для України, оскільки саме тут Neve провадить свою основну виробничу, офісну та збутову діяльність.

Фактору Індивідуалізм можна призначити більший коефіцієнт, оскільки він впливає на сприйняття товару – бажання придбати те, що купують інші, чи бажання придбати товар тільки собі чи кільком членам родини одночасно чи також на подарунок хорошому другу чи знайомому.

Фактор маскулінності впливає на те, наскільки ціленаправлено і віддано будуть робітники фірм-посередників працювати на збільшення обсягів продажу.

По фактору відношення до невизначеності, то тут є два фактори: 1. Можна поставити не дуже високий коефіцієнт в силу того, що з одного боку легке відношення до придбання не дуже відомого бренду важливо для діяльності нової

компанії на ринку, але з іншого боку термобілизна не такий дорогий продукт, щоб відомості фірми приділялася дуже велика увага. 2. Можна поставити вищий коефіцієнт через підвищення цін на електроенергію і опалення в останній рік, змусило споживачів задуматися про те, що можливо саме термобілизна може ефективно допомогти їм впоратися в разі повторення подібної ситуації.

Фактору коротко-довгострокової орієнтації теж можна поставити високий важіль (в бік довгостроковості) завдяки тому, що даний продукт купується переважно на декілька сезонів, при чому частіше на строк більше за 3-4 роки.

Фактор індульгенція має високе значення, оскільки саме він відображає наскільки наші споживачі схильні до того, щоб періодично вибиратися на відпочинок, і до того, щоб купувати собі якісні, зручні, хай може і недешеві речі.

Таблиця 2.2

Вагові коефіцієнти груп культурних факторів

№	Фактор	Польща/Чехія	Україна
1	Дистанція влади	0,05	0,1
2	Індивідуалізм	0,15	0,1
3	Маскулінність	0,15	0,15
4	Відношення до невизначеності	0,2	0,2
5	Коротко-довгострокова орієнтація	0,2	0,2
6	Індульгенція	0,25	0,25

Джерело: складено автором.

Виставимо бали кожній країні, щоб краще бачити, яка з них відповідно до методики Хофстеде та до згаданих уточнень, є ближчою до України в плані культурних суспільних правил, умов та ставлення в бізнес-середовищі. Інформацію внесем в таблицю – Таблиця 2.3 (детальніше див. Додаток Е).

Таблиця 2.3

Таблиця культурних факторів бізнес-середовища України, Польщі та Чехії для виробників термобілизни

№	Основний підфактор	Україна	Польща	Чехія
1	Наскільки ідеї працівників в компанії впливають на рішення щодо: дизайну товару, кольорового рішення, технологічного аспекту, системи продажу, тощо. Їхня роль в прийнятті важливих рішень,	2 (оскільки працівників дуже небагато, їхня думка приймається до уваги майже у будь-якому питанні, хоча	5	4

	пов'язаних із веденням бізнесу. (нижчий бал – нижча дистанція)	рішення все одно приймаються керівником)		
--	---	---	--	--

...

Джерело: побудовано автором.

За Хофстеде Інсайтс Польща та Чехія приблизно рівновіддалені від України, загалом враховуючи усі фактори культурного бізнес-середовища. (Чехія трохи ближча). За балами, виставленими автором, зваженими на виставлені раніше коефіцієнти у Таблиці 2.2 Результати наступні: Україна – 5,05 балів, Польща – 7,15 балів, Чехія – 6,8 балів.

Отже, бачимо, що різниця між балами Польщі та Чехії відрізняються дуже несуттєво, втім Чехія трошечки ближча до України.

2.2 Вплив міжнародного бізнес-середовища на діяльність українських виробників термобілизни на ринках Польщі та Чехії

Дослідження макросередовища

Аналіз факторів макромаркетингового середовища компанії, при виході на ринки Польщі та Чехії, буде другим етапом формування оцінки привабливості ринкового середовища країн, обраних для порівняння. Аналіз включатиме в себе розгляд основних економічних, політико-правових, демографічних, науково-технічних, культурних та природних факторів.

Таблиця 2.4

Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища Чехії та Польщі для виробників термобілизни

№	Країна	Назва фактору	Проблема	Можливість	Попит	Пропозиція
Зростання обсягів інтернет-продажів						
1	Чехія	Наразі обсяги становлять 8,3 мільярда доларів. Очікується, що середній річний темп зростання доходу в онлайн-продажах (CAGR 2023-2027) складатиме 8,4%.		+		+
	Польща	Зростання обсягів онлайн-торгівлі з 14 до 20 % з 2020 до 2026 року (наразі становить 28,9 мільярдів доларів)		+		+

Продовження Табл. 2.4

Розвиток системи торгових онлайн-платформ						
2	Чехія	Розвиток відповідної системи, поява на ринку нових міжнародних платформ, зростання продажів з їх посередництвом.		+	+	+
	Польща	Поява на ринку нових міжнародних платформ, зростання їх популярності серед споживачів.		+	+	+
Динаміка рівня купівельної спроможності населення						
3	Чехія	Падіння рівня купівельної спроможності	–		+	
	Польща	Невелике падіння рівня купівельної спроможності	–		+	
Значний рівень інфляції						
4	Чехія	Відчутний стрибок у показнику інфляції за останні два роки	–		+	+
	Польща	Відчутний стрибок у показнику інфляції за останній рік	–		+	+

Джерело: побудовано автором за даними [42-52].

1. Зростання обсягів інтернет-продажів

Польща. Відсоток інтернет-користувачів, які здійснювали онлайн-покупки у 2022 році, стабілізувався і зараз становить 77%. Значно більше людей роблять покупки на польських веб-сайтах (75%), ніж на іноземних (32%) – йдеться у звіті «Електронна комерція в Польщі 2022». Що стосується товарів, які найчастіше купують в Інтернеті, більшість поляків купували одяг і взуття (близько 15 мільйонів). [43]

Онлайн-продажі сильно зростали під час пандемії. Перехід на віддалену роботу значно покращив цифрові навички поляків, а обмеження на здійснення покупок в реальних торгових точках ще більше сприяли зміні споживчих звичок у Польщі. Ситуація стимулювала інтерес покупців, що, у свою чергу, прискорило розвиток нових ініціатив електронної комерції.

У 2021 році електронна комерція досягла загальної вартості 28,9 мільярдів доларів, у тому числі 16,25 мільярдів доларів на продукти (56%) і 16,25 мільярдів

доларів на послуги (44%). Перші ознаки економічного спаду та високої інфляції почали впливати на розвиток ринку електронної комерції. Наразі очікується, що зростання е-комерції сповільниться приблизно до +7% у наступні чотири роки та досягне 42,3 мільярда доларів до 2026 року. Загалом, у 2020 році онлайн-продажі в Польщі становили 14% усіх роздрібних продажів. [43]



Рис. 2.1. Частка онлайн-продажів від загального обсягу роздрібних продажів
Джерело: побудовано автором за даними [44].

Очікується, що до 2026 року електронна комерція становитиме 20% усіх роздрібних продажів у Польщі.

Також в даному аспекті можна зазначити, що за даними Статистичного управління Польщі, у 2021 році доступ до Інтернету мали 92,4% усіх домогосподарств і 99,5% домогосподарств з дітьми. А приблизно 84% польських користувачів Інтернету роблять покупки в Інтернеті (втім, що все ще нижче середнього показника в ЄС, який становить понад 90%).

Найбільш активні покупці мешкають у великих містах або селах і мають вік від 29 до 49 років. При чому, більшість покупців перехресно шукають пропозиції на ринках, у магазинах і в соціальних мережах, перш ніж зробити покупку. Польські покупці дуже чутливі до ціни. І часто надають перевагу варіанту покупки з післяплатою.

Транскордонні онлайн-покупки наразі становлять близько 30% усіх транзакцій і продовжують зростати.

Щодо доставки, то в країні діють так звані камери зберігання посилок, які є найдешевшим варіантом доставки, а також популярними є кур'єрські служби. Окрім камер зберігання посилок, платформи електронної комерції часто пропонують послуги доставки посилок у магазини з подальшим самовивозом.

Найбільш використовуваними способами оплати в Польщі є мобільні перекази BLIK (36%), платежі картками (29%), електронний гаманець (15%). Крім того, оплата готівкою при доставці (COD), становить 10% транзакцій електронної комерції. (що є загалом не звично для країн Європи). [43]

Чехія. Чеський ринок електронної комерції має одні з найбільших показників зростання в Європі. За даними Чеської асоціації електронної торгівлі, у 2021 році ринок становив 8,3 мільярда доларів. Приблизно 54 % населення Чехії роблять покупки онлайн. Електронна комерція зараз займає 16 % загального обсягу роздрібною торгівлі на ринку.

Чехія є 46-м за величиною ринком електронної комерції. Очікується, що середній річний темп зростання доходу в онлайн-продажах (CAGR 2023-2027) складатиме 8,4%.

Сфера Моди (тобто і одягу в тому числі) є найбільшим ринком, на який припадає 25% доходу чеської електронної комерції. Далі йдуть електроніка та медіа з 24,4 % та їжа і засоби особистої гігієни з 20,5 %. [45]

Другий квартал року в основному відзначився зміцненням енергетичної незалежності. Категорії, пов'язані з альтернативними варіантами опалення, значно зміцнилися. [46]

Даний фактор характеризує динаміку попиту (частина попиту переходить в онлайн), проте впливає на пропозицію – компанія може забезпечити додатковий збут саме завдяки розміщенню своїх товарів онлайн.

2. Розвиток системи торгових онлайн-платформ

Польща. Загалом, малі торговельні платформи в Польщі охоче співпрацюють з іноземними постачальниками та продають їхню продукцію онлайн.

Найпопулярнішим інтернет-магазином (торговельною платформою) в Польщі в усіх категоріях продуктів є Allegro, який має понад 30% частки ринку та 20,4 мільйона користувачів. На своїй платформі Allegro наразі обслуговує понад 100 000 бізнес-продавців і пропонує власні роздрібні лінії. З 2021 року Allegro розширює свою B2B діяльність, пропонуючи корпоративним клієнтам знижки, знижки для великих замовлень і умови відстрочки платежу. Allegro також створює свою базу міжнародних постачальників. [43]

З 10,46 мільйонами користувачів у 2021 році другою за популярністю платформою електронної комерції в Польщі був AliExpress (сервіс онлайн-роздрібної торгівлі, що належить Alibaba Group). У 2021 році AliExpress запустив свій повнофункціональний польський веб-сайт і побудував свій перший логістичний центр у Польщі.

У 2021 року Amazon запустив свою довгоочікувану, повністю функціональну польську платформу Amazon.pl. Їхня логістична підтримка для продавців вважається найсильнішою конкурентною перевагою Amazon. За рік роботи (тобто станом на весну 2022 року) платформа вже налічувала приблизно 7000 користувачів. [43]

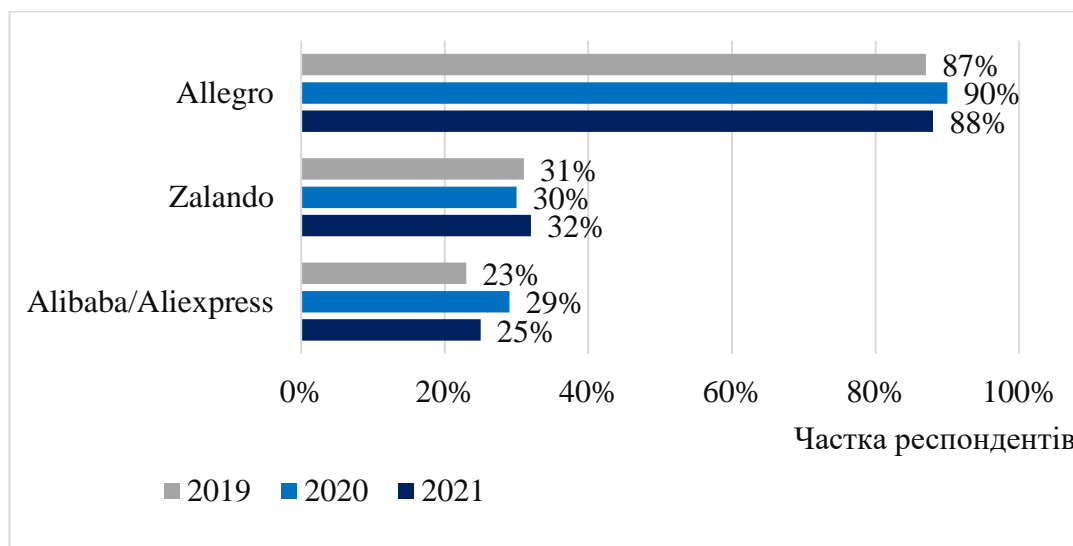


Рис. 2.2 Найбільш популярні маркетплейси в Польщі з 2019 по 2021 роки
Джерело: побудовано автором за даними [48].

Чехія. Найбільшим гравцем на чеському ринку електронної комерції є alza.cz. У 2021 році дохід магазину склав 1143,1 мільйона доларів США. За

alza.cz йдуть mall.cz і rohlik.cz як другий і третій за величиною магазини з 308,6 і 301,9 мільйонами доларів США відповідно. Загалом на трійку найкращих магазинів припадає 35,6 % доходу 100 найкращих онлайн-магазинів Чехії. [45]

Конкуренція серед місцевих інтернет-магазинів у Чехії дуже сильна, і, на відміну від інших європейських країн, лише 15 % споживачів купують товари з-за кордону. [49]

Поточні тенденції ринку

Віртуальний шопінг набирає популярності завдяки фактору економії коштів і доставки додому. Згідно з дослідженнями люди віком 16-24 роки переважно купують товари та послуги за допомогою смартфонів, а група населення віком 25-45 років використовує смартфони та планшети. Решта населення в основному використовує комп'ютери.

Для транскордонної електронної комерції найбільш затребувані товари включають цифрові продукти та електроніку, за якими йдуть одяг, ювелірні вироби/годинники та косметика.

Відповідно до Звіту про глобальні платіжні тенденції Дж. П. Моргана за 2021 рік, платежі бізнесу та споживачів розподілені майже порівну. Готівка становить 32 % платежів, тоді як картка та банківський переказ становлять 30 % та 28 % відповідно. [49,50]

Показники товарообігу інтернет-магазинів у другому кварталі 2022 року були на 9% нижче рівня минулого року, що є приємним зрушенням порівняно з падінням у першому кварталі. [46]

Рівень доступу до інтернету в Чехії, відповідно до даних Євростату на кінець 2022 року склав 91,4 %.

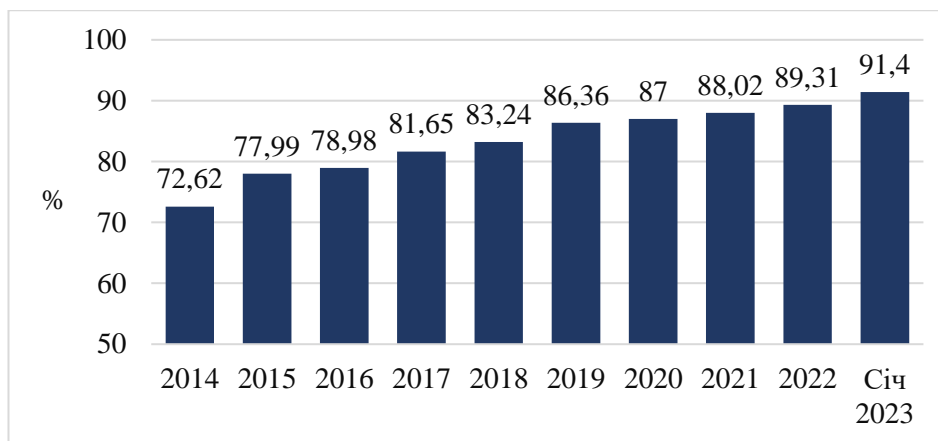


Рис. 2.3 Рівень доступу до інтернету в Чехії з 2014 по 2023 у %

Джерело: побудовано автором за даними [51].

Фактор можна віднести і до категорії попиту і пропозиції, адже з одного боку поява нових і загалом розвиток існуючих на ринку онлайн-платформ сприяє і зростанню попиту (в силу того, що вони виявляються зручним і часто дешевшим способом придбання товарів) і відкриває нові можливості для пропозиції продукції.

3. Динаміка рівня купівельної спроможності населення

Польща. Щодо Польщі, то відповідно до Global Wage Report 2022-2023, реальна зарплата в Польщі впала на 6,9 % в першій половині 2022 року. Кажучи про 2022 рік загалом, то рівень інфляції станом на грудень 2022 року порівняно з цим же періодом минулого року, склав 16,6 %. Середня заробітна плата зросла на 9,4 %. Таким чином, зменшення показнику реальної заробітної плати склало - 7,2%. Загалом, згідно з THINK Economic and Financial Analysis, в реальному вираженні заробітна плата майже безперервно знижувалася з квітня, і навряд чи це зміниться і в 2023 році. Ця тенденція вже призводить до зниження споживчого попиту, особливо на товари тривалого користування. [52]

Це є фактором попиту, оскільки рівень життя і загальна платоспроможність кінцевих споживачів має прямий вплив на обсяги замовлень посередників на ринку.

Чехія. Згідно з даними Trading Economies в період з 2018 по 2020 роки показник середньої реальної заробітної плати мав спадну динаміку, з 2020 по 2022 загалом зростав порівняно з минулими періодами. Проте весь 2022 рік

даний показник падав, в річному аспекті склавши майже -10%. Відповідно до дослідження компанії Cynus (однієї з найбільших інвестиційних компаній в Чехії) таке падіння є найбільшим серед усіх країн ОЕСР. Воно було спричинено переважно високими показниками інфляції у 2022 році. [53]

Сама інфляція супроводжувалась підвищенням цін на електроенергію та паливо, а також на основні продукти харчування, такі як м'ясо, масло та борошно. Цьому факту, на думку тієї ж компанії є 2 основні причини: 1) війна Росії в Україні та викликаний через неї геополітичний конфлікт між Заходом і Росією (що зокрема призвело до обмеження поставок московського палива на європейський ринок із подальшим різким зростанням цін на нього); 2) а також наслідками пандемії COVID-19.

Так, згідно з даними Чеського статистичного управління, у 2-му кварталі 2022 року споживчі ціни в Чехії зросли на 15,8%, тоді як середня номінальна заробітна плата зросла на 4,4%, тому заробітна плата у реальному вираженні впала на 9,8 %. Cynus підрахував, що середньому чеському штатному працівнику знадобилося б додатково близько 3300 чеських крон на місяць, щоб підтримувати той самий рівень життя, що й у минулі роки. Таким чином, реальна купівельна спроможність чехів повернулася до рівня 2018 року. [53]

4. Значний рівень інфляції

З моменту введення таргетування інфляції в 1996 році в Чехії спостерігался single-digit інфляція (тобто менша за 10 %). А Польща, протягом останніх 20 років незмінно мала одні з найкращих показників економічного зростання на європейському континенті.

Втім, за останній рік інфляція наприкінці 2022 року, досягла 16 % у Чехії та 17 % у Польщі (порівняно із середнім показником у 9,1% у євроні), незважаючи на довгострокові цілі щодо інфляції обох центральних банків на рівні 2%. Інфляція супроводжувалась підвищенням цін на електроенергію та паливо, а також на основні продукти харчування, такі як м'ясо, масло та борошно. [54]

Чехія

Індекс споживчих цін (CPI) YoY (що вимірює зміну цін на товари та послуги з точки зору споживача) в січні 2021 та 2022 років показав зростання (з 2,3% до 6,6 % – тобто по суті втричі). А з початком війни Московії проти України, ІСЦ підскочив з 6,6 % у 2022 до 15,8 % у січні 2023 – тобто іще більше ніж вдвічі, сягнувши одного з найбільших показників по країнам Європи.

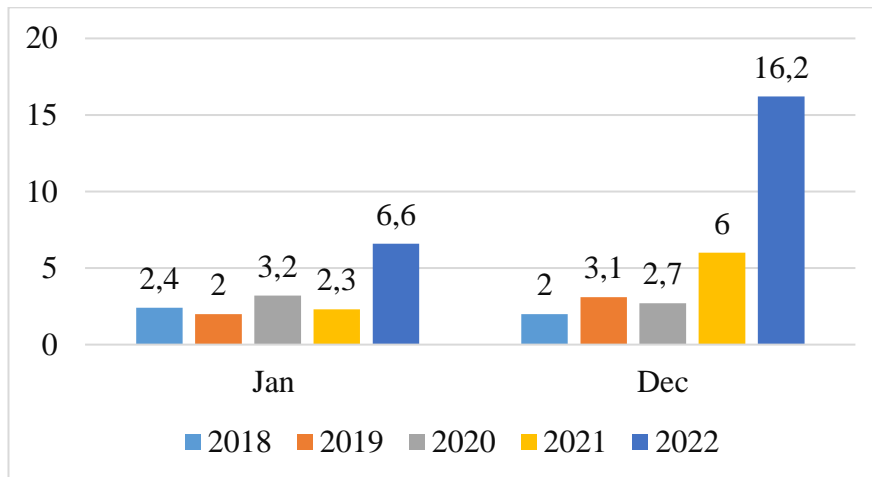


Рис. 2.4 ІСЦ YoY в Чехії у %, в січні та грудні з останні 5 років

Джерело: побудовано автором за даними [55]

Польща

Індекс споживчих цін в Польщі також показав значне зростання в останні 2 роки – з 3 % у січні 2021 до 8,6 % у січні 2022 (в 2,5 рази) та з початком війни – до 17,5 % (ще вдвічі) у січні 2023 року.

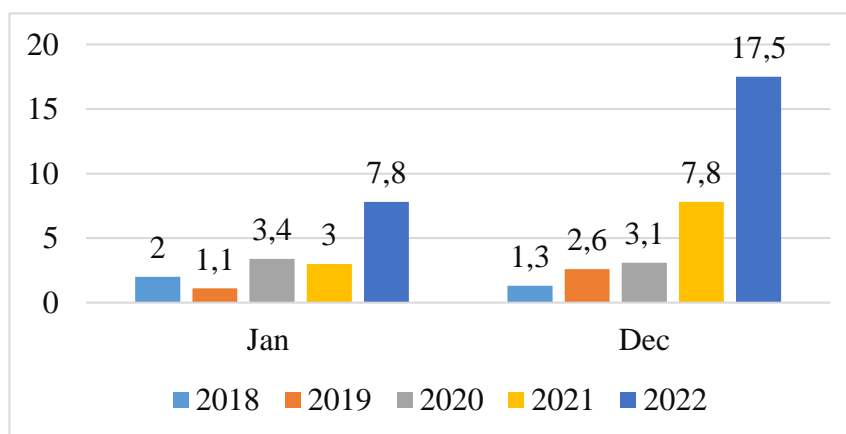


Рис. 2.5 ІСЦ YoY в Польщі у %, в січні та грудні з останні 5 років

Джерело: побудовано автором за даними [56]

Згідно з оцінками минулого року, економічне зростання в країні істотно сповільнилося (те ж саме очікується в 2023 році), а інфляція на кінець 2022 року

в Польщі досягла 17,2% (порівняно з 9,1% в середньому в Єврозоні), незважаючи на довгострокові цілі центрального банку щодо інфляції на рівні 2%. [54]

Війна Росії проти України сповільнила світовий економічний розвиток і майже вдвічі збільшила світові ціни. Зросли ціни на всі товари споживчого кошика: на комунальні послуги через подорожчання енергоносіїв, на продукти харчування через продовольчу кризу, влаштовану Росією. Польща зазнала значного негативного впливу війни Московії проти України. По відношенню до розміру господарства та населення вони прийняли найбільше українців і надали значну допомогу Україні. Крім того, спостерігається зростання витрат на опалення та енергоносії, що в тому числі, відображається на витратах на зберігання продукції на складах та на виробничих витратах. Це в свою чергу веде до зростання ціни матеріалів; пакування; транспортно-логістичних послуг.

Більш того, в обох країнах ці цифри навіть трішечки менші, ніж очікувалось, завдяки тому, що зростання цін на енергоносії виявилось меншим за прогнозні значення.

Різкі зміни рівня інфляції можуть негативно вплинути на планування виходу і ведення діяльності фірми на даних ринках.

Даний фактор має характер і попиту і пропозиції. Адже впливає, як на схильність покупців придбати товари по збільшеній ціні, а також на усі витрати продавця при виході на ринок.

Таблиця 2.5

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища Чехії та Польщі для виробників термобілизни

№	Країна	Назва фактору	Проблема	Можливість	Попит	Пропозиція
Введення в дію нових законів, що впливають на електронну комерцію						
1	Чехія	Новий закон 2022 року “Amendment Act”, який передбачає значні нові зобов’язання роздрібним торговцям	–			+
	Польща	Необхідність дотримання нових законів: Закон про цифрові ринки (DMA) і Закон про цифрові послуги (DSA)	–			+

Погіршення макроекономічних показників у зв'язку з війною України з московією						
2	Чехія	Зростання витрат на пальне, втрати від санкцій та витрати на підтримку великої кількості біженців	-		+	+
	Польща	Аналогічно	-		+	+

Джерело: побудовано автором за даними [42,43,52,54,58]

1. Введення в дію нових законів, що впливають на електронну комерцію

Польща. Правила та положення LocaleCommerceSales

У Польщі немає перешкод для здійснення електронної комерції, але закордонним компаніям слід враховувати суворі правила ЄС щодо захисту персональних даних і податкові питання. Польські правила базуються на умовах торгівлі Європейського Союзу.

Закон про цифрові ринки (DMA) і Закон про цифрові послуги (DSA), запропоновані Комісією ЄС у грудні 2020 року, були схвалені ЄС у 2022 році.

Ці правила спрямовані на створення безпечнішого та більш відкритого цифрового простору для всіх користувачів і забезпечення рівних умов для бізнесу. DMA регулює великі онлайн-платформи, які діють як «gatekeepers» на цифрових ринках, тоді як DSA упроваджує більш адресні зміни, зокрема щодо онлайн-посередників, таких як онлайн-платформи соціальні мережі, платформи для обміну контентом, магазини додатків. [43,58]

Чехія. В листопаді 2022 року було прийнято Amendment Act (закон про внесення змін).

Крім імплементації Директив ЄС 2019/770, 2019/771, 2019/2161, даний Закон посилює захист споживачів і надає значні нові зобов'язання роздрібним торговцям.

Зміни в комерційній практиці

Змінами передбачено нове регулювання споживчих відгуків, знижок на товари, а також вводиться заборона на використання товарів подвійної якості.

Роздрібний продавець, який надає споживачам відгуки інших покупців, буде зобов'язаний надавати споживачам гарантію, що оприлюднений відгук

походить від споживача, який фактично придбав товари або скористався послугою.

Продавець товарів, крім товарів, які швидко псуються або термін придатності закінчується, тепер буде зобов'язаний інформувати споживачів не лише про ціну зі знижкою, а й про найнижчу ціну товару, за яку продавець пропонував та продав товар протягом певного періоду. (періоди: • 30-денний період до дії знижки; • період першої пропозиції товару до надання знижки, якщо товар був на ринку менше 30 днів;).

Закон про внесення змін також запровадить нове положення, згідно з яким, якщо момент доставки не узгоджено, продавець зобов'язаний доставити товар споживачеві не пізніше 30 днів з моменту укладення договору. [58]

B2B (B2C) електронна комерція

Уряд Чехії наполегливо заохочує електронну комерцію B2B та B2C. Вони проводяться через відомі бізнес-платформи та стратегічних партнерів. Електронним магазином можуть керувати як чехи, так і іноземці.

Обидва мають отримати ліцензію на торгівлю в Чеському офісі торгових ліцензій, якщо вони не зареєстровані в інших країнах ЄС. Обидва також повинні бути зареєстровані в Чеському комерційному реєстрі.

Оператор електронного магазину повинен забезпечити виконання ним всіх законодавчих зобов'язань (наприклад, прав і обов'язків сторін договору, претензій клієнтів у разі дефектів або термінів давності тощо).

2. Погіршення макроекономічних показників у зв'язку з війною України з московією

Чехія та Польща зазнали значного негативного впливу війни Московії проти України. Відносно розмірів економіки та к-ті населення, вони прийняли найбільшу кількість українців і надали значну допомогу Україні.

