

Зозульов О.В. Царьова Т.О.

ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ

Конспект лекцій

Навчальний посібник

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за освітньою програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 «Маркетинг»*

Укладачі: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова
Електронне мережеве навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2026

УДК 658.8
Зоз26

Укладачі: *Зозульов Олександр Вікторович*, канд. ек. наук, проф.
Царьова Тетяна Олександрівна, канд. ек. наук, доц.
Рецензент: *Войтко С.В.*, доктор економічних наук, професор, кафедра
міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського
Відповідальний
редактор *Солнцев С.О.*, доктор фізико-математичних наук, професор

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 4 від 05.02.2026) за поданням вченої ради Факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 5 від 05.01.2026)

Зоз26 Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

Навчальний посібник представляє собою конспект лекцій для проходження та закріплення матеріалу з дисципліни «Промисловий маркетинг» здобувачами ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг». Матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних та лекційних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання.

УДК 658.8

Реєстр. № НП 25/26-165. Обсяг 43,9 авт. арк.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© О.В. Зозульов, Т.О. Царьова, 2026
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Опис навчальної дисципліни	5
2. Структура навчальної дисципліни	7
3. Опорний конспект лекцій	8
4. Список контрольних питань	743
5. Рекомендована література	749
6. Література	751
Додатки	758

ВСТУП

Промисловий маркетинг (англ. Business-to-Business Marketing, B2B Marketing або Industrial Marketing) – це спеціалізована галузь маркетингу, що вивчає особливості просування товарів і послуг між організаціями, а не між компанією та кінцевим індивідуальним споживачем. Якщо споживчий маркетинг (B2C) орієнтований на емоції, імпульсивні покупки та масові комунікації, то промисловий маркетинг працює в умовах раціонального прийняття рішень, тривалих циклів продажу, високої вартості угоди та залучення багатьох осіб до процесу закупівлі.

У сучасному світі, де економіка все більше залежить від промислових секторів, дисципліна "Промисловий маркетинг" набуває особливого значення. Згідно з даними Світового банку та Міжнародної організації праці, промисловість становить близько 25-30% глобального ВВП, а її розвиток визначає конкурентоспроможність країн. У 2025 році, на тлі відновлення після глобальних криз, таких як пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти, промислові ринки стикаються з новими викликами: цифровизація, перехід до "зеленої" економіки та ланцюги постачань, порушені через дефіцит ресурсів. Актуальність вивчення промислового маркетингу зумовлена швидкими змінами в технологіях, зокрема впровадженням штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та автоматизації виробництва, які трансформують способи взаємодії між бізнесами.

В Україні, де промисловість (металургія, машинобудування, хімічна галузь) є основою експорту, дисципліна стає ключовою для адаптації до європейських стандартів після інтеграції в ЄС. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році експорт промислових товарів зріс на 15%, але конкуренція з Китаєм та ЄС вимагає ефективних маркетингових стратегій. Актуальність також пов'язана з глобальними трендами, такими як сталі розвиток (Sustainable Development Goals ООН), де промислові компанії мусять інтегрувати екологічні аспекти в маркетинг, щоб уникнути санкцій та втратити ринки. Таким чином, промисловий маркетинг не просто теорія, а інструмент для виживання в умовах волатильності, де помилки в позиціонуванні можуть призвести до втрати мільярдів.

Вивчення промислового маркетингу є критичним для підготовки фахівців, здатних керувати складними бізнес-процесами в B2B-середовищі. На відміну від споживчого маркетингу, де акцент на емоціях та масовому споживачі, промисловий фокусується на раціональних рішеннях, довгострокових відносинах та технічних специфікаціях. Важливість вивчення обґрунтовується тим, що в промислових ринках рішення про покупку приймаються групами експертів, а

цикли продажів можуть тривати місяці чи роки. Без розуміння цих нюансів компанії ризикують втратити клієнтів через неадаптовані стратегії.

Для студентів вивчення дисципліни розвиває навички аналізу ринку, сегментації клієнтів та управління ланцюгами постачань. Наприклад, у машинобудуванні маркетинг допомагає оптимізувати контракти з постачальниками, знижуючи витрати на 10-20%, як показують кейси компаній типу Siemens чи General Electric. У контексті України, де промисловість відновлюється після війни, знання промислового маркетингу дозволяють залучати інвестиції та розширювати експорт. Згідно з дослідженнями Harvard Business Review, компанії, які інвестують у B2B-маркетинг, досягають на 30% вищої прибутковості. Крім того, дисципліна вчить етичним аспектам, таким як прозорість у тендерах, що запобігає корупції та підвищує репутацію.

Структура промислового маркетингу охоплює кілька етапів: аналіз ринку (сегментація за галузями, розміром компаній), розробку продукту з урахуванням специфікацій клієнта, ціноутворення (часто на основі тендерів), дистрибуцію (прямі канали, дистриб'ютори) та просування (виставки, технічні семінари, контент-маркетинг). Важливим є поняття "купівельного центру" – групи осіб у компанії-клієнті (інженери, фінансисти, топ-менеджмент), які впливають на рішення. Промисловий маркетинг також інтегрує елементи логістики та управління ризиками, оскільки перебої в постачаннях можуть зупинити виробництво.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Основне призначення дисципліни «Промисловий маркетинг» - надати студентам знання щодо особливостей роботи підприємства на промисловому ринку, тобто на ринку, на якому придбання товарів та послуг відбувається не для особистого користування, а для подальшого використання в процесі виробництва. Вивчаються такі розділи, як особливості промислового маркетингу та його суть, складові ринкової стратегії підприємств на промисловому ринку, особливості його сегментації та позиціонування на ньому (включаючи такі моделі, як Шапіро-Бонома, Портера та інші), процес постачання підприємств-суб'єктів промислового ринку. Розглядаються також специфіка розробки комплексу маркетингу підприємства для промислового ринку.

Метою вивчення дисципліни «Промисловий маркетинг» є формування у студентів системи теоретичних знань і практичних навичок щодо організації та управління маркетинговою діяльністю на підприємствах, що працюють у сфері B2B (business-to-business), а також розвиток аналітичного мислення, необхідного для прийняття ефективних маркетингових рішень в умовах промислових ринків.

Предметом навчальної дисципліни є специфіка промислового ринку та відповідні методи маркетингової діяльності підприємства на промисловому ринку, а також Специфічні закономірності, інструменти та процеси маркетингової діяльності на промислових ринках (markets of industrial goods and services), включаючи ринки сировини, матеріалів, обладнання, комплектуючих, промислових послуг, інжинірингу, енергетики, високотехнологічних рішень тощо.

Навіщо це потрібно студенту?

Знання специфіки промислового ринку та методів роботи на ньому є необхідними для формування успішної кар'єрної траєкторії та подальшого розвитку молодих спеціалістів, як фахівців своєї справи. А, зважаючи на тісний взаємозв'язок та посилення інтеграційних процесів між різними ринками, а також обов'язкову взаємодію із постачальниками, як частину роботи підприємства на споживчому ринку, потреба у знаннях специфіки промислового ринку набуває універсального характеру.

Дисципліна спрямована на підготовку фахівців, здатних:

- розуміти специфіку поведінки організаційних покупців;
- розробляти маркетингові стратегії для промислових товарів, послуг та проєктів;
- ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами та партнерами;
- застосовувати сучасні інструменти промислового маркетингу в умовах високої конкуренції та довгих циклів продажу.

Промисловий маркетинг є однією з найбільш складних і високоприбуткових сфер професійної маркетингової діяльності. На відміну від споживчого маркетингу (B2C), B2B-сектор характеризується: великою середньою сумою угоди (від десятків тисяч до сотень мільйонів гривень); тривалими циклами продажу (від 6 місяців до 2–3 років); участю великої кількості осіб у прийнятті рішення про закупівлю (закупівельний центр); високим рівнем технічної компетентності покупців; домінуванням раціональних, а не емоційних мотивів покупки. Вивчення дисципліни дозволяє майбутнім фахівцям зрозуміти специфіку роботи на ринках, де один правильно укладений контракт може забезпечити підприємству завантаження потужностей на кілька років вперед, а втрата ключового клієнта – призвести до значних збитків.

2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структура та зміст навчальної дисципліни подано впорядкованим переліком тем (табл.1).

Таблиця 1 – Зміст навчальної дисципліни «Промисловий маркетинг»

Тема 1	Промисловий ринок. Його структура
Тема 2	Поведінка промислового споживача
Тема 3	Порівняльна характеристика промислового та споживчого ринків
Тема 4	Особливості попиту та пропозиції на промисловому ринку.
Тема 5	Характеристика складових промислового ринку.
Тема 6	Основні риси процесу постачання на промисловому ринку
Тема 7	Маркетингове середовище підприємства на промисловому ринку
Тема 8	Стратегічне планування на промисловому ринку
Тема 9	Формування конкурентної стратегії на промисловому ринку
Тема 10	Сегментування промислового ринку
Тема 11	Відбір цільових ринків та стратегії охоплення на промисловому ринку
Тема 12	Позиціонування товарів на промисловому ринку: сутність, особливості та основні етапи.
Тема 13	Стратегії і тактики позиціонування промислових товарів на ринку.
Тема 14	Товарна стратегія підприємства на промисловому ринку. Методи аналізу товарного портфелю.
Тема 15	Ціноутворення на промисловому ринку.
Тема 16	Збут на промисловому ринку
Тема 17	Просування на промисловому ринку

Детально зміст кредитного модуля висвітлено нижче. Після висвітлення кожної теми подано перелік питань, який здобувач може використати для самоперевірки, а також для самостійного доопрацювання матеріалу.

3. ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Лекція 1

ТЕМА 1. ПРОМИСЛОВИЙ РИНОК. ЙОГО СТРУКТУРА

План лекції 1:

1. Методологічні засади маркетингової діяльності на промисловому ринку
2. Сутність і відмінності промислового маркетингу від маркетингу споживчих товарів.
3. Класифікація промислових ринків: галузева, технологічна, функціональна, за типами споживачів.
4. Структура промислового ринку: основні суб'єкти та їх взаємодія.
5. Типологія промислових покупців: виробники, посередники, державні організації, некомерційні структури.

*Немає нічого практичнішого, ніж хороша теорія.
І цим треба скористатися.
Станфорд Л.Оптнер*

Вступ

Одне з ключових питань, які стоять перед керівництвом будь-якої компанії, — забезпечення стратегічної стабільності його організації на ринку. Для забезпечення такої стабільності компанія має бути на даному ринку конкурентоспроможною. У випадку конкурентоспроможності промислового підприємства визначається трьома укрупненими компонентами: ефективними технологіями виробництва, НДДКР¹ та управління (рис. 1.1). У сукупності ці три основні компоненти забезпечують високу ефективність роботи підприємства на ринку, його стратегічну стабільність.

Конкурентоспроможність підприємства		
Ефективні технології виробництва	Ефективні технології НДДКР	Ефективні технології управління (Менеджмент)

Рисунок 1.1 – Компоненти конкурентоспроможності промислового підприємства

Ефективність виробництва¹, у широкому аспекті, забезпечується за рахунок високопродуктивних технологічних процесів, що охоплюють усі стадії: від постачання до збуту продукції. Ефективність виробництва в умовах науково-

¹Розглядається лише суто технологічна сторона процесу, без питань менеджменту

технічного прогресу, що призводить до необхідності приватних продуктових та технологічних новацій, багато в чому забезпечується завдяки здатності підприємства проводити ефективні у техніко-економічному аспекті НДДКР. Першочергова відповідальність за ринковий успіх підприємства тут, насамперед, лягатиме на плечі інженерно-технічних робітників (ІТР), зокрема, інженерів-конструкторів та інженерів-технологів. Їхня злагоджена робота, активне впровадження нових технологій, АСУП¹ та САПР², забезпечує технічну та технологічну компоненту конкурентоспроможності підприємства.

У рамках менеджменту з погляду предмета управління можна виділити чотири основні напрями:

- Менеджмент є найбільш загальними показниками, що характеризують ефективність роботи підприємства на ринку. Це, наприклад, фінансовий, інвестиційний менеджмент тощо.
- маркетинг. Фахівець у галузі маркетингу повинен відповісти на запитання: як, яким чином, коли і за допомогою чого буде досягнуто мети, поставленої перед фірмою. Іншими словами, повинен трансформувати цілі та завдання корпорації в маркетингові цілі та маркетингову програму. Квінтесенцією діяльності маркетолога у межах підприємства є розробка його продуктово-ринкової стратегії.
- Менеджмент, пов'язаний із створенням та управлінням організаційними структурами. Коли позначено стратегічні цілі підприємства, необхідні фінансові показники, визначено маркетингові шляхи їх досягнення, необхідно створити (реформувати) організаційні структури, які мають забезпечити реалізацію наміченого.
- Управління персоналом. Створені організаційні структури мають бути наповнені персоналом, який задовольняє сформульовані кваліфікаційні вимоги. Завдання менеджменту з персоналу – добір, розстановка персоналу, організація роботи, розробка методів стимулювання його.

Як видно з наведеного вище, маркетинг виконує одну з найважливіших функцій у рамках підприємства, якій підпорядковані три базові функції підприємства: виробничо-збутова, науково-технічна та організаційно-розпорядча (рис. 1.2).

¹Автоматизована система керування виробництвом.

²Система автоматизованого проектування.