Війна сповільнила світовий економічний розвиток і майже вдвічі збільшила зростання світових цін. Зросли ціни на всі товари споживчого кошика: на комунальні послуги через подорожчання енергоносіїв, на продукти харчування через продовольчу кризу, влаштовану Росією.

Найбільше втрачають європейські країни, особливо деякі країни Східної Європи, які надають Україні найсуттєвішу військову допомогу та приймають найбільшу кількість біженців. Згідно з оцінками МВФ, у 2022 році темпи зростання ВВП в Європейському Союзі впадуть до 3,1% порівняно з 5,3% у 2021 році.

Польща. Війна загалом спричинила ефект зростання витрат. Польські компанії були змушені припинити співпрацю з розташованими в Україні швейними фабриками. Це негативно вплинуло на цінову конкуренцію цих компаній, оскільки в Польщі вони мають платити більше за пошиття одягу.

Витрати на автомобільний транспорт (і в Україні і в Європі) різко зросли під час війни, головним чином через значне зростання цін на пальне.

Таблиця 2.6

Зміни оптових цін на EURODIESEL в Польщі в 2020–2022 роках. (в польських злотих за 1000 літрів)

Дата	Січ 2020	Кв 2020	Лип 2020	Лис 2020	Січ 2021	Кв 2021	Лип 2021	Лис 2021	Січ 2022	Кв 2022	Лип 2022	Лис 2022
Ціна	4110	3135	3408	3291	3702	3970	4283	4928	4767	6406	7043	7536

Джерело: Побудовано автором за даними [42].

Крім того, всі компанії помітили зростання витрат на опалення та енергію, наприклад, на складах або на виробництві. Це також призводить до подорожчання матеріалів; пакування; послуг транспорту та логістики. [42]

Чехія. На початку 2022 року прогноз зростання ВВП Чехії становив 6%, а в серпні він був переглянутий і знижений до 2%. Це дає уявлення про загальний вплив війни на чеську економіку. Зниження економічного зростання зумовлене значним скороченням споживання домогосподарств та зниженням інвестиційної активності бізнесу. Споживання домогосподарств скоротилося через падіння реальних доходів і різке зростання вартості життя. Інвестиції скоротилися через високу невизначеність бізнес-клімату, швидке зростання цін на енергоносії та сировину, а також через порушення багатьох технологічних ланцюгів.

Також, тут можна додати, що очікується, що цього і наступного року дефіцит зведеного бюджету країни залишатиметься на рівні близько 5% ВВП через зростання державних витрат, зокрема на військову та гуманітарну допомогу Україні та українським біженцям, а також санкції проти Росії. [54] Другий квартал року в основному відзначився зміцненням енергетичної незалежності. Категорії, пов'язані з альтернативними варіантами опалення, значно зміцнилися.

Перший фактор є фактором пропозиції, адже саме діяльність продавців підпадає під вимоги нових законів. Другий фактор, пов'язаний з погіршенням макропоказників, є дуалістичним фактором, оскільки з одного боку спостерігається різке зростання вартості життя, а з іншого зниження економічного зростання та скорочення інвестицій через високу невизначеність бізнес-клімату.

Таблиця 2.7

Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Чехії та Польщі для виробників термобілизни

№	Країна	Назва фактору	Проблема	Можливість	Попит	Пропозиція
Переважаюча кількість кінцевих споживачів – сімейні люди						
1	Чехія	Переважаюча кількість кінцевих споживачів – сімейні люди	–	+	+	
	Польща	Більшість споживачів – сімейні люди	–	+	+	
Зміна ставлення до продукції фірми через прийом біженців з України						
2	Чехія	Від 355 до 390 тисяч біженців з України. наявна доволі велика українська діаспора.	–	+	+	
	Польща	Близько 950 тисяч біженців. Наявна доволі велика українська діаспора	–	+	+	

Джерело: побудовано автором за даними [59-61].

1. Переважаюча кількість кінцевих споживачів – сімейні люди

Більшість клієнтів – люди, що мають родину, дітей, що може бути як можливістю, оскільки люди, що захоплюються походами чи подорожами останнім часом більш схильні брати із собою дітей, ніж наприклад 15-20 років

тому, тобто якщо клієнт захоче купити наш продукт, то він одночасно думатиме чи не придбати також подібний товар для своєї дитини чи чоловіка/дружини.

Крім того, зараз люди все менше сприймають термобілизну як товар спортивного призначення, і все більше як необхідний товар повсякденного вжитку. Особливо, враховуючи той факт, що зараз європейці намагаються економити на опаленні приміщень, і шукають найбільш ефективні варіанти утеплення. Тож термобілизна стає чудовим, легким і зручним рішенням для багатьох людей, і коло потенційних споживачів зростає.

Проте також, це може бути і негативним фактором, через те, що ті, хто має родину, рідше виходить у походи чи інші подорожі, тобто значно повільніше зношує куплений одяг.

2. Зміна ставлення до продукції фірми через прийом біженців з України

Ще до початку війни, українці в Чеській Республіці були найбільшою національною меншиною. За інформацією Управління статистики Чехії, станом на кінець березня 2022 року дозволи на проживання в країні мали 579 791 громадян України. [59]. При чому, з початку війни українці отримали у Чехії понад 460 тисяч віз тимчасового захисту. За словами глави МВС Чехії Віта Ракушана, на даний момент в Чехії знаходиться приблизно від 355 до 390 тисяч біженців з України. [60]

Загалом, в країні проживає 10,5 мільйонів людей. І тепер приблизно 400-500 тисяч українців.

У Польщі українська діаспора також значна (хоч може цифра і не настільки значна у порівнянні з кількістю населення країни у 37 мільйонів) – за словами UAinKrakow.pl з посиланням на віцепрезидента Польського фонду розвитку Бартоша Марчука, до 24 лютого 2022 року в країні проживало приблизно 1,2 – 1,3 мільйона осіб. Станом же на грудень 2022 року, у Польщі проживає уже близько 2,3 мільйона українців. Тобто близько 950 тисяч біженців. При чому більше 30 % біженців у Чехії, та 60-70 % в Польщі мають роботу. [61]

Тобто можна казати про те, що в обох країнах наявна доволі велика українська діаспора. Це може сприяти попиту на продукцію українського

виробництва – крім того, що самі українці схильні купляти продукцію з власної країни, так вони ще й можуть рекламувати їх серед своїх друзів і знайомих чехів та поляків, підвищуючи їх цікавість до товарів українського виробництва. Втім також можливий і інший ефект. Завелика кількість біженців і, відповідно, тиск на систему і на звичайних резидентів країни, може викликати незадоволення деякої частини населення і призвести до упереджено негативного ставлення до товару українського виробництва.

В цьому аспекті також, можна зазначити, що згідно з опитуванням, проведеним Eurobarometer у грудні 2022 року більше 70 % європейців схвалюють підтримку України з боку ЄС після вторгнення московії в Україну. Зокрема, у Польщі даний показник – 85 %, а у Чехії – 68 %. Тобто більша частина населення більше схильна до позитивного ставлення до України і українців. [62]

Таблиця 2.8

Попередня таблиця Культурних факторів бізнес-середовища Чехії та Польщі для виробників термобілизни

№	Країна	Назва фактору	Проблема	Можливість	Попит	Пропозиція
Тренд на товари українського виробництва						
1	Чехія	Тренд на товари українського виробництва		+	+	
	Польща	Тренд на товари українського виробництва		+	+	
Тренд на ведення здорового способу життя						
2	Чехія	Бум міських забігів, сильні хокейні традиції та розвиток інших видів спорту		+	+	
	Польща	Збільшилась кількість людей, що постійно користуються велотранспортом, серед молоді зростає популярність трекінгу, скелелазання, відпочинку на природі у вихідні дні.		+	+	
Зростання популярності активного відпочинку (туризму, альпінізму, велотуризму)						
3	Чехія	Зростання популярності активного відпочинку		+	+	
	Польща	Зростання популярності активного відпочинку		+	+	

Тренд на використання великої к-ті дрібничок для підвищення побутової зручності у мандрах							
4	Чехія	Зручність за обставин	за	будь-яких		+	+
	Польща	Зручність за обставин	за	будь-яких		+	+

Джерело: побудовано автором за даними [63-65]

1. Тренд на товари українського виробництва

Зараз Україна по суті викликає резонанс, увесь світ захоплюється нашою мужністю. Наша країна стала символом спротиву та стійкості. Загалом, люди тепер і знають про нас, і постійно дивляться відео і чують про Україну. Тож, якраз поки інтерес не згас, і поки згадка про Україну ще не викликає втому у європейців, саме і має бути тренд на все українське. І зараз компанія може сподіватися на деяке зростання продажів за кордоном лише за рахунок того, що вона саме український виробник. І крім того, як виробник якісного товару, вона може сформувати собі імідж, що в майбутньому матиме позитивний вплив на її продажі (наприклад, якщо вона вирішить розширити свій асортимент на даному ринку).

Amazon UK та EU навіть скасував реферальну комісію (комісія за кожну річ, яку ви продаєте на їхньому веб-сайті. Зазвичай вартість становить близько 15% від кінцевої ціни транзакції), для українських продавців-експортерів. (З вересня 2022 року терміном на 12 місяців). Amazon вважають, що попит на товари Made In Ukraine значно зростає останнім часом. [63]

2,3. Тренд на ведення здорового способу життя та Зростання популярності активного відпочинку (туризму, альпінізму, велотуризму)

Останнім часом у світі все більше окреслюється тренд на ведення здорового способу життя, який включає в себе здорове, збалансоване харчування, постійну фізичну активність, чергування розумових і фізичних навантажень.

В останні роки, особливо в невеликих містах значно збільшилась кількість людей, що постійно користуються велотранспортом, серед молоді зростає популярність трекінгу, скелелазання, відпочинку на природі у вихідні дні. Отже,

наш продукт якраз відповідає потребам даної частки населення, адже термобілизна – незамінний елемент спорядження як у спортсменів (велосипедистів, альпіністів, бігунів, тощо), так і людей, які просто хочуть провести вихідні на березі річки, чи у горах, та навіть у людей похилого віку, які використовують її в холодну пору року вдома.

В опитуванні 2022 року від KPMG більш ніж половина польських респондентів вказали, що надають перевагу активному відпочинку.



Рис. 2.6 Який домінуючий стиль відпочинку у поляків ?

Джерело: [64]

В Чехії також, за словами KPMG, спостерігається чіткий тренд здорового способу життя. Бум міських забігів, сильні хокейні традиції та розвиток інших видів спорту, тощо. На їхню думку, на ринку відкриваються широкі можливості для підприємців. [65]

4. Тренд на використання великої к-ті дрібничок для підвищення побутової зручності у мандрах

Зараз, більшість людей надають перевагу тому, щоб у мандрівках почуватися настільки комфортно і затишно, наскільки це взагалі можливо. Іноді кількість речей, яка береться у подорож – вражаюча, проте згодом виявляється, що кожна дрібничка полегшує побут і збільшує загальне задоволення від поїздки. Термобілизна – обов'язковий атрибут у більшості подорожей: вона легка і дозволяє звільнити дорогоцінне місце в багажному відділенні, оскільки може замінити об'ємні та важкі пакунки зі светрами, гольфами, колготами, тощо.

Усі ці фактори є факторами попиту, адже тренди і тенденції спостерігаються саме в суспільстві серед кінцевих споживачів, тож постачальникам і продавцям

залишається лише планувати та коригувати свою діяльність з врахуванням даних трендів.

Таблиця 2.9

Попередня таблиця природних факторів бізнес-середовища Чехії та Польщі для виробників термобілизни

№	Країна	Назва фактору	Проблема	Можливість	Попит	Пропозиція
Вплив пандемії на ринок термобілизни						
1	Чехія	Збільшення продажів продукції через електронну комерцію		+	+	+
	Польща	Зростання ринку термобілизни та пошук субпідрядників в інших країнах		+	+	+
Підвищення середньорічних температур останніми роками						
2	Чехія	Підвищення середніх температур на 1,5 градуси		+	+	
	Польща	Підвищення середніх температур на 1 градус		+	+	

Джерело: побудовано автором за даними [66,67].

1. Вплив пандемії на ринок термобілизни

Переважно, у розпал пандемії, компанії стикалися з труднощами щодо наявності сировини та нестачі персоналу та ресурсів. Проте, за дослідженнями, глобальний ринок термобілизни пережив значне зростання, і більше того, в найближчі кілька років буде тільки продовжувати зростати.

Завдяки поліпшенню технологічної обізнаності, набутої під час пандемії, споживачі перейшли до більш цифровізованого способу життя, що призвело до збільшення продажів продукції через електронну комерцію та сприяло зростанню ринку термобілизни. Під час пандемії також зросла частка літніх людей, які роблять покупки в Інтернеті. Однією з тенденцій цього року є

розширення асортименту товарів і подолання споживачами уявних бар'єрів для покупки в Інтернеті.

Під час пандемії навіть компанії, які мали добре розвинену логістику і доставки товарів клієнту, зазнали труднощів через різке зростання в онлайн-замовленнях. Таким чином, наразі онлайн-ринок так само добре розвинений, як і звичайний, на ньому присутні багато сильних місцевих конкурентів. Якщо перед пандемією продажі через онлайн-платформи могли би бути конкурентною перевагою компанії, то зараз це просто необхідність, потрібна для підтримки конкурентоспроможності і диверсифікації каналів розповсюдження.

Згідно з дослідженням Beata Milewska, деякі швейні фабрики в Польщі під час пандемії відчували періодичну нестачу або скорочення виробничих потужностей, або ж нестачу серед співробітників через хворобу. У цьому випадку вони шукали субпідрядників, як у Польщі, так і в країнах Східної Європи, таких як Білорусь чи Україна. [42]. Даний факт, загалом сприяв розширенню співробітництва українських і польських виробників одягу, і міг би бути можливістю для досліджуваної компанії. Втім, війна нівелювала даний ефект, адже змусила польських виробників перемістити свої замовлення на пошив в інші, менш ризиковані для бізнесу, географічні регіони.

Перший пункт є фактором і попиту і пропозиції – пандемія вплинула як на попит на ринку термобілизни, в тому числі в аспекті розвитку онлайн-торгівлі. і одночасно вплинула і на систему постачання і доставки товарів загалом, принесла як позитивні так і негативні ефекти для формування і попиту і пропозиції продукції.

2. Підвищення середньорічних температур останніми роками

Середня і мінімальна температура як в Чехії, так і в Польщі за останні 20 років має тенденцію до зростання. Звісно, зростання становить всього 1-1,5 градуси за Цельсієм і саме по собі зростання наврядчи можна вважати серйозною загрозою. Проте, тут більш важливим являється той факт, що температури в середньому за рік (не враховуючи літніх місяців) все одно залишаються достатньо невисокими. В Чехії – 9 градусів, а в Польщі – 10 у 2021 році. Тому,

очевидно, що за таких середніх температурних показників, попит на такий товар як термобілизна зберігатиметься на високому рівні. Більше того, матиме зростати з часом, завдяки зростанню обізнаності споживачів різного віку з її особливостями і характеристиками. [66,67]

Фактор є фактором попиту. Він впливає на потребу споживачів у даному продукті протягом року, і в динаміці.

А тепер побудуємо Зведені підсумкові таблиці ринкових загроз та можливостей. Які потрібні для того, щоб визначити потенціал виходу компанії Neve на ринки Польщі та Чехії з таким товаром, як термобілизна. Для цього спочатку треба визначити вагові коефіцієнти для кожної розглянутої групи факторів.

Вагові коефіцієнти

Політико-правові фактори мають доволі вагоме значення для компанії, адже прямо впливають на витрати компанії при експорті. Проте кількість факторів в даній категорії мала; виставлено коефіцієнт вагомості – 20 %.

Щодо економічних факторів, то вони вказують на можливості компанії щодо фактичної пропозиції товарів на ринках Чехії та Польщі та на потенційне зростання попиту (особливо що стосується онлайн-продажів), а отже прямо впливають на можливий успіх і доходи компанії на вищевказаних ринках. В даній категорії виділено 3 фактори і присвоєно ваговий коефіцієнт у розмірі 30 %.

Категорія демографічних факторів має не такий великий вплив як дві попередні групи, оскільки вплив факторів опосередкований і його важко оцінити несуб'єктивно. Кількість потенційних покупців в Чехії трохи збільшилась, завдяки високому % українців, що переїхали в країну і, а в Польщі залишається більш-менш стабільною і не є вкрай важливою для оцінки діяльності компанії на цьому ринку. Ваговий коефіцієнт – 5 %.

Науково-технічні фактори не були враховані, оскільки не розглядається варіант прямого інвестування у взяті до розгляду країни, і має важливість хіба сам технологічний процес відшиву товару (який має бути на достатньому рівні,

аби компанія зберігала конкурентоспроможність порівняно з відомими виробниками на ринку), втім він залежить радше від факторів в країні базування (тобто Україні), ніж від ситуації на ринках взятих до розгляду країн.

Щодо культурних факторів. Для цього товару і на даний момент (момент першочергової появи фірми на ринках Чехії та Польщі) вони є критичними у формуванні попиту саме на товар цієї фірми і на обізнаність споживачів з даною торговою маркою. Тому ваговий коефіцієнт для цієї групи виставлений на рівні 30 %.

І що стосується природних факторів, то можливо вони на даний момент і не мають значного впливу на діяльність компанії на цих ринках, втім все ж таки цей вплив присутній. Один фактор визначає фактичну необхідність в даному товарі, а другий суттєво вплинув на розвиток ринку, наслідки чого можемо спостерігати і зараз. Цій групі факторів присвоєно ваговий коефіцієнт у 15 %.

Таблиця 2.10

Вагові коефіцієнти груп факторів макросередовища

Політико-правові фактори	20
Економічні фактори	30
Демографічні фактори	5
Природні фактори	15
Культурні фактори	30
Сума	100

Джерело: побудовано автором.

Тож, побудуємо Зведені підсумкові таблиці ринкових загроз та можливостей з урахуванням вагових коефіцієнтів для кожної групи факторів. (Додаток А та Б)

Таблиця 2.11 (скорочено)

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових проблем на ринках Польщі та Чехії для виробників термобілизни

№	Назва фактору	Експертна ...оцінка фактору...	Варіант впливу компанії на дію фактору	Попит/П ропозиці я
Чехія				

1	Динаміка рівня купівельної спроможності населення Падіння рівня купівельної спроможності	0,3*4=1,2	Виходити на ринок або з товарами різної цінової категорії, або наголошувати на тому, що купівля даного товару є доволі корисною та довгостроковою інвестицією	Попит
---	--	-----------	---	-------

...

Джерело: побудовано автором на основі [97]

Таблиця 2.12 (скорочено)

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей на ринках Польщі та Чехії для виробників термобілизни

№	Назва фактору	Експертн а...оцінка фактору	Варіант впливу компанії на дію фактору	Попит/П ропозиці я
Чехія				
...				
2	Розвиток системи торгових онлайн-платформ Розвиток відповідної системи, поява на ринку нових міжнародних платформ, зростання продажів з їх посередництвом.	0,3*5=1,5	Нарощення клієнтської бази, а саме підписання контрактів з якомога більшою кількістю посередників. Інформування споживачів про товар, і таким чином, формування впізнаваності бренду.	Попит/п ропозиці я

...

Джерело: побудовано автором на основі [97]

Загальна бальна оцінка для Чехії: $-4,95 + 11,5 = 6,55$

Загальна бальна оцінка для Польщі: $-4,9 + 12,55 = 7,65$

Висновок: загальна бальна оцінка ринкових проблем та можливостей бізнес-середовища Чехії та Польщі показала, що загалом щодо входження на дані ринки з товаром Термобілизна та потенціалу розвитку збуту в цих країнах компанією Neve, для Чехії є 6,55, для Польщі – 7,65. Тобто, Польща за результатами дослідження макромаркетингового середовища є більш привабливим ринком. Найбільш вагомими при формування оцінки є економічні та культурні фактори. Технологічні фактори не були враховані через їх невеликий можливий вплив на продаж обраного товару компанії в цих країнах.

Для формування остаточного висновку щодо порівняльної привабливості даних двох ринків, необхідно провести також подальший аналіз. Зокрема аналіз мікрофакторів середовища.

Висновки:

Отже, говорячи про привабливість європейських ринків (а конкретно таких країн, як Польща та Чехія) для українських виробників термобілизни варто згадати наступне:

1. Аспект впливу економічних факторів.

Розглянуто фактори різного характеру впливу (на попит і на пропозицію), переважно ті, що стосувалися сфери онлайн-комерції.

Малі торговельні платформи охоче співпрацюють з іноземними постачальниками та продають їхню продукцію онлайн. Більшість покупців перехресно шукають пропозиції в різних магазинах перш ніж зробити покупку. При чому, переважна більшість покупок здійснюється на місцевих веб-сайтах.

Високі показники інфляції призводить до зниження рівня життя населення, а отже до падіння попиту потенційних споживачів на такий товар, як термобілизна (оскільки він є недешевою покупкою). А також, до загального зростання рівня цін, що збільшує витрати компанії на транспортування, митні платежі (оскільки виникає необхідність підвищувати ціну товару), на складування та зберігання продукції, тощо.

Наявні чіткі лідери онлайн-платформи, зі співпраці з якими, українські виробники термобілизни можуть почати свою роботу в цих країнах. В тому числі, провести через них, чи з їх допомогою додаткове дослідження ринку, споживчих потреб, місцевих трендів; просувати товари своєї марки, формуючи впізнаваність бренду.

2. Політико-правовий аспект

У обох країнах немає особливих перешкод для здійснення електронної комерції. А політичне та економічне зближення України і Європи останніми роками може бути фактором, що посприяє полегшенню ведення бізнесу для наших компаній в європейських країнах.

З останніх змін, у 2022 році були схвалені два нові закони, спрямовані на створення більш відкритого цифрового простору для всіх користувачів і забезпечення рівних умов для бізнесу. Вони регулюють великі онлайн-платформи, та стосуються більш адресних змін, зокрема щодо онлайн-посередників.

3. Демографічно-соціальний аспект

Доцільний дуалістичний підхід до розгляду клієнтів. З одного боку індивідуалізований, адже це в сучасному світі є основою апелювання до будь-якого споживача (необхідно дати покупцю достатню широту вибору і відчуття індивідуалізованості підбору товару). А з іншого боку варто також розглядати кінцевих споживачів комплексно – як частину групи (в цьому випадку, як члена родини, інші представники якої також є потенційними покупцями).

Зараз люди все менше сприймають термобілизну як товар спортивного призначення, і все більше як необхідний товар повсякденного вжитку. Особливо це важливо на фоні того, що зараз європейці намагаються економити на опаленні приміщень, і шукають найбільш ефективні варіанти утеплення. Тож термобілизна стає чудовим, легким і зручним рішенням для багатьох людей, і коло потенційних споживачів зростає.

4. Соціально-культурний аспект

За словами KPMG, сьогодні спостерігається чіткий тренд здорового способу життя. Бум міських забігів, велосипедного транспорту, популяризація спорту, тощо. На їхню думку, на ринку відкриваються широкі можливості для підприємців, що здійснюють продаж товаріві дотичних до цієї сфери.

5. Природні фактори

Завдяки поліпшенню технологічної обізнаності, набутої під час пандемії, споживачі перейшли до більш цифровізованого способу життя, що призвело до збільшення обсягів електронної комерції та сприяло зростанню глобального ринку термобілизни.

Наразі онлайн-ринок так само добре розвинений. Зараз продажі через онлайн-платформи є необхідністю, для підтримки конкурентоспроможності і диверсифікації каналів розповсюдження.

Дослідження мікросередовища

За результатами аналізу факторів макросередовища в Польщі та Чехії, можна зробити висновок, що Польща трохи більш приваблива країна для дебютного виходу української компанії Neve на європейські ринки. За аналізом особливостей культурного бізнес-середовища обох країн, Чехія ненабагато, але виявилась ближчою до України. Тому враховуючи, крім цього, також і такі аргументами як, по-перше, той факт, що польський ринок є потенційно більшим за масштабами; по-друге, популярними там виробниками подібних продуктів переважно є іноземні компанії, що означає, що місцеві споживачі не відносяться з упередженістю чи особливою недовірою до продукції іноземного виробництва; по-третє, відстань до більшості великих міст Польщі менша, ніж до міст Чехії, що означає, що витрати на перевезення товарів будуть менші; вибір падає на Польщу, як на майбутню країну-партнера. Тож в подальшому в роботі увага буде сконцентрована саме на ринку Польщі – польських споживачах, посередниках та конкурентах.

1. Постачальники

Компанія Commandor (Neve) має ліцензію від Polartec з 2007 року (в цьому ж році компанія була перейменована в Polartec LLC), є одним з найбільших виробників матеріалів для одягу в Outdoor-індустрії. Таким чином, вони були одним з найперших українських виробників, які отримали таку ліцензію і змогли відшивати продукцію з їхніх матеріалів.

Матеріали фірми Polartec використовують усі провідні світові виробники туристичної та альпіністської екіпіровки. Цей бренд і його логотип є такими популярними, що часто споживачі звертають увагу більше саме на марку

матеріалу, ніж на марку виробника. Виходячи з цього відбувається такий собі бренд-саппорт, просто в силу використання матеріалів від Polartec.

Відповідно до політики компанії Polartec, закупівлі матеріалів здійснюються напряму у фірми.

2. Клієнти та Споживачі

Компанія Neve український виробник туристичного спорядження та одягу для активного відпочинку. Вона працює на ринку України уже більше 20 років (раніше фірма Командор) Розмір фірми доволі невеликий.

Уже багато років компанія здійснює пошив технологічно непростого продукту – термобілизни. Проведені в реальних умовах випробування продукту засвідчили, що він є вдалим і ефективний у використанні навіть у екстремальних умовах.

Фірма збуватиме продукцію і через B2B і через B2C ринок. Переважно продаватиме посередникам, втім також і намагатиметься розкрутити бренд через інтернет (а точніше, через соціальні мережі такі як Facebook та Instagram. В будь-якому разі, при виробництві і розповсюдженні продукції вона все одно має орієнтуватися на потреби, запити та вподобання кінцевих споживачів. Тому для забезпечення більш ефективної роботи необхідно спочатку визначитися із сегментацією кінцевих споживачів.

Можливі сегменти споживачів на ринку:

Вік: 1) Діти до 15 років; 2) Дорослі люди, які полюбляють активний відпочинок; 3) дорослі люди, які схиляються до користування термобілизною в повсякденному вжитку; 4) Люди похилого віку.

Ситуації застосування: 1) Спортсмени; 2) Альпіністи, лижники; 3) Мандрівники; 4) Рибалки, мисливці; 5) Люди, що використовують продукт в повсякденному вжитку.

Рівень доходів: 1) Люди, із середнім і вище доходом (для яких ціна 50-100 євро є прийнятною).

Мета покупки: 1) Клієнти, які купують подібний продукт періодично; 2) Люди, які розглядають товар, як одиничну чи достатньо довгострокову покупку;

Якщо розглядати сегментацію за географічною ознакою, можна зазначити, що розвинений процес збуту товарів через інтернет дозволяє забезпечити попит у різноманітних населених пунктах, але основні продажі все ж варто сконцентрувати у великих містах, через наявність більшого попиту і концентрацію розташування фізичних збутових точок дистриб'юторів у цих містах (в тому числі у торговельних центрах).

За основні можна виділити 2 сегменти кінцевих споживачів: перший – це люди віком в середньому приблизно від 18 до 30 років з нижчим за середній чи середнім рівнем доходу, які люблять активний відпочинок на природі. А другий сегмент – це переважно чоловіки старші за 30 років, які потребують термобілизни під час рибалки та полювання.

Тепер щодо основних покупців, яким планується продавати продукцію. Це: 1) Компанії-продавці спортивних товарів (B2B ринок); 2) Компанії-продавці туристичних товарів (B2B ринок); 3) Інтернет-платформи; 4) Кінцеві споживачі.

Оскільки планується, що виробник при виході на новий для себе іноземний ринок використовуватиме і прямий і опосередкований збут (через місцевих дистриб'юторів та онлайн-платформи. а також через власний сайт та інстаграм), то варто також сказати кілька слів про сегменти B2B споживачів.