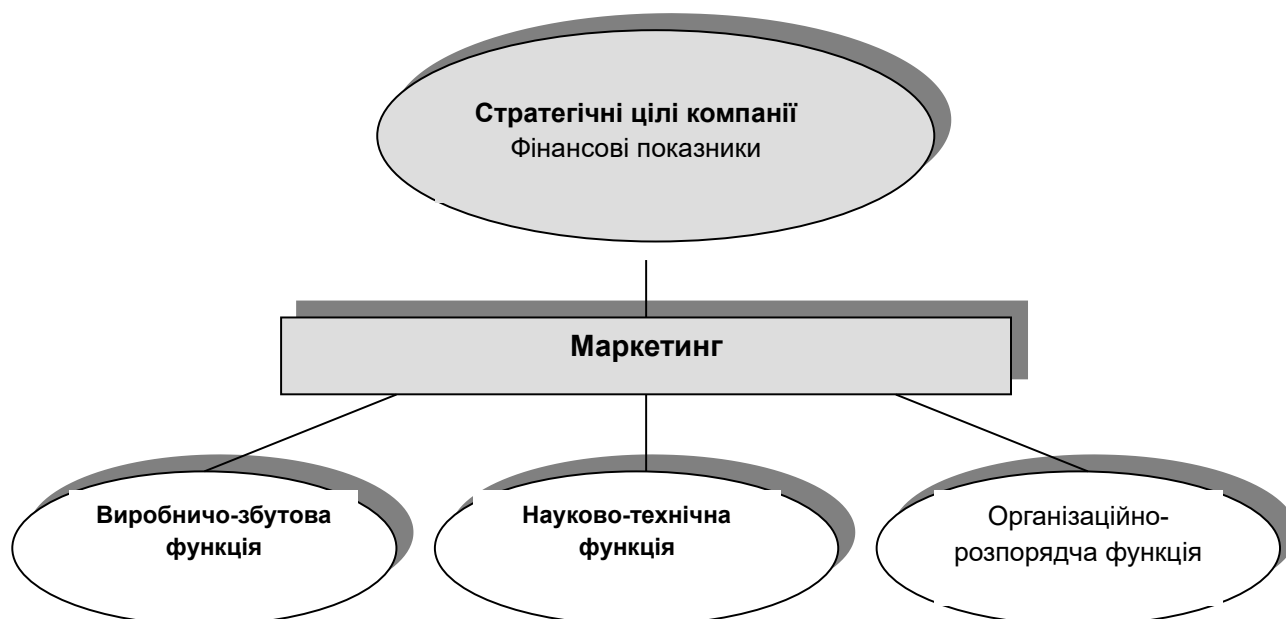


Рисунок 1.2 - Роль маркетингу стосовно базових функцій підприємства

Одна з найбільших проблем, що виникає в практиці ведення бізнесу, стосується обґрунтованості запропонованих рішень. У маркетинговій практиці, особливо у 90-ті роки минулого століття, коли не було достатньої кількості кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу, в нашій країні найчастіше на маркетингові посади зараховувалися фахівці, які не мають маркетингової освіти. Рішення ухвалювалися інтуїтивно, найчастіше без відповідного обґрунтування. Наголос робився на навчання і креативність співробітників, що й породило дискусію щодо того, що являє собою маркетинг: науку чи мистецтво. Зростання компаній зрештою призвело до ситуації, коли в сучасних вітчизняних умовах прийняття інтуїтивних рішень вже неможливе, а ціна помилки обчислюється сумою з багатьма нулями. Це породило попит на фахівців володіючим науково-практичним апаратом, що дозволяє приймати, може, не геніальні, проте гарантовано «правильні» управлінські рішення.

Доказовість та обґрунтованість – основа основ наукового підходу до прийняття рішень, що гарантують стабільну «якість» прийнятих рішень, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі. У цьому необхідно розглянути методологічні основи промислового маркетингу. У загальному випадку у методологічній основі маркетингової діяльності можна виділити три рівні: загальнонауковий, рівень конкурентного наукового спрямування та власне рівень конкретної дисципліни (рис. 1.3).



Рисунок 1.3- Методологічна основа маркетингової діяльності

І. Як видно із рис. 1.3 базовий рівень методологічної основи становить логіка та філософські основи наукового пізнання буття, зокрема, основні закони діалектики, сформульовані Гегелем: (1) боротьби та єдності протилежностей, (2) заперечення заперечення та (3) взаємного переходу кількісних та якісних характеристик.

Наступний, архіважливий до розгляду ефективності маркетингових стратегій та заходів, методологічний рівень пов'язані з теорій систем. Не ставлячи за мету і не маю такої можливості дати вичерпне уявлення з цієї галузі, зупинимось на найважливіших положеннях¹.

З точки зору теорії систем все, що нас оточує, є різними системами різної складності, що належать до одного з класів з деякими загальними та специфічними властивостями.

¹наприклад, Гіг Дж. Ван. Прикладна загальна теорія систем: Пров. з англ. - М.: Світ, 1981.

Система– деяке логічне ціле, що є сукупністю взаємозалежних елементів, об'єднаних деяким законом функціонування, і що характеризується наявністю системного ефекту (синергії).

Іншими словами, система – це деяке поєднання елементів, між якими існують певні зв'язки та протікають потоки (матеріальні та нематеріальні). Система функціонує за деяким законом і піддається впливу внутрішніх та зовнішніх сил. У цьому сукупність елементів перетворюються на систему лише тоді, коли утворюється системна складова, тобто. складова, яку неможливо прив'язати до окремо взятого елемента і яка властива системі загалом.

Системний підхід– це принцип дослідження, у якому розглядається система загалом, а чи не її окремі компоненти.

Під *синергетичним ефектом* розуміють таке явище, при якому інтегральний результат не дорівнює простій арифметичній сумі складових його окремих результатів від окремих елементів системи.

Даний ефект позначають « $2+2=5$ ». Він виникає лише у процесі функціонування системи загалом.

Основна ідея оптимального управління, сформульована у свій час батьками-засновниками кібернетики, полягає в тому, щоб керувати великими потоками за допомогою малих енергій. Цього можна досягти лише в тому випадку, якщо досконало вивчити функціонування системи і використовуючи енергію функціонування самої системи розробити точкове вплив, що призводить до нелінійного ефекту¹.

Найважливішою ознакою оптимального рішення є наявність ефекту синергії². З двох рішень слід вибрати те, що дає більший синергетичний ефект.

Системи можуть бути підрозділені за такими класифікаційними ознаками:

- відкриті та замкнуті;
- статичні та динамічні;
- з процесом самоорганізації та без нього;
- самовідтворювані та несамовостворювані;
- з власною та зовнішньою (привнесеною) системою цілеположення;

¹Образно кажучи, для того, щоб пропливти більшу відстань, необхідно плисти за течією, а не проти неї.

²Види синергізму на промисловому підприємстві наведено у розділі «Етапи та особливості стратегічного планування на промисловому ринку»

- пізнавані та непізнавані.

Усі системи залежно від складності та особливостей функціонування поділені на сім класів:

- «остови» статичні, замкнуті системи з динамічною внутрішньою рівновагою;
- "годинні механізми" - динамічні системи;
- "термостати" - системи з елементами саморегуляції;
- «клітина» - системи, що самовідтворюються;
- «тварина» - складні системи зі своєю системою цілеположення;
- соціальні системи – складні системи з яскраво вираженою синергетикою та нелінійними законами функціонування;
- трансцендентні системи – тобто. системи, закони функціонування яких нам непідвладні.

Як очевидно з класифікації ринок належить до класу соціальних систем. Підприємство, наприклад, - відноситься до підкласу соціальних систем, а саме систем організаційно-технологічного типу, що складається з підсистем, що функціонують, об'єднаних в єдине ціле (підприємство як оргструктура). Усередині цього підприємства протікають різноманітні потоки (матеріальні, інформаційні, соціальні) (рис. 1.4)

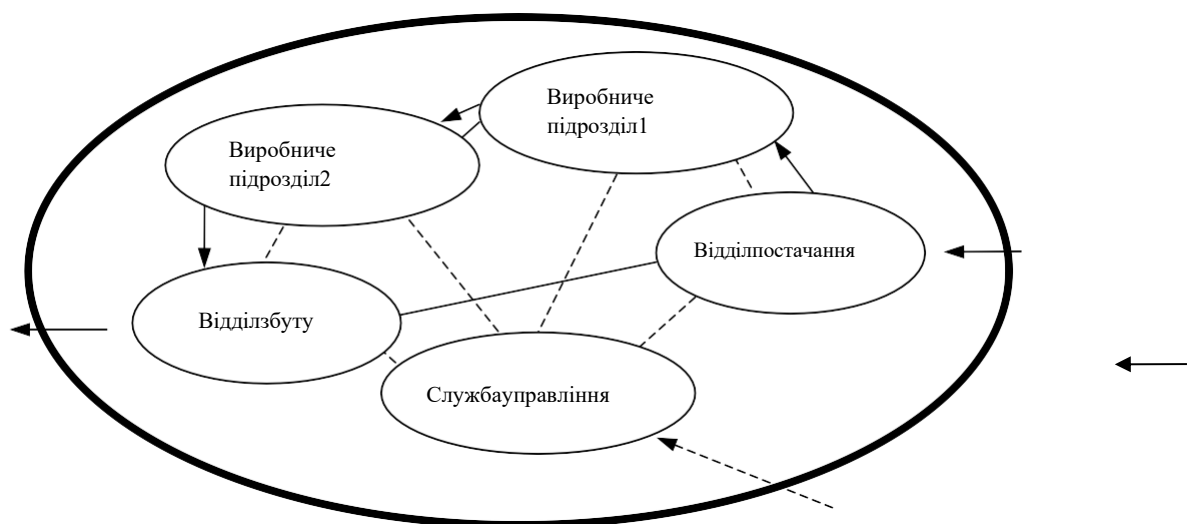


Рисунок 1.4 - Схематичне зображення підприємства як системи

Ринок складається з сукупності підсистем (компаній, споживачів, елементів ринкової інфраструктури тощо), на функціонування яких впливають фактори (маркетингове середовище, що складається з активних суб'єктів та сил).

Аналізуючи чинники ринкового середовища ми намагаємося виявити діючі над ринком сили з реалізації ідеї оптимального управління, тобто. за допомогою незначних маркетингових та інших корпоративних зусиль домогтися поставленої мети, зміцнити власні конкурентні позиції на ринку.

II. Другий методологічний рівень – це рівень конкретного наукового спрямування. Методологічну базу, необхідну на формування доказовості маркетингових стратегій та заходів, формують економічна теорія і теорія конкуренції.

Зупинимося на деяких важливих нам положеннях економічної теорії. З погляду управління маркетингом для підприємства важливо розуміти чим ми можемо маніпулювати задля досягнення конкурентоспроможності. Фундаментом для цього є такі фундаментальні економічні закони, як закон вартості та закон попиту та пропозиції, а також розуміння таких економічних категорій, як ринок, вартість, споживча вартість, мінова вартість, ціна (рис. 1.5).

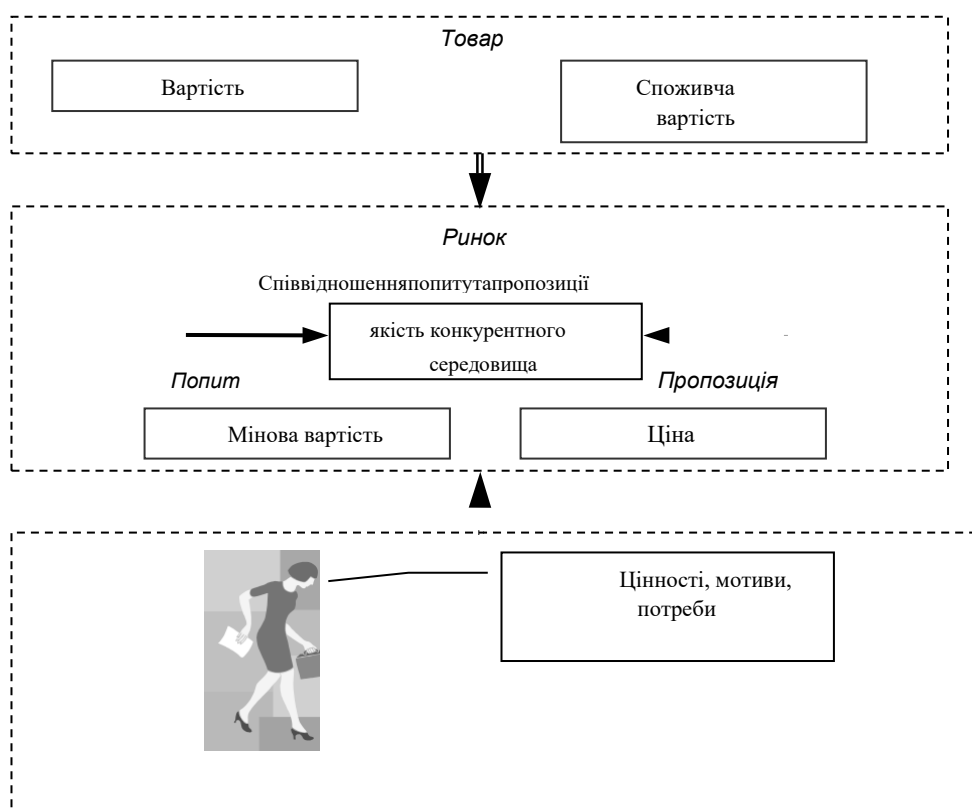


Рисунок 1.5 – Товар та ринок як об'єкти управління

Аналіз суті цих категорій з урахуванням рис.1.5 дозволяє зробити висновок щодо того, чим і як у принципі може маніпулювати маркетолог у процесі роботи на товарному ринку:

1. *вартість*: зменшувати вартість товару за рахунок:
 - зменшення вартості ресурсів (матеріальних, трудових тощо);
 - підвищення продуктивності праці (ефективніші технології виробництва, НДДКР, логістики тощо);
 - збільшення обсягів збуту з ефекту масштабу;
 - участі у міжнародній системі поділу праці, використовуючи переваги глобалізації, участі у ГАТТ/СОТ та отримуючи, як наслідок, дешевші ресурси та розширюючи збут.
2. *споживча вартість*: працювати з значимістю товару, його споживчими властивостями, диференціювати торгову марку і створювати цінову премію бренду;
3. *попит*: збільшувати попит продукції через активацію раніше пасивних і несвідомих потреб споживачів над ринком, підвищувати значимість раніше слабо виражених потреб і потреб, інтенсифікувати споживання;
4. *пропозиція*: створювати вхідні тарифні та нетарифні бар'єри для входу на ринок нових виробників, регулювати пропозицію через картельні і т.п. угоди;
5. *мінова вартість*: погіршення якості конкурентного середовища;
6. *ціна*: робота на рівні психології сприйняття ціни, шкалювання (зміна масштабу цін), робота з обмінною вартістю такого універсального товару, як гроші.

Розуміння даних моментів дозволяє маркетологу з урахуванням специфіки ринку сформулювати арсенал можливих об'єктів та предметів, якими можна маніпулювати у процесі досягнення поставленої мети.

Напрацювання економічної теорії, у свою чергу, дозволяють сформулювати основу для формування положень та напрацювань теорії конкуренції. Основні трактування конкуренції наведено у відповідному розділі цього видання. Як узагальнення необхідно акцентувати увагу на той факт, що вибір маркетингової стратегії підприємства безпосередньо зумовлений тією релевантною моделлю конкурентної поведінки, яку йому необхідно дотримуватись у конкретних ринкових умовах. Зі стратегічної точки зору маркетинг є тріадою (рис. 1.6).

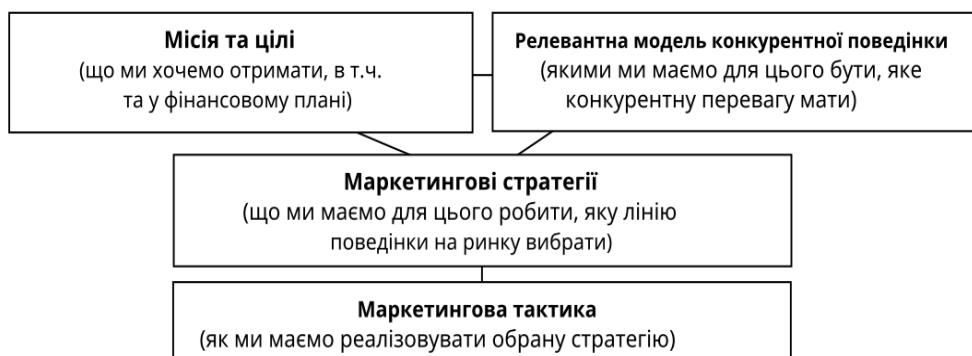


Рисунок 1.6 - Логічна тріада маркетингу

III. Третій методологічний рівень – рівень конкретної дисципліни. У нашому випадку це рівень фундаментального маркетингу з його методологій і теоретико-методологічна база промислового маркетингу.

Як видно з наведеного вище, промисловий маркетинг має потужну методологічну доказову базу, яка дозволяє на науковій основі розробити та реалізувати оптимальне маркетингове рішення. Якщо уявити управлінську діяльність менеджера-маркетолога з погляду функціонування класичної системи управління зі зворотними зв'язками (рис. 1.7), вона прийме наступний вигляд, представлений на рис. 1.8.

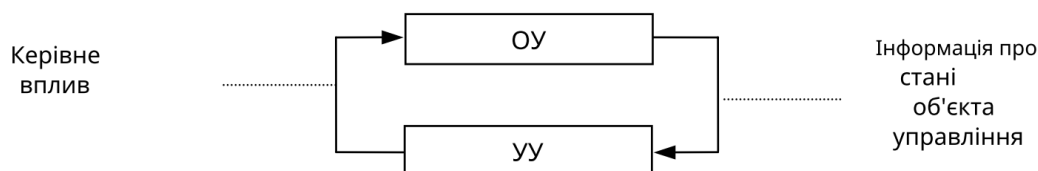


Рисунок 1.7 - Класична схема управління із зворотними зв'язками Н. Вінера

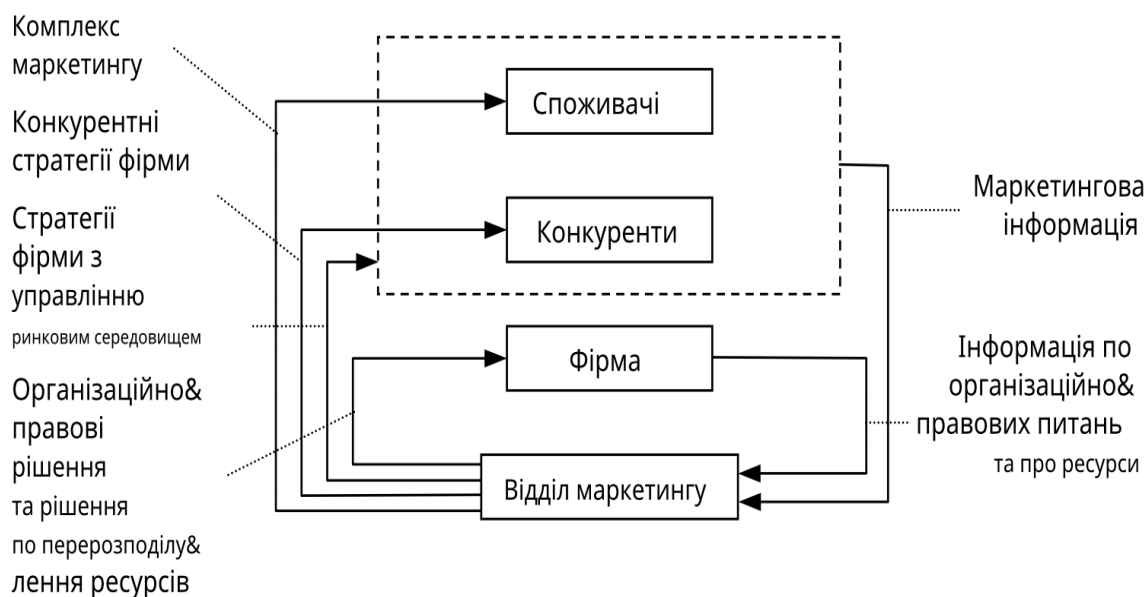


Рисунок 1.8 - Схема управління зі зворотними зв'язками у маркетингу

Промисловий маркетинг у кросфункціональному середовищі

Менеджмент і маркетинг пов'язані між собою. Маркетинг визначає що потрібно ринку, а менеджмент організовує бізнес процес, що створює нову цінність для споживача та виробництво товару в потрібних обсягах та з необхідними техніко-економічними характеристиками. Приклад: McDonalds - ресторан швидкого харчування, де створення цінності для споживача забезпечується низкою реалізованих бізнес-процесів.

Детально процес взаємозв'язок маркетингу та менеджменту показано на холістичній бізнес-моделі підприємства Менькової-Зозульова (рис. 1.9).

Роль промислового маркетингу у відповідності економічних інтересів відображена на рис. 1.10.

Маркетинг, як концепція та філософія ведення бізнесу, на макрорівні є інструментом:

- горизонтального регулювання ринку;
- дослідження та узгодження інтересів суб'єктів ринку.

На мікрорівні маркетинг є інструментом планування економічної діяльності підприємства, що працює на ринкових умовах.

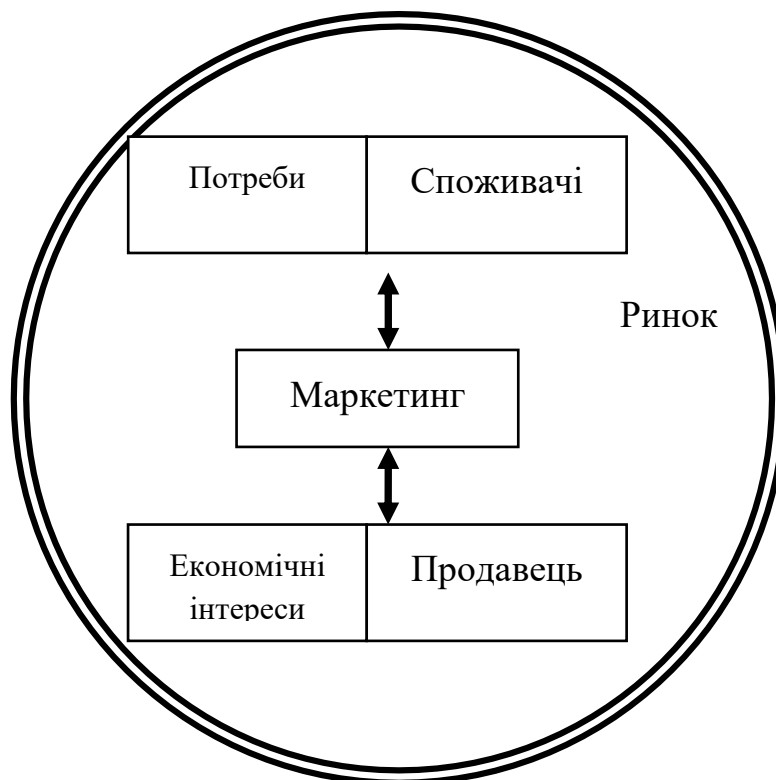


Рисунок 1.10 – Роль маркетингу в узгодженні економічних інтересів

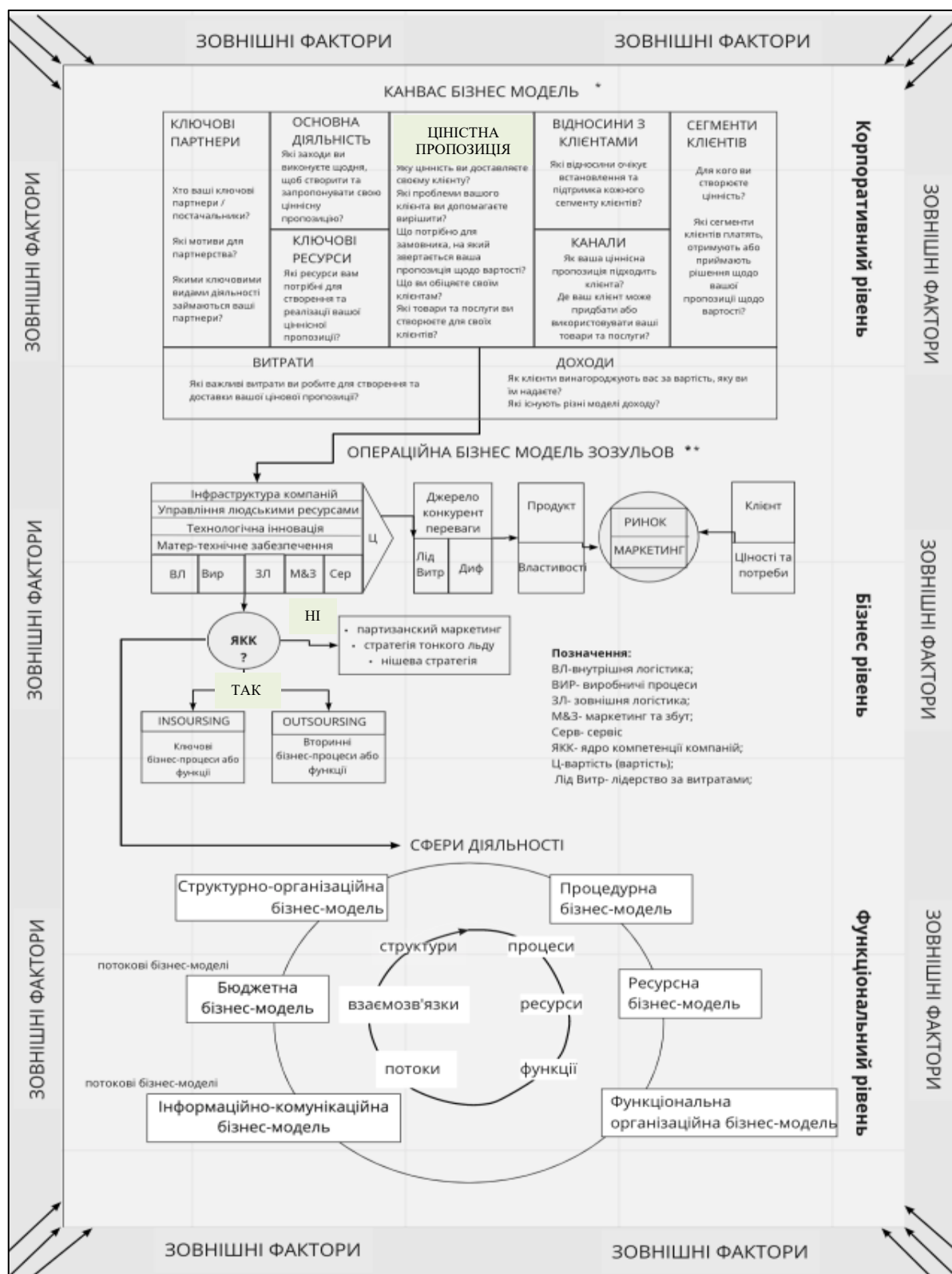


Рисунок 1.9 - Холістична бізнес-модель підприємства К.І. Менькової-О.В.Зозульова

ОСНОВНІ ЕТАПИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Класичні етапи маркетингової діяльності за Ф. Котлером

I. Розробка ринкової стратегії підприємства

1. Аналіз ринкових можливостей

Аналіз маркетингового середовища:

- аналіз мікро- та макромаркетингового середовища підприємства;
- збирання, обробка та аналіз маркетингової інформації;
- аналіз типу ринку, його характеристик;
- аналіз поведінки споживачів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства:

- аналіз цілей, ресурсів тощо.