Таблиця 2.13

Продажі через фізичні точки збуту	Продажі в інтернеті
Продавці туристичного спорядження (ті що мають окрему точку збуту)	Онлайн-платформи, що спеціалізуються на продажі туристичного одягу та спорядження різноманітних брендів (такі як 4camping)
Продавці туристичного спорядження (ті що працюють в торговельних центрах)	Сайти туристичних чи спортивних магазинів, що продають одяг і спорядження власного виробництва поряд з продукцією інших брендів.
Продавці спортивного інвентаря	Онлайн-маркетплейси, що займаються збутом одягу різного призначення

Джерело: складено автором

Отже, можна розглянути кілька можливостей – продавати товари онлайн-дистриб'юторам, які не мають фізичних точок збуту, втім мають широке

охоплення аудиторії та популярність на ринку онлайн-комерції. А також працювати з другою категорією дистриб'юторів – магазинам, що мають фізичні точки збуту і власні онлайн-магазини через які можуть збувати, зокрема, і продукцію нашого бренду.

Взятий до уваги продукт – термобілизна – просувається компанією на широке коло споживачів – від дітей до людей похилого віку, від спортсменів і екстремалів до тих споживачів, для яких даний товар є предметом повсякденного вжитку. Втім, на сьогодні, фірма не співпрацює з посередниками, що продають одяг для повсякденного використання, а лише з туристичними магазинами.

Тут важливо також зазначити, що покупець термобілизни в даному випадку не обов'язково є його споживачем. Так, батьки можуть купляти термобілизну для своїх дітей, чи для власних батьків, а також на подарунок. Таким чином, бачимо, що саме завдяки продажу такого товару, як термобілизна (широковикористовуваного різноманітними групами споживачів з різними мотивами) компанія може збільшити обсяги продажів.

При купівлі подібних товарів, люди переважно надають перевагу тому, щоб прийти у фізичну торгову точку, порівняти товари різних виробників на дотик, поміряти, оцінити візуально, тощо. Крім того, даний продукт (на відміну від більшості предметів одягу) переважно купується для практичного застосування у різноманітних, зокрема і в екстремальних умовах, тому вимоги до його функціональності і якості є високими.

Тренди серед споживачів, що стосуються термобілизни

За даними Академії ISPO, відповідно до одностайної думки учасників панельної дискусії, проведеної пару років тому (учасників було більше 150, це були різні виробники, дистриб'ютори, загалом місцеві та іноземні гравці на ринку outdoor одягу та спорядження Польщі), бізнес-середовище розвивається та змінюється останнім часом. З'являються нові купівельні звички (наприклад, динамічно розвивається електронна комерція), цільова група споживачів в сфері outdoor старшає, соціальні мережі – домінуючі посередники в процесі

комунікації зі споживачами, а також стають основними платформами для маркетингової, рекламної та PR діяльності. [68]

Також, товари даної категорії починають сприйматися споживачами уже не так чітко як спеціалізовані товари, які необхідні в окремих життєвих ситуаціях та випадках, а межі розмиваються і ці товари набувають також популярності як продукти повсякденного використання (принаймні деякі з одиниць туристичного та спортивного одягу). З даної причини виробники намагаються створювати нові лінійки і так позиціонувати деяку частину своєї продукції, ніби вона має подвійне призначення і буде зручною та корисною споживачеві, і в складних умовах і в повсякденності, в горах і в місті, і таке інше.

Також популярним стало залучення знаменитостей для рекламування подібних товарів (чого раніше не робилося. Оскільки це стратегія більше для спортивного одягу да модного одягу). Так, наприклад фірма Jack Wolfskin вирішила просувати в Польщі свої міські, туристичні та модні колекції завдяки співпраці з Мартиною Войцеховською, відомою польською тревел-блогером і журналісткою. [68]

Відбувається зростання онлайн-торгівлі. Пандемія призвела до того, що частина життя перемістилася в віртуальну площину. Наприклад покупки та надання деяких послуг. З боку продавців це призвело до потреби в оптимізації процесу продажу, зросла конкуренція, з'явилося багато нових інтернет-магазинів, навіть ті, хто раніше не вважав за потрібне використовувати онлайн-продажі, під час пандемії змінив свою думку.

Логістика та зручна доставка стали вирішальним фактором при купівлі. Кур'єрські компанії запровадили послугу отримання посилок без підпису, а також безготівковий розрахунок.

Зростання ринку електронної комерції призвело до зростаючого інтересу до складських приміщень. Складністю стала необхідність одночасного управління декількома каналами продажів (Omnichannel), створювалися різні рішення для доставки «останньої милі», такі як пункти PUDO (pick-up, drop-off), «клікнути і забрати» тощо. [69]

Наразі більшість компанії в сфері туристичного одягу та спорядження намагаються поєднувати онлайн продажі та продажі через фізичні магазини.

Також, можна зазначити, що за даними Академії ISPO, навідміну від країн Західної Європи, де ініціативи, пов'язані зі сталим розвитком та «зеленими» підходами, належать до повсякденних ділових і споживчих практик, у Польщі (в сфері спортивних та outdoor товарів) ці європейські тенденції не відіграють значної ролі. [68]

3. Посередники

Наразі, компанія Neve (Commandor) працює лише на території України. І продає свою продукцію через власний інтернет-магазин, а також через двох основних посередників. Мережу «Terra Incognita» та київський магазин туристичного спорядження «Траверс». Ці посередники є відомими площадками в Україні, на яких продається спорядження та одяг для туризму і альпінізму. (крім цього, також через онлайн-магазин Volocuga, Highlander, Alpsport, Northwall та інші).

Тобто, зараз компанія зосереджується саме на посередниках, які продають виключно товари для туризму. Позиціонує себе як виробника високоякісної продукції (в тому числі і термобілизни), перевіреної в умовах з підвищеним навантаженням.

Виходячи на закордонний ринок, буде доцільним вважати за цільових саме таких посередників. А також, зважаючи на помірну ціну термобілизни виробництва Neve, порівняно з іншими виробниками, варто було би також спробувати налагодити співпрацю з магазинами і мережами, що займаються збутом спортивних товарів (в тому числі велосипедних магазинів, та магазинів для рибалки та полювання).

Що стосується інших посередників, то буде необхідність укладати угоду із експедиторською компанією, яка б забезпечувала доставку до польських покупців (складів онлайн-магазинів та фізичних торговельних точок). Можливі варіанти – залізничні та автомобільні перевезення. Або ж розглянути можливість співпраці з делівері компанією, такою як Нова Пошта (яка тепер має складі у

Польщі). Крім того, можна розглянути можливість оренди складу в Польщі. Який можна буде використовувати для забезпечення швидшої доставки основним посередникам. Продукція доставлятиметься на замовлення кільком посередникам, які знаходитимуться в різних місцях і очікуватимуть на поставки в різний час.

За інформацією e-commerce DB близько 40 % онлайн-продажів в сфері Sports & Outdoor (куди входить і термобілизна) мають 3 топ-продавця – це Nike, Decathlon та Militaria. [70] З топ-3 можливо є сенс спробувати укласти угоду на поставку з фірмою Decathlon. Вона є одним з найбільших дистриб'юторів і в своєму інтернет-магазині в Польщі пропонує товари 48 марок. Тож, можна припустити, що вона відкрита до того, щоб розширити свій асортимент і надалі додаючи як нові моделі так і нові бренди. За даними ISPO [68], Decathlon – лідер в Польщі стосовно сегменту дитячих колекцій одягу для активного відпочинку. Тож, можна подумати про те, щоб продавати через їхню мережу саме дитячі моделі.

Продажі через онлайн-платформи: 1. Компанії типу Amazon, Modivo, Allegro. 2. Онлайн-ритейлери, які спеціалізуються на збуті туристичних товарів – наприклад, Decathlon, insportline, Krakowsport. Вони є базою для продажу спеціального спорядження, мають свою споживчу базу, та завжди шукають можливості розширити свій асортимент через співпрацю з новими брендами. 3. Традиційні продавці (що переважно продають оффлайн). Це Be Active, Alpine, Mountain Warehouse та інші.

4. Конкуренти

Що стосується конкурентів, то як на Польському ринку наявна досить велика кількість продавців туристичного спорядження та одягу – місцевих та іноземних. Так, конкурентами на ринку Польщі є такі всесвітньо відомі (представлені мало не по всій Європі) виробники, як: шведська фірма «Craft» (особливістю якої є використання тканин, розроблених у власній лабораторії (їх асортимент нараховує більш ніж 100 моделей), американський бренд «The North Face» (який має лаконічні дизайни та шиє з тканини, що максимально швидко

висихає), швейцарська компанія «ODLO» (яка має репутацію бренду, яким користуються олімпійські спортсмени), Італійський бренд Energiapura (відомий своєю екіпіровкою для гонщиків та лижників), англійська фірма «Brubeck» , американські «Mascot» та «Columbia» , норвезька «Helly Hansen» тощо.

Щодо саме польських виробників, то можна сказати про наступні – Milo, Mona, Tespol, Ewax S.C. При чому більшу вагу мають саме іноземні бренди, а не місцеві. Якщо, наприклад, говорити про Україну, то термобілизна нашого виробництва має популярність серед українських споживачів та продається в багатьох мережах та на онлайн-платформах, в той час як в Польщі місцеві бренди невеличкі і переважно продають товари через свої власні точки та інтернет-магазини). Польські виробники туристичного одягу та спорядження не є великими гравцями на ринку, проте мають хорошу репутацію серед споживачів. Але дуже невелика їх кількість випускає термобілизну, переважно вони зосереджуються на верхньому шар одягу – куртки, жилети та штани, а одяг для середнього та нижнього шару не випускають.

Таким чином, можна виснувати, що польський ринок термобілизни характеризуються великою кількістю конкурентів, при чому іноземних компаній, що мають відоме ім'я, які виробляють продукцію в ширшому асортименті, та не поступаються якістю продукції виробництва Neve. Вони усі продають свою продукцію через інтернет – за допомогою власних сайтів, та онлайн-платформ, зокрема таких як Amazon, Polarsport.pl, Decathlon, insportline, Modivo, Mall.Allegro, Sportisimo, Aspshop, KrakowSport та ін. Польські виробники також присутні, проте не є такими популярними і значно поступаються обсягами продажів іноземним конкурентам.

Деякі із зазначених конкурентів є сильними гравцями на ринках, характеризуються широким асортиментом (часто значно ширшим за асортимент Neve) проте також і вищими цінами, які відображають не стільки більші затрати чи якість продуктів, скільки відомість, а отже вищу ціну бренду. Втім, можна сказати, що ринок відкритий для нових гравців, наявні можливості продажу через різноманітні торгові мережі, крім того, товар не потребує особливої

сертифікації, таким чином наша компанія здатна скласти гідну конкуренцію місцевим гравцям.

Як основних конкурентів розглянемо дві компанії-виробника на польському ринку – одного іноземного та одного місцевого. За іноземного візьмемо швейцарський бренд ODLO, який працює через роздрібних посередників (так же, як планує і Commandor). А за місцевого – Viking, який представлений на більшості онлайн-платформах, що продають термобілизну. Результати представимо в Таблиці 2.14 (Додаток В).

Таблиця 2.14 (скорочено)

Аналіз сильних і слабких сторін компанії порівняно з основними конкурентами

№	Фактори	Neve (Commandor)	Viking (Польща)	ODLO
Основні фактори				
1	Країна пошиву	Україна 6	Польща 8	Відшиває продукцію на багатьох фабриках в кількох країнах – в зокрема в Румунії та Португалії. Загалом на країни Європи та Близького Сходу припадає 65 % виробництва, а інші 35 % – на країни Азії. 9
...				
Товар				
...				
4	Ціна	Сет термобілизни можна купити за ціною (800-2200 грн, тобто 20-50 євро)	(35-130 євро)	(70-160 євро)

Джерело: побудовано автором за даними [68,71-74]

Основні фактори

1. Odlo має значно більш розвинену систему виробництва, ніж українська та польська компанії. Вона диверсифікувала місця пошиву своїх товарів, тепер 65 % шиється в країнах Європи та Близького Сходу, а 35 % в Азійських країнах.

Українська компанія на даний момент відшиває на трьох фабриках в різних місцях України. А польська тільки в Польщі.

Бал українській компанії виставлений найменшим, тому що обсяги пошиву не такі великі як у швейцарській компанії, а географічно фабрики знаходяться далі, ніж у польській компанії.

2. Viking та Odlo уже дуже довгий час працюють на польському ринку термобілизни. В той час як для Neve (Commandor) це буде новий ринок. Втім компанія має великий досвід в роботі в сфері створення і розробки туристичного обладнання, в тому числі термобілизни. Тому не зважаючи на те, що вона невідома на ринку Польщі, їй був виставлений не мінімальний, але менший бал, ніж компаніям-конкурентам.

3. З трьох взятих до розгляду компаній найбільший асортимент типів товарів виготовляє польська Viking, яка крім одягу робить також гамаші, кішки та трекінгові палиці. Neve випускає одяг, а крім цього також рюкзаки (туристичні та велосипедні), тобто інший підбір товарів, ніж Viking. Втім, навіть за успішності виходу на ринок у сфері термобілизни, додати до своєї пропозиції також і рюкзаки буде складно, оскільки на цьому ринку є свої чітко окреслені лідери, яким через специфічність продукту було би дуже важко скласти конкуренцію на іноземному ринку. Компанія Odlo виготовляє виключно одяг, проте їхній асортимент надзвичайно широкий, в тому числі і термобілизни. Тому за цей фактор, найменший бал виставлено швейцарському бренду.

4. Neve планує збувати товар через онлайн маркетплейси та за можливості магазини, що мають фізичні точки збуту, і орієнтуються на туристичне та спортивне екіпірування. Також можливо було б перекласти власний сайт на англійську чи польську мову при виході на ринок Польщі. В Україні вони продають через власний сайт онлайн та через онлайн магазини кількох інших компаній. Viking Має ексклюзивний контракт на продаж термобілизни з інтернет-магазином Sportheaters. Представлений на багатьох інших сайтах. А Odlo дуже широко представлений на онлайн-ринку Польщі, його продукція наявна в асортименті багатьох онлайн-платформ. Завдяки тому, що два конкуренти уже налагодили збут через онлайн-магазини в Польщі, бал їм за цим пунктом виставлений більший.

5. Neve і Odlo мають власний зручний веб-сайт, на якому представлений і добре описаний весь асортимент термобілизни, є вибір кольорів та показана таблиця розмірів. В той час як у фірми Viking власний сайт має ознайомчий характер, він має загалом привабливий дизайн та містить багато інформації, яка може бути цікава споживачу. Проте, продаж через власний сайт не здійснюється, що є доволі незвично і незручно для споживача, який бажає придбати товар.

6. Жодна розглянута компанія не має фізичного магазину у Польщі. (Odlo має магазини в деяких інших країнах Європи. в тому числі в Словаччині і в Німеччині, сусідніх до Польщі).

7. Обидва конкуренти мають значно більш розгалужену систему збуту і мають досвід міжнародної торгівлі, адже експортують свої товари в багато країн (переважно в європейські та в країни Північної Америки).

Просування

Фірми, що виробляють подібні товари рідко рекламують себе звичайними шляхами. Якщо вони мають гроші і достатню відомість, і бажають сформувати собі певний імідж, то переважно намагаються спонсорувати спортивні змагання чи підписувати контракти з окремими спортсменами, щоб вони за рахунок власної популярності просували продукти цієї фірми. (так наприклад, робить Odlo). А також використовують соціальні мережі та платформи, щоб поширювати інформативні чи просто гарні відео, де чітко видно товари їхньої марки. Останнім часом, набирає популярності просування товарів через мережі Instagram та Tik-Tok.

Тож, Neve має лише сторінку на Facebook, а також розміщує на Youtube огляд деяких своїх товарів. Втім, сторінка Facebook не оновлюється з початку війни, сторінки в Instagram чи каналу на Youtube компанія не має. При виході на новий ринок дану ситуацію необхідно буде виправити. І більше зусиль направити на те, щоб розвивати свою присутність і активність у соцмережах. Адже без цього, буде надзвичайно складно знайти покупців для роздрібного продажу. Viking також має лише сторінку на Facebook, контент на якій (на відміну від Neve) регулярно оновлюється, в інших соціальних мережах бренд не

представлений. При чому, варто зауважити, що як сайт компанії, так і його акаунт у Facebook важко знайти за запитом в інтернеті. Odlo має рекламні ролики та постери, які можна подивитися на Youtube, Facebook та Instagram. Також є загалом окрема програма просування через акаунт Instagram. Також фірма веде канал на Youtube (хоча він уже майже півроку не оновлювався). Раніше також був акаунт у Twitter, проте він не оновлювався з 2016 року.

Товар

1. **Склад** – або іншими словами, використання всесвітньо-відомих та визнаних високотехнологічних матеріалів. Так, одним із найбільш популярних матеріалів для виготовлення термобілизни є, Polartec який розробила американська компанія Malden Mills Inc.

Тож, український бренд Neve використовує для пошиття своєї лінійки термобілизни Polartec, PowerDry (швидко сохне), Power Wool (спеціальна тканина від polartec з шерстю меріно), Power Stretch, PowerGrid (сітчаста структура тканини, що зберігаючи теплоізоляційні властивості характеризується підвищеною легкістю). Оскільки працівниками компанії є професійні альпіністи, які мають великий досвід виготовлення подібних товарів та розуміння принципу досягнення призначення тієї чи іншої речі, то вони використовують найсучасніші ефективні матеріали для виготовлення своїх товарів та намагаються вдосконалювати технології виготовлення (пошиву) і складу своїх товарів. [74]

Польська Viking – Polartec, Merino Wool, Primaloft® Silver Performance fiber, Meryl Skinlife (вологовивідні властивості), та бамбукові тканини. [71]

Швейцарська Odlo – шерсть меріно, технологію F-Dry, Primaloft, а також використовує ZeroScent (антимікробне покриття для зменшення запахів) та recycled. [72]

Також можна додати, що Odlo багаторазово отримувала нагороди від ISPO за різні моделі своєї термобілизни. (ISPO – провідна міжнародна спортивна платформа, яка висвітлює продукти та послуги в індустрії активного відпочинку та відзначає найвидатніші продукти галузі нагородами).

2. Асортимент видів товару

В українській компанії Commandor (бренд Neve) представлена термобілизна різних видів: вологовивідна спортивна термобілизна (літні футболки Dyno та Solei, мультисезонне Bronco, Balance), для змінних навантажень (Frozzy, Avalanche, Snowberry) і теплозберігаюче (Irbis, Walker, Drake, Rondo).

В польській Viking представлені такі види товару: Вологовідвідна (для спортивних тренувань), теплозберігаюча (ділиться на легку, середню, і для дуже низьких температур), та середнє між спортивною і теплозберігаючою (із середніми властивостями по обом категоріям). Наявна сітка до якої температури при низьких та високих навантаженнях товар виконуватиме свою функцію в достатній мірі).

В швейцарській Odlo: теплозберігаюча (на різну температуру) для використання в горах; дихаюча термобілизна з антибактеріальними властивостями для повсякденного використання; вологовідвідна термобілизна, яка швидко сохне для активних спортивних навантажень; для змінних навантажень (така що має високі характеристики і по вологовідведенню і по теплозберіганню); окремо не виділяється, проте багато моделей відносяться до категорії Eco. тобто виготовлені з тканини, яка є переробною.

3. Дослідження

Жодна з розглянутих компаній не мають окремого R&D відділу, який би займався дослідженнями і розробкою нових матеріалів. Це, враховуючи обмежені ресурси та наявність визнаних outdoor спільнотою, перевірених і повсюдно використовуваних матеріалів, було б неефективно. Натомість, вони всі зосереджуються на досягненні максимальної якості пошиву, розробці нових дизайнів та технологій зшиву.

Так, Neve постійно оновлює асортимент, конструюючи нові моделі з поєднанням різних матеріалів та технологій пошиву. І основний акцент роблять на тому, що вся їхня продукція проходить крім звичайного відбору і тестування ще й тестування в екстремальних умовах. Крім того, кожен покупець може отримати розгорнуту детальну консультацію у представника фірми.

Viking так само концентрує увагу саме на розробці нових дизайнів, а також кольорів та принтів, наголошуючи при цьому, що постійно шукають і використовують найкращі сучасні технології стосовно матеріалів та викрійок. Ця компанія більше націлена на зростання аудиторії, тому намагається позиціонувати себе та свою продукцію, як таку, що призначена для повсякденного вжитку в будь-яких погодних умовах. Наголошує на зменшенні негативного впливу на довкілля, та на сталому розвитку і споживанні.

Odlo – націлена на сегмент спортивного одягу – для бігу, лижного спорту та активного відпочинку. Для підвищення загальної технологічності та якості продукції, а також для його тестування вони співпрацюють з багатьма партнерами, зокрема із спортсменами, дослідницькими інститутами (наприклад EMRA), а також світовими передовими виробниками матеріалів.

4. Ціна

Ціна на товари різних категорії у Neve від 20 до 50 євро за комплект термобілизни, у Viking від 35 до 130 євро (окремі кілька моделей), у Odlo від 70 до 160 євро за нові моделі. При чому там, де пропонується купівля штанів чи лонгсліву окремо, ціна звісно менша. [71-74]

Ціна на термобілизну виробництва Neve є нижча за ціну її конкурентів. При цьому якість товару не поступається товарам інших компаній на ринку. Кольорові рішення поступаються асортименту взятих до розгляду конкурентів. Якщо після витрат, пов'язаних з експортом, ціна товару фірми Neve залишиться трохи меншою, ніж у конкурентів, то це може бути конкурентною перевагою.

Таким чином бальна оцінка по розглянутим факторам у Neve – 66, у Viking – 74, у Odlo – 92. Тобто українська і польська компанії – приблизно рівні по балам, втім великою конкурентною перевагою Viking є саме той факт, що вона місцева польська компанія. А от Odlo значно перевищує їх обох, що зрозуміло, адже вона має значно більші ресурси, ширший асортимент моделей та кольорів, визнані успішні технологічні рішення, та широку збутову і виробничу мережу. Втім, незважаючи на це і якість асортименту термобілизни української компанії відповідають дуже високому рівню. Виробник використовує

високотехнологічні, визнані outdoor спільнотою як лідери в своїй сфері; оновлюваність моделей відбувається доволі часто, як на невелику компанію (по одній-дві моделі на рік); а також, що важливо, пропонує індивідуальні консультації за потреби кожному своєму покупцю та ремонт обладнання і спорядження за можливості. Перспективи розвитку можливі в таких напрямках, як: збільшення загального асортименту продукції; розширення системи каналів збуту в Україні та за кордоном; збільшення активності та присутності у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, Telegram, Youtube.

Наразі, невисока представленість у соціальних мережах, невідомість на польському ринку, відсутність досвіду експорту продукції та невелика кількість працівників у зв'язку з війною, є основними слабкими сторонами української компанії.

2.3 Визначення мотивації кінцевих споживачів на іноземному ринку

Відповідно до результатів досліджень ISPO (та їх аналізу ситуації і тенденцій на польському ринку туристичних та спортивних товарів) вважається що в такій країні, як Польща, адресація пропозиції виключно вузькому сегменту основних споживачів не може гарантувати достатній простір для розвитку продавців в цій сфері. [68] Тож, аутдор компанії намагаються різними способами слідувати тенденціям моди. Наприклад, доповнювати колекції продуктами, що по стильовому рішенню межують зі спортом і модою (тобто відходити від візуально нейтральних дизайнерських рішень), розширювати ідейно призначення товару на різні вікові категорії споживачів, розвивати мережі мультибрендових торговельних платформ, розширювати канали онлайн-продажів.

Загалом, на B2B сегменті ціллю і мотивацією учасників можуть бути кілька основних пунктів. Це зростання обсягів продажів і виручки, розширення асортименту та географічного поширення, зростання популярності серед споживачів. А для того, щоб партнери отримали ту перевагу чи вигоду, яку вони хочуть, необхідно зрозуміти мотивації, вподобання та вимоги кінцевих

споживачів щодо кожного окремого товару та послуг, що з ним пов'язані. В будь-якому разі, товар, який виготовляє фірма призначений саме для кінцевого споживача, покликаний зацікавити його своїми практичними характеристиками та зовнішнім виглядом, відповідністю тенденціям (екологічності, переробки, користі для здоров'я, та ін.).

Тож, в даному аспекті корисним буде провести опитування кінцевих споживачів стосовно особливостей їх вибору термобілизни. А оскільки, до цього було розглянуто фактори, пов'язані з особливостями роботи на іноземному ринку порівняно з ринком України, то виправданим буде опитати споживачів в Україні та споживачів в Польщі. Що дозволить порівняти особливості споживання, вимоги потенційних покупців, та культурну різницю в процесі купівлі такого товару як термобілизна, в рідній звичній країні-базування виробника – Україні, та на новому для неї ринку Польщі. Пошукові питання для визначення мотивацій споживачів при виборі термобілизни на ринку Польщі описані в додатку Г.

На основі пошукових питань складено опитувальну анкету (Додаток Г), за аналізом відповідей на яку, стане можливо досягти кращого розуміння мотивацій споживачів при виборі такого товару як термобілизна на ринку України та Польщі. Загалом в анкеті – 17 запитань.

P.S. Для опитування польських споживачів анкету було перекладено англійською мовою. Опитані як поляки, так і іноземці, які на даний момент проживають у Польщі. Для досягнення ширшого охоплення аудиторії (для взяття до уваги тенденцію збільшення кількості споживачів старшого віку) опитано потенційних споживачів різних вікових категорій та різної статі. Питання про їхній рівень доходів не задавалося, проте цей фактор частково відображається у відповідях на питання про оптимальну ціну.

Питання мають допомогти краще зрозуміти не тільки мотивації і вимоги споживачів до товару термобілизна, а і перевірити деякі тенденції на ринку (зокрема, зростання популярності онлайн-сервісів для просування і продажу).

Висновки по результатам опитування

Проведено апробацію анкети серед 3 респондентів-українців та 1 іноземця. Таким чином, анкета була скоригована в оформленні та чіткості формулювання деяких питань. Врешті-решт опитано 44 українця та 30 поляків. Нижче опишемо і порівняємо відповіді респондентів з цих двох країн.

1. Українці – Переважна більшість споживачів вважають термобілизну необхідним атрибутом у своєму гардеробі – 48 %, ще 32 % більше схиляються до того, що це корисний для них товар і непогано б було мати його в наявності. 20 % споживачів вважають, що вони легко можуть обійтися і без термобілизни, або навіть взагалі не вважають, що вона може їм знадобитися.

Поляки – на польському ринку даний розподіл інакший. Тут значно більша кількість споживачів вважають, що термобілизна не такий уже і важливий елемент їхнього гардеробу – 40 % зазначили негативну відповідь. 47 % зазначили, що вважають термобілизну необхідністю, і ще 13 % більше схиляються до того, що цей товар було б непогано мати в наявності.

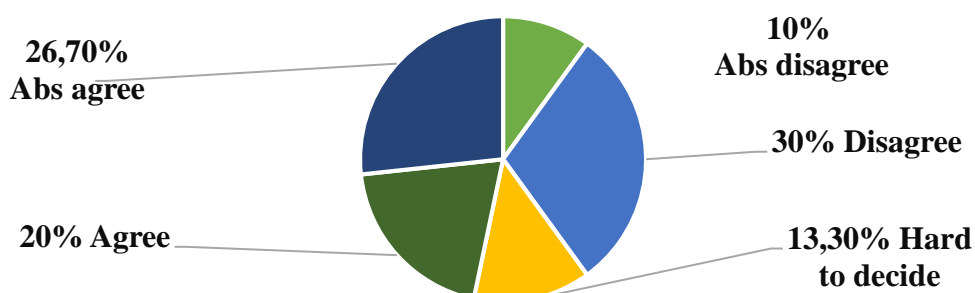


Рис. 2.7 Do you agree with the following statement: «Thermal underwear is a necessary attribute in my wardrobe»?

Джерело: побудовано автором на основі відповідей польських респондентів на питання анкети.

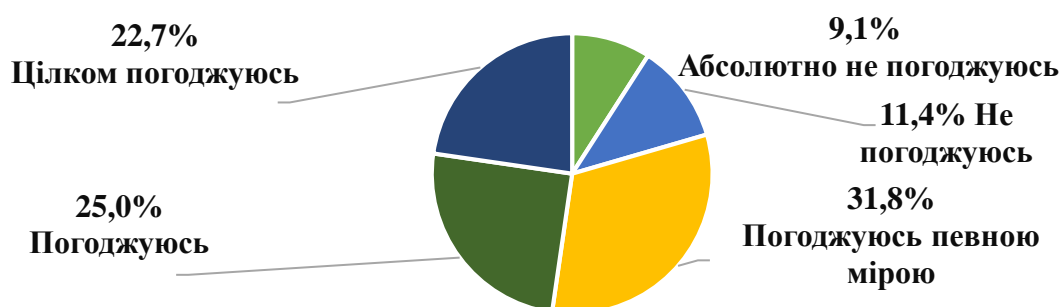


Рис. 2.8 Чи згодні Ви з наступним твердженням: «Термобілізна – необхідний атрибут у моєму гардеробі»?