2. Відбір цільових ринків та розробка системи ринкових стратегій компанії:

- сегментування ринку, визначення типу маркетингу та стратегії охоплення ринку;
- позиціонування;
- розробка конкурентної стратегії;
- стратегії зростання;
- стратегії по відношенню до середовища;
- міжнародної стратегії.

II. Розробка продуктової стратегії компанії

Розробка стратегії елементів комплексу маркетингу («4P») для кожного цільового ринку, а саме:

- товарної політики;
- цінової політики;
- політики розповсюдження;
- політики просування.

III. Реалізація маркетингової стратегії

- ухвалення стратегічних маркетингових рішень;
- планування маркетингу;
- створення організаційних структур;
- аналіз та контроль ходу реалізації.

Сучасні етапи маркетингової діяльності

I. Маркетингова аналітика

1.1 Ситуаційний аналіз

Аналіз маркетингового середовища:

- аналіз маркетингового середовища підприємства;
- маркетингові дослідження;
- аналіз типу ринку, його характеристик;
- аналіз поведінки споживачів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства:

- аналіз цілей, ресурсів тощо.

1.2 Маркетинговий аудит

- аналіз бізнес-моделі підприємства
- аналіз маркетингових стратегій
- аналіз системи маркетингу
- аналіз маркетингових метрик

II. Розробка ринкової стратегії підприємства

Відбір цільових ринків та розробка системи ринкових стратегій компанії:

- сегментування ринку, визначення типу маркетингу та стратегії охоплення ринку;
- позиціонування;
- розробка конкурентної стратегії;
- стратегії зростання;
- стратегії по відношенню до середовища;
- міжнародної стратегії.

III. Розробка продуктової стратегії компанії

- формування бренд-стратегії підприємства
- вибір моделі комплексу маркетингу
- розробка стратегії по кожному елементу комплексу маркетингу для обраних цільових ринків та брендів, а саме:
 - товарної політики;
 - цінової політики;
 - політики розповсюдження;
 - політики просування.

IV. Реалізація маркетингової стратегії

- ухвалення стратегічних маркетингових рішень;
- формування бізнес-моделі підприємства по кожному цільовому ринку
- розробка маркетингової програми та планів;
- формування системи маркетингу на підприємстві;
- performance marketing
- аналіз та контроль ходу реалізації.

У графічній формі основні етапи маркетингової діяльності представлені на рис. 1.11.

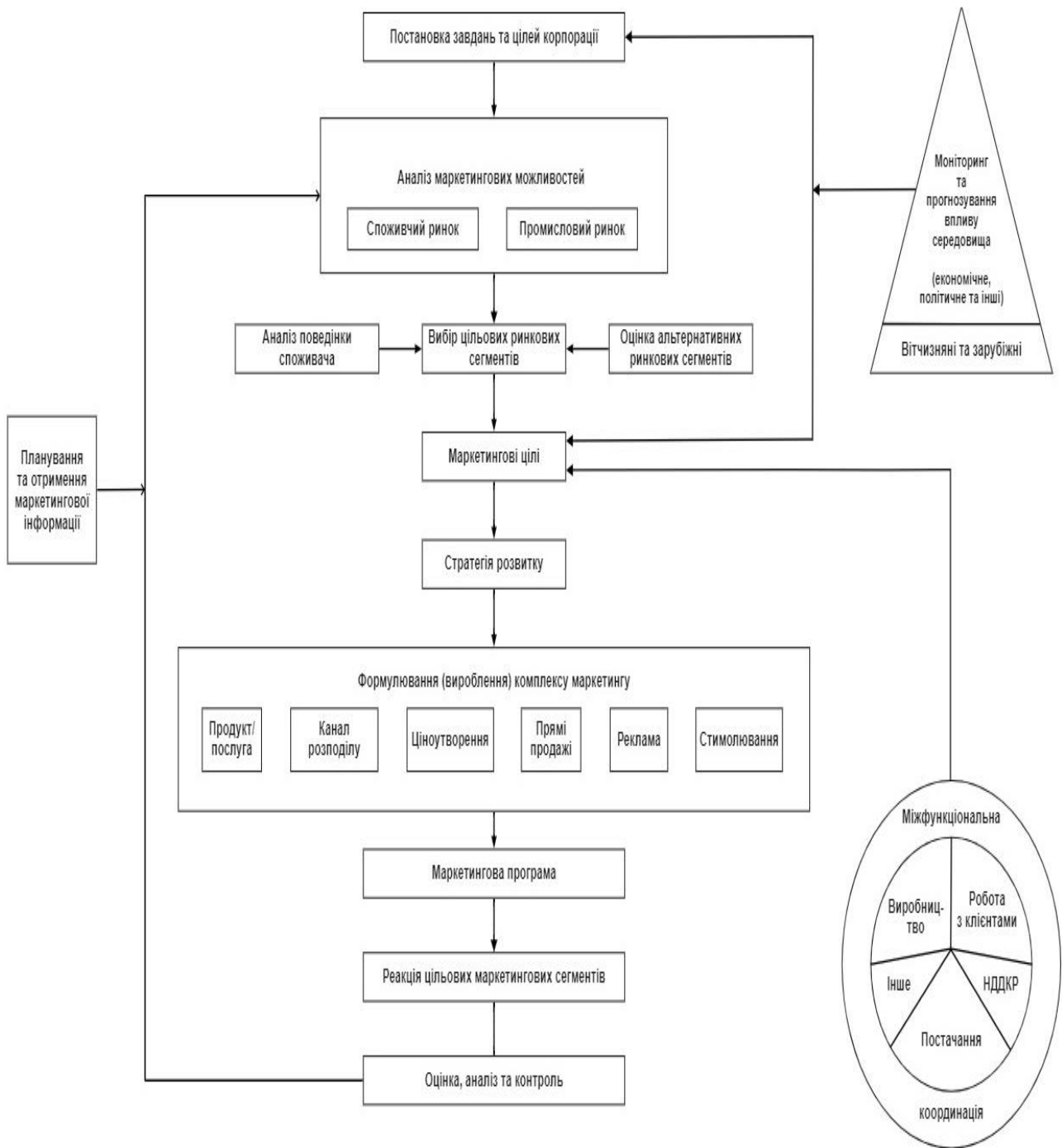


Рисунок 1.11 – Етапи маркетингової діяльності

Промисловий ринок

З погляду управління маркетингом для підприємства можна назвати два найважливіших типу ринків: *промисловий і споживчий*. Незважаючи на те, що на цих ринках може навіть продаватися один і той же товар, методи маркетингового управління можуть суттєво відрізнятися.

Дамо визначення споживчого та промислового ринків.

Споживчий ринок - ринок, на якому товари (продукція, послуги, цінні папери, ідеї та знання) набувають для особистого чи сімейного використання.

Промисловий ринок - ринок, який включає у собі фізичних (окремі особи) і юридичних (організації та установи), які купують товари від використання їх у процесі виробництва, перепродажу, надання послуг чи здачі у найм.

Виходячи з наведених вище визначень можна зробити такі важливі висновки:

- Один і той же товар може продаватися як на промисловому, так і споживчому ринку. Наприклад, ручка, куплена Вами для написання листів відноситься до споживчого ринку, а та сама ручка, але придбана банком для заповнення платіжних документів відноситься вже промисловому ринку.
- Основним критерієм поділу на промисловий та споживчий ринки – характер використання придбаних товарів.
- Методи маркетингового управління, виходячи з того, що моделі поведінки на промисловому та споживчому ринках значно відрізняються, можуть суттєво відрізнятися.

На основі наведеного визначення промислового ринку дамо визначення промислового маркетингу.

Промисловий маркетинг- це сукупність всіх видів заходів, пов'язаних із маркетингом товарів (продукції, послуг чи цінних паперів) на промисловому ринку.

Інакше кажучи, промисловий маркетинг – це маркетинг промисловому ринку.

Термін «промисловий ринок» є багато в чому історично обумовленим. Це з тим, що спочатку промисловий маркетинг¹ розвивався саме як маркетинг промислової продукції. На сьогоднішній день, виходячи з того, що, як ми побачимо нижче, промисловий ринок включає і інші структурні складові все частіше використовуються терміни «діловий ринок» і «бізнес-маркетинг²»

Якщо виходити визначення маркетингу, даного Ф. Котлером³, Який розглядає маркетинг як теорію, що займається ефективними обмінами в рамках ринку, цікавим, здається, місце промислового маркетингу (рис. 1.12).

		Одержувач інформації	
		Бізнес	Споживач
Джерела інформації	Бізнес	Промисловий маркетинг	Маркетинг споживчих товарів
	Споживач	Контакт, індукований споживачем	Маркетинг особистості

Рис. 1.12. Взаємозв'язок між учасниками ринкового обміну та типом маркетингом

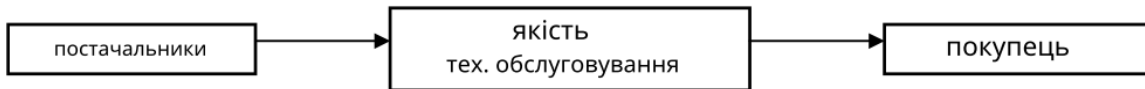
¹Industrial Marketing (англ.)

²Business-to-Business Marketing (англ.)

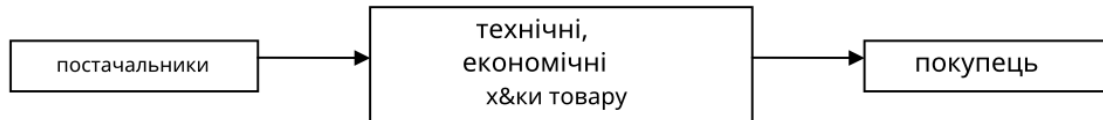
³наприклад, Котлер Ф. Основи маркетингу: Пер. з англ. - М: Прогрес, 1990. - 736 с.

На промисловому ринку відбуваються такі види найважливіших обмінів¹:

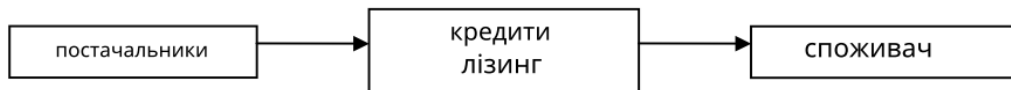
(1) Товарний обмін



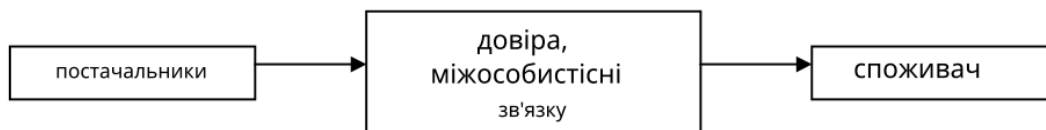
(2) Інформаційний обмін²



(3) Фінансові обміни³



(4) Соціальний обмін



Завданням маркетологів є постійний моніторинг обмінів, що відбуваються на промисловому ринку, з метою пошуку можливостей посилення конкурентних позицій компанії, досягнення поставлених стратегічних цілей.

¹Вказано найважливіші складові кожного з наведених видів обміну.

Маркетингова стратегія підприємства на промисловому ринку має формуватися виходячи із реальних умов діяльності підприємства. Джерела для формування конкурентних переваг можуть бути як у внутрішньому середовищі компанії, так і в її маркетинговому середовищі. Тому перед маркетологом постає питання щодо пошуку основних ефектів, які дозволяють сформувати конкурентні переваги, а в вже на їх основі вибудувати конкурентну стратегію підприємства та систему його бізнес-стратегій, у т.ч. маркетингову стратегію. Логіка цього процесу наведена на рис. 1.13.