Джерело: побудовано автором на основі відповідей українських респондентів на питання анкети

2. При цьому:

Українці – 71 % опитуваних вказали, що вони колись купували термобілізну.

Поляки – 87 % опитуваних зазначили, що вони колись купували термобілізну.

Отже, в середньому, серед споживачів, що прийняли участь в опитуванні, більша частина поляків купували колись термобілізну, українці ж поступаються в даному аспекті іноземцям. Проте, в обох країнах приблизно однаковий % споживачів вважають термобілізну необхідним атрибутом свого гардеробу. Втім, в Україні велика частка респондентів (30 %) більше схиляється до позитивного сприйняття товару і вважає його доволі корисним для себе. А в Польщі розподіл проходить інакше – велика частка респондентів (30 %) має більш негативне сприйняття продукту, і не вважають його необхідністю для себе. Таким чином в даному аспекті, ринок України видається має більше потенційних покупців, яких було б нескладно схилити до купівлі термобілізни. У нас товар набирає популярності останніми роками. А в Польщі % таких споживачів значно менший, тобто стосовно цього попереднього базового ставлення до продукту потенціал трохи менший, ніж на ринку України.

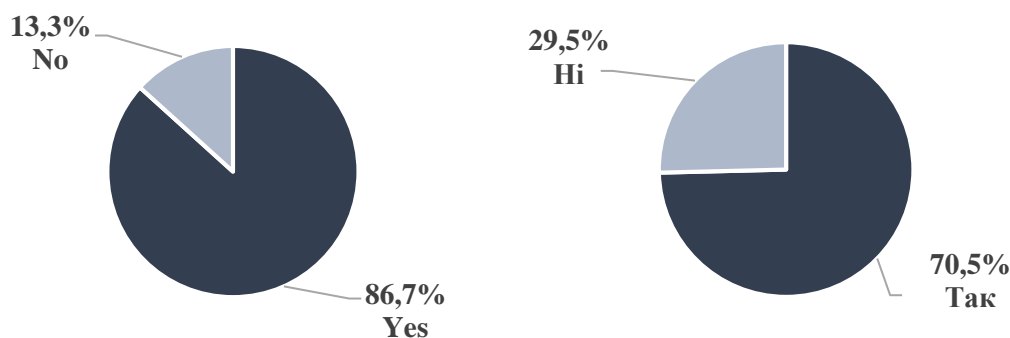


Рис. 2.9 Have you ever bought thermal underwear ?

Рис. 2.10 Чи купували Ви раніше термобілізну?

Джерело: побудовано автором на основі відповідей польських та українських респондентів на питання анкети

3. Щодо ставлення споживачів в обох країнах до термобілизни саме українського виробництва. Результати навіть трохи дивують. Відповідно до отриманих відповідей, на українському ринку всього 14 % респондентів мали досвід придбання товару українського виробника. А за кордоном ця кількість складає 7 % опитаних. Для іноземного ринку, враховуючи непоширеність і практичну невідомість там українського виробника, % доволі високий, що загалом, може вказувати на відкритість поляків до ідеї купівлі товару українського виробництва. А от стосовно українського ринку, враховуючи наявність багатьох популярних українських брендів на ринку, частка не така висока, як очікувалося. З чого можна зробити висновок, що при купівлі такого товару як термобілизна, український споживач більше довіряє іноземному виробнику.

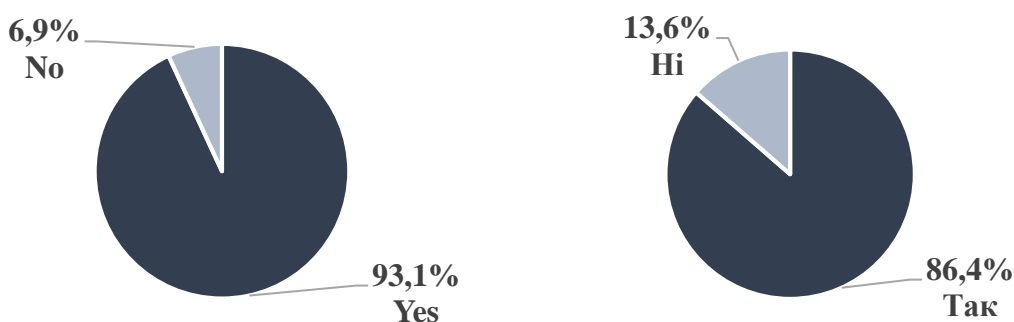


Рис. 2.11 Have you ever bought the Ukrainian-made thermal underwear? (Turbat, Neve, Bavovna, Terra Incognita, Baft)

Рис. 2.12 Чи купували Ви раніше термобілизну українського виробництва ? (Turbat, Neve, Bavovna, Terra Incognita, Baft)

Джерело: побудовано автором.

4. Чи є термобілизна в свідомості споживача спеціалізованим рідковживаним товаром, чи продуктом повсякденного використання ?

Відповіді анкети показують наступне: переважна більшість споживачів на обох ринках, в силу технологічності та спортивного спрямування товару, вважають термобілизни спеціалізованим товаром, що використовується в

окремих випадках (при низьких температурах, при значних фізичних навантаженнях та для катання на лижах взимку). Втім, українці в більшій мірі схильні розглядати термобілизну як товар повсякденного вжитку, ніж поляки. Так, 21 % українців вказали дану відповідь, в той час як поляків лише 10 %.

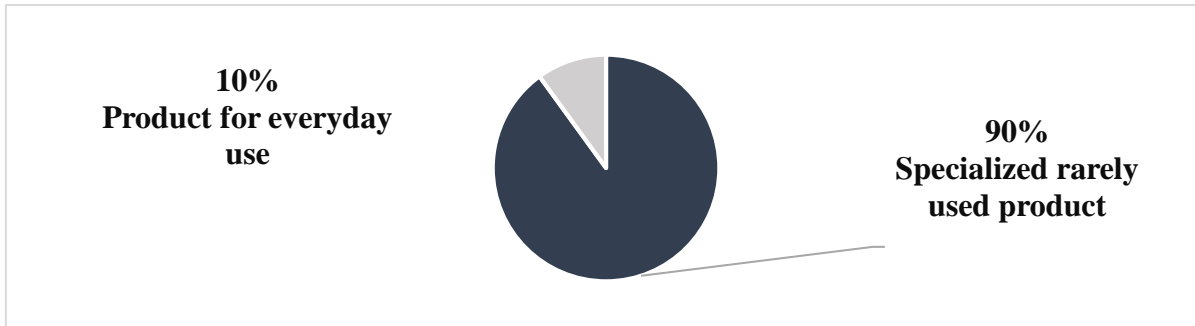


Рис. 2.13 For You, thermal underwear is.

Джерело: побудовано автором.

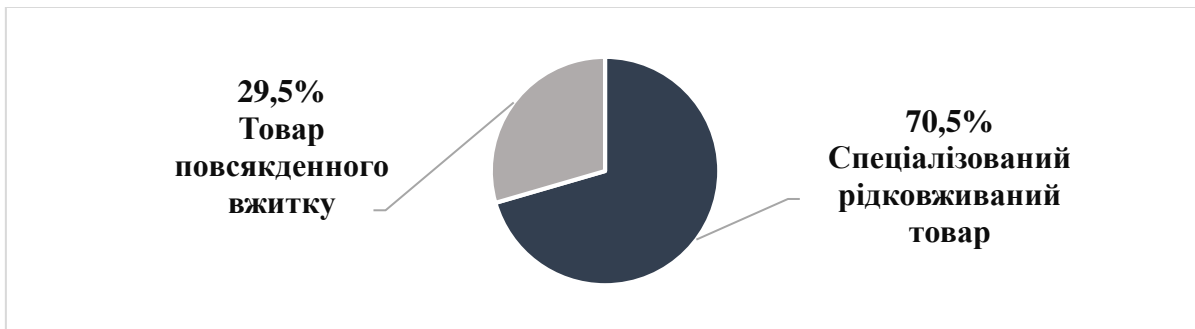


Рис. 2.14 Термобілизна для Вас.

Джерело: побудовано автором.

5. З цього логічно випливає запитання в яких саме умовах споживачі звикли використовувати даний товар.

Отже, були запропоновані наступні відповіді: В повсякденному використанні (1) Під час спортивних тренувань, (2) На риболовлі/полюванні, (3) В екстремальних умовах (4). А також запропонована відкрита відповідь.

(1) Українці – у 37 % відповідей. Поляки – у 13 % відповідей. (в обох випадках ця частка більша, ніж заявлена в попередньому питанні, через те, що загальне стале сприйняття товару одне, а фактичне використання трохи варіюється. При чому, окремі відповіді (відкриті) також можна зарахувати до повсякденного використання, і таким чином додати до цього пункту ще 8 %. (і з

% до українців). Тоді реальна частка в цій категорії для Українців буде 40 %, а для Поляків – 21 %.

Тут також можна зауважити, що деяка частина респондентів окремо виділила у відповідь те, що цей продукт допоміг їм взимку в домашніх умовах, (а стосовно українців, то також під час блекауту, в умовах недостатності опалення), тобто можна виснувати, що товар потроху починає сприйматися як такий, що відкриває можливість економії тепла в помешканні в зимовий період.

(2) Українці – 31 %. Поляки – 30 %. Крім цього, до цієї категорії можна додати відкриті відповіді стосовно використання для зимових видів спорту. (хоча види термобілизни в даних випадках відрізняються, але мотивація одна). Тоді кінцевий результат – українці – 35 %, поляки – 41 %.

(3) Українці – 16 %. Поляки – 13 %.

(4) До екстремальних умов віднесемо також відповіді респондентів пов'язані з утепленням в зимову пору року за критично низьких температур. Отже, вийде, що:

Українці – 60 %. Поляки – 96 %.

P.S. % брався як загальний відсоток респондентів, що обрали відповідний варіант відповіді.

Отже, 90 % поляків і 2/3 українців використовують термобілизну як утеплювальний шар одягу взимку за низьких температур.

Друга по популярності ситуація, в якій використовуються даний продукт є спортивний напрямок – це біг, велосипедний спорт, зимові види спорту, тощо. Третина українців та 40 % поляків обрали цей пункт.

Третій варіант – це повсякденне використання, носіння в домашніх умовах для економії тепла. Серед українців дана ситуація з такою самою частотою, як і попередня, є умовою для використання термобілизни. 40 % респондентів обрали даний пункт. В Польщі, такий варіант не є настільки популярним, втім можна сказати, що кожен 5 опитуваний колись використовує товар таким чином. При чому варто зауважити, що така ситуація передбачає використання теплозберігаючого типу термобілизни.

Також кілька респондентів в обох країнах відповіли, що вони ще не використовували подібний продукт, проте, якби їм випала така нагода, то вони б були не проти скористатися ним в кожному зазначеному варіанті.

Таким чином, для польських споживачів найбільш доцільним було би пропонувати термобілизну в першу чергу теплозберігаючу (в найбільш широкому асортименті), тоді вологовідвідну (при чому, було би доцільно попрацювати над розширенням асортименту моделей та типів такої термобілизни). І в останню чергу термобілизну для змінних навантажень.

6. На питання про те, які характеристики в першу чергу споживачі шукають, обираючи термобілизну, 90 % опитуваних в обох країнах вказали Теплозберігання (як базовий шар одягу). Що співвідноситься з результатами відповідей на попереднє питання.

Так само в обох країнах (в Польщі трохи меншою мірою) близько 40 % респондентів цікавить еластичність та легка вага виробу.

І найменше респондентів відповіли, що їм важлива міра відведення вологи. Серед українців – 40 %, а серед поляків – 35 %. Це також підтверджує відповіді на попереднє питання – менша кількість споживачів купує товар для використання в спортивних цілях, ніж у цілях утеплення. А також, може пояснюватися тим фактом, що значно менша частина людей знає про те, що термобілизна так гарно виконує функцію збереження тепла саме завдяки можливості ефективно виводити вологу, яку виробляє тіло людини. Тож, виробник міг би наголосити на цій особливості (інформації) при описі товару на етикетці, спробувавши використати цей факт, як додаткову позитивну характеристику продукту.

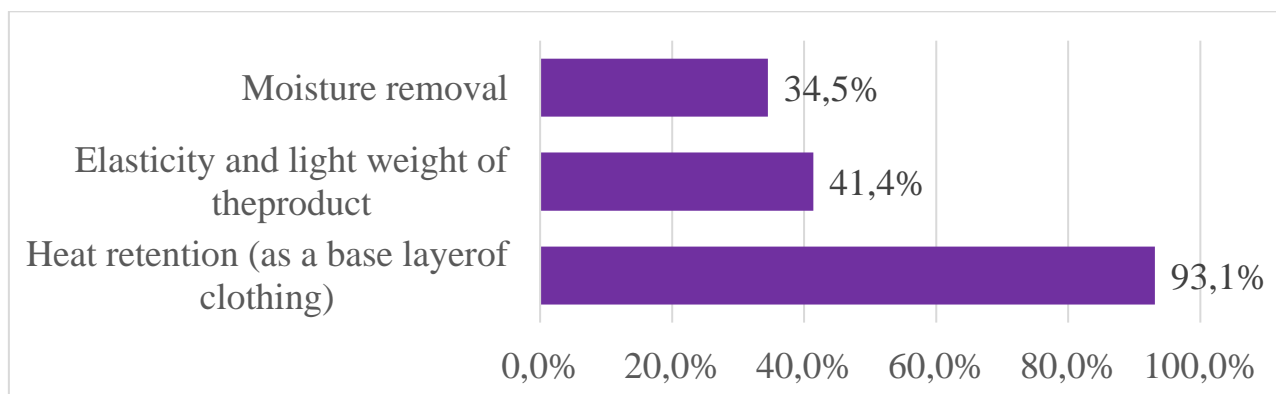


Рис. 2.15 What characteristics are you looking for when choosing a thermal underwear.

Джерело: побудовано автором.

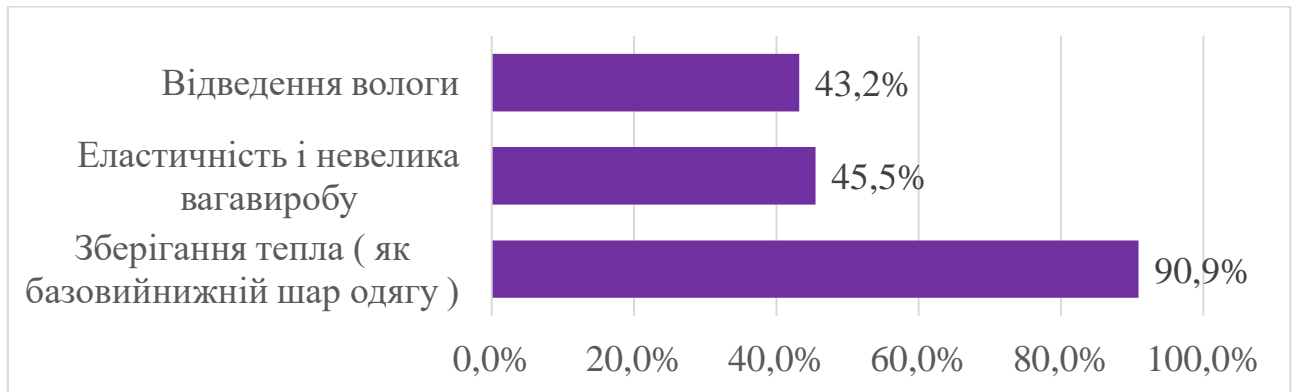


Рис. 2.16 Характеристики, які Ви шукаєте, при виборі термобілизни

Джерело: побудовано автором.

7. Перейдемо до наступної групи питань:

Наскільки часто респонденти купують термобілизну ?

Українці: 15 % респондентів вказали, що вони взагалі ніколи не купували термобілизни, а 46 % – що купували лише раз у житті. 25 % купують її раз на 5 років чи навіть рідше. А 14 % купують доволі часто – раз на 2-3 роки.

Поляки: 10 % – ніколи не купували. 27 % купували лише раз. 36 % купують раз на 5 років і рідше. А 27 % часто – раз на 2-3 роки.

З цього, можна виснувати, що польські споживачі згодні і більш схильні, ніж українці купляти такий товар частіше. Так, якщо споживачів, що купували термобілизни хоча б раз за останні 5 років у Польщі нараховується близько 60 %. То в Україні ця цифра складає лише 40 %. А споживачів, які купували товар лише раз (тобто надають перевагу купівлі якомога більш довговічного товару) в Україні значно більше, ніж у Польщі. І це при тому, що загалом український споживач більш гнучкий у сприйнятті товару. Тобто, поляків можна розглядати як клієнтів, у яких є потенціал до більш частих покупок такого товару.

8. Стосовно питання про доцільність продажу товару окремо та в комплексі (сетом кофта і легінси разом).

Українці: 80 % опитаних проголосувало за те, що вони радше придбають комплект термобілизни і приблизно по 10 % розподілилися відповіді за окрему купівлю штанів та кофти.

Поляки: серед польських споживачів 60 % вказали, що вони б радше надали перевагу купівлі комплекту. По 20 % рівно розподілилися відповіді за окрему купівлю кофти та штанів.

Тож, оскільки 40 % споживачів на польському ринку надає перевагу купівлі окремо верху і низу термобілизни, є виправданим продаж товару окремо по даним категоріям. Втім, для Neve варто при виході на ринок Польщі також пропонувати і товари в комплексі, чого вона наразі не робить, щоб полегшити вибір і купівлю споживачам, що надають перевагу такому варіанту.

9. Важливість таких факторів як:

Ціна: Українці (важлива для 60 % споживачів); Поляки (66 % важлива). При чому, для 13 % усіх споживачів – це критичний фактор при виборі.

Якість – для 80 % українців та для 85 % поляків якісні характеристики є найбільш вагомими при здійсненні вибору.

Додаткові характеристики – для 50 % українців та 57 % поляків додаткові характеристики є важливими.

10. Щодо того, які саме додаткові характеристики споживачі в двох країнах вважають найбільш важливими для себе, то:

Таблиця 2.15

Додаткові характеристики

Споживачі	Відомість бренду	Країна-виробник	Можливість купівлі комплекту і окремо	Зручність та вартість доставки	Наявність гарантії
Українці	Неважлива для 70 % покупців.	60 % споживачів цікавить даний аспект	75 % споживачів важлива така можливість	Для 70 % важливо	57 % споживачів вважає це важливою при виборі характеристикою
Поляки	Неважлива для 70 % покупців.	Цікавить лише половину опитаних	70 % споживачів важлива така можливість	Для 75 % важливо	Половина споживачів вважає важливою характеристикою при виборі

Джерело: складено автором

Тобто бачимо, що у важливості додаткових характеристик, ставлення споживачів обох країн приблизно однакове. Найменш важливий аспект виявилася відомість бренду (таким чином, українська компанія має всі шанси за умови дотримання високої якості і використання відомих брендів матеріалів завоювати своїх прихильників серед поляків). Найбільш важливими виявились фактори можливості купити товар в комплексі і окремо та зручність і вартість доставки. (на перше компанія має прямий вплив, може вписати відповідну умову у контракти з посередниками; а от на доставку вона не матиме жодного впливу, тому мусить приділити достатню увагу даному аспекту при виборі посередника на ринку, оскільки погане чи довге обслуговування клієнтів при купівлі онлайн, в деякій мірі може сприяти перенесенню негативних емоцій споживача на сам бренд). Наявність гарантії та країна-виробник важливі приблизно для половини споживачів на обох ринках. Щодо першого, то Neve може мати деяку додаткову цікавість для споживача як українська фірма (на основі зростання загальної цікавості європейців і поляків зокрема, до продукції українського виробництва), а щодо другого, то Neve надає гарантію на всі свої вироби на 1 рік.

11. Важливість окремих якісних характеристик.

1. Базові характеристики (або ж критичні характеристики, за яких товар виконує свої функції).

Близько 85 % респондентів в обох країнах вважають цей фактор надзвичайно важливим при виборі термобілизни.

2. Матеріали – 75 % українців та 93 % поляків обирають термобілизну орієнтуючись на матеріали, з яких вона зроблена. (що підтверджує загалом припущення автора про те, що на цьому ринку марка матеріалів, що використовується більшістю виробників для пошиття готового продукту, є значнішим показником високої якості, ніж сам бренд, який випускає даний товар, та в більшій мірі сприяє довірі до продукту).

3. Ширина асортименту моделей та розмірів – важлива рівно для половини респондентів в обох країнах. Тобто, кількість запропонованих моделей загалом

важлива, проте споживач переважно не очікує від фірми дуже великого розмаїття моделей.

4. Ширина асортименту кольорів та дизайнів – всього для третини українців, та для 45 % поляків кольористика та візуальний дизайн термобілизни має значення. Поєднуючи дану статистику з зібраними неписьмовими відповідями деяких респондентів, покупці не надають дизайну і кольорам білизни дуже великого значення, адже це нижній шар одягу, який не бачать люди навколо. Проте, люди відчувають більшу прихильність до товару, якщо він крім практичності дає їм відчуття візуальної задоволеності. Тому, даний аспект в цьому випадку не є надзвичайно важливим, проте його також не слід ігнорувати, і звернути увагу на кольорову палітру і досягнення більш привабливого дизайну продукту. Це буде не зайвим і для розвитку на ринку України і при виході на закордонний ринок.

12. На українському ринку 50 % відповіли, що надають перевагу комбінованому варіанту складу продукту (шерсть меріно + синтетичні тканини), 2 % - тільки шерсті у складі, і 48 % - синтетичним тканинам.

А на польському ринку розподіл наступний: 63 % за комбінований склад, а 37 % за повністю синтетичний склад.

Це підтверджує загалом висновок про те, що більшість споживачів схильна до використання товару в цілях утеплення. І також тенденцію до збільшення популярності екологічних та природніх компонентів у будь-яких продуктах.

Приблизно такий самий розподіл продукції по складу випускає Neve. В теплих моделях внутрішній шар тканини зроблений з шерсті меріно, а зовнішній із синтетичних волокон, таким чином забезпечується одночасно і краще відведення вологи і теплозберігаючий ефект. Використання кількох матеріалів водночас при пошиві нових моделей видається таким чином доцільним.

13. Оптимальна ціна для переважної більшості споживачів.

Для двох країн застосована різна категоризація цін, враховуючи різні середні доходи громадян в двох країнах та загальний рівень цін на подібний продукт в двох країнах.

Таким чином для українських споживачів градація цін наступна (в переводі на євро для обох країн): 12-25 €; 25-40 €; 40-60 €; 75 – 100 € та більше. А для польських – до 45 €; 45 - 65 €; 75-100 €; 100-200 €; 250-350 € і більше. Для легшого порівняння об'єднаємо відповіді українців по 1 і 2 категорії ціни.

До 45 € – готові максимально заплатити 37 % українців та 20 % поляків.

До 60 € – 42 % українців та 43 % поляків.

75-100 € – 21 % українців та 37 % поляків.

Більше – ніхто з опитуваних поляків чи українців не обрали варіант більшої ціни, ніж 100 €. Хоча, на ринку Польщі, зокрема і в асортименті розглянутих конкурентів, наявні моделі за ціною до 130-160 €.

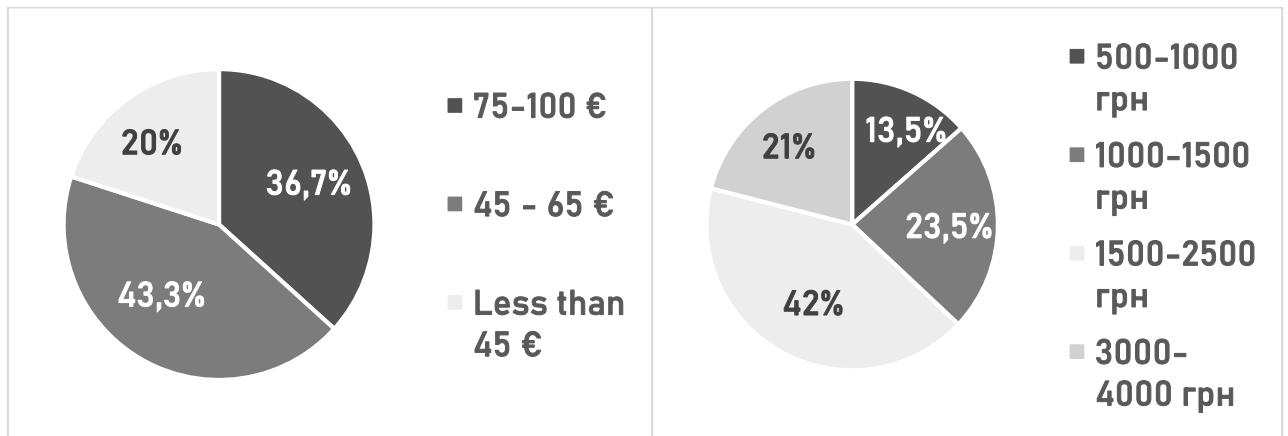


Рис. 2.17 What price are you willing to pay for a set of thermal underwear that meets your requirements?

Джерело: побудовано автором.

Рис. 2.18 Яку ціну Ви готові заплатити за комплект термобілизни, що відповідає Вашим вимогам ?

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, можемо побачити, що поляки загалом однаково згодні заплатити як 45-60 € так і 60-100 €. Товари вартістю до 45 € поляки в меншій мірі бажають купляти, проте все ж п'ята частина респондентів обрали саме такі межі ціни.

Компанія Neve теоретично має можливість запропонувати на ринку товари в першій та другій ціновій категоріях, таким чином охопивши близько двох третин споживачів.

14. Щодо важливості знижки для клієнта – 25 % українців та 7 % поляків відповіли, що вони завжди сліdkують за знижками на такі товари.

68 % українців та 93 % поляків вказали, що навмисне на знижку вони чекати не будуть, проте її наявність є для них доволі важливим, і обираючи між продуктом за знижкою і без, вони радше нададуть перевагу першому, навіть якщо він буде трохи гірший.

7 % українців вказали, що вони не звертають уваги на знижку при виборі термобілизни.

15. І останній аспект, що перевірявся був найзручніший та найпривабливіший для споживача канал збуту.

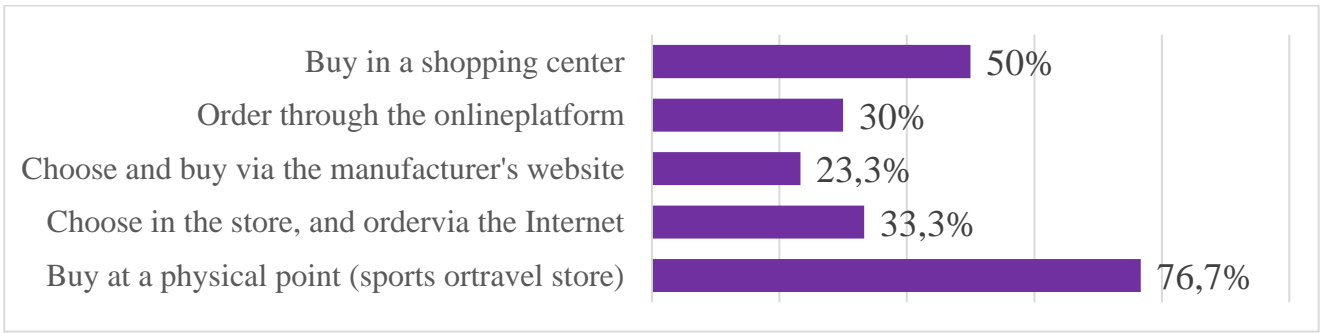


Рис. 2.19 Which purchase option would you prefer when buying thermal underwear ?

Джерело: побудовано автором.



Рис. 2.20 Якому варіанту купівлі термобілизни Ви б радше надали перевагу ?