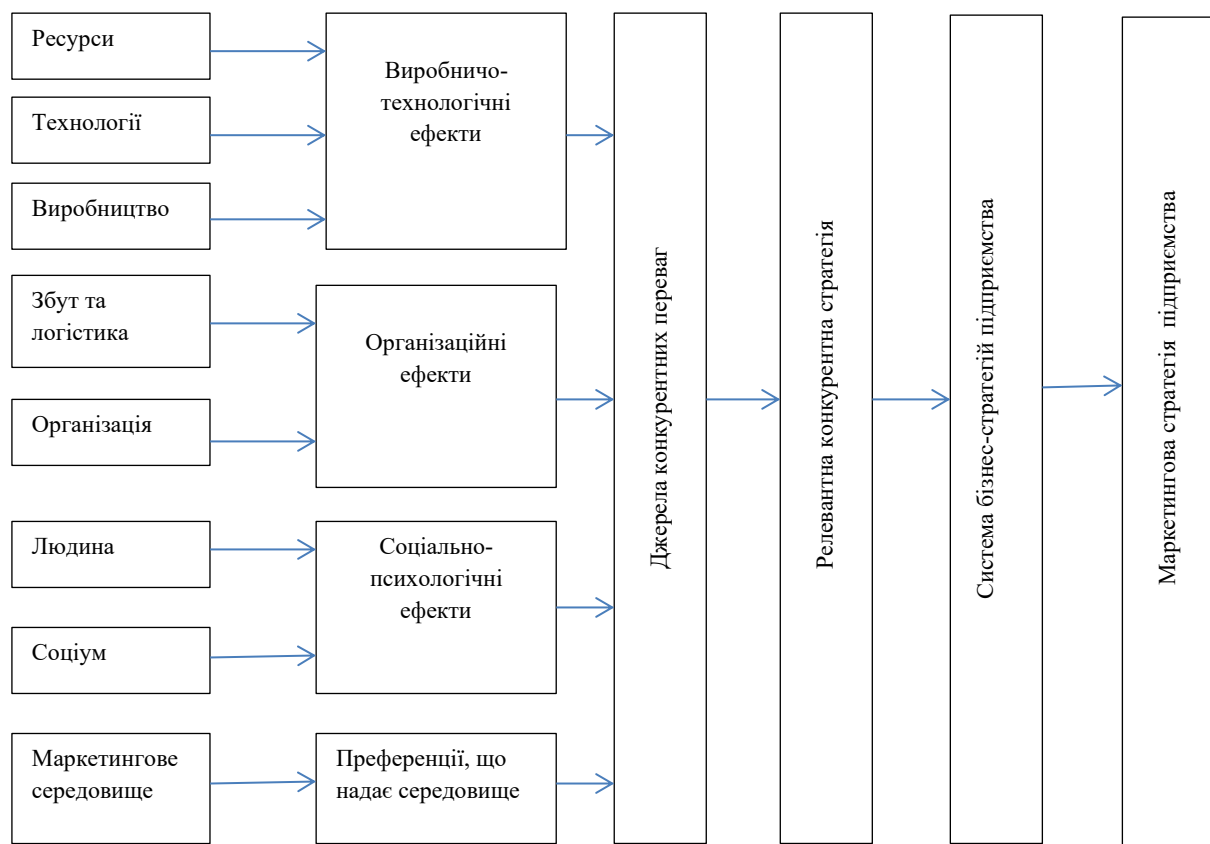


Рисунок 1.13 - Зв'язок між об'єктами дослідження маркетолога та маркетинговою стратегією підприємства

Значні відмінності між промисловим та споживчим ринком у:

- (1) структуру ринку;**
- (2) природу купівельної поведінки і, отже, у попиті;**
- (3) у керуванні елементами комплексу маркетингу.**

Розглянемо ці відмінності докладніше.

Структура споживачів на промисловому ринку

Споживачі на промисловому ринку - це підприємства різних галузей народного господарства (промислові, будівельні, сільськогосподарські, транспортні і т.п. підприємства), державні організації та установи, громадські організації та політичні партії, банки, страхові та інвестиційні компанії та фонди, торгові організації, маркетингові та рекламні агенції тощо. Структура споживачів на промисловому та споживчому ринках представлена на рис. 1.14.

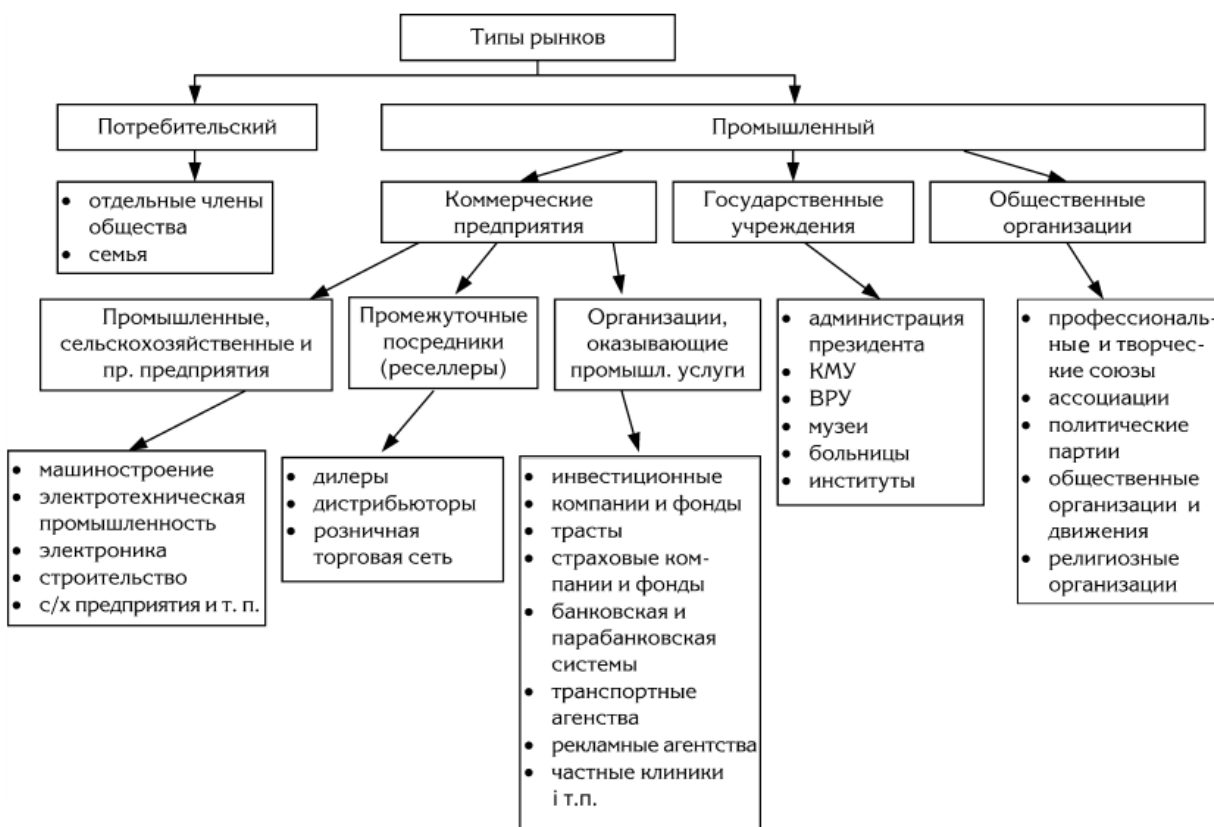


Рисунок 1.14 – Структура споживачів на промисловому ринку

Як очевидно з рисунка, промисловий ринок (або ринок B2B – business-to-business) суттєво відрізняється від споживчого ринку (B2C) насамперед структурою своїх покупців. Якщо на споживчому ринку мільйони окремих осіб та домогосподарств приймають відносно прості та емоційно забарвлені рішення про покупку, то на промисловому ринку кількість споживачів значно менша, але кожен

із них має велику економічну вагу, складну внутрішню структуру та багатоступеневий процес прийняття рішення.

За класичною класифікацією виділяють три великі групи організацій-споживачів:

1. Комерційні підприємства (виробничі та торговельні компанії приватного сектору) Це найбільша та найрізноманітніша група. До неї належать:

- Виробничі компанії, які купують сировину, комплектуючі, обладнання, енергію, послуги для створення власної продукції (наприклад, автомобільний завод купує сталь, електронні компоненти, верстати).
- Торговельні компанії (оптові та роздрібні), які купують товари для подальшого перепродажу.
- Компанії сфери послуг (банки, логістичні оператори, ІТ-компанії), які купують обладнання, програмне забезпечення, офісну техніку.

2. Установи та організації громадського сектору

- Державні установи та організації (міністерства, місцеві органи влади, комунальні підприємства).
- Заклади охорони здоров'я (лікарні, поліклініки).
- Освітні заклади (університети, школи, дитячі садки).
- Некомерційні організації (благодійні фонди, професійні асоціації).

3. Перепродавці та посередники Хоча їх часто відносять до комерційних підприємств, вони мають особливу роль: купують товари не для власного виробництва чи споживання, а виключно для перепродажу (дистриб'ютори, дилери, торгові агенти).

Однією з ключових особливостей промислового ринку є висока концентрація покупців. Часто 10–20 % споживачів формують 70–80 % всього обсягу попиту (принцип Парето). Наприклад:

- У металургії України кілька великих металургійних комбінатів («АрселорМіттал Кривий Ріг», «Метінвест», «Інтерпайп») створюють основний попит на залізорудну сировину та феросплави.
- У автомобілебудуванні світу лише кілька десятків автовиробників визначають попит на мільйони тонн сталі, шин, електроніки.

Географічно споживачі часто групуються в промислових кластерах: Силіконова долина (ІТ), Рурський басейн (Німеччина – важка промисловість), Шеньчжоу (Китай – легка промисловість та комплектуючі).

Вставка

СИСТЕМИ КЛАСИФІКАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Україна

Коди видів економічної діяльності

Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) є складовою державної системи класифікації та кодування техніко-економічної та соціальної інформації. Класифікацію розроблено відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 326 від 04.05.93 р. "Про концепцію побудови національної статистики України та Державної програми переходу до міжнародної системи обліку та статистики" (326-93-п).

КВЕД призначена для використання органами державного управління, фінансовими органами та органами статистики.

Впровадження КВЕД забезпечує:

- проведення статистичних обстежень економічної діяльності підприємств та організацій та аналізу статистичної інформації на макrorівні (складання міжгалузевого балансу виробництва та розподілу товарів та послуг відповідно до системи національних рахунків);
- реєстрацію та облік підприємств та організацій за видами економічної діяльності в єдиному державному реєстрі підприємств та організацій;
- застосування єдиної статистичної термінології та визначень щодо статистичних одиниць, прийнятих у Європейському Союзі;
- Можливість зіставлення національної статистичної інформації з міжнародною.

Об'єктами класифікації у КВЕД є всі види економічної діяльності суб'єктів господарювання (фізичних та юридичних осіб).

Економічна діяльність - це процес поєднання дій, що призводять до отримання відповідного набору продукції чи послуг.

Вид діяльності має місце тоді, коли об'єднуються ресурси (обладнання, робоча сила, технологічні засоби, сировина та матеріали) для створення виробництва конкретної продукції та надання послуг. Таким чином, вид діяльності характеризується використанням ресурсів, виробничим процесом, випуском продукції та наданням послуг.

Окремий вид діяльності може складатися з єдиного простого процесу, наприклад, ткацтва, а може охоплювати і цілу низку процесів, кожен із яких входить у відповідну категорію класифікації. Наприклад, виробництво автомобілів вважається окремим видом діяльності, незважаючи на те, що це комплексний виробничий процес, що охоплює лиття, ковальські роботи, зварювання, складання, фарбування і т. п. Якщо виготовлення окремих елементів (двигунів, коробок передач, меблів, приладів) є складовою одного й того самого процесу виробництва, то всі процеси разом розглядаються.

Галузь - це сукупність всіх виробничих одиниць, які беруть участь переважно у однакових чи подібних видах виробничої діяльності.

Для опису економіки класифікація видів економічної діяльності побудована так, що виділені об'єкти охоплюють усі або майже всі види діяльності, що здійснюються в будь-якій галузі господарства.

За структурою класифікація складається з двох блоків: ідентифікації та назви. Блок ідентифікації має ієрархічну систему класифікації та систему кодування із застосуванням буквено-цифрового коду.

КВЕД гармонізована з Класифікацією видів економічної діяльності Статистичної Комісії Європейського Союзу (NACE) (REV. 1 модифікація 7) на рівні класів, що дозволяє використовувати її для порівняння національних статистичних даних із даними Статистичної Комісії Європейського Союзу без перехідних ключів. Для забезпечення можливості порівняння національних статистичних даних із даними Міжнародної стандартної галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIC) Організації Об'єднаних Націй у структурі КВЕД додано графу "Код ISIC".

Для виділення галузей економіки (сільське господарство, металургія, транспорт, будівництво тощо), до яких належать об'єкти класифікації, введені "Секція" та "Підсекція" та позначені вони великими літерами латинського алфавіту.

Глибока деталізація угруповань КВЕД (розділ, група, клас, підклас) позначається цифровими кодами.

Загальне кодове позначення об'єктів КВЕД має такий вигляд:

Y YY XX. XX. X

де Y – секція (від A до Q)

YY - підсекція (використовується тільки у секціях

"C" (від "CA" до "CB") та "D" (від "DA" до "DN")

XX - розділ

XX. X - група

XX. XX – клас

XX. XX. X - підклас

Приклад: D DA 15.11.0

де D - секція "Обробна промисловість"

DA - підсекція "Харчова промисловість та переробка сільгосппродуктів"

15 - розділ "Харчова промисловість"

15.1 – група "М'ясна промисловість"

15.11 - клас "Виробництво м'яса та субпродуктів"

15.11.0 - підклас "Виробництво м'яса та субпродуктів"

Рівень підкласу має значення "0" до "9". Значення "0" надається підкласу у разі відсутності розширення міжнародного рівня класу на національному рівні. Значення від "1" до "8" встановлюються підкласи у разі деталізації міжнародного рівня класу. Позиція "9" завжди означає інші угруповання.

Приклад фрагмента зовнішнього вигляду класифікатора наведено у таблиці.