75 % потенційних покупців в обох країнах обрали за найбільш зручний і бажаний для себе варіант – Придбати товар у фізичній точці (спортивному чи туристичному магазині). Тобто саме такому варіанту споживач найбільше довіряє, і отже, найбільш ефективно було би розмістити товар у магазинах посередників, в тому числі і фізично.

При чому тут варто зазначити, що аж 50 % польських споживачів вказали, що вони воліють придбати даний товар у торговому центрі.

Українці майже в половині випадків обирали варіант або придбання на веб-сайті виробника, або здійсненні вибору у фізичній точці а власне придбанню в онлайн-магазині. А 25 % були за те, аби придбати товар на великій онлайн-платформі.

Розподіл варіантів у поляків інший – за онлайн-платформу та «вибір в магазині, а купівлю в онлайн-магазині» 30 % споживачів. А от за купівлю на сайт виробника виступили лише 20 % респондентів. Тобто поляки в більшій мірі, ніж українці звикли більше довіряти дистриб'ютору, і менше схильні купляти напряду від виробника, що є таким популярним в Україні.

Серед українських респондентів більша частина віком до 25 років і лише 15 % більше за 25, втім серед них були люди усіх вікових категорій включно з тими, кому більше за 55 і які використовують товар в меншій мірі для спорту і екстремальних навантажень, а більше для повсякденного носіння та утеплення в холодну пору року. 65 % опитаних жінки, а 35 % чоловіки. Серед польських респондентів більша частина також віком до 25 років (40 %), 20 % до 35 років, 17 % до 45, 10 % до 55 років і 13 % старших за 55 років.

Отже, можна зробити висновок, що в загальному споживачі в Польщі та Україні характеризуються доволі подібним сприйняттям такого продукту як термобілизна, їхня споживча поведінка і мотивація стосовно нього також дуже схожі. Втім звісно, є пункти, щодо яких спостерігається різне ставлення, бажання, очікування та звички. Таким чином, можна здійснювати вихід на ринок Польщі особливо не змінюючи товар і його характеристики, проте необхідно врахувати особливості очікувань і вподобань споживачів стосовно каналів збуту, ставлення до продажу товарів в комплекті, переваги теплосберігаючих властивостей – і внести відповідні корективи при презентації і виході компанії на новий ринок.

Висновки до Розділу 2

Проведене дослідження дозволило окреслити основні ризики та проблеми, з якими може стикнутися український продавець термобілизни при роботі на ринках Польщі та Чехії; сприятливі та заохочувальні моменти та відмінності порівняно з українським ринком. Також воно дозволило сформуванню уявлення про мотивації, що характеризують кінцевих споживачів у Польщі (в порівнянні з тими, що притаманні українським споживачам).

За результатами аналізу макрофакторів у Чехії та Польщі можна зробити висновок, що середовище обох країн, незважаючи на усі супутні ризики, радше є сприятливим для української компанії. З комплексного аналізу факторів зовнішнього та культурного середовища, а також із врахуванням деяких побічних факторів виснувано, що Польща є привабливішою країною для дебюту компанії Neve на європейському ринку термобілизни.

В рамках аналізу мікросередовища здійснено категоризацію клієнтів та кінцевих споживачів, окреслено основні патерни та особливості їхньої споживчої поведінки. З'ясовано, які основні тенденції спостерігаються останнім часом на європейському ринку термобілизни. А також проведено порівняння української компанії з двома конкурентами на польському ринку (з виокремленням та описом сильних та слабких сторін). На основі чого зроблено висновки щодо деталей, які було б варто розглянути і врахувати при плануванні стратегії збуту.

Крім того, розроблено анкету і проведено опитування серед українських та польських споживачів термобілизни. Анкетування дозволило з'ясувати основні мотиви, вподобання та очікування споживачів на двох розглянутих ринках.

Отримані результати допоможуть сформуванню більш ефективну стратегію розповсюдження для виходу на ринок Польщі, з урахуванням особливостей місцевого стилю побудови бізнес-співпраці та аспектів споживчої поведінки і мотивації кінцевих споживачів.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ NEVE НА РИНКУ ТЕРМОБІЛИЗНИ ПОЛЬЩІ

3.1 Розробка збутової стратегії компанії Neve при виході на ринок Польщі.

Проведене дослідження та оцінка факторів (різного характеру, динаміки та важливості), що притаманні польському бізнес-середовищу, а також здійснено порівняння особливостей роботи на закордонному та вітчизняному ринку, дозволяє перейти власне до планування організації збутової діяльності українського виробника термобілизни Commandor (Neve) при виході на новий для нього ринок Польщі. Увага зосереджуватиметься на різних аспектах стратегії розповсюдження такого товару як Термобілизна в аспекті розширення її географічної присутності та потенційного збільшення обсягів продажів за рахунок освоєння європейських ринків.

Commandor (Neve) – це український виробник одягу і туристичного спорядження для екстремальних видів спорту та активного відпочинку. Наразі вони працюють і продають свою продукцію тільки на ринку України. Вони мають 30-річний досвід роботи на ринку. Та виконують повний цикл виробництва та маркетингу: дизайн, конструювання, підбір матеріалів, тестування, виготовлення продукції та просування її на ринок.

На сьогоднішній день компанія Commandor виробляє продукцію під трьома торговими марками. Спортивний та туристичний напрямок об'єднується під маркою NEVE, товари для рибалки та полювання – під маркою TOTEM, а дитячі товари – під маркою INDIGO.

Вони здійснюють збут через кілька каналів збуту. Так, у них функціонує інтернет-магазин Commandor та Neve, є магазин-склад, на лівому березі Києва, куди можна приїхати подивитися і придбати товари, а також віддати спорядження на ремонт, крім того до війни функціонував маленький фізичний магазин на правому березі. Вони співпрацюють з багатьма мережами та магазинами, що займаються розповсюдженням туристичного та альпіністського одягу в Україні за допомогою власних торгових майданчиків (онлайн та

оффлайн). Зокрема такими як «Terra Incognita» та «Траверс», також через онлайн-магазин Volocuga, Highlander, Alpsport, Northwall та інших.

Співробітники магазину мають багаторічний досвід у використанні туристичного спорядження та одягу в екстремальних умовах. Фірма екіпірували багато експедицій і допомогли зробити чимало сходжень з туристичним спорядженням і одягом їхнього власного виробництва.

Commandor (Neve) пропонує покупцям великий вибір одягу для міста, туризму, гірських лиж і інших видів активного відпочинку: куртки і штормові штани, лижні куртки та штани, термобілизна і вироби з тканин Polartec. Вони постійно оновлюють асортимент, намагаються засвоювати сучасні технології та поліпшувати контроль якості товарів.

Система діяльності фірми з виробництва та збуту термобілизни, яка діє на даний момент при роботі в Україні.

Опис системи, яку налагодила Neve стосовно торгівлі термобілизною почнемо з процесу постачання матеріалів. Тоді розглянемо питання особливостей самого виробництва (в тому числі того, що стосується складів, доставки, пакування, контролю якості). Після чого, перейдемо до питань організації самого збуту.

Постачання. Усі матеріали для пошиву термобілизни Neve закупає напряму від фірми Polartec. Polartec по суті є лідером на глобальному ринку в плані виробництва матеріалів для туристичного одягу.

Загалом, політика фірми така, що вона не використовує посередників для розповсюдження своєї продукції. Натомість контактує і напряму працює із виробниками туристичного та альпіністського одягу в різних країнах.

В Україні фірма Commandor є одним із найперших виробників термобілизни, які почали закуповувати матеріали всесвітньо-відомого бренду. З 2007 року вони мають ліцензію від Polartec на використання їхніх матеріалів при виробництві своїх товарів.

На сьогодні на ринку є значна кількість дешевших аналогів, але переважно вони істотно поступаються за характеристиками зносостійкості і за співвідношенням маса виробу/ термоізоляція.

Серед видів матеріалів, що постачає Commandor (Neve) є майже вся лінійка тканин для базового шару одягу (тобто термобілизни), крім Polartec Delta, що призначена для високих фізичних навантажень і активного відпочинку в спекотну погоду.

Розглянемо характеристики матеріалів, що закуповує Neve у Polartec [75]:

1. Power Strech – дуже еластичний двокомпонентний матеріал, який забезпечує збереження тепла і одночасно має високий показник відведення вологи. Внутрішня сторона матеріалу виконана з довгих порожніх волокон, що одночасно ефективно утримують в собі повітряний шар, тим самим забезпечуючи хорошу теплоізоляцію і також ефективно відводять вологу. Зовнішній шар має гладку поверхню, яка практично не зчіплюється з іншим одягом і розподіляє відведену внутрішнім шаром вологу по більшій площі поверхні, збільшуючи таким чином, швидкість її випаровування.

Основне застосування: для помірних і низьких навантажень в холодних умовах (альпінізм, туризм, полювання / рибалка).

2. Power Dry – також двокомпонентна конструкція – вологовідвідна підкладка і гладка зовнішня поверхня, що розподіляє вологу по більшій поверхні. В каталозі представлений широкий асортимент матеріалів Power Dry різної щільності – від найтонших плетінь для спекотних умов, до щільних тканин з високими теплоізоляційними властивостями. Відмінною рисою матеріалу Power Dry є використання іонів срібла для надання матеріалу антибактеріальних властивостей та властивості поглинати неприємні запахи. Крім цього всі матеріали з лінійки Power Dry забезпечують захист від ультрафіолетового випромінювання (індекс UPF коливається від 15 до 50).

Враховуючи вищесказане, матеріали Polartec Power Dry можна використати в широкому діапазоні моделей термобілизни: від легкого одягу для бігу та умов

з високими температурами, до функціонального шару для активного відпочинку на природі в жарких і помірних погодних умовах.

3. Power Grid – тканина з більш вираженими властивостями по відведенню вологи та зменшеною вагою. Це досягається за рахунок створення на внутрішній стороні тканини рифленої поверхні, що має вигляд ґратки (комірок-квадратиків). Повітряні проміжки між квадратиками забезпечують кращу вентиляцію і швидше відведення вологи від тіла. Також завдяки такій конструкції знизилася вага тканини.

Застосування Polartec Power Grid: одяг для значних фізичних навантажень. (тепер в лінійці є матеріал зі збільшеними вологовідвідними властивостями Polartec Delta, проте компанія Neve поки що не використовує його для пошиття своєї термобілизни).

4. Power Wool – тканина, що має двокомпонентну конструкцію (суміщає у складі поліестерові волокна і нитки вовни мерино. Внутрішня сторона тканини, що стикається зі шкірою користувача виконана з вовни мерино, що забезпечує високі термоізоляційні і антибактеріальні властивості, а також, завдяки тому, що має рифлену структуру, аналогічну структурі Polartec Power Grid, забезпечує більш ефективно відведення вологи.

Застосування Polartec Power Wool: пошив базового та середнього утеплювального шарів одягу для занять спортом і активного відпочинку на природі в холодну пору року.

Ціна. Ціна матеріалів приблизно рівна на кожен вид продукції. Так, відповідно до останніх даних щодо закупівлі фірмою матеріалів, вартість одного погонного метра матеріалу Powerstretch склала 170 грн/м; матеріалу Powerdry – 180 / м. Чим більші обсяги закупівлі, тим дешевша ціна. Тому, вигідніше звісно закуповувати матеріали в більших обсягах.

Виробництво. Вся продукція компанії, включаючи і термобілизну, відшиваються на кількох локальних фабриках в Україні, зокрема є виробництво у Черкасах та Білій церкві.

Офіс і склад знаходяться в Києві (територіально в одному місці). На складі зберігається як готова продукція, так і матеріали. Загалом всі запаси (включаючи матеріали та готову продукцію інших категорій, крім термобілизни) займають площу всього в 60-80 квадратних метрів. Якщо говорити про термобілизну, то площі на зберігання вона потребує значно менше (15-20 кв. м вистачило б).

Відповідно до інформації від фірми, термобілизна відшивається в 4 основних розмірах S, M, L та XL (які в свою чергу поділяються також на підрозміри з різною ростовкою: Наприклад для розміру M це ростовка 3-4 та 5-6). Іноді (проте нечасто і в невеликих масштабах) відшиваються також партії товарів в розмірах XS і XXL. Втім на них попит дуже маленький і розпродаються вони значно довше. Найбільше продається товару з розмірами M та L, трохи менше S та XL. Для пошиття 160 комплектів термобілизни (штани та джемпер в основних 4 розмірах) іде приблизно 200 погонних метрів тканини. Таким чином, на пошиття 100 комплектів іде 125 погонних метрів тканини.

Пакування товару відбувається на виробництві. Кожен виріб пакується окремо. На нього вішається етикетка, ставиться логотип бренду та вшиваються маленькі бірочки з логотипом і назвою фірми-виробника тканини.

Організовано процес передпродажної підготовки товару. Товарам присвоюється штрих-код, по якому ведеться облік на стадії виробництва та зберігання – в тому числі в базу надається інформація про час, коли ставиться штрих-код, про прихід на склад, та про відправку товару зі складу.

Доставка. Для покращення якості обслуговування клієнтів, оперативного опрацювання та доставки замовлень, компанія співпрацює з Новою Поштою, та пропонує можливість оформити доставку за допомогою компаній «Justin», «Автолюкс», «Інтайм» та «Укрпошта». При чому, через невеликі об'єми продукції, навіть при доставці корпоративним клієнтам (посередникам) фірма часом користується послугами Нової Пошти. Якщо доставка йде по м. Київ, то пропонується додаткові два варіанти – кур'єрська доставка та доставка власним транспортом. Для покупців-фізичних осіб в Києві також існує варіант самовивозу зі складу магазину на лівому березі.

Всі витрати, пов'язані з доставкою зазвичай оплачує покупець. Крім ситуації, коли роздрібний покупець має замовлення на суму більше 100 грн. В такому випадку доставку оплачує продавець.

Сертифікація. Сертифікація на даний продукт в Україні відсутня. Для продажу виробів призначених для дорослих, не обов'язково отримувати ніякі дозволи. Проте для дитячої продукції – обов'язково отримувати санітарно-технічний висновок (оформлювати висновок експертизи відповідності основним вимогам до трикотажних та інших виробів для дітей).

Оновлення асортименту термобілизни. До війни асортимент розширювався по 1-2 моделі на рік. А також відбувалися удосконалення дизайну та особливостей пошиття існуючих моделей.

Збут продукції на ринку України, як було зазначено вище, відбувається як шляхом прямого, так і опосередкованого збуту – через власний інтернет-магазин (яких офіційних два – Commandor та Neve), та через широку мережу роздрібних посередників.

Основними є два роздрібних посередника – мережа «Terra Incognita» та магазин туристичного спорядження «Траверс». І крім цього, також через онлайн та оффлайн магазини Volocuga, Alpsport, Highlander, Northwall, тощо.

Загалом компанія фокусується на посередниках, які спеціалізуються на продажі туристичного, альпіністського та спортивного одягу та спорядження. Адже цільова група споживачів з самого початку (і до сьогодні) вважається молодь, що займається туризмом, альпінізмом, лижним спортом та іншим видами активного відпочинку.

Більш того, компанія позиціонує себе як виробника високоякісної продукції (в тому числі і термобілизни), що перевіряється професіоналами в сфері туризму та альпінізму, в екстремальних умовах – з підвищеним навантаженням.

Важливо зауважити, що термобілизна є товаром, попит на який характеризується сезонністю. Так, в осінній і зимовий період обсяги продажів найбільші. Навесні – найменші. А влітку – середні, завдяки тому, що відкривається сезон цілого ряду активних видів спорту, зокрема і час походів у

гори, де вдень температури можуть бути високі, а вночі опускатися мало не до нуля градусів. Що народжує потребу у теплозберігаючому одязі невеликої ваги.

Пік продажів переважно припадає на період з вересня по лютий, після чого продажі починають оживати приблизно в кінці травня – на початку червня.

Також, можна сказати про те, що найбільше продаються універсальні моделі термобілизни (або так звані моделі білизни для змінних навантажень), які мають вищі за середні (але не максимальні) характеристики по теплоізоляції та вологовідведенню. Їхня популярність пояснюється тим, що вони є ефективними для використання і при помірно низьких температурах, і при інтенсивних спортивних навантаженнях (наприклад як базовий шар одягу, що вдягається під лижний костюм).

За інформацією керівництва компанії, 15-20 % продажів іде через інтернет-магазин, а решта 80-85 % – через посередників. Продажі здійснюються по всій Україні. При замовленні з інтернет-магазину, доставка пропонується в будь-яку точку країни. (доступну наразі)

Частка ринку. Ринок термобілизни доволі специфічний. Він характеризується непостійністю та певною хаотичністю. Основні особливості в тому, що по-перше, ринок орієнтований на імпорт, а по-друге, довгострокові контракти – є рідкістю.

Так, деяким посередникам вдається налагодити постачання товару дуже відомих брендів, стати офіційними дистриб'юторами деякого виду товарів даного бренду і тоді вийти на більш-менш сталий рівень продажів. Втім в силу того, що ринок загалом доволі насичений і конкурентний, то часто буває, що якийсь продавець закуповує одну чи кілька партій товару, наприклад більш дешеву китайську термобілизну, або ж якісну, втім значно дорожчу термобілизну європейського/американського бренду, а за кілька місяців відмовляється від нових завезень товару. Через незадовільні обсяги продажів, чи появу нових більш привабливих умов постачання, та інше.

Таким чином, загальна пропозиція та обсяги продажів на ринку коливаються, та є складними для прогнозування. Частку ринку стає доволі складно вирахувати, а за умови того, що її прийшлося би перераховувати занадто часто за таких обставин, то компанія вирішила, що знати частку ринку для неї на даний момент не так уже і важливо.

Можна також додати, що чоловіча термобілізна продається більше і частіше, аніж жіноча. Так наприклад, якщо брати продажі однієї й тієї самої моделі (чоловічий та жіночий її варіанти) за однаковий період (умовно півроку), то кількість купівель жіночого варіанту моделі на 40 % менше, ніж чоловічої.

Щодо часу, який займає виробничий процес: матеріали завозяться з країн Азії (зокрема таких як В'єтнам та Тайвань), і зазвичай від замовлення до отримання товару на складі в Україні проходить близько трьох місяців. В ціну закупівлі матеріалу входять і митні платежі. За останньої закупівлі матеріалів, що відбувалася ще до війни – у 2021 році (були сплачені мита за пільговою ставкою у 8 %). Митні платежі н той момент уже були здійснені відповідно до останніх змін (чинних і на сьогодні) в митних тарифах на текстиль. (група 60 трикотажні полотна). [76]

А сам процес відшиву (виробництва) і підготовки до продажу готової продукції відбувається за 1 місяць.

Останнє, що важливо згадати в аспекті сучасних особливостей українського ринку – це те, що з початком повномасштабної війни, дуже велика частка продажів термобілізни стала іти саме на військові потреби. При чому на сьогоднішній момент якраз з'явився попит на більш легкі універсальні моделі. А кілька місяців тому – була потреба в утеплених зимових моделях.

Контроль якості. Контроль якості здійснюється переважно на етапі виробництва. Компанія організовує на фабриках так звану ділянку допродажної підготовки, на цій ділянці відбувається фільтрація більшості браку виробництва.

Щодо перевірки якості матеріалів, то при прийнятті товару від експортера, фірма проводить перевірку партій. Переважно, 99% матеріалів приходять

обіцяної якості. Рідко, втім буває, що частина партії приходить з якимось браком. І до 1% відбраковується на даному етапі. Проте, зазвичай це радше випадковість, ніж постійна проблема.

Планування збутової діяльності. Кількість працівників в компанії невелика, тому усі функції відділу маркетингу практично виконуються 1-2 працівниками, які виконують завдання різноманітного характеру – від пошуку клієнтів та організації продажу до просування і рекламування продукції.

Загалом, фірма не рекламує своїх продуктів і свій бренд, вони мають сторінку у Facebook, де до війни робилися періодичні оновлення, вона велася постійно, без особливих пауз.

Вони здійснюють проплату за Google, щоб за дотичним по темі пошуком, сайт компанії опинявся приблизно в початку списку пропонованих Google варіантів.

Дизайн продукції, план та обсяги виробництва, а також проекти та прогнози продаж складають самі керівники та працівники компанії, на основі результатів продажів в попередні періоди.

Стратегія і особливості збуту термобілизни на ринку Польщі

До війни керівництво компанії обдумувало можливість і перспективи виходу на європейський ринок. В тому числі, розглядалася можливість виходу саме на польський ринок. На жаль, через війну компанія не змогла завершити навіть проведення дослідження ринку. Через складнощі різного характеру, пов'язаних з війною, було прийнято рішення повернутися до даної ідеї уже після завершення війни. Кілька висновків, що зробила компанія зі свого дослідження, це те, що в розрахунку на 1000 осіб польський ринок термобілизни потенційно в кілька разів більший, ніж в Україні. І те, що вийшовши і попрацювавши деякий час на ринку Польщі, в неї з'являться шляхи та можливості вийти через Польщу на інші ринки в Європі, наприклад, Німецький, Чеський, Словацький.

Тож, для початку діяльності на польському ринку, необхідно визначитися з організацією питань, пов'язаних з різними гранями збутової стратегії.

1. Категоризація кінцевих споживачів

В попередньому розділі було розглянуто основні особливості, що стосуються постачальників, кінцевих споживачів та посередників (потенційних партнерів/покупців) загалом на польському ринку туристичних та спортивних товарів (до категорії яких і відноситься термобілізна. А також проведено опитування споживачів з метою визначити основні мотивації, вподобання та вимоги кінцевих споживачів до такого продукту як термобілізна.

Говорячи про цільову аудиторію споживачів, можна додати, що відповідно до аналізу онлайн-продажів маркетплейсу Gorgany (лідеру з продажів туристичного одягу та спорядження на українському ринку), проведених Similarweb, на їхньому сайті більшість покупців є чоловіками 65%. І найбільшою групою покупців виявились клієнти віком від 25 до 34 років (40 %). Друга по кількості купівель група – від 35 до 45 років (23 % покупок). А третя – від 18 до 25 років (15 %). [77] Якщо врахувати, що дані цифри – це приблизні оцінки розподілу продажів подібних товарів по вікових групах споживачів, то проводячи аналогію з діяльністю Neve, можна трохи змінити опис цільової аудиторії для продажу термобілізни. Таким чином, тепер 2 сегменти кінцевих споживачів виглядатимуть так: перший – люди віком 20-35 років з нижчим за середній чи середнім рівнем доходу, які люблять активний відпочинок на природі. Другий – чоловіки віком 30-35 і більше років, які потребують термобілізни під час рибалки та полювання.

2. Прямий чи опосередкований збут та категоризація клієнтів

При виході на ринок Польщі, компанія буде використовувати і прямий і опосередкований збут. На сьогоднішній день організація прямого збуту шляхом відкриття власної філії була би занадто ризикованою і ресурсозатратною авантюрою для фірми. Її бренд є невідомим для польського споживача, на ринку присутні багато конкурентів, в тому числі і тих, які є значними гравцями в даній

галузі, крім того, продаж термобілизни характеризується певною сезонністю, а фірма не має достатньо вільних фінансових ресурсів, щоб відкривати і обслуговувати додаткові точки збуту, особливо за кордоном. Проте, залишається варіант пропонувати продукт через соціальні мережі та власний веб-сайт. Просування товарів і самого бренду через такі мережі як Facebook та Instagram (де знаходитиметься також посилання на сайт нашої компанії) дозволить досягти більшої впізнаваності бренду на ринку, забезпечити зв'язок зі споживачем, та розширити можливе коло потенційних клієнтів.

Та більш ефективним на даний момент видається варіант продажу термобілизни через посередників (місцевих та міжнародних) на польському ринку. При чому, як було зазначено в Таблиці 2.15 можна розглянути такі можливості – продаж онлайн дистриб'юторам, які не мають фізичних точок збуту, втім мають широке охоплення аудиторії та популярність на ринку онлайн-комерції; та продаж магазинам, що мають фізичні точки збуту і власні інтернет-магазини, через які вони можуть продавати термобілизну Neve поряд з подібними товарами інших брендів. При чому, ключовими клієнтами мають бути саме продавці, що спеціалізуються на збуті, в першу чергу туристичного, а також спортивного одягу.

Категоризація клієнтів.

По-перше, клієнтів можна розділити на 4 типи:

1. Кінцеві споживачі.

2. Ті, що продаватимуть наші товари лише за допомогою мережі інтернет (великі та малі онлайн-платформи, та дистриб'ютори, що продають тільки через веб-сайт); І крім цього, можна також провести географічний розподіл 2 типу клієнтів – для цього для початку оберемо міста, в яких компанія планує збут. (так, наприклад, можна розглянути 2-3 великі міста в різних воєводствах. Краків, Варшава, Гданськ (в двох останніх присутні офіційні магазини Decathlon), Познань, Люблін, Лодзь, тощо. Саме у великих містах планується

сконцентрувати свої продажі через посередниками, що мають фізичні точки збуту.

3. Ті, що продаватимуть наш товар у своїх фізичних точках – окремих фірмових магазинах та в бутіках в торгівельних центрах (якщо це наприклад велика дистриб'юторська мережа Decathlon), а також через свої веб-сайти.

4. Великі міжнародні онлайн-дистриб'ютори, що не мають спеціалізації на певному виді товару, а розміщують продукцію якомога більш широкого призначення та асортименту (наприклад, Amazon).

Розподілити імовірних посередників також можна за розміром: на початку обрати 2-3 клієнтів, яким буде продаватися левина частка усього товару, що експортуватиме компанія; маленькі, яким буде збуватися невеликі партії по 1 моделі термобілизни для чоловіків, жінок, дітей; та хаотичні – тобто онлайн-платформи типу Amazon та Allegro, продажі через які визначатимуться фактичним попитом на той чи інший момент часу.

Щодо інтернет-ритейлу, варто розглянути можливість співпраці з наступними сайтами:

1. Міжнародні сайти на яких продається дуже широкий асортимент товарів. Такі як, наприклад, Amazon, Protest, Desertcart, Modivo, Allegro (один з найбільших онлайн-ритейлерів у Польщі). Організувати продаж через які не складає жодної проблеми, і на яких можна було б продавати дешевші моделі з середніми характеристиками (на повсякденне носіння).

2. Великі і малі онлайн-маркетплейси, які спеціалізуються на продажах туристичних та спортивних (outdoor) товарів – наприклад, Decathlon, insportline, Sportisimo, Krakowsport. З якими уже складніше налагодити співпрацю, проте потенційно більш вигідно. Оскільки, вони продають спеціалізоване спорядження, мають свою базу прихильних споживачів, та завжди шукають можливості розширити асортимент через запуск продукції нових брендів. Якщо казати більш детально, то наприклад, Krakowsport має обмежену пропозицію жіночої термобілизни. Тому Neve, яка випускає спеціально ергономічно-

розроблені жіночі моделі, може спробувати налагодити збут саме жіночих моделей через даний сайт. А insportline пропонує лінійку термобілизни, проте їхній асортимент не дуже великий, вони не продають сети термобілизни (кофту і штани разом), має обмежені кольорові рішення та відсутню пропозицію термошортів та дитячих комплектів.

3. Фірми, що продають свою продукцію в тому числі через фізичні магазини. Такі як: Be Active, Alpine, Mountain Warehouse, Intimo4You та інші. З ними буде домовитись іще складніше через обмеженість місця на полицях (з цієї причини вони можуть скептично поставитись до того, аби займати місце в магазині товарами нового невідомого для споживачів бренду). Проте, враховуючи, що раніше планувалося залучати клієнтів не шляхом пропозиції співпраці з власної ініціативи, а шляхом розсилання якомога більшої кількості можливих посередників повідомлень із пропозицією (закликом) звернутися до фірми для обговорення можливого налагодження постачання. То дана категорія клієнтів набуває більшої ваги та відкриває доволі непогану перспективу розширення свого збуту та присутності на новому закордонному ринку.

Таким чином, можливості вийти на ринок є, наявні товарні ніші, що не дуже добре представлені в різних магазинах, які український виробник міг би спробувати заповнити.

3. Канал розподілу

Тепер перейдемо до кроку визначення характеристик каналів розподілу компанії Neve на ринку Польщі.