Код КВЕД		Назва	Код ISIC
Розділ Група Клас	Підклас		
Секція А		Сільське господарство, мисливство та лісове	А
01		Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги	01
01.1		Рослинництво	011
01.11	01.11.0	Вирощування зернових та технічних культур, не віднесених до інших класів рослинництва Цей підклас включає: - вирощування зернових культур на зерно для продовольчих цілей, на корм, на насіння - вирощування бобових культур на зерно для продовольчих цілей, на корм, на насіння - вирощування картоплі для продовольчих та технічних цілей, на насіння - вирощування насіння олійних культур (соняшника, ковзи, ріпаку, руда тощо) для продовольчих та технічних цілей, а також на насіння - вирощування олійних плодів (арахісу, сої тощо) - вирощування тютюну та махорки - вирощування розсади тютюну та махорки - первинну обробку листя тютюну та махорки (сушіння, сортування тощо) - вирощування фабричних цукрових буряків - вирощування насіння цукрових буряків - вирощування зернових та зернобобових, а також їх сумішей на зелений корм, випасання, сіно та силос - вирощування кормових коренеплодів - вирощування баштанних кормових - вирощування однорічних та багаторічних трав на зелений корм, випасання, сіно та силос - вирощування насіння кормових культур - вирощування прядильних культур - первинну обробку (замочування тощо) прядильних культур ...	0111

США, Великобританія

Standart Industrial Classification

Стандартна промислова класифікація (SIC) - класифікація (кодування) областей економіки, введена у Великій Британії в 1948 р. та переглянута у 1958 та 1968 р. для врахування організаційних змін та відносної важливості областей.

У 1980 р. класифікацію було по суті переглянута з метою її відповідності Стандартній класифікації областей Європейського співтовариства, а також Міжнародній Стандартній галузевій класифікації ООН. У класифікації 1980 встановлена десяткова система кодування. Вона має 10 головних підрозділів, позначених цифрами від 0 до 9. Друга цифра позначає класи, які поділяються на групи (3 знаки), що своєю чергою поділяються на види діяльності (4 знаки). Класифікація має 10 підрозділів, 60 класів, 222 групи та 334 види діяльності.

Підприємства розділені за категоріями відповідно до їхньої основної продукції, таким чином, вся продукція підприємства, яке належить до інших областей виробництва, належить до категорії його основної продукції. Це створює проблеми щодо і тлумаченні коефіцієнтів концентрації.

Переваги такої класифікації полягають у тому, що вона спрощує на міжнародному рівні порівняння галузевих структур та ефективності областей.

SIC-код. Чотирьохзначний цифровий код, встановлений Урядом США для позначення різноманітних галузей промисловості відповідно до їх функцій та продукції.

Коди SIC застосовуються організаціями, що здійснюють прямий маркетинг, для сегментації розсилочних списків і здійснення цільового маркетингу. Уряд використовує ці коди для вивчення підприємницької інформації у межах переписів населення.

Перші дві цифри відповідають головній групі промислової класифікації, а дві дві вказують на підгрупи.

Загальне кодове позначення об'єктів SIC має такий вигляд: Y XX XX XXX

де Y - область промисловості (від А до К);

XX – основна група усередині області (від 01 до 39);

XX - підгрупа всередині основної групи (від 01 до 99);

XXX – три додаткові цифри для додаткового підрозділу усередині підгрупи.

Питання для самоперевірки та опрацювання теми:

1. Яка основна сутність промислового маркетингу та в чому полягає його ключова відмінність від маркетингу споживчих товарів щодо процесу прийняття рішень про покупку?
1. Наведіть приклади галузевої класифікації промислових ринків та поясніть, чому ця класифікація важлива для стратегічного планування.
2. Опишіть технологічну класифікацію промислових ринків і наведіть приклади ринків, де технологія є основним критерієм сегментації.
3. Які основні суб'єкти промислового ринку та як відбувається їх взаємодія в ланцюгу постачань?

4. У чому полягає функціональна класифікація промислових ринків і як вона відрізняється від класифікації за типами споживачів?
5. Перелічіть типи промислових покупців та поясніть роль посередників у структурі ринку.
6. Як відрізняється поведінка державних організацій як покупців від поведінки виробників на промисловому ринку?
7. Опишіть методологічні засади маркетингової діяльності на промисловому ринку, зокрема роль маркетингових досліджень.
8. Які особливості взаємодії між суб'єктами промислового ринку в порівнянні з споживчим ринком?
9. Наведіть приклади некомерційних структур як промислових покупців та поясніть їх специфіку в процесі закупівель.

Питання з теми, що виносяться на самостійне опрацювання

1. Дослідите та порівняйте приклади успішних стратегій промислового маркетингу в галузях машинобудування та ІТ, акцентуючи на відмінностях від споживчого маркетингу.
2. Проаналізуйте, як технологічна класифікація промислових ринків впливає на вибір каналів збуту для компаній, що виробляють високотехнологічне обладнання.
3. Розробіть схему взаємодії основних суб'єктів промислового ринку на прикладі автомобільної промисловості, враховуючи роль державних регуляторів.
4. Оцініть вплив типології промислових покупців (виробники vs. некомерційні структури) на формування цінової політики постачальників.
5. Вивчіть методологічні засади маркетингової діяльності на промисловому ринку через аналіз кейсів компаній, таких як Siemens або General Electric, та запропонуйте рекомендації для українських підприємств.

Лекція 2

ТЕМА 2. ПОВЕДІНКА ПРОМИСЛОВОГО СПОЖИВАЧА

План лекції 2:

1. Фактори, що впливають на поведінку промислового споживача.
2. Загальна характеристика моделей поведінки промислового споживача.
3. Модель Sheth. Модель Webster & Wind. Модель Buygrid. Модель Dyadic Exchange та ін.

Промисловий ринок суттєво відрізняється від споживчого за своєю природою, масштабами та складністю процесів прийняття рішень. Якщо на споживчому ринку рішення часто приймаються індивідуально та під впливом емоційних факторів, то на промисловому ринку ми маємо справу з організаційним купівельним процесом, де задіяні множинні учасники, раціональні критерії оцінки та довгострокові стратегічні міркування.

Розуміння поведінки індустріальних споживачів є критично важливим для успішної діяльності підприємств, що працюють на B2B-ринках. Промислові покупці, чи то великі виробничі корпорації, державні установи, дистриб'ютори або інші організації, керуються складним комплексом мотивів, які поєднують економічну доцільність, технічні вимоги, організаційні процедури та людський фактор.

Моделі поведінки індустріальних споживачів допомагають систематизувати та структурувати знання про те, як організації приймають рішення про закупівлю. Ці моделі розглядають купівельний процес як багатоетапну систему, де взаємодіють різні фактори впливу: характеристики самої організації-покупця, особливості закупівельного центру, зовнішнє середовище, тип купівельної ситуації та міжособистісні відносини між учасниками процесу.

Вивчення моделей поведінки промислових споживачів дозволяє маркетологам та менеджерам з продажу краще розуміти потреби клієнтів, ефективніше будувати комунікаційні стратегії, передбачати можливі перешкоди у процесі продажу та адаптувати свою пропозицію до специфічних вимог кожного сегменту промислового ринку. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів та зростаючої конкуренції глибоке розуміння механізмів організаційної купівельної поведінки стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання на ринку.

Фактори, що впливають на поведінку промислового споживача

Індустріальний ринок, або ринок товарів промислового призначення, становить основу сучасної економічної системи, забезпечуючи функціонування виробничих процесів у різних галузях господарства. На відміну від споживчого ринку, де переважають емоційні мотиви та індивідуальні переваги, індустріальний ринок характеризується раціональним підходом до прийняття рішень, складними організаційними процедурами закупівель та довгостроковими партнерськими відносинами між учасниками. Проте навіть у цьому, здавалося б, суто раціональному середовищі, поведінка промислових споживачів формується під впливом багатогранної системи факторів, що включає як об'єктивні економічні показники, так і суб'єктивні організаційні та міжособистісні елементи.

Розуміння природи та механізмів впливу різноманітних факторів на поведінку промислового споживача набуває особливої актуальності в умовах глобалізації економіки, стрімкого технологічного розвитку та зростаючої конкуренції на світових ринках. Підприємства, що виступають у ролі промислових покупців, стикаються з необхідністю приймати складні багатокритеріальні рішення щодо вибору постачальників, обсягів та умов закупівель, балансуючи між потребою у високій якості продукції, оптимізацією витрат, мінімізацією ризиків та забезпеченням безперервності виробничих процесів. Кожне таке рішення є результатом взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх чинників, що діють на різних рівнях організаційної ієрархії.

Дослідження поведінки промислових споживачів має глибоке коріння в теорії маркетингу та організаційної поведінки. Ще з середини минулого століття науковці почали систематизувати знання про специфіку закупівельної діяльності підприємств, розробляючи концептуальні моделі, які б пояснювали логіку прийняття рішень у організаційному контексті. Класичні праці Вебстера і Уінда, модель Шета-Ньюмана-Гросса, концепція закупівельного центру та інші теоретичні підходи заклали фундамент для розуміння того, що купівельна поведінка на індустріальному ринку є складним багатоступеневим процесом, в якому беруть участь різні особи з різними цілями, мотивами та повноваженнями.

Сучасні реалії ведення бізнесу додають нові виміри до традиційного розуміння факторів впливу на промислового споживача. Цифрова трансформація економіки, поява нових каналів комунікації та платформ для взаємодії між покупцями і постачальниками, зростання значення екологічних та соціальних аспектів корпоративної відповідальності, волатильність глобальних ланцюгів постачання, посилення регуляторних вимог – усі ці тенденції суттєво впливають на те, як промислові підприємства формують свої закупівельні стратегії та приймають операційні рішення щодо вибору партнерів.

Особливої уваги заслуговує той факт, що поведінка промислового споживача формується на перетині декількох площин впливу. На макрорівні діють економічні, політичні, технологічні та соціокультурні фактори, що визначають загальне середовище функціонування бізнесу. Економічні цикли, зміни у законодавстві, технологічні прориви, зміщення суспільних цінностей – усе це створює контекст, у якому відбуваються закупівельні процеси. На мезорівні значущими стають галузеві особливості, структура ринку, характер конкуренції та специфіка взаємовідносин у ланцюгах постачання. Нарешті, на мікрорівні визначальну роль відіграють внутрішньоорганізаційні характеристики самого підприємства-покупця: його розмір, організаційна структура, корпоративна культура, фінансовий стан, стратегічні цілі та операційні процедури.

Важливо розуміти, що промисловий споживач – це не монолітна особа, а складна організаційна одиниця, у якій рішення про закупівлі приймаються колективно. Концепція закупівельного центру, або *buying center*, підкреслює множинність ролей та інтересів різних учасників процесу прийняття рішень. Ініціатори потреби, користувачі продукції, особи, що впливають на рішення, покупці, які безпосередньо здійснюють угоди, та особи, які приймають остаточне рішення – кожна з цих груп керується власними критеріями оцінки та пріоритетами. Інженерів може цікавити переважно технічна досконалість продукту, фінансистів – економічна ефективність закупівлі, виробничників – надійність та своєчасність постачань, а вище керівництво – стратегічна відповідність вибору загальним цілям компанії.

Міжособистісні відносини та індивідуальні характеристики учасників закупівельного процесу також відіграють суттєву роль, попри домінування раціональних критеріїв прийняття рішень на індустріальному ринку. Особистий досвід, професійна компетентність, схильність до ризику, комунікативні навички, довіра між партнерами – усі ці елементи людського фактору можуть мати вирішальне значення, особливо в ситуаціях, коли альтернативні пропозиції є приблизно рівноцінними за об'єктивними параметрами. Тривалість відносин між постачальником і покупцем, репутація компанії-постачальника, якість попереднього досвіду співпраці формують соціальний капітал, який може стати конкурентною перевагою або, навпаки, бар'єром для встановлення нових ділових зв'язків.

Процес прийняття рішення про закупівлю на індустріальному ринку також залежить від типу купівельної ситуації. Перша закупівля, модифікована повторна закупівля та пряма повторна закупівля вимагають різного рівня залученості учасників, різної глибини аналізу альтернатив і різного часу на прийняття рішення. Чим новішою і складнішою є закупівля, тим більше факторів вступають у гру, тим ширшим є коло осіб,

які беруть участь у процесі, і тим вищими є вимоги до постачальника щодо демонстрації цінності його пропозиції.

Глобалізація індустріальних ринків додає ще один важливий вимір до факторів впливу – міжкультурні відмінності та специфіку ведення бізнесу в різних країнах і регіонах. Те, що є нормою і очікуванням в одній культурі, може сприйматися як неприйнятне в іншій. Підходи до ведення переговорів, ступінь формалізації відносин, значення особистих зв'язків, ставлення до часу та зобов'язань, роль державних інституцій у бізнес-процесах – усі ці аспекти варіюють залежно від національного та регіонального контексту і мають враховуватися при аналізі поведінки промислових споживачів на міжнародному рівні.

Технологічні інновації революціонізують способи, якими промислові споживачі шукають інформацію, оцінюють постачальників і здійснюють закупівлі. Цифрові платформи, системи електронних закупівель, big data аналітика, штучний інтелект для прогнозування потреб і оптимізації запасів, блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання – усі ці технології трансформують традиційні моделі поведінки промислових споживачів, роблячи процеси більш прозорими, швидкими та заснованими на даних. Водночас вони створюють нові виклики, пов'язані з необхідністю розвитку цифрових компетенцій, інтеграції різних систем і захисту інформації.

Екологічні та соціальні фактори набувають дедалі більшого значення у прийнятті закупівельних рішень промисловими споживачами. Концепції сталого розвитку, циркулярної економіки, соціальної відповідальності бізнесу перестають бути лише декларативними гаслами і стають реальними критеріями вибору постачальників. Підприємства все частіше враховують екологічний слід своїх постачальників, умови праці на їхніх виробництвах, етичність ведення бізнесу. Регуляторний тиск, очікування стейкхолдерів, побоювання репутаційних ризиків спонукають промислових споживачів включати ці фактори до своїх закупівельних політик і процедур оцінки постачальників.