Загальна структура каналу та інтенсивність розподілу. Гіпотеза стратегії охоплення ринку – наразі компанія використовує таку стратегію, яку можна охарактеризувати як середню між концентрованим та диференційованим маркетингом. В неї наявний достатньо широкий асортимент продукції, який націлений на порівняно невелику групу споживачів (адже переважно, вони продають свої товари через спеціалізовані магазини туристичних товарів). Взятий до уваги продукт – термобілизна – просувається компанією на широке

коло споживачів – від дітей до людей похилого віку, від спортсменів і екстремалів до тих споживачів, для яких даний товар є предметом повсякденного вжитку. Втім, на сьогодні, фірма не співпрацює з посередниками, що продають одяг для повсякденного використання, а лише з туристичними магазинами.

При виході на новий ринок, і враховуючи особливості товару (наприклад, те, що люди, які бажають придбати термобілизну, зазвичай схильні присвятити деякий час пошуку, підбору, порівнянню альтернатив), компанії найбільш доречно використати Селективну (або вибіркову) дистриб'юцію, яка полягає у збуті товарів через декількох посередників. За такого розподілу, канали збуту будуть короткими, що означає, що ціна не має сильно підскочити на шляху по каналу до кінцевого споживача.

Перша характеристика – **довжина каналу**. На ринку термобілизни переважно немає (або їх надзвичайно мало) гуртових посередників. Тому виробники, закупаючи матеріали у різних постачальників, виробляють продукт та продають його або шляхом прямого збуту – через власні онлайн чи оффлайн магазини, або використовують роздрібногo дистриб'ютора, який уже перепродує товар безпосередньому споживачу.

Тож, компанія Neve – виробник того товару, який вона має експортувати на іноземний ринок.

Перший варіант – вона продаватиме товар одразу кінцевому споживачу, прийматиме замовлення через свій власний сайт. Нульовий канал розподілу. (Рис. 3.1)

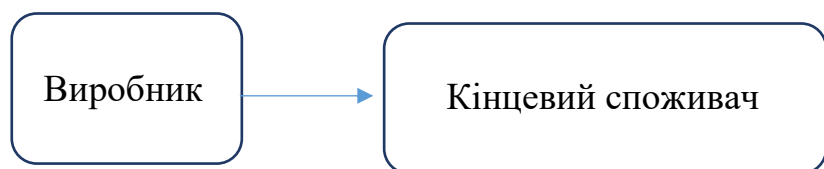


Рис. 3.1 Нульовий канал розподілу

Джерело: побудовано автором.

Другий варіант – продаватиме товар роздрібним посередникам на цьому ринку. Які в свою чергу збуватимуть його кінцевому споживачу. Таким чином, канал збуту Neve буде однорівневим. (Рис. 3.2)

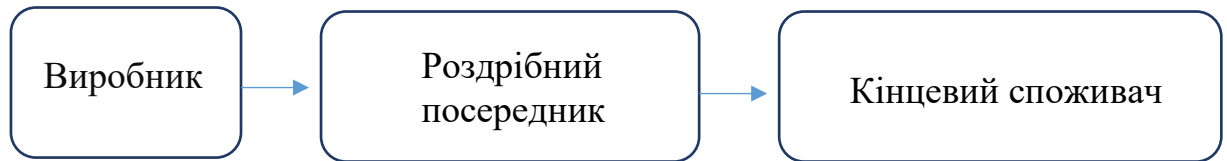


Рис. 3.2 Однорівневий канал розподілу

Джерело: побудовано автором.

Другий варіант – співпрацюватиме з підрядником (наприклад іншою українською компанією), задача якого буде налагоджувати контакти з клієнтами в Польщі та організовувати продаж даним клієнтам. Тоді канал збуту буде дворівневим. (Рис. 3.3)

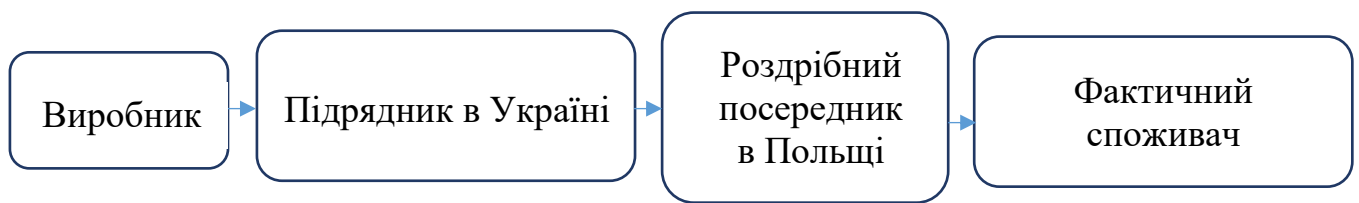


Рис. 3.3 Дворівневий канал розподілу

Джерело: побудовано автором.

Щодо ширини каналу, то тут, відповідно до того, що було описано раніше, існує декілька варіантів, які залежать в першу чергу, від успішності переговорів компанії з різними типами роздрібних дистриб'юторів на ринку.

Щодо першої категорії B2B споживачів (великих онлайн-платформ), то можна організувати збут через 2-3 сайти, наприклад Allegro, Modivo та Amazon. Асортимент та цінова категорія термобілизни, яку можна продавати через їхні платформи необмежена.

Щодо другої категорії (онлайн-маркетплейси, що здійснюють продаж outdoor-товарів) – в ідеальному варіанті, можна націлитися на співпрацю принаймні з кількома такими посередниками (можливо переговори з деякими з них могли б бути успішними і дозволити Neve розширити свою присутність на

ринку). Це можуть бути такі компанії, як Krakowsport (який має обмежену пропозицію жіночої термобілизни. Тому Neve, яка випускає спеціально ергономічно-розроблені жіночі моделі, може домовитись про постачання їм саме жіночих моделей); insportline (яка є достатньо великим продавцем спортивного одягу на ринку, проте асортимент термобілизни у яких не дуже великий, вони не здійснюють продаж саме комплектів термобілизни, має обмежені кольорові рішення та відсутню пропозицію термошортів та дитячих комплектів); Decathlon (який вважається лідером в Польщі по сегменту дитячих колекцій одягу для активного відпочинку. Тож, можна подумати про те, щоб продавати через їхню мережу саме дитячі моделі).

Третя категорія (продавці, що збувають товари в тому числі і через фізичні магазини) – оскільки, за результатами опитування, вияснено, що 70 % кінцевих споживачів воліє купувати термобілизну у фізичній точці збуту, то дана категорія клієнтів для Neve є надзвичайно важливою. В той же час, саме вона є і найбільш складною для налагодження торгівельних зв'язків. Тож щодо даної категорії, можна поставити ціль налагодити поставку хоча б в 1, а в найкращому випадку у 2 магазини. Наприклад, Be Active або Alpine. Тут також, зазначимо, що у випадку домовленості із фірмою Decathlon, можна буде також розраховувати на те, що вони продаватимуть наш товар не тільки в своєму онлайн-магазині, але також і у фізичних магазинах.

4. Плануванням потреби у складських приміщеннях і транспортних засобах

При використанні 1-го каналу збуту (Рис. 3.1 прямий продаж) буде використовуватися склад у Києві, а про доставку домовлятиметься з Новою Поштою.

При використанні 3-го каналу збуту (Рис. 3.3 продаж через підрядника) питанням організації доставки продукції до покупця буде займатися сам підрядник.

При використанні 2-го каналу (Рис. 3.2 експорт і продаж роздрібним посередникам):

За умови здійснення експорту продукції кільком посередникам (які знаходитимуться в різних місцях і очікуватимуть на поставки в різний час) є два варіанти забезпечення поставки.

Перший – це оренда складу у Польщі і переспрямування уже через нього продукції покупцям. Щоб орендувати склад, компанії необхідно буде здійснити реєстрацію або дочірнього підприємства або індивідуального підприємництва (типу нашого ФОП), від імені якого імпортувати продукцію по ціні собівартості, зберігати на складі у Польщі та надалі доставляти з цього складу покупцям всередині країни. Проте, даний варіант передбачає додаткові витрати на зарплатню працівникам складу, на юридичні послуги, на бухгалтерський супровід, сплату податків, тощо. Основний плюс в цьому, що можна було б тримати певний обсяг запасів продукції «на місці», аби її за необхідності можна було би доставити замовнику в короткі терміни. Навіть за умови, що обсяги поставок будуть значні (припустимо, що вони дорівнюватимуть обсягам по Україні), термобілизна – товар, для зберігання якого не потрібні якісь особливі умови, крім того, вона займає небагато місця, тож необхідна площа складу є доволі маленькою. [78]

Більш того, оренда складу в Польщі може потенційно бути вигідною ще з огляду на майбутні можливості експорту в сусідні країни. Наприклад, якщо налагодити співпрацю з тими же чеськими дистриб'юторами (які працюють на ринку Польщі, 4Sampling, Osun чи інші), то з часом може відкритися можливість розширення співпраці до постачання нашої продукції даному посереднику і для продажу у Чехії.

А другий варіант – це здійснювати поставку кожному окремому покупцю по факту замовлення, використовуючи лише склад у Києві. Таким чином, процес доставки та бізнес-організації спрощуватиметься, а сума податків, які необхідно буде сплатити зменшуватиметься.

Третій варіант – тимчасовий, або навіть разовий. Це укладання договору консигнації на розміщення вантажу без розмитнення на митному ліцензійному складі. Така дія дозволить досягти відстрочки сплати митних платежів; і крім цього, отримати додатковий час на пошук і підписання договорів з новими посередниками, поки товар знаходитиметься на митному складі, з подальшою швидшою доставкою вантажу до покупця. [79]

Найбільш доцільним видається другий варіант, на який і будемо орієнтуватися. Можливо, за умови збільшення обсягів продажів, у майбутньому можна буде розглянути і перший варіант, проте наразі варто загалом перевірити і налагодити збутову діяльність без відкриття філії чи представництва на території Польщі.

Транспортування: необхідно буде найняти експедиторську компанію, яка забезпечить доставку товару до польських покупців (складів онлайн-магазинів та фізичних торгівельних точок, або до власного складу компанії в Польщі). Або ж співпрацювати з Новою Поштою чи іншою подібною делівері-компанією, яка б взяла на себе всю роботу пов'язану із доставкою до клієнта та митним оформленням.

5. Характер попиту на товар

Товар характеризується сезонним попитом. Це актуально як на українському, так і на польському ринку. Тому, найбільшу увагу треба буде зосередити саме на збуті універсальної термобілизни, яка найкраще продається в усіх порах року. Та таким чином організувати виробничий процес, щоб мати достатні запаси продукції, які б задовольнили підвищений попит в період з вересня по лютий.

6. Оцінювання та контроль діяльності учасників каналу

Оцінювання ефективності зусиль із продажу посередників на ринку, відбуватиметься за допомогою аналізу обсягів продажів за певний період, їх динаміки. Після того, як вийде налагодити продажі багатьом посередникам, можна буде побачити в яких регіонах та містах товар продаватиметься найкраще.

Ті ж посередники, у яких не вийде продавати достатню кількість товару чи з достатньою швидкістю, будуть самі відсіюватися.

Проведення заходів мерчандайзингу на даний момент невиправдані, оскільки поки що бренд невідомий на ринку, вимагає затрат ресурсів, складно проконтролювати наскільки виконуються домовленості (необхідний періодичний моніторинг, на який необхідно затратити гроші та час).

Було би добре забезпечити роботу системи, за якої іноземний покупець зможе напряму звернутися до представника компанії для отримання консультації щодо особливостей та вибору товару. При продажі в Україні компанія звертає на це увагу, і кожен покупець може скористатися можливістю зв'язатися з працівником компанії, і отримати відповіді на свої запитання.

3.2 Оцінка економічної ефективності розробленої збутової стратегії

Для того, щоб розрахувати показники ефективності запропонованої експортної операції, треба спочатку визначити, які основні та додаткові витрати при цьому буде нести фірма. Крім цього, оскільки для компанії Neve – це буде перша в її історії зовнішньоекономічна діяльність, то необхідно врахувати той факт, що вона не має жодних готових зв'язків на ринку Польщі – не має досвіду співпраці з жодною компанією-посередником, чи перевізником (службою доставки).

Раніше було згадано 2 можливих канали дистриб'юції при виході на новий для компанії ринок Польщі. Це самостійне налагодження торгівельних угод з посередниками на ринку, та використання послуг підрядника (який би виконував частину збутових функцій, наприклад такі як пошук посередників, організацію отримання усієї необхідної документації по процедурі експорту, митне оформлення та співпраця з перевізником, дії з просування бренду на даному ринку, а також можливо надавав би допомогу в майбутньому проведенні додаткових ринкових досліджень). За умови вибору будь-якого з двох варіантів, для розрахунку їх економічної ефективності та імовірної вигідності необхідно

спочатку розрахувати загальну собівартість продукції та додаткові витрати, що нестиме фірма за діяльності на ринку України та Польщі.

Тож, для розрахунків зробимо відповідні припущення.

Перше з них – на початку, за кордон буде постачатися половина від того обсягу продукції, що продається на українському ринку (тобто 400 комплектів).

Друге припущення – це те, які будуть умови поставки і оплати.

Третє – який буде використовуватися перевізник, та які використовуватимуться складські приміщення.

Четверте – чоловічі моделі продаються більше, тому поставка має бути приблизно в такому відношенні як: 60 % чоловічі моделі, 35 % жіночі моделі, 5 % дитячі моделі.

П'яте – це вибір посередників. Оскільки, обсяги продажі плануються доволі великі, то необхідно буде налагоджувати співпрацю одразу з багатьма замовниками. Для початку, можна обрати, наприклад три магазини, що здійснюють збут трохи різними шляхами, і вже маючи таку базу відштовхуватися і рухатися далі. Це можуть бути, наприклад такі посередники як: 1) велика онлайн-платформа, яка продає широкий спектр товарів. Нехай це буде Allegro – найбільша онлайн-платформа в Польщі; 2) великий онлайн туристичний магазин, який продає товари лише через веб-сайт – наприклад, KrakowSport; 3) та компанія, яка продає свої товари не тільки через інтернет, але і використовуючи фізичні точки збуту. Тут варіантів багато. Але розглянемо один з найкращих – співпрацю з таким продавцем, як Decathlon, що має точки в більшості великих польських міст, та є дистриб'ютором туристичних і спортивних товарів багатьох брендів. Це лише початок, адже для того, аби продати 400 комплектів термобілизни, ми маємо торгувати з значно більшою кількістю посередників.

Тож, почнемо з того, що розрахуємо Собівартість виробленої продукції та Основні витрати, які компанія буде нести як у випадку продажу на українському ринку, так і при поставці товарів на ринок Польщі.

Собівартість

Вартість матеріалів (відповідно до даних компанії) – 1 погонний метр тканини в середньому вартує 250 грн. На пошиття 160 комплектів термобілизни в чотирьох основних розмірах і двох ростовках на кожен розмір йде близько 200 погонних метрів тканини. (для чоловічих моделей ідуть ростовки 3-4 та 5-6, а для жіночих додається також 1-2, що є по суті варіантом, що підходить і для дітей).

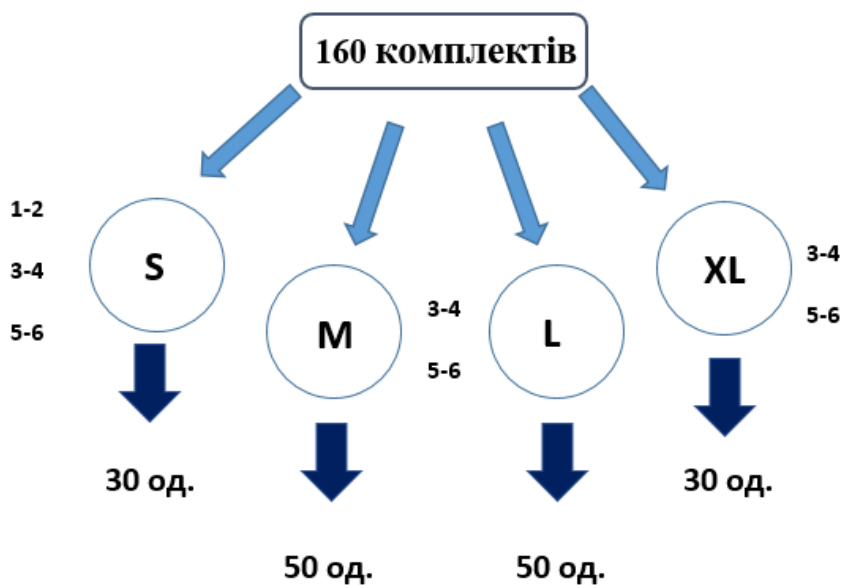


Рис. 3.4 Розподіл матеріалів на партію готової продукції

Джерело: побудовано автором за фактичними даними компанії-виробника Neve.

Таким чином, якщо врахувати, що за рік компанія продає 800 комплектів термобілизни (продала усі вироблені товари). Тоді кількість матеріалів, що підуть на пошиття такої кількості продукції буде складати – 1000 погонних метрів тканини. А вартість – 250 000 грн.

- Вартість виробництва – ціна пошиття одного комплекту термобілизни складає в середньому 180 грн – джемпер 98 грн, а кальсони – 82 грн.

Там же, на виробництві здійснюється пакування товару – що включає в себе маркування, бірку та упакування загальної партії для приведення її в готовність

до перевезення на склад. Вартість пакування включається у вартість пошиву продукту.

Таким чином вартість пошиву 800 комплектів термобілизни – 144 000 грн.

- Витрати на складування та електроенергію в офісі та складі в загальному складає 30000 на місяць. З них на термобілизну можна відвести 10 % на місяць. Таким чином, на рік витрати на оренду складу складуть близько 36 000 грн.

- Вартість доставки – доставка готової продукції з фабрики до складу в Києві відбувається переважно за допомогою або Нової Пошти, або власним транспортом. Тоді вартість доставки партії товару (будь-якої за об'ємами): власним транспортом – 1000 грн., Новою Поштою – 400-800 грн залежно від об'єму партії. Якщо таких партії на рік буде наприклад, 2, то витрати складуть від 1000 до 4000 грн (враховуючи, що власним транспортом витрати будуть подвоюватися за рахунок дороги і до фабрики і від фабрики до складу).

- Витрати на рекламу – є лише витрати на оплату послуг Google щодо розміщення інформації про компанію за схожими запитами. А так, загалом компанією не здійснюється рекламування товарів.

- Витрати на зарплатню працівникам – в компанії працює кілька працівників – директор (нехай офіційно має зарплатню 30 000 грн), бухгалтер (отримує зарплатню у 20 000 грн), маркетолог (25 000 грн) та дизайнер (також 25 000 грн). Крім того, оплачується праця людей, що пов'язані з пошиттям продукції на самих фабриках (це приблизно 20 людей. Середня зарплатня швачки 16 000 грн на місяць).

Точних цифр наразі сказати не можна, оскільки через війну було звільнено кілька працівників, деякі переведені на мінімальну зарплатню (оскільки пішли на війну і фактично не можуть бути присутні на робочому місці). Також, варто врахувати той факт, що витрати на зарплатню розкидуються на собівартість усієї продукції, яку виробляє фірма, а це крім термобілизни ще 9 видів товарів з багатьма позиціями. Загалом, в компанії лише приблизно додають націнку, що стосується саме зарплатні працівникам. Тож вважатимемо, що націнка стосовно

термобілизни становитиме умовно 20 % від загальної суми виплаченої заробітної плати (тобто 420 тисяч) – 84 000. Беручи партію у 800 комплектів термобілизни, вийде по 105 грн на кожну одиницю товару.

- Додаткові витрати – витрати на відрядження (з метою проведення перемовин з новими посередниками на українському ринку; поїздок на фабрики, де відшивається товар; налагодження постачання у військові частини, тощо). Або, також можливі витрати на ринкові дослідження, збір оновленої інформації щодо споживчих вподобань та мотивацій, беручи до уваги військові часи. Нехай це умовно буде 25 000 грн.

Враховуючи усе вищесказане, собівартість річної партії товару – 800 комплектів – складатиме 543 000 грн.

Цю цифру можна вважати загальними витратами компанії на українському ринку. Таким чином, Собівартість одиниці товару (тобто 1 комплекту термобілизни) при продажі в Україні складатиме 678 грн.

Додатково на ринку Польщі:

- + Витрати на відрядження та посередницькі витрати на закордонному ринку для налагодження нових контактів та торгівельних відносин – 50 000 грн.

- Витрати на перевезення вантажу до покупця

Витрати на перевезення до клієнтів (як кінцевих споживачів, так і посередників) здійснюватиметься за рахунок покупця.

Один з можливих варіантів доставки товарів до складу є використання послуг компанії-перевізника. Умовно, припустимо, що за перевізника обрано компанію Mastertrans [80], яка пропонує перевезення в тому числі в місто Лодзь. Доставка найменшою машиною (яка бере вантаж до 2 тонн) вартує 0,5 євро за км, а отже близько 470 євро за одну доставку (18 800 у гривнях). Якщо врахувати, що вага товарів, які фактично треба буде перевезти, складатиме значно менше, ніж 2 тони, і об'єм загалом доволі невеликий, то можна скористатися послугою «Попутного перевезення». Доставка догрузом має бути більш вигідним

рішенням, ніж наймання окремої машини. Вартість такого перевезення має скласти близько 300 євро (тобто близько 12 000 грн. І це якщо одразу перевезти усі запаси, які підуть на продаж упродовж року).

Втім, такий варіант все ж доволі недешевий. Крім того, є ризик запізнення доставки, а невчасна поставка означає погіршення репутації компанії Neve серед посередників і цілком імовірно відмову від подальшої співпраці.

Доставка власним транспортом обійдеться приблизно в 10-15 тисяч грн кожна поставка (адже необхідно оплатити і дорогу туди і дорогу назад. А також заплатити водію за роботу).

Залишається ще третій варіант – використання послуг Нова Пошта глобал, яка за останні кілька років довела свою пунктуальність, надійність та оперативність у вирішенні різних питань, в тому числі тих, що пов'язані із проходженням митниці. Оскільки, термобілизна не є об'ємним товаром, то вистачить замовлення для її доставки одної палети, в яку теоретично може вмістити більше 1000 одиниць такої продукції (враховуючи за одиницю не комплект, а окремо штани та джемпер, можна з упевненістю стверджувати, що одна палета чудово підійде для відправлення 800 одиниць нашого товару). Вартість такої доставки заважить близько 3-5 тисяч гривень. Рахуватимемо по максимуму, тобто, що доставка буде коштувати близько 5000 грн. [81]

- Витрати на митне оформлення вантажів

Якщо доставляти вантаж, користуючись послугами NP Global, то можна також спростити для себе процес проходження митниці, оскільки Нова Пошта пропонує при експорті та імпорті послугу митного оформлення вантажів. Тож, нам залишиться лише надати їй усі необхідні документи в електронному вигляді. [82]

Експортне мито стягується при цьому у розмірі 0 %. ПДВ в Україні вертається експортеру на ПДВ-рахунок. ПДВ у Польщі сплачуватиме імпортер – резидент і платник податків у Польщі (розмір ПДВ у Польщі складає 23 %), так

же як він сплачуватиме вартість розмитнення (8 % від митної вартості, якщо вартість товару перевищує 150 €) та доставку. [83,84]

Тоді собівартість 800 комплектів складатиме 598 000 грн. А одиниці товару – 747 грн. Партії в 400 комплектів – 299 000 грн.

Для компанії ціна товару має розділятися на оптову та роздрібну. Наразі оптова ціна на 1 комплект термобілизни складає 1200 грн. Роздрібна – 2200 грн. При собівартості в 678 грн на українському ринку.

Відповідно до цін на різних онлайн-магазинах та відповідей респондентів по опитуванню, оптимальною ціною споживачі вважають ціну 60-100 євро (тобто 2 400 – 4000 грн). Тож, можна поставляти різні моделі за різною ціною, залежно від температурних допусків, складу та новизни моделі. Візьмемо за середню ціну продажу 80 євро, тобто близько 3200 грн.

Тож, собівартість одиниці товару, при виході на ринок Польщі становитиме 747 грн. (18,6 євро), нехай націнка виробника при оптовому продажі – 65-80 % (як і при продажах на ринку України), націнка роздрібного продавця складатиметься з додавання суми VAT (+ 23 % від ціни купівлі), імпортного мита (+ 8%), та власної націнки (умовно 65-80 %). Врешті-решт, ціна має вирости приблизно до 60-90 євро.

А при роздрібному продажі – націнка становитиме 250-320 %, така, щоб ціна товару була знову ж таки близька до 65-80 євро, залежно від моделі.

Припустимо, що розподіл продажів на ринку Польщі буде схожим на той, що є в Україні – себто близько 85 % через посередників і 15 % в роздріб. Тоді виручка від реалізації партії в 400 комплектів термобілизни становитиме: 457 000 грн + 180 000 грн = 645 000 грн.

Побудуємо Таблицю 3.1 (Додаток Д), в якій візуалізуємо усі розрахунки, пов'язані із планованою експортною операцією.

Таблиця 3.1 (скорочено)

Оцінка економічної ефективності операції з експорту термобілизни
українським виробником Commandor (Neve) на ринок Польщі

Показники економічної ефективності ЗЕО	Формула	Результат
<i>Рентабельність ЗЕО за прибутком до оподаткування</i>	Прибуток до оподаткування / валютна виручка	49%
<i>Рентабельність ЗЕО за чистим прибутком</i>	Чистий прибуток / валютна виручка	40 %
<i>Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО</i>	Валютна виручка / загальні витрати по ЗЕО	1,79
<i>Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО</i>	Прибуток до оподаткування по ЗЕО / прибуток до оподаткування на вн. ринку	1,16 або 1,05 (якщо не враховувати коригування витрат по ЕО на суму поверненого ПДВ)

Джерело: складено автором на основі [94-97].

За результатами наведеними в таблиці 3.1 (див. також Додаток Д) можемо бачити, що Рентабельність даної експортної операції за прибутком до оподаткування – 49 % %, та за чистим прибутком – 40 %, тобто дуже добрий.

При цьому базовий коефіцієнт ефективності дорівнює 1,79, що вказує на те, що виручка від реалізації одиниці продукції перевищує витрати на його створення та доведення до клієнта. Певний обсяг коштів теоретично повертається нам у вигляді ПДВ при експорті, що трохи збільшує прибуток і позитивно впливає на показники ефективності операції. (цей фактор корисний для компанії, в тому числі в тому плані, що дозволяє зменшити свої фактичні податкові зобов'язання перед державою при продажі товарів в Україні). Альтернативний коефіцієнт ефективності дорівнює 1,16 (або ж, якщо при розрахунку коефіцієнта не враховувати коригування в меншу сторону загальних витрат на суму поверненого ПДВ, то значення альтернативного коефіцієнта ефективності складатиме 1,05). В обох випадках, коефіцієнт більший за одиницю, що означає, що експортна операція має бути ефективна, при чому трохи більш ефективна, ніж операція з продажу такої ж партії товару на внутрішньому ринку.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що за попередніми підрахунками в ідеалі планована експортна діяльність має показати доволі високу ефективність за правильно налаштованої системи продажів та успішного налагодження контактів на новому ринку.

Всі показники розраховані, виходячи з припущення, що уся запланована до збуту партія (400 комплектів) буде успішно продана на зовнішній ринок. Якщо ж врахувати, що в перший рік продажів такої ідеальної ситуації не буде, а буде продана лише частина від запланованої кількості комплектів, то буде не зайвим поррахувати яку мінімальну кількість комплектів має продати фірма (за умови, що виробила вона усю партію, призначену для експорту), щоб не понести збитків. Тобто вирахувати точку беззбитковості такої операції.

Тож, тоді припустимо, що Загальна виручка від експортної операції має дорівнювати загальним витратам на її здійснення. Загальні витрати були прораховані вище і складають 8 862 євро. Загальна виручка складається від, умовно, 85 % оптового продажу та 15 % роздрібного продажу (виходитимемо з того, що розподіл 85 до 15 зберігається за будь-якого обсягу збуту). Крім того, варто врахувати, що за кожен комплект при перетині кордону компанії компенсується 20 % ПДВ (за матеріали та відшив продукції), тобто: $31\,290/400 = 78$ грн за 1 комплект. (або 1,95 євро по курсу 1 євро = 40 грн)

Виходячи з цього, можна скласти наступне рівняння:

$$33,6*0,85*Y + 74*0,15*Y = 8\,862 - 1,95*Y$$

$$\text{Звідки } 41,61*Y = 8\,862;$$

$Y = 213$ – кількість комплектів, які має продати фірма в рамках експорту, щоб операція була беззбиткова (за такої оптової та роздрібною ціни товару, як було зазначено в Таблиці 3.1).

Отже, для того, щоб планувати і коригувати діяльність надалі, необхідно отримати реальні результати проведеної експортної операції, за планом, що був запропонований. Після того, як компанія вийде на бажані обсяги збуту, для

подальшого розширення діяльності та завоювання більшої частки ринку, можна буде розглянути варіант реєстрації в Польщі або юридичної особи (підприємства), або індивідуального підприємництва (подібного до ФОП), від імені якого можна було б організувати додаткову діяльність – оренду складу, імпорту, підписання нових угод в Польщі та інших країнах Європи, сплату податків у Польщі, тощо. Таким чином, з одного боку спрощувати деякі дії, а з іншого збільшувати витрати, тому це матиме компенсуватися збільшенням обсягів продажів та розвитком і розширенням бізнесу, завдяки такому кроку.

Висновки до розділу 3

Узагальнено та описано весь ланцюг процесу доведення товару до покупця компанією Commandor (Neve) – від того які, і в кого закупаються матеріали, до того де, і за якою ціною товари доправляються в руки кінцевого споживача.

Для охоплення ширшої картини структуровано та послідовно викладено опис системи збуту, яку керівництво компанії практикує на українському ринку. Це дає базу для планування закордонної діяльності підприємства. Після зіставлення альтернативних варіантів по кожному пункту (елементу) стратегії розповсюдження, виснувано, що на початковому етапі найбільш багатообіцяюче буде використання змішаного варіанту збуту – прямого (у вигляді онлайн-продажів через власний веб-сайт) і опосередкованого (через різноманітних посередників). Процеси постачання і виробництва планується не змінювати. Доставка здійснюватиметься Новою Поштою чи іншою подібною організацією за рахунок покупця. На першому етапі складські приміщення знаходитимуться лише в Україні, а за значного зростання обсягів продажів у майбутньому, можна буде відповідним чином вносити правки та удосконалювати систему збуту. Щодо каналів збуту, то є можливість одночасно використовувати 3 канали різних рівнів.

На завершення оцінено плановані витрати та імовірні доходи компанії внаслідок проведення експортної операції. Відповідно до розрахованих

показників ефективності та рентабельності, можна зробити висновок, що запропонована стратегія збуту за припущення значної націнки (яка має місце в реальних умовах на подібні товари) має принести прибуток та посприє зростанню фірми та визнання на іноземних ринках.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан бізнес-середовища як українського, так і європейського характеризується багатьма викликами. Поряд зі звичайними проблемами, циклічними кризовими явищами, економічними спадами, екологічними викликами тощо, що завжди супроводжують діяльність підприємств (особливо тих, які присутні на ринках декількох країн), в останні кілька років спостерігаються значні економічні потрясіння, з якими людство уже давно не стикалося, і які завдають великої шкоди світовій економіці. Таких ударів фактично два: перший – це пандемія Covid-19. Її наслідки поступово розсіюються. Можна сказати, що в останній рік економіка більшості країн зміцнилася, відновилися глобальні та локальні ланцюги постачання. Крім того, пандемія (а точніше масова ізоляція людей від звичного соціуму) призвела до змін у споживчій поведінці, посприяла цифровізації суспільства та перевела велику частину торгівлі в онлайн (завдяки чому отримала розвитку також сфера доставки, пакування, перевезень, тощо). Другий же удар – це звісно війна Московії проти України, наслідки якої проявилися в підвищенні цін на енергоносії, ускладненні логістичного сполучення та шляхів постачання, значному підвищенні рівня інфляції. Тим не менш, в той же час (і частково як наслідок військових дій) Україна отримала сприяння і підтримку Заходу в багатьох сферах, в тому числі і торгівельній; а також отримала іміджеві переваги (що може позитивно вплинути на цікавість потенційних покупців до продукції українського виробництва; на інвестиційну привабливість країни).

Тож сьогодні, коли Україна отримала можливості інтеграції до європейського економічного та культурного простору, наші компанії отримують вищі шанси на успіх експортних операцій (завдяки диверсифікації ринків, більш розгалуженій системі споживачів, отриманні валютної виручки, полегшеним умовам ведення діяльності в порівнянні із довоєнними). Успішний вихід на зовнішні ринки може стати підтримкою для виробників термобілизни, та покласти початок шляху до процвітання бізнесу.

В рамках проведеного дослідження розглянуто теоретичне підґрунтя процесу збутової діяльності підприємств. Зокрема розкрито та сформульовано категорію «Збутова діяльність» на основі аналізу визначень різних авторів. Опрацьовано питання системи збуту, її організації, складових частин та особливостей. Зібрано та узагальнено погляди різних дослідників на поняття збуту, його елементи, функції та завдання. Окремо виділено особливості, що стосуються збуту міжнародних масштабах. Окрема увага приділена темі вибору каналів розподілу (збуту) продукції.

Вжито 4 кроки, які поєднані разом дозволили охопити багато граней питання особливостей роботи на іноземному ринку. Ці кроки являли собою: дослідження культурного бізнес-середовища двох потенційних ринків збуту; аналіз факторів макросередовища в Чехії та Польщі; дослідження факторів мікросередовища в одній обраній країні (в Польщі); та дослідження мотивацій та вподобань кінцевих споживачів на обраному ринку (ринку Польщі). Проведене дослідження окреслило основні труднощі, які можуть стати на шляху у підприємства при виході на ринки Польщі та Чехії, а також моменти, що можуть посприяти успіху підприємства на новому ринку. Описано відмінності рис іноземних ринків порівняно з українським. Крім того, висвітлено основні мотивації та особливості попиту кінцевих споживачів у Польщі, а також їх різницю з мотиваціями, притаманними споживачам в Україні.

Також узагальнено та описано весь ланцюг розповсюдження продукції – від закупівлі і завезення матеріалів до доставки товару покупцю (посереднику чи кінцевому споживачу). Проведений аналіз дозволив обрати найбільш оптимальний на даний момент шлях збуту термобілизни польським клієнтам та виділити 3 можливих канали розподілу товару за таких умов. На основі результатів аналізу існуючої стратегії розповсюдження продукції (яку фірма Neve використовує на ринку України), та дослідження ринкового середовища Польщі, побудовано стратегію розповсюдження для українського виробника термобілизни Neve при виході на ринок Польщі та розраховано теоретичну (ідеальну) ефективність застосування цієї стратегії – за допомогою визначення

двох показників ефективності (базового та альтернативного) та двох показників рентабельності (за чистим прибутком та прибутком до оподаткування). З отриманих значень цих чотирьох показників можна зробити висновок, що запропонована стратегія збуту мусить принести прибуток та стати точкою відліку для компанії Commandor (Neve) в розширенні своєї діяльності на європейські ринки. В даному аспекті також розраховано точку беззбитковості планованої експортної операції – за відповідного рівня цін.

Задіявши запропоновану стратегію (можливо з корективами з урахуванням оновленої кон'юнктури ринку на той час) в реальній діяльності компанії покаже наскільки реалістичними були прогнози автора стосовно її імовірної ефективності, а також дозволить отримати перші результати по обсягам продажів та виручці, на основі яких можна буде відповідним чином скоригувати збутову стратегію Neve.

Рекомендації:

1. Пошук додаткових джерел фінансування. Організація спільної діяльності з іншою українською компанією, з якою можна було б розділити обсяги інвестицій в організацію експортної операції, а також обов'язки щодо різних елементів збутової діяльності. Таким чином, провести оптимізацію процесу виробництва, транспортування, налагодження контактів з посередниками, проведення маркетингових досліджень.

2. Розширення номенклатури товарної пропозиції на ринку Польщі в майбутньому. Neve виробляє крім термобілизни також широкий репертуар інших товарів (переважно туристичний одяг), які мають високу якість та перевірені в екстремальних умовах. Це дозволило б досягти більших обсягів виручки, більш рівномірного розподілу грошового потоку протягом року, і що важливо, не прив'язуватися до сезонності продажів такого товару як термобілизна.

3. Направлення зусиль на проведення маркетингових досліджень з метою комплексного вивчення ринку туристичного одягу, визначення оптимального

часу замовлення матеріалів, найбільш ефективного асортименту пропонованої на ринку продукції.

4. Диверсифікація посередників, які продаватимуть продукцію компанії на закордонному ринку. Виділення коштів та зусиль на заходи для пошуку та налагодження стосунків з надійними партнерами.

5. Планування зберігання товару у найбільш оптимальних місцях з точки зору логістичних маршрутів (наприклад, оренда складу у польському Лодзі).

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Балабанова Л.В, Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту. Донецьк: 2003. 189 с
3. Балабанова Л.В. Маркетинг. Підручник. Донецьк: ДУЕТ, 2002. 562 с.
4. Бурцев В. В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования/В. В. Бурцев: Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 6. С. 50-63
5. Burchev V.V. (2007)“ Internal control marketing activities of enterprises in modern conditions of managing”: Management in Russia and Abroad, vol. 05 (43), pp. 139–145.
6. Діхтярєва Н.М. Фармацевтична енциклопедія. Терміни по алфавіту. Стаття 1581. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1581/zbut-tovaru>
7. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. Electronic Journal of Economics and Environmental Management. 2013. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>
8. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. Підручник. Київ: Центр навч. літ-ри. 2005. 624 с.
9. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. Вид-во КНЕУ. 2002. 272 с.
10. Райсберг Б.А., Лозовський Л.Ш. Сучасний економічний словник: ИНФРА-М. 1996. 496 с.
11. Панкрухин А.Л. Маркетинг. Підручник / А.П. Панкрухин. Ін-т міжнар. права і економіки ім. А.С. Грибоєдова. 1999. с 322.
12. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Principles of marketing. 2-nd European ed. Prentice Hall Europe. 1999. URL: <https://ipsedu.in/downloads/MBABooks/principles-of-marketing-philip-kotler.pdf>
13. Ланкастер Д. Організація збуту / Д. Ланкастер, Д М. Джоббер. пер. с англ. Мн., 2003. 384 с.
14. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. 14th ed. 2021. URL: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>
15. Hayes A. Distribution Management: Definition, How It Works, and Advantages. Investopedia. 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/distribution-management.asp>
16. Patel N. The 4 Ps of Marketing: What You Need to Know. Blog. 2023. URL: <https://neilpatel.com/blog/4-ps-of-marketing/>

17. Маркетинг. Розділ 6. Маркетингова збутова політика. 2002. Електронний підручник. URL: <https://library.if.ua/books/42.html>
18. Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. 2016. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/32.pdf
19. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. 2003. 382 с.
20. Клочан О.М. Особливості системи збуту підприємства. Державний університет «Житомирська політехніка». 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/159.pdf>
21. Балабаниць А. В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.02. Донецьк, 2007. 20 с. URL: <https://studfile.net/preview/5199297/>
22. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій в умовах глобалізації економічної діяльності. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2015. Том 21. № 2. С. 36-41.
23. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Libra. с. 267. 1996. URL: <https://studfile.net/preview/5723074/page:13/>
24. Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2018. Випуск 33. С.65-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_15
25. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2018. №24. С. 111-116. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/21.pdf
26. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С.Є. Хрупович, Т. Борисова: Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 57-61.
27. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник / С.С. Гаркавенко. 5-те вид. доп. Лібра. 2007. 720 с
28. Хрупович С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві/С. Хрупович, Т. Борисова. Галицький економічний вісник. 2006. № 3. С. 34 – 38.
29. Слав'юк Р.А., Гуйдаш Х.А. Диверсифікація каналів реалізації продукції підприємства в системі заходів забезпечення економічної ефективності. Журнал «Наукові інновації та передові технології». № 7(9). 2022.
30. Герасимук М.О. Дипломна робота. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності

- збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ». 2019. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29686/1/Herasymuk_bakalavr.pdf
31. Н.В.Бутенко. Основи маркетингу: Навчальний посібник. – К.: Видавництво Київського національного університету, 2003. - с. URL: <https://buklib.net/books/21857/>
 32. Морохова В.О. Маркетинг. Конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Маркетинг»/ В.О. Морохова, Н.В. Герасимяк. Луцьк: ЛНТУ. 2011. 160 с. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/page2.html
 33. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко. Київ: Знання, 2005. 764 с.
 34. Matchplat market analysis. Distribution strategies: types and features. 2022. URL: <https://www.matchplat.com/en/distribution-strategies-types-and-features/>
 35. Michael J. Baker. Marketing pp.84-118 Marketing theory and practices. Chapter 6. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-15703-7_6
 36. BA Theories: Distribution Channels (Place in the Marketing Mix). 2021. URL: <https://www.batheories.com/distribution-channels/>
 37. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О.А. Біловодська. 2011. 495с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/36515/1/Bilovodska.pdf>
 38. Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2000. 148 с.
 39. Stan Mack. What Is a Channel Margin. AZCentral. 2019. URL: <https://yourbusiness.azcentral.com/channel-margin-17390.html>
 40. Kevin Johnston. The Theory of Distribution Channels. AZCentral. URL: <https://yourbusiness.azcentral.com/theory-distribution-channels-20931.html>
 41. Country comparison tool. Ukraine-Czech Republic-Poland. Hofstede insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,poland,ukraine/>
 42. Beata Milewska. The Impact of Instability in the Business Environment on the Competitiveness of Enterprises Using the Example of the Apparel Industry. NDPI, sustainability. 2022.
 43. International Trade Administration. Poland. Country Commercial Guide. 2022. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-ecommerce>
 44. Share of online sales in retail sales at current prices in Poland from 2020 to 2022. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1127349/poland-share-of-sales-via-internet-in-retail-sales/>
 45. Ecommerce DB. eCommerce market in the Czech Republic. 2022. URL: <https://ecommercedb.com/markets/cz/all>

46. Adéla Berková. Heureka eCommerce Insider: At single percentage points below last year, Czech e-commerce shows an improvement in Q2. Heureka group. 2022. URL: <https://heureka.group/cz-en/about-us/group-news/press-releases/heureka-ecommerce-insider-at-single-percentage-points-below-last-year-czech-e-commerce-shows-an-improvement-in-q2/>
47. Gemius Global. Report e-commerce in Poland. 2022. URL: <https://www.gemius.com/all-reader-news/the-2022-e-commerce-in-poland-report.html>
48. Most popular marketplaces in Poland from 2019 to 2021. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1113868/poland-most-popular-marketplaces/>
49. International Trade Administration. Czech Republic - Country Commercial Guide. 2023. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/czech-republic-ecommerce>
50. E-commerce share in retail in Czech Republic. 2022. URL: <https://stagingfr.statista.com/statistiques/1240709/e-commerce-share-of-retail-czechia/>
51. Czech Republic – Level of internet access. Tradingeconomics. 2023. URL: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/level-of-internet-access-eurostat-data.html>
52. Poplawski P., Rafal Benecki. Poland: Strong labour demand, but real wages in decline. ING Bank N.V. 2022. URL: <https://think.ing.com/snaps/poland-strong-labour-demand-but-real-wages-in-decline>
53. Czech Real Wages Expected To Fall By Over 8% In 2023. Brnodaily. 2022. URL: <https://brnodaily.com/2022/12/02/news/politics/czech-real-wages-expected-to-fall-by-over-8-in-2023/>
54. Петрик О. Наслідки війни для світової економіки та окремих країн Європи: Чехія. VoxUkraine. 2022. URL: <https://voxukraine.org/naslidky-vijny-dlya-svitovoyi-ekonomiky-ta-okremyh-krayin-yevropy-chehiya>
55. Czech Republic Consumer Price Index (CPI) YoY. Investing.com. Economic-calendar. 2023. URL: <https://www.investing.com/economic-calendar/czech-cpi-1166>
56. Poland Consumer Price Index (CPI) YoY.. Investing.com. Economic-calendar. 2023. URL: <https://www.investing.com/economic-calendar/polish-cpi-445>
57. Poland's real wages falling almost at the fastest rate in the world. Warsaw business journal. 2022. URL: <https://wbj.pl/polands-real-wages-falling-almost-at-the-fastest-rate-in-the-world/post/136638>
58. Czech Republic issues new comprehensive obligations for consumer protection. Cms-lawnow. 2022. URL: <https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2022/12/czech-republic-issues-new-comprehensive-obligations-for-consumer-protection>
59. Українці в Чехії. Посольство України в Чеській Республіці. 2022 URL: <https://czechia.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/361-ukrajinci-v-chehiji>.

60. Маргарита Ситник. Українські біженці в Чехії: скільки знайшли роботу і де є вакансії. LB.ua. 2022. URL: https://lb.ua/blog/marharyta_sytnyk/537693_ukrainski_bizhentsi_chehii_skilki.html
61. У Польщі порахували скільки українців наразі проживають у країні. UAinKraKow. 2022. URL: <https://uainkrakow.pl/u-polshchi-porakhuvaly-skilky-ukrainsiv-narazi-prozhyvaiut-u-kraini/>
62. Телеграм-канал Телеграмна служба новин. Eurobarometer survey. Підтримка України з боку ЄС. 2022. Доступ по коду: t.me/tgsn_ua.
63. Ukrainian entrepreneurs can sell on Amazon without commission for a year. Ukrposhta. 2022. URL: <https://www.ukrposhta.ua/en/news/57743-ukrainian-entrepreneurs-can-sell-on-amazon-without-commission-for-a-year>
64. What dominates the leisure activities of Poles?. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1340892/poland-active-and-passive-lifestyles/>
65. KPMG in Czech Republic. 2023. URL: <https://kpmg.com/cz/en/home/industries/travel-leisure-tourism.html>
66. Poland climate data historical. Climateknowledgeportal WB. 2023. URL: <https://climateknowledgeportal.worldbank.org/country/poland/climate-data-historical>
67. Temperature in the Czech Republic 2000-2020. IEA and CMCC. 2022 URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/temperature-in-the-czech-republic-2000-2020>
68. Turkot P. A glance at the future of the Polish outdoor market. ISPO Academy Poland: How outdoor brands in Poland benefit from digital change. 2017. URL: <https://www.ispo.com/en/markets/how-outdoor-brands-poland-benefit-digital-change>
69. Rokicki T., Bórawski, P., Bełdycka-Bórawska A., Szeberényi A-Perkowska A. Changes in Logistics Activities in Poland as a Result of the COVID-19 Pandemic. Sustainability. 2022. 14, 10303. URL: <https://doi.org/10.3390/su141610303>
70. E-Commerce revenue development in the Sports & Outdoor market in Poland. Market development. Ecommercedb. 2022. URL: <https://ecommercedb.com/markets/pl/sports-outdoor>
71. Viking-europe official web-site. URL: <https://viking-europe.com/product-category/base-layer/>
72. Odlo official web-site. URL: <https://www.odlo.com/es/en/women/apparel/base-layers/>
73. Commandor official web-site. URL: <https://commandor.com/>
74. Neve official web-site. URL: <https://neve.com.ua/uk/16-termobilizna>

75. Поговоримо про Polartec. Shambala. 2021. URL: <https://shambala.com.ua/pogovorim-pro-polartec/>
76. Додаток до Закону України «Про Митний тариф України» від 19 жовтня 2022 року № 2697-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697%D0%B1-20#n179>
77. Gorgany. Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/website/gorgany.com/#geography>
78. Довідник, що зробити, щоб орендувати склад в Польщі. Корес & Zaborowsky law firm. 2022. URL: <https://www.kkz.com.pl/uk/2022/07/01/how-to-rent-a-warehouse/>
79. Ткаченко А. Особливості договору консигнації. 2017. URL: <https://blog.liga.net/user/atkachenko/article/28454>
80. Як перевезти вантаж дешевше. Master-trans. URL: <https://master-trans.com.ua/%D0%94%D0%BE%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BE%D0%BC/>
81. Novaposhtaglobal. Глобальна доставка товарів. Супровідні документи, митне оформлення, тарифи. 2023. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/for-business/accompanying-documents/>
82. Портал Нова Пошта. Митне оформлення. 2023. URL: https://novaposhta.ua/_tamozhennoe_oformlenie
83. James J. Import duty & taxes when importing into Poland. 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/import-duty-taxes-when-importing-poland-irakli-janiashvili>
84. Селіщев М. Імпорт товарів в Польщу з України. Хорошоп. 2022. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/import-tovarov-v-polshu-iz-ukrainy/>
85. Особливості ведення малого бізнесу в Польщі. Migrant.biz.ua. 2023. URL: <https://migrant.biz.ua/polsha/biznes/malij-biznes-v-polshhi.html>
86. Vat у Польщі. Ставки та відшкодування ПДВ. Enomi consulting. 2022. URL: <https://enomi.com.ua/ua/blog/stavky-vozvrat-vat-v-polshe>
87. Правова допомога. Способи сплати та відшкодування ПДВ у ЄС у 2023 році. 2022. URL: <https://pravdop.com.ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/sposobi-uplati-i-vozmesheniya-nds-v-es-v-2022-godu-09-2022-147/>
88. Пошуковий інструмент кодів УКТЗЕД за обраними товарами. Дія Бізнес. Експортний напрям. 2023. URL: https://export.gov.ua/uktzed_search_tool?group=61&page=9
89. Вимоги ЄС до одягу. Дія Бізнес. Експортний напрям. 2023. URL: <https://export.gov.ua/good/review/64>
90. Українська класифікація товарів ЗЕД. QD-Professional. URL: <https://qdpro.com.ua/uktzed/6107>

91. Poland. Other taxes. Taxsummaries. 2023. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/poland/corporate/other-taxes>
92. Import duty of Articles of apparel, accessories, knit or crochet in Poland (HS 61). Connect2india. 2023. URL: <https://connect2india.com/poland-import-duties/hs-code-61>
93. Курс євро на міжбанку. Мінфін. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/mb/>
94. Скільки коштує реклама у Facebook у 2022 році. Bannerboo. 2022. URL: <https://bannerboo.com/ua/blog/skilki-koshtu-reklama-u-facebook-u-2022-rotsi/>
95. SMM просування в соціальних мережах. Розкрутка Instagram. SMM Agency. 2022. URL: https://smm-agency.com.ua/?gclid=CjwKCAjwjMiiBhA4EiwAZe6jQwh_srvVEpb8QrG7f0wwWzscUupKSexEJ74CrrrIErVTamrc8X0JGxoCM30QAvD_BwE
96. Жмайлова О.Г., Кобзар І.О. До питання оцінки ефективності експортно-імпортних операцій. *Materiały X Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Naukowa myśl informacyjnej powieki 2014» Volume 1. Ekonomiczne nauki.: Przemysł. Nauka i studia.* С. 65-70. 2014. URL: https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/59535/6/Zhmaylova_import_performance1.pdf;jsessionid=5AA05D9ECA778104C8E8AA5B07AD6345
97. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В. 7 сходинок підготовки успішної дисертації: Монографія. Київ: Інтерсервіс. 2019. 301 с.
98. Дані від компанії Neve (Commandor) щодо обсягів продажів, основних витрат та особливостей виробництва термобілизни.

Also used

- Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми: ВТД Університетська книга. 2005. 234 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29359/1/Illiashenko_product_policy.pdf
- Штерн Льюис В., Ель-Ансари Адель И., Кофлан Энн Т. Маркетинговые каналы / Пер. с англ. 5-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. 624 с.
- Камілова С.Р., Яцун Ю.Ю. Управління збутовою діяльністю. Національний авіаційний університет. 2012. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337>
- Митрохіна Ю.П. Комплексна система стратегічного маркетингового управління збутом. Університетські наукові записки. 2008. № 2 (26). с. 347-351. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S2

1REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=Unzap_2008_2_63

5. Слесь І.Р., Круш П.В., Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. Мукачівський державний університет. Випуск № 16. 2018. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/73.pdf
6. Стадніченко В.В. Вузловий підхід щодо каналів розподілу. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80364/76003_ringer.com/chapter/10.1007/978-1-349-15703-7_6#Abs1
7. Хрупович С.Є. Маркетингова політика розподілу. Опорний конспект лекцій. Тернопіль. 2018. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31712/1/ПМП_Опорний_конспект_лекцій.pdf
8. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. ... канд. юрид. наук: 08.06.01. Тернопіль. 2005. 186 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45002/1/%D0%A5%D0%A0%D0%A3%D0%9F%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A7%20%D0%A1.%D0%84.%20disertatsya.1.pdf>
9. Turkot P. Outdoor market in Poland: These brands stand out. ISPO Academy Poland. 2017. URL: <https://www.ispo.com/en/markets/outdoor-market-poland-these-brands-stand-out>
10. Antoniac A. Poland's CPI inflation surprised to the downside in January. ING Bank N.V. 2023. URL: <https://think.ing.com/articles/polands-cpi-inflation-surprised-to-the-downside-in-january/>
11. Tretyakova E., Poletajevs B., Misiunaite D. Top Five Consumer Trends in Poland. Euromonitor international. 2022. <https://www.euromonitor.com/article/top-five-consumer-trends-in-poland>
12. Poland projection note. OECD Economic Outlook. 2022. URL: <https://issuu.com/oecd.publishing/docs/poland-oecd-economic-outlook-projection-note-novem>
13. Czech Republic Inflation Rate. Tradingeconomics. 2023. URL: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/inflation-cpi>
14. Benecki R. Poland's economy set to slow but we're more optimistic than most. ING Bank N.V. 2023. URL: <https://think.ing.com/snaps/poland-slowdown-ahead-but-were-more-optimistic-than-most/>
15. Skolimowski P. Polish Economy Slows as War in Ukraine and Rate Hikes Hit Growth. 2023. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-30/polish-economy-slows-as-war-in-ukraine-and-rate-hikes-hit-growth>
16. Poland: Trade Statistics. Global Edge. 2023. URL: <https://globaledge.msu.edu/countries/poland/tradestats>

17. Bing X., Jianhui C. Research on the Improvement on the Performance of Thermal Underwear Based on the Demands of Chinese Consumers. *Journal of Fashion Technology&Textile Engineering*. Vol: 5. 2017. URL: https://www.scitechnol.com/peer-review/research-on-the-improvement-on-the-performance-of-thermal-underwear-based-on-the-demands-of-chinese-consumers-DdCn.php?article_id=6799
18. Thermal clothing sales boom in Belgium over high energy price fears. *The Brussels Time*. 2022. URL: <https://www.brusselstimes.com/294704/thermal-clothing-sales-booms-over-fears-of-high-energy-prices>
19. Decathlon.pl. bielizna-termoaktywna-meska. 2023. URL: https://www.decathlon.pl/browse/c0-mezczyzna/c1-odziez-meska/c2-bielizna-termoaktywna-meska/_/N-1uyuhkx
20. Sportheaters. Thermal-wear. 2023. URL: <https://www.sportheaters.com/products/thermal-wear#order=1&subcategories=42>
21. Powersport. termovela-viking. 2023. URL: <https://powersport.lv/en/childrens-thermo-pants-leggings/termovela-viking-riko-kids/706982>
22. Larix. Our brands-viking. 2023. URL: https://www.larix.com.pl/en/our-brands/viking/#pll_switcher
23. Krakowsport. Thermal-wear. 2023. URL: <https://www.krakowsport.pl/search.php?text=thermal+wear>

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових проблем на ринках Польщі та Чехії для виробників термобілизни

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант впливу компанії на дію фактору	Попит/Пропозиція
Чехія				
1	Динаміка рівня купівельної спроможності населення Падіння рівня купівельної спроможності	0,3*4=1,2	Виходити на ринок або з товарами різної цінової категорії, або наголошувати на тому, що купівля даного товару є доволі корисною та довгостроковою інвестицією	Попит
2	Введення в дію нових законів, що впливають на електронну комерцію Закон 2022 року "Amendment Act", який передбачає нові зобов'язання роздрібним торговцям	0,2*3=0,6	Здійснювати моніторинг нових законів і правил, що стосуються торівлі через інтернет та через посередників, та слідкувати за вчасним реагуванням	Пропозиція
3	Погіршення макроекономічних показників у зв'язку з війною України з московією Зростання витрат на пальне, втрати від санкцій та витрати	0,2*7=1,4	Спрямувати продажі більше через інтернет. Здійснювати доставку за допомогою українських транспортних компаній. А також знайти місцеві склади, щоб мати деякий запас продукції «на місці».	Пропозиція/Попит

	на підтримку великої кількості біженців			
4	Значний рівень інфляції	$0,2*7=1,4$	Просувати товар у соціальних мережах; викристовувати українську компанію для перевезення товарів.	Пропозиція/Попит
5	Переважаюча кількість кінцевих споживачів – сімейні люди	$0,05*3= 0,15$	Інформування споживачів про товар, і таким чином, формування впізнаваності бренду. Просування товару як необхідний атрибут вбрання для кожного члена родини. (наприклад, навіть просто пропонувати асортимент моделей різних розмірів та призначених для обох статей)	Попит
6	Зміна ставлення до продукції фірми через прийом біженців з України Від 355 до 390 тисяч біженців з України. наявна доволі велика українська діаспора.	$0,05*4=0,2$	–	Попит
Польща				
1	Динаміка рівня купівельної спроможності населення Невелике падіння рівня купівельної спроможності	$0,3*4=1,2$	Виходити на ринок або з товарами різної цінової категорії, або наголошувати на тому, що купівля даного товару є доволі корисною та довгостроковою інвестицією	Попит
2	Введення в дію нових законів, що впливають на електронну комерцію Необхідність дотримання нових	$0,2*3=0,6$	Здійснювати моніторинг нових законів, що стосуються торівлі через інтернет та через посередників, та слідкувати за відповідним реагуванням	Пропозиція

	законів: Закон про цифрові ринки (DMA) і Закон про цифрові послуги (DSA)			
3	Погіршення макроекономічних показників у зв'язку з війною України з московією Зростання витрат на пальне, втрати від санкцій та витрати на підтримку великої кількості біженців	$0,2*7=1,4$	Співпраця з якомога більшою кількістю посередників. Використовувати місцеві склади, щоб мати деякий запас продукції «на місці». Інформування споживачів про товар, і таким чином, формування впізнаваності бренду.	Попит/ пропозиція
4	Значний рівень інфляції	$0,2*7=1,4$	Просувати товар у соціальних мережах; використовувати українську компанію для перевезення товарів.	Пропозиція/ Попит
5	Більшість споживачів – сімейні люди	$0,05*3=0,15$	Інформування споживачів про товар, і таким чином, формування впізнаваності бренду. Просування товару як необхідний атрибут вбрання для кожного члена родини.	Попит
6	Зміна ставлення до продукції фірми через прийом біженців з України Близько 950 тисяч біженців. Наявна доволі велика українська діаспора	$0,05*3=0,15$	–	Попит

Джерело: побудовано автором на основі [97].