Ризик-менеджмент стає все більш важливим аспектом поведінки промислового споживача, особливо після того, як глобальні кризи останніх років – від пандемії COVID-19 до геополітичних конфліктів і кліматичних катастроф – продемонстрували вразливість глобальних ланцюгів постачання. Промислові покупки сьогодні приділяють значно більше уваги диверсифікації постачальників, створенню резервних потужностей, оцінці фінансової стабільності партнерів, географічному розподілу ризиків. Баланс між ефективністю та стійкістю стає ключовим питанням у формуванні закупівельних стратегій.

Фінансові аспекти традиційно відігравали центральну роль у прийнятті рішень промисловими споживачами, однак сучасний підхід до оцінки економічної ефективності

закупівель виходить далеко за межі простого порівняння цін. Концепція загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO) спонукає покупців враховувати не лише початкову ціну придбання, а й усі пов'язані витрати протягом життєвого циклу продукту: витрати на транспортування, зберігання, впровадження, експлуатацію, обслуговування, навчання персоналу, можливі збитки від простоїв та утилізацію. Цей комплексний підхід до оцінки економічної ефективності робить процес прийняття рішень більш складним, але водночас більш обґрунтованим.

Стратегічна орієнтація підприємства-покупця суттєво впливає на його закупівельну поведінку. Компанія, що прагне лідерства за витратами, скоріше за все буде орієнтуватися на мінімізацію закупівельних витрат і активно використовувати свою переговорну силу для отримання максимальних знижок. Підприємство, що реалізує стратегію диференціації, буде надавати більшої ваги інноваційності постачальників, унікальності продукції, можливостям для співпраці в розробці нових рішень. Компанія з фокусною стратегією може шукати високоспеціалізованих постачальників, здатних задовольнити специфічні потреби вузького сегменту ринку.

Розуміння факторів, що впливають на поведінку промислового споживача, має велике практичне значення як для підприємств-постачальників, так і для самих покупців. Постачальники, озброєні цим знанням, можуть більш ефективно позиціонувати свої пропозиції, адаптувати маркетингові комунікації до специфіки різних учасників закупівельного центру, розробляти ціннісні пропозиції, що відповідають реальним потребам і критеріям прийняття рішень промисловими клієнтами. Самі покупці, усвідомлюючи фактори, що впливають на їхню поведінку, можуть критичніше оцінювати власні рішення, виявляти можливі упередження, оптимізувати закупівельні процеси та досягати кращих результатів у довгостроковій перспективі.

Метою подальшого розгляду є системний аналіз основних моделей поведінки індустріальних споживачів та груп факторів, що визначають поведінку промислового споживача на індустріальному ринку. Розглядаючи економічні, організаційні, міжособистісні та індивідуальні чинники, а також зовнішнє середовище бізнесу, ми прагнемо створити цілісну картину того складного процесу, яким є прийняття закупівельних рішень на індустріальному ринку, та надати інструменти для ефективної взаємодії з промисловими споживачами в умовах сучасної динамічної економіки.

Загальна характеристика моделей поведінки промислового споживача

Існує низка моделей поведінки споживачів на промисловому ринку: (1) Г. Шета (H. Sheth), (2) Ф. Вебстера та Й. Вінда (F. Webster & Y. Wind), (3) Байгрід (Buygrid), а також (4) Dyadic Exchange Model, (5) П. Робінсона (Robin. C.), (7) Р. Сайєрта (Cyert R.M.) та Дж.Марча (March JG). Кожна з цих моделей сфокусована однією з чинників, які впливають поведінка промислового споживача. Так, модель Г.Шета сфокусована на аналізі групових інтересів у рамках організації, модель Вебстера та Вінда, є у певному сенсі розширення попередньої моделі, доповнюючи її кількома елементами. Модель Байгрід аналізує ситуації, що зумовлюють причини виникнення потреби у закупівлі промислових товарів. На відміну від попередніх, Dyadic Exchange Model акцентована на аналізі учасників процесу закупівлі (компанії-споживача, її постачальників, агентів із закупівлі та представників постачальника). У моделі Р. Сайєрта (Cyert R.M.) та Дж. Марча процес прийняття рішення про купівлю автори доповнили такими складовими, як критерії та властивості, цілі та наміри, а також запас знань та існуючі моделі прийняття рішення.

Основні підходи, що використовуються під час створення моделей поведінки промислових споживачів, та їх коротка характеристика наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Підходи до створення моделей споживчої поведінки на промисловому ринку

Підхід	Аспекти, яким приділяється головна увага	Приклади моделей
Процесуальний	Процес прийняття рішення про купівлю, його етапи, послідовність	Модель Сайєрта Р. та Марча Дж., аналітична базова схема Buygrid, концептуальна модель процесу організаційної закупівлі Хааза Р., узагальнена модель поведінки інституційних споживачів товарів та послуг Ніколайчука В. Є. та Білявцева М. І.
Факторний	Фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю	Модель Вебстера й Вінда модель Шета, модель Асселя Г, Зозульова О. В., модель Котлера М. та Армстронга Г.
Структурний	Структура суб'єктів купівельного процесу, учасники, компоненти,	Dyadic Exchange model, комунікаційна структура закупівельного центру Бонома Т. та Джонстона В.

	взаємозв'язок між ними, функції	
Ціннісний	Цінності та критерії вибору покупця, процес формування цінності	Модель Шета-Ньюмана-Грос, модель Зозульова О.В.
мішань	Поєднання попередніх підходів у різних комбінаціях	Модель Шофре-Лільєна, модель Пілюшенко В. Л., модель організаційної купівельної поведінки в Японії

Промисловий ринок, або B2B-ринок (business-to-business), характеризується складними процесами прийняття рішень щодо закупівель. На відміну від споживчого ринку, де рішення часто приймаються індивідуально та емоційно, поведінка промислових споживачів залежить від організаційних факторів, таких як структура компанії, групові інтереси, зовнішні впливи та раціональні критерії оцінки. Моделі поведінки на промисловому ринку допомагають зрозуміти, як організації купують товари та послуги для виробничих потреб. Ці моделі враховують не тільки економічні аспекти, але й психологічні, соціальні та ситуаційні чинники.

Існують різні підходи до моделювання поведінки промислових покупців, які еволюціонували з 1960-х років. Вони базуються на емпіричних дослідженнях і теоріях організаційної поведінки. Серед ключових моделей можна виділити ті, що фокусуються на індивідуальних, групових, організаційних та взаємодійних аспектах. Загалом, ці моделі допомагають маркетологам прогнозувати поведінку покупців, оптимізувати стратегії продажу та розуміти процеси прийняття рішень. Вони враховують, що закупівлі на промисловому ринку часто є колективними, з участю кількох осіб (buying center), і залежать від типу покупки (нова, модифікована чи повторна).

Розглянемо кожну модель детальніше, щоб надати загальну характеристику та зрозуміти їх внесок у теорію промислового маркетингу. Почнемо з моделі Г. Шета, яка є однією з класичних.

Модель Sheth. Модель Webster & Wind. Модель Buygrid. Модель Dyadic Exchange та ін.

Модель Г. Шета (H. Sheth)

Модель промислової поведінки покупця Джагдіша Шета, опублікована в 1973 році, є інтегративною моделлю, яка поєднує психологічні, соціальні та організаційні фактори. Шет фокусується на групових інтересах всередині організації, підкреслюючи, що рішення про закупівлю рідко приймається однією особою. Замість цього, воно є результатом взаємодії між різними відділами та індивідами з різними мотиваціями.

Ключові компоненти моделі включають:

- **Психологічні фактори:** Очікування покупців, їх минулий досвід, сприйняття ризику та інформаційні джерела. Шет виділяє, як індивідуальні відмінності (наприклад, освіта, досвід) впливають на процес.
- **Організаційні фактори:** Структура компанії, політики закупівель, технологічні потреби та зовнішні впливи, такі як постачальники чи конкуренти.
- **Групова динаміка:** Модель аналізує конфлікти інтересів у buying center – групі осіб, залучених до закупівлі (наприклад, інженери, менеджери, фінансисти). Шет описує процеси вирішення конфліктів через переговори, компроміси чи авторитет.

Модель поділяє процес на етапи: виникнення потреби, пошук інформації, оцінка альтернатив та вибір постачальника. Вона інтегрує теорії з психології, такі як теорія очікувань, і застосовує їх до промислового контексту. Перевага моделі Шета в тому, що вона допомагає пояснити, чому організації обирають певних постачальників, враховуючи не тільки раціональні критерії (ціна, якість), але й емоційні та соціальні аспекти. Наприклад, у випадку високого ризику (нова технологія) група може бути консервативною, обираючи знайомих постачальників.

Ця модель стала основою для подальших досліджень і застосовується в маркетингових стратегіях для сегментації промислових ринків. Вона підкреслює важливість розуміння внутрішньої динаміки організації-покупця.

Модель Ф. Вебстера та Й. Вінда (F. Webster & Y. Wind)

Модель організаційної поведінки покупця Вебстера та Вінда, представлена в 1972 році, є розширенням ідей Шет. Вона розглядається як загальна модель, що охоплює всі аспекти промислової закупівлі. Автори пропонують блокову структуру (рис. 1.11 у багатьох підручниках), де процес закупівлі поділяється на чотири основні блоки: середовище, організація, buying center та індивідуальні фактори.

Детальний опис:

- *Середовищні фактори*: Зовнішні впливи, такі як економічні умови, технологічні зміни, правові норми та конкуренція. Наприклад, регуляції можуть змусити компанію обирати екологічно чисті матеріали.
- *Організаційні фактори*: Цілі компанії, структура, технології та системи. Модель враховує, як корпоративна культура впливає на закупівлі.
- *Групові фактори (buying center)*: Як і в Шет, акцент на ролях учасників: ініціатори, користувачі, покупці, gatekeepers (контролери інформації) та deciders (приймачі рішень). Вебстер і Вінд деталізують взаємодії та конфлікти.
- *Індивідуальні фактори*: Мотивація, сприйняття, навчання та особисті характеристики кожного члена buying center.

Модель є динамічною, показуючи, як ці блоки взаємодіють у процесі прийняття рішень. Вона розширює модель Шета, додаючи елементи, такі як роль технологій та зовнішнього середовища. Наприклад, у випадку великої корпорації buying center може включати до 10 осіб, і рішення залежить від балансу влади.

Ця модель корисна для маркетологів, оскільки допомагає ідентифікувати ключових осіб у організації-покупці та адаптувати комунікації. Вона також пояснює відмінності між типами закупівель: рутинні vs. стратегічні.

Модель Байгрід (Buygrid)

Модель Buygrid, розроблена Патріком Робінсоном, Чарльзом Фарісом та Йорамом Віндом у 1967 році, є однією з найвпливовіших рамок для аналізу ситуацій закупівлі на промисловому ринку. Вона фокусується на причинах виникнення потреби та класифікації закупівельних ситуацій.

Buygrid – це матриця з двома вимірами:

- *Buyphases (етапи закупівлі)*: 8 послідовних етапів: 1) Розпізнавання проблеми/потреби; 2) Визначення характеристик та кількості; 3) Опис характеристик; 4) Пошук джерел; 5) Збір пропозицій; 6) Оцінка та вибір постачальників; 7) Вибір рутини замовлення; 8) Оцінка продуктивності.
- *Buyclasses (класи закупівель)*: 3 типи: - New task (нова задача) – висока невизначеність, багато інформації, залучено багато осіб; - Modified rebuy (модифікована повторна покупка) – часткові зміни, середній ризик; - Straight rebuy (пряма повторна покупка) – рутинна, низький ризик, автоматизована.

Модель аналізує, як ситуація (новизна) впливає на етапи. Наприклад, у new task процес довгий і складний, з великим ризиком, тоді як у straight rebuy – швидкий, з фокусом на постачальника.

Buygrid підкреслює ситуаційні чинники, що зумовлюють потребу: внутрішні (виробничі проблеми) чи зовнішні (ринкові зміни). Вона допомагає постачальникам адаптувати стратегії: для new task – освітні матеріали, для rebuy – лояльність.

Ця модель інтегрується з іншими, наприклад, з Webster&Wind, і застосовується в сучасному B2B-маркетингу для прогнозування поведінки.

Dyadic Exchange Model

Dyadic Exchange Model, або модель диядичного обміну, акцентована на взаємодії між учасниками процесу закупівлі. Вона відрізняється від попередніх, фокусуючись не тільки на покупці, але й на відносинах між компанією-споживачем, постачальниками, агентами та представниками.

Розроблена в контексті промислового маркетингу (наприклад, Bonoma & Johnston, 1978), модель розглядає закупівлю як двосторонній процес (dyad – пара: покупець-продавець). Ключові елементи:

- *Учасники*: Покупець (організація з buying center), продавець (представники постачальника), посередники.
- *Взаємодії*: Обмін інформацією, переговори, довіра, адаптація. Модель аналізує, як характеристики кожної сторони (влада, ресурси) впливають на результат.
- *Фактори впливу*: Особисті відносини, комунікація, культурні аспекти. Наприклад, довгострокові контракти базуються на довірі, а не тільки на ціні.