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей на ринках
Польщі та Чехії для виробників термобілизни

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант впливу компанії на дію фактору	Попит/Пропозиція
Чехія				
1	Зростання обсягів інтернет-продажів Наразі обсяги становлять 8,3 млрд \$. Очікується, що середній річний темп зростання доходу в онлайн-продажах (CAGR 2023-2027) складатиме 8,4%.	0,3*5=1,5	Пропозиція своїх товарів на різних інтернет-ресурсах, як глобальних (таких як Amazon), так і локальних онлайн-магазинах. Включення у договір з дистриб'юторами обов'язковість розміщення пропозиції товару компанії у їхньому інтернет-магазині	Пропозиція
2	Розвиток системи торгових онлайн-платформ Розвиток відповідної системи, поява на ринку нових міжнародних платформ, зростання продажів з їх посередництвом.	0,3*5=1,5	Нарощення клієнтської бази, а саме підписання контрактів з якомога більшою кількістю посередників. Інформування споживачів про товар, і таким чином, формування впізнаваності бренду.	Попит/пропозиція
3	Переважаюча кількість кінцевих споживачів – сімейні люди	0,05*6= 0,3	Інформування споживачів про товар, і таким чином, формування впізнаваності бренду. Просування товару як необхідний атрибут вбрання для кожного члена родини.	Попит
4	Зміна ставлення до продукції фірми через	0,05*5= 0,25	–	Попит

	<p>прийом біженців з України</p> <p>Від 355 до 390 тисяч біженців з України. наявна доволі велика українська діаспора.</p>			
5	<p>Тренд на товари українського виробництва</p>	$0,3*6=1,8$	Продовження удосконалення моделей і створення нових. Продаж продукції з атрибутами, що візуально вказуватимуть на українське виробництво.	Попит
6	<p>Тренд на ведення здорового способу життя</p> <p>Бум міських забігів, сильні хокейні традиції та розвиток інших видів спорту</p>	$0,3*4=1,2$	Просування товару як такого, пропагування здорового способу життя, посилення, що продукти нашої компанії допоможуть людям в цьому	Попит
7	<p>Зростання популярності активного відпочинку</p>	$0,3*7=2,1$	Формування особливого асортименту для країни; Інформування споживачів про товар, і таким чином, формування впізнаваності бренду. Просування товару як необхідний атрибут вибору на активному відпочинку	Попит
8	<p>Тренд на використання великої к-ті дрібничок для підвищення побутової зручності у мандрах</p> <p>Зручність за будь-яких обставин</p>	$0,3*6=1,8$	Наголос на тому, що товар допоможе зберігати зручність у будь-яких обставинах	Попит
9	<p>Вплив пандемії на ринок термобілизни</p> <p>Збільшення продажів продукції через електронну комерцію</p>	$0,15*5=0,75$	Співпраця з різними варіантами посередників, офлайн та онлайн	Попит/ пропозиція

10	Підвищення середньорічних температур останніми роками Підвищення середніх температур на 1,5 градус	$0,15*2=0,3$	–	Попит
Польща				
1	Зростання обсягів інтернет-продажів Зростання обсягів онлайн-торгівлі з 14 до 20 % з 2020 до 2026 року (наразі становить 28,9 мільярдів доларів)	$0,3*6=2,1$	Пропозиція своїх товарів на різних інтернет-ресурсах, як глобальних (таких як Amazon), так і локальних онлайн-магазинах	Пропозиція
2	Розвиток системи торгових онлайн-платформ Поява на ринку нових міжнародних платформ, зростання їх популярності серед споживачів.	$0,3*6=2,1$	Нарощення клієнтської бази, а саме підписання контрактів з якомога більшою кількістю посередників.	Попит/пропозиція
3	Більшість споживачів – сімейні люди	$0,05*4=0,2$	Формування впізнаваності бренду. Просування товару як необхідний атрибут вбрання для кожного члена родини.	Попит
4	Зміна ставлення до продукції фірми через прийом біженців з України Близько 950 тисяч біженців. Наявна доволі велика українська діаспора	$0,05*4=0,2$	–	Попит
5	Тренд на товари українського виробництва	$0,3*6=1,8$	Позиціонування себе як українського виробника якісної продукції (через	Попит

			рекламу, чи шляхом використання на обгортці відповідної символіки чи кольорової гамми.	
6	Тренд на ведення здорового способу життя	$0,3*4=1,2$	Просування товару як такого, пропагування здорового способу життя, посил, що продукти нашої компанії допоможуть людям в цьому	Попит
7	Зростання популярності активного відпочинку (туризму, альпінізму, велотуризму)	$0,3*7=2,1$	Інформування споживачів про товар, і таким чином, формування впізнаваності бренду. Просування товару як необхідний атрибут вбрання на активному відпочинку	Попит
8	Тренд на використання великої к-ті дрібничок для підвищення побутової зручності у мандрах Зручність за будь-яких обставин	$0,3*6=1,8$	Наголос на тому, що товар допоможе зберігати зручність у будь-яких обставинах	Попит
9	Вплив пандемії на ринок термобілизни Зростання ринку термобілизни та пошук субпідрядників в інших країнах	$0,15*5=0,75$	Співпраця з різними варіантами посередників, офлайн та онлайн	Попит/ пропозиція
10	Підвищення середньорічних температур останніми роками Підвищення середніх температур на 1 градус	$0,15*2=0,3$	–	Попит

Джерело: побудовано автором на основі [97].

Додаток В

Аналіз сильних і слабких сторін компанії порівняно з основними конкурентами

№	Фактори	Neve (Commandor)	Viking (Польща)	ODLO
Основні фактори				
1	Країна пошиву	Україна 6	Польща 8	Відшиває продукцію на багатьох фабриках в кількох країнах – в зокрема в Румунії та Португалії. Загалом на країни Європи та Близького Сходу припадає 65 % виробництва, а інші 35 % – на країни Азії. 9
2	Досвід роботи на ринку	Більше 20 років роботи на ринку України; але Польща – новий для компанії ринок 6	27 років на польському ринку 9	Багато років на європейському ринку 8
3	Ширина асортименту	Виробляє одяг в семи категоріях (в тому числі три шари та лижні костюми), а також туристичні рюкзаки та велобаули. 8	Виробляє одяг (всі три шари, жилети, шкарпетки, рукавички та шапки), а спорядження, таке як трекінгові палиці, гамаші та кішки. 8	Виробляє тільки одяг, у 13 категоріях. 5
4	Онлайн-торгівля	Планує збувати товар через онлайн маркетплейси та за можливості магазини, що мають фізичні точки збуту, і орієнтуються на туристичне та	Має ексклюзивний контракт на продаж термобілизни з інтернет-магазином Sportheaters. Представлений на	Продає через онлайн та офлайн дистриб'юторів. Широко представлений на ринку, наявний в

		спортивне екіпірування. Також можливо було б перекласти власний сайт на англійську чи польську мову при виході на ринок Польщі. 6	багатьох інших сайтах. 8	асортименті багатьох онлайн-платформ. 9
5	Зручність власного сайту	Наявні два сайти зі зручним інтерфейсом, зрозумілою ціною, кольорами та таблицею розмірів. 7	Власний сайт має ознайомчий характер, привабливий дизайн та містить багато інформації, яка може бути цікава споживачу. Проте, продаж через власний сайт не здійснюється. 4	Має власний сайт. Вибір здійснювати зручно. 7
6	Наявність фізичних точок збуту	Не має і не планує мати фізичний магазин, втім можливий продаж через інші магазини офлайн.	Не має фізичного магазину	Продає через дистриб'юторів. Не має власного магазину на території Польщі.
7	Географічна поширеність	Працює на даний момент лише в Україні 5	Експортує свою продукцію в 30 країн, переважно країни Євросоюзу. 7	Має дочірні компанії в 6 країнах Європи та в США, а також експортує продукцію в близько 40 країн по всьому світу. 9
Просування				
1	Активність та масштабність	Не рекламується, має лише сторінку на Facebook 3	Не рекламується ніде, крім Facebook, при чому як сайт компанії так і його акаунт у Facebook	Є рекламні ролики, які можна подивитися на Youtube та Facebook. Також іде

	рекламування		важко знайти за запитом в інтернеті	просування через акаунт Instagram
			3	7
2	Використання соціальних мереж для реклами і продажу	Сторінка на Facebook, наявний огляд деяких товарів на Youtube.	Наявна сторінка на Facebook.	Ведеться акаунт в Instagram, Facebook, а також канал на Youtube
		5	3	7
3	Активність у соціальних мережах	Сторінка Facebook не оновлюється з початку війни, сторінки в Instagram чи каналу на Youtube не має	Контент на Facebook регулярно оновлюється, в інших соціальних мережах не представлений	Акаунт у Twitter не оновлювався з 2016 року Канал на Youtube уже майже півроку не оновлювався) Instagram та Facebook оновлюються регулярно
		3	5	6
Товар				
1	Склад	8	8	9
2	Асортимент видів самого товару	Має близько 20 моделей термобілизни. Пропонує жіночу, чоловічу та дитячу категорії. Окремо і в комплекті. (проте	Пропонує термобілизну чоловічу, жіночу та дитячу. Тільки комплектом. Кількість моделей близько 30. Має ширший вибір кольорів, ніж Neve.	Пропонує термобілизну для чоловіків, жінок, дітей. Окремо та комплектами. Має значно ширший асортимент моделей та кольорів, ніж Neve і Viking.
		6	7	9
3	Дослідження	3	4	7
4	Ціна	Сет термобілизни можна купити за ціною (800-2200 грн, тобто 20-50 євро)	(35-130 євро)	(70-160 євро)

Джерело: побудовано автором за даними [68,71-74]

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для визначення мотивацій споживачів при виборі термобілизни на ринку Польщі

№	Пошукове питання	Гіпотези	Джерела інформації
1	Яке ставлення споживача до термобілизни українського виробництва ?	<p>Готовий придбати українську термобілизну, довіряє якості</p> <p>Сумнівається в тому чи українська термобілизна – достатньої якості</p> <p>Не хоче ризикувати купувати українську термобілизну, бо вважає, що товар вироблений в ЄС матиме кращі характеристики</p>	Опитування кінцевих споживачів
2	Які характеристики товару кінцеві споживачі вважають найважливішими при прийнятті рішення про купівлю ?	Ціна, якісні характеристики, додаткові характеристики	Опитування кінцевих споживачів
3	Що найбільш важливе для споживача при виборі товару ?	Бренд, країна-виробник, ціна, дизайн самого товару	Опитування кінцевих споживачів
4	Чи важливий взагалі для споживача: бренд ?; країна-виробник ?; ціна ?	Так, ні	Опитування кінцевих споживачів
5	Яким шляхом клієнт зазвичай здійснює покупку подібних товарів ?	Фізична точка збуту, інтернет-магазин бренду, онлайн-платформа, обирає у фізичному магазині, а купує через інтернет	Джерела вторинної інформації, Опитування кінцевих споживачів

6	Ціна, яку споживач готовий заплатити за товар, що відповідає його вимогам ?	30-50 євро;50-70 євро;70-100 євро;100-150 євро;150-200 євро	Опитування кінцевих споживачів
7	За яких умов споживач зазвичай використовує даний товар ?	В повсякденному вжитку, під час спортивних тренувань, у екстремальних умовах, на риболовлі, полюванні	Опитування кінцевих споживачів
8	Чи часто клієнт купує даний товар ?	Раз на 2-3 сезони, раз на 5 років, рідше	Опитування кінцевих споживачів

Джерело: складено автором.

Анкета

Вступ: Доброго дня! Мене звати Парпалига Олександра Максимівна, я студентка Київського національного університету імені Тараса Шевченка, проводжу маркетингове дослідження в рамках магістерської роботи, стосовно особливостей попиту споживачів термобілизни на українському та польському ринках. Прошу Вас висловити свою думку, відповівши на наступні питання. Дуже дякую за співпрацю!

1. Чи згодні Ви з наступним твердженням: «Термобілизна – необхідний атрибут у моєму гардеробі»?

- Цілком погоджуюсь
- Погоджуюсь
- Погоджуюсь певною мірою
- Не погоджуюсь
- Абсолютно не погоджуюсь

2. Чи купували Ви раніше термобілизну ?

- Так/Ні

3. Чи купували Ви раніше термобілизну українського виробництва ? (Turbat, Neve, Bavovna, Terra Incognita, Baft)

- Так/Ні

4. Термобілизна для Вас:

- Спеціалізований рідкоживаний товар
- Товар повсякденного вжитку

5. Вкажіть, в яких ситуаціях Ви використовували термобілизну ?

(можливі декілька варіантів вибору)

- В повсякденному вжитку
- Під час спортивних тренувань
- На риболовлі/полюванні
- В екстремальних умовах
- Інше

6. Характеристики, які Ви шукаєте, при виборі термобілизни:**(кілька варіантів відповідей)**

- Зберігання тепла (як базовий шар одягу, що дозволяє зберегти тепло)
- Еластичність і невелика вага виробу (порівняно з традиційними аналогами)
- Відведення вологи

7. Як часто ви купуєте термобілизну ?

- Раз на 2-3 роки
- Раз на 5 років
- Рідше
- Купував лише раз
- Ніколи не купував

8. Чи надаєте Ви перевагу купівлі:

- Комплекту термобілизни
- Тільки штанів
- Тільки джемперу

9. Що для вас є найбільш важливим при виборі термобілизни ?**(1 – взагалі неважливо, 5 – Дуже важливо)**

- Ціна (ступінь важливості 1-5)
- Якість (...)
- Додаткові характеристики (...)

10. Які Якісні характеристики термобілизни для Вас найбільш важливі ?**(1 – взагалі неважливо, 5 – Дуже важливо)**

- Базові характеристики товару
- Склад
- Ширина асортименту моделей та розмірів
- Ширина вибору кольорів та дизайну
- Інше

11. Термобілизні з якого матеріалу Ви надаєте перевагу ?

(кілька варіантів відповідей)

- Високотехнологічна синтетична тканина
- Шерсть
- Комбінований варіант

12. Які з нижченаведених Додаткових характеристик є для Вас важливими при купівлі термобілизни ?**(1 – взагалі неважливо, 5 – Дуже важливо)**

- Відомість бренду
- Можливість купити товар у комплекті і окремо
- Зручність і вартість доставки
- Країна-виробник
- Наявність гарантії

13. Яку ціну Ви готові заплатити за термобілизну, що відповідає Вашим вимогам ?

- 30-50 євро (130-200 злотих)
- 50-70 євро (200 – 300 злотих)
- 70-100 євро (300-450 злотих)
- 100-150 євро (450-700 злотих)
- 150-200 євро (до 900-1000 злотих)
- More (понад 1000 злотих)

14. Наскільки важливі для Вас знижки ?

- Завжди слідкую за знижками
- Купую за знижкою, якщо буде нагода, але навмисне чекати на неї не буду
- Не звертаю уваги на знижки

15. Якому варіанту купівлі термобілизни Ви б радше надали перевагу ?**(кілька варіантів відповідей)**

- Придбати у фізичній точці (спортивному чи туристичному магазині)
- Обрати у магазині, а замовити через інтернет
- Обрати і купити у інтернет-магазині на сайті виробника

- Замовити через онлайн-платформу
- Придбати в тоговому центрі

16. Вкажіть, будь-ласка, Ваш вік

- 18
- 18-25
- 25-35
- 35-45
- 45-55
- Більше 55

17. Вкажіть, будь-ласка, Вашу стать

- Жінка
- Чоловік
- Інше

Дякуємо за відповіді!

Оцінка економічної ефективності операції з експорту термобілизни українським виробником Commandor (Neve) на ринок Польщі

Припущення до розрахунків			
Умови	Експорт		
	Коротка характеристика	Євро	Гривня
Країна-імпортер	Польща		
Найменування товару	Термобілизна		
Код УКТ ЗЕД	6109 90 00 00 6107 19 00 00		
Загальна кількість товару, комплектів	400 3 них 340 оптовий продаж 60 – роздрібний продаж		
Оптова ціна товару (за одну одиницю) в середньому		33,6 €	1344 ₴
Роздрібна ціна товару (за одну одиницю) в середньому		74,7	3000
Валюта ціни та валюта платежу	Євро		
Курс НБУ на даний момент (врешті-решт враховуватиметься курс на дату платежу)	40,1 грн/€		
Курс на МБВР на даний момент	40,3 грн/€		
Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ		
<u>Фактурна вартість товару</u>			
Ціна придбання одиниці товару для експорту (для торгових посередників)		33,6	1344
Ціна придбання одиниці товару для експорту (для кінцевого споживача)		74	3000
<u>Витрати на здійснення ЗЕО</u>			
Пакування	Включається у вартість виробництва (пошиву)		
Доставка до основного перевізника	Відправка з відділення нової Пошти		
Оплата основного перевізника	За 1 палет		5 000
Страховання	Припустимо, що експортер не має зобов'язань щодо страхування товару		
Комісійні, брокерські витрати	Немає		
Ліцензійні витрати	Немає		
<u>Митні платежі для експортера</u>			
Ставка мита (вивізне мито)	0,0%		

Ставка акцизного збору	0,0%		
Ставка митного збору	0,0%		
ПДВ	0,0%		
<u>Інші витрати</u>			
Витрати на отримання ліцензії	Немає		
Витрати на отримання інш. дозвільних документів			
Маркетинг, реклама (за рік)	Реклама в соціальних мережах (Facebook – 12 \$ за 1000 показів, нехай умовно 36 \$; Instagram – припустимо також 10 \$ на місяць)[94,95]		28 000
Представницькі витрати			50 000
Відрядження			25 000
Ставка податку на прибуток	18,0%		
<u>Умови продажу товару на внутрішньому ринку</u>			
Оптова ціна одиниці товару на внутрішньому ринку (за 1 комплект)		30	1200
Роздрібна ціна одиниці товару на внутрішньому ринку (за 1 комплект)		55	2200
Витрати на реалізацію товару на внутрішньому ринку (в % від внутрішньої ціни)	0 % При умовах поставки або EXW (покупець забирає товар зі складу) або забезпечення доставки поштою за рахунок покупця	0,0	0,0
Розрахунки економічної ефективності експортної операції			
	<i>Коротка характеристика</i>	<i>Євро</i>	<i>Гривня</i>
Валютна виручка від експортної діяльності		15 890	635 600
Від оптових продажів (85 %)	33,6*340	11 450	458 000
Від роздрібних продажів (15 %)	74*60	4 440	177 600
<u>Собівартість одиниці товару</u>			
		16,96	678,75
<u>Собівартість партії товару</u>			
	Партія в 400 комплектів	6 787	271 500
<u>Витрати на здійснення ЗЕО</u>			
Пакування			0
Витрати навантаження			0

Доставка до основного перевізника			0
Оплата основного перевізника		125	5 000
Страхування			0
Комісійні, брокерські витрати			0
Ліцензійні витрати			0
<u>Митна вартість товару</u>		15 890	635 600
<u>Митні платежі</u>		0	0
Мито		0	
Акцизний збір		0	
Митний збір		0	
ПДВ		0	
<u>Інші витрати для виконання ЗЕО</u>		1 950	78 000
Витрати на отримання ліцензії		0	0
Витрати на отримання інших дозвільних документів		0	
Юридичні витрати		0	0
Маркетинг, реклама		700	28 000
Представницькі витрати та відрядження		1250	50 000
<u>Загальні витрати по ЗЕО</u>		8 862	354 500
<u>В тому числі ПДВ</u>	Повернення ПДВ, що було сплачено при імпорті матеріалів та при відшиві товару. 20 % від 125 000 гривень за мінусом сплаченого мита у розмірі 8 % та 72 000. Тобто від 115 740 грн. = 19 290 + 12 000 = 31290		+ 31 290
<u>Скореговані валові витрати</u>		8 080	323 210
<u>Прибуток до оподаткування по ЗЕО</u>	Валютна виручка – скориговані валові витрати	7 810	312 390
Податок на прибуток		1 405	56 230
<u>Чистий прибуток</u>		6 405	256 160
<u>Продаж товару на внутрішньому ринку</u>			
Виручка від реалізації на внутрішньому ринку	Партії еквівалентної тій, що ітимає за кордон	13 500	540 000
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку		0	0
Загальні витрати продажу на внутрішньому ринку	(були детальніше розраховані та описані вище)	6 787	271 500

Прибуток до оподаткування на внутрішньому ринку		6 713	268 500
Рентабельність за прибутком до оподаткування	Пр до оп/виручка від реалізації	49 %	
<u>Показники економічної ефективності ЗЕО</u>			
<i>Рентабельність ЗЕО за прибутком до оподаткування</i>	Прибуток до оподаткування/валютна виручка	49%	
<i>Рентабельність ЗЕО за чистим прибутком</i>	Чистий прибуток/валютна виручка	40 %	
<i>Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО</i>	Валютна виручка/загальні витрати по ЗЕО	1,79	
<i>Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО</i>	Прибуток до оподаткування по ЗЕО/прибуток до оподаткування на вн. ринку	1,16 1,05 (якщо не враховувати коригування витрат по ЕО на суму поверненого ПДВ)	

Джерело: складено автором за даними [94-98].

Додаток Е

Таблиця культурних факторів бізнес-середовища України, Польщі та Чехії
для виробників термобілизни

№ фактору	Основний підфактор	Україна	Польща	Чехія
1	Наскільки ідеї пацівників в компанії впливають на рішення щодо: дизайну товару, кольорового рішення, технологічного аспекту, системи продажу, тощо. Їхня роль в прийнятті важливих рішень, пов'язаних із веденням бізнесу. (нижчий бал – нижча дистанція)	2 (оскільки працівників дуже небагато, їхня думка приймається до уваги майже у будь-якому питанні, хоча рішення все одно приймаються керівником)	5	4
2	Стиль побудови ділових стосунків – на основі інформації про індивідуальні риси та досягнення потенційного партнера. Критичним фактором виступає оцінка особистої вигоди.	7 (часом вирішальну роль при виборі відіграє наявність знайомих в компанії-партнері)	8	8
3	Націленість на вигоду	5	6 Націленість на вигоду для себе	8 Націленість на особисту вигоду та загальну ефективність співпраці
4	Невідомість, наскільки довгою буде співпраця через військові дії	3 (українці вимушені)	7 (пожалки дуже нервують через	6 (Знаходяться трохи далі від

		працювати в таких умовах, і тому цей фактор не так сильно впливає на їхні рішення)	близькість військових дій, розуміючи що загроза, зокрема бізнесу, реальна. Можуть негативно поставитися до налагодженню співпраці з українською компанією)	України, ніж поляки і мають трохи менший страх перед невідомим. Тому можуть з меншою упередженістю поставитися до укладання угод з українськими компаніями)
5	Націленість на швидкий результат, бажання довгострокової співпраці	7 Останнім часом націлені на виживання та отримання короткострокового прибутку	7 Націлені на вигоду тут і зараз	5 Надають перевагу впевненості у довгостроковій співпраці
6	Сезонність продажів термобілизни	6	8 (попит посередників залежатиме від попиту споживачів, і того, наскільки вони схильні проводити свій вільний час і відпустку в зимовий період займаючись активним відпочинком)	8

Джерело: побудовано автором.

Структура поняття «Збутова діяльність» в підходах різних авторів

№	Автор, назва наукової праці, рік, поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат
1	Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2011. 240с. Збутова діяльність – це	Система організації	просування продукції; на основі формування попиту і стимулювання збуту.	орієнтована на задоволення потреб покупців і одержання прибутку.
2	Л.В Балабанова, А.В Балабаниць. Маркетинговий аудит системи збуту Донецьк 2003. 189 с Збутова діяльність – це	Все те...	що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача	вигідність торгової угоди для кожного з партнерів
3	Балабанова Л. В. (2002), Marketynh [Marketing], Donets'k, Ukraine. Збут – це	Діяльність	щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів	з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку
4	Л.В Балабанова, А.В Балабаниць. Маркетинговий аудит системи збуту Донецьк 2003. 189 с Збут – це	Процес	організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торгових ланок, передпродажної підготовки, упаковки і реалізації товарів	з метою задоволення потреб покупців і одержання на цій основі прибутку
5	Бурцев В. В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В. В. Бурцев. Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 6. С. 50-63	Певний цілісний процес	охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня очікуваного прибутку; пошук і обрання найкращого постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи	виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити

	Збутова діяльність – це		встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту;	прибуток від реалізації
6	Burcev V.V. (2007) «Internal control marketing activities of enterprises in modern conditions of managing». Management in Russia and Abroad, vol. 05 (43), pp. 139–145. Збутова діяльність – це	Сукупність дій	що виконуються з того моменту, як продукт в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його.	–
7	Фармацевтична енциклопедія Діхтярьова Н.М. Збут – це	Діяльність фірми	з планування, організації та контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місця їх виробництва до місця використання	з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для себе.
8	Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. Electronic Journal of Economics and Environmental Management. 2013. Збутова діяльність – це	Діяльність підприємства	по доведенню товарів від виробника до споживачів.	–
9	Белінський.П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підруч. Київ. 2005. 624 с. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посібн.: Вид-во КНЕУ. 2002. 272 с Збутова діяльність – це	Процес	просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну	з метою отримання підприємницького прибутку
10	Б. Райсберг та Л. Лозовський	–	продаж, реалізація підприємством, організацією,	з метою забезпечення грошової

	Сучасний економічний словник. 1996 рік Збут – це		підприємцями виготовленої ними продукції, товарів	виручки (грошових засобів)
11	Панкрухин А.П.Маркетинг: учебн. М: Ин-т междунар права и экономики им. А.С. Грибоедова.1999. 322 с. Збут – це	–	безпосереднє спілкування продавця і покупця	–
12	Ф. Котлер Збут – це	Одна з функцій маркетингу; Один з аспектів; засіб досягнення;	- комерційної діяльності підприємства -	досягнення поставлених цілей підприємств; етап виявлення смаків та переваг покупців.
13	Д. Ланкастер і Д. Джоббер Збутова діяльність – це	Одна з функцій маркетингу	збут продукції має визначатися потребами та вимогами потенційних споживачів	–

Джерело: побудовано автором на основі [97].