На відміну від статичних моделей, Dyadic підкреслює динаміку: еволюцію відносин від ініціації до зобов'язань. Вона корисна для розуміння мереж постачань і застосовується в relationship marketing. Наприклад, у промисловості (авто, хімія) успіх залежить від сильних диядичних зв'язків, де обидві сторони адаптуються.

Модель П. Робінсона (Patrick Robinson)

Модель Патріка Робінсона, часто асоційована з Buygrid (де він є співавтором), фокусується на процесі прийняття рішень про покупку. У тексті вона виділена окремо, можливо, посилаючись на його внесок у класифікацію buyclasses.

Робінсон доповнює моделі, акцентуючи на критеріях вибору: властивості товару, цілі організації, наміри покупців. Він класифікує закупівлі за складністю, підкреслюючи роль знань і минулих моделей рішень.

Ключові складові:

- *Критерії та властивості*: Оцінка за якістю, ціною, сервісом.
- *Цілі та наміри*: Організаційні цілі (економія, інновації) vs. індивідуальні.
- *Запас знань*: Як досвід впливає на швидкість рішень.

Модель Робінсона є практичною, допомагаючи аналізувати, чому організації обирають певні опції. Вона інтегрується з Buugrid, додаючи психологічний шар.

Модель Р. Сайєрта та Дж. Марча (Cyert & March)

Модель поведінкової теорії фірми Річарда Сайєрта та Джеймса Марча (1963) застосовується до закупівель як частина організаційного прийняття рішень. Автори доповнюють процес такими елементами: критерії, властивості, цілі, наміри, запас знань та існуючі моделі.

Ключові ідеї:

- *Обмежена раціональність*: Організації не оптимізують, а "задовольняють" (satisficing) – обирають прийнятний варіант.
- *Проблематичний пошук*: Рішення починається з проблеми, пошук обмежений.
- *Цілі та конфлікти*: Організації мають множинні цілі, які конфліктують; рішення – компроміс.

У контексті закупівель модель пояснює, як компанії накопичують знання для майбутніх рішень, враховуючи невизначеність. Наприклад, при купівлі обладнання фірма використовує минулі моделі, але адаптує під нові цілі. Ця модель фундаментальна, вплинувши на всі наступні, і підкреслює поведінковий аспект: організації як коаліції інтересів.

Ці моделі формують основу розуміння поведінки на промисловому ринку. Вони показують еволюцію від простих етапів (Buugrid) до комплексних взаємодій (Dyadic) та поведінкових теорій (Cyert&March). У сучасному світі, з digitalization, ці моделі адаптуються, але їх принципи залишаються актуальними для стратегій B2B. Загалом, вони допомагають бізнесу прогнозувати та впливати на закупівельні рішення, враховуючи багатогранність факторів.

Модель Ф. Котлера

Поведінка промислового споживача обумовлено групою чинників Основні чинники, які впливають поведінка покупця на промисловому ринку, представлені на рис. 2.1. Факторна модель Ф. Котлера поведінки індустріальних споживачів пояснює логіку прийняття рішень організаціями, акцентуючи взаємодію зовнішніх та внутрішніх детермінант, що формують попит на промислові товари та послуги. Модель ґрунтується на припущенні, що організація діє як складна соціально-економічна система, у межах якої рішення ухвалюються групою (buying center) та базуються на поєднанні раціональних, економічних, технічних і соціально-психологічних чинників.

До *зовнішніх факторів* Котлер відносить економічні та ринкові умови (динаміка ВВП, інвестиційна активність, рівень конкуренції, технологічні зміни), політико-правове середовище, інституційні регуляції, тенденції в галузі та макрорівневі інновації. Ці детермінанти визначають загальну інтенсивність попиту, жорсткість вимог до постачальників, пріоритетність певних технічних рішень та обсяг закупівель. Економічні коливання, зміни в логістиці чи нормативні стандарти напряду впливають на критерії відбору постачальників, тривалість угод та структуру витрат.

Внутрішні фактори організації-покупця охоплюють:

- цілі підприємства (зниження собівартості, підвищення продуктивності, підсилення інноваційності);
- організаційну структуру та процедури закупівель (формалізація, рівень централізації, ступінь стандартизації закупівель);
- форми взаємодії buying center, включаючи ролі ініціаторів, користувачів, впливових осіб, закупівельників та осіб, що приймають рішення;
- індивідуальні характеристики учасників – професійна компетентність, досвід, оцінка ризиків, мотиваційні чинники, толерантність до інновацій.



Рисунок 2.1 - Основні фактори, що впливають на поведінку споживачів на промисловому ринку

(Джерело: Ф. Котлер. Маркетинг; доповнено авторами)

Модель О.В. Зозульова

У випадку поведінка промислово споживача можна описати у межах моделі, проведеної на рис. 2.2. У цій моделі основний акцент зроблено процесі прийняття підприємством рішення про купівлю. Як очевидно з малюнка, однією з найважливіших чинників, визначальних поведінка промислового споживача, є зовнішні чинники. Підприємство, для того, щоб вижити в умовах ринку, вимушено адаптуватися в середовищі, що постійно змінюється. Зміни факторів маркетингового середовища, зокрема таких некерованих з них, як, наприклад, політико-правова, економічна, культурна, сильно впливає на ринкову кон'юнктуру, конкурентоспроможність підприємства, змушує витікати його нові методи посилення (підтримання) своїх конкурентних переваг, змінювати товарну, цінову та низку інших стратегій. Сильне впливають і елементи мікроректингового середовища. Так, наприклад, зміни в середовищі споживачів, постачальників, конкурентної групи або у відносинах з державними структурами в більшості випадків призводить до необхідності суттєвого коригування корпоративних стратегій і, як наслідок, впливає на поведінку цього підприємства як споживача на промисловому ринку.

Окрім вище наведених факторів, на ринкову стратегію сильний вплив мають вимоги власників підприємства, амбіції директорату, їх методи прийняття рішень та вироблені з урахуванням цього стратегічні цілі та завдання. До наступної групи факторів належать особливості закупівельного центру, специфіка закупівельної ситуації та особливості процесу прийняття рішення конкретною посадовою особою.

Вибір того чи іншого постачальника безпосередньо пов'язаний із особливостями закупівельного центру. У рамках підприємства процес закупівель може бути централізований (єдиною структурою в рамках підприємства), децентралізований (рішення приймаються на рівні структурних підрозділів) або здійснюватись за змішаним типом (частина товарів закуповується централізовано, як правило, найбільш дорогі товари, наприклад, капітальне обладнання, а частина підрозділами). Це веде до відмінностей у рівні делегування повноважень із закупівель, рядків та методів закупівель.

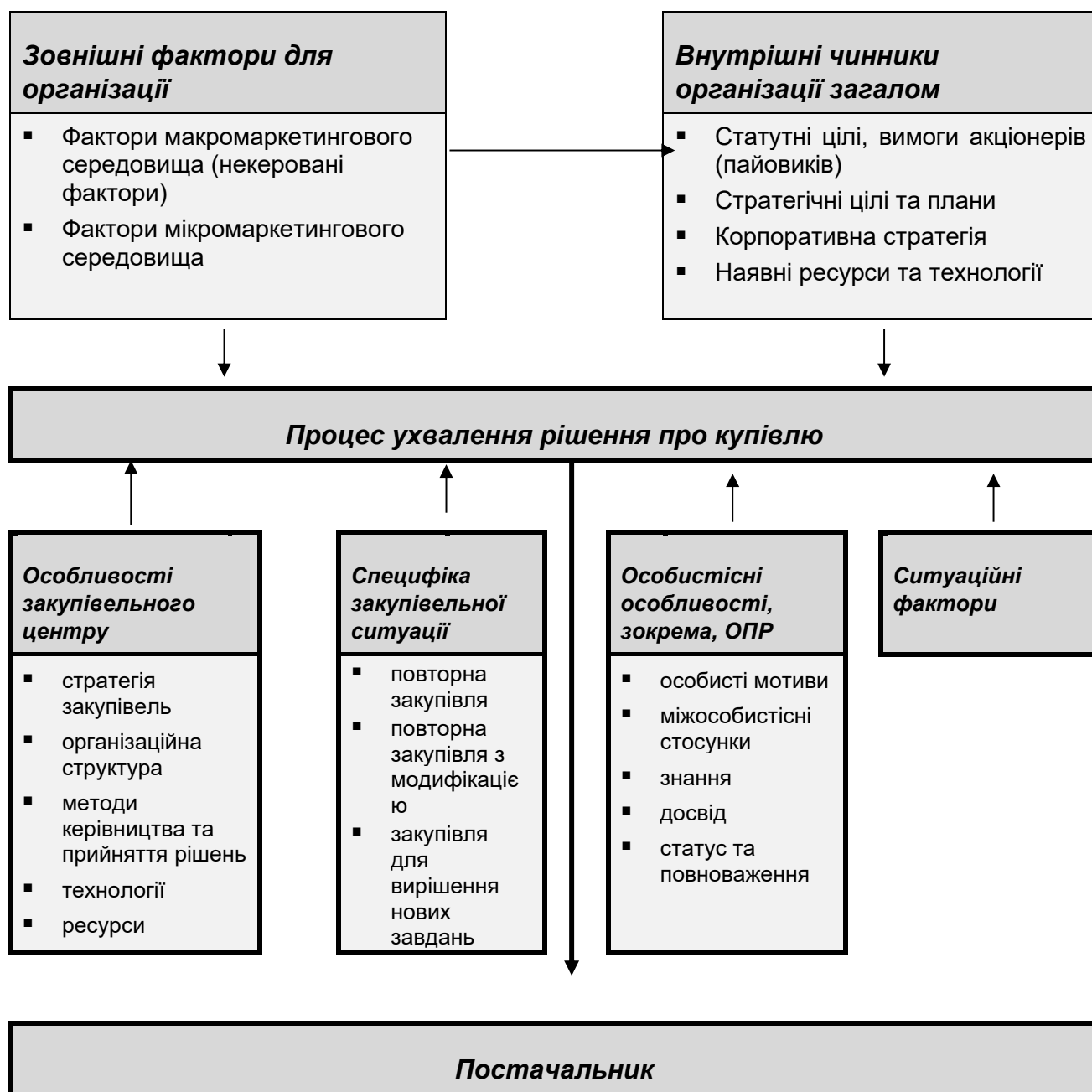


Рисунок 2.2 - Факторна модель вибору постачальника промисловим споживачем
(Джерело: розробка автора)

Споживча поведінка компанії на промисловому ринку дуже залежить від його закупівельної стратегії, використовуваних методів оптимізації логістичних витрат. Компанії можуть використовувати традиційну систему постачання або практикувати постачання «точно-в-термін» (Just-In-Time). У першому випадку фірма використовує склад зберігання певної кількості товарів, необхідні виробничого процесу. У цьому випадку оптимізація може відбуватися за різними критеріями (наприклад, мінімальний запас). У другій половині XX століття провідними японськими компаніями була прийнята революційна на той час система

постав «з коліс», при якій склад виключався як проміжна ланка. Комплектуючі надходили на конвеєр (використовувалася комп'ютеризована система управління виробництвом) прямо з транспортних засобів, що приходять за графіком, розрахованим по хвилинах. Це дозволило суттєво знизити собівартість виробництва, а сама система поставок отримала назву "точно-в-термін".

На ухвалення рішення про купівлю сильний вплив має тип закупівельної ситуації. Виділяють повторну закупівлю, закупівлю з модифікацією та закупівлю для вирішення нових завдань. У першому випадку закупівля здійснюється відділом постачання на основі розроблених на товари специфікацій, що закуповуються. У цьому ми маємо справу з шаблонним рішенням, у якому споживач приймає стандартне, звичайне рішення і мало розглядає альтернативи. Що стосується купівлі з модифікацією приймає проблемно-обмежене рішення, у якому розглядаються низка альтернатив, але у рамках сформульованої стратегії. У цьому випадку покупець хоче при видачі замовлення внести до нього деякі зміни щодо технічних характеристик, цін, інших умов постачання або замінити частину постачальників.

Інша ситуація виникає коли перед підприємством виникає нове завдання, наприклад автоматизації виробництв або закупівлі нового капітального обладнання. Високі витрати, які зазвичай при цьому спостерігаються, і, як наслідок, високий рівень ризику, спонукаю підприємство до широкого пошуку інформації, ретельного порівняльного аналізу. У цьому випадку спостерігається проблемно розширене рішення. Зазвичай на вирішення таких завдань для підприємства створюється закупівельний центр, куди входять фахівці з усіх основних структурних підрозділів підприємства, які приймають концептуальні рішення, розробляють специфікації на товари. Після цього функція закупівель передається відділу постачання.

Порівняльна характеристика типів закупівельної ситуацій дана у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Види рішень щодо закупівлі в організаціях

(Джерело: Ассель Г. Маркетинг: принципи та стратегія: Підручник для вузів. - М.: ІНФРА-М, 2001. с. 275)

Процес прийняття рішень	Складні рішення (нові закупівлі)	Обмежене прийняття рішень (модифіковані повторні закупівлі)	Звичка (повторні закупівлі без змін)
Типи прийняття рішень	Групові	Група чи індивідуально	Індивідуально
Фінансовий та експлуатаційний ризику	Високий	Помірний	Незначний
Пошук інформації	Широкий	обмежень	Відсутній
Оцінка альтернативних постачальників	Детальна	Помірна	Мінімальна

Використання затвердженого переліку постачальників	Рідко	Іноді	Як правило, завжди
Оцінка після покупки	Детальна	Помірна	Мінімальна
Особи, що здійснюють найбільше вплив на закупівлю	Інженери	Працівники виробництва чи постачання	Працівники постачання

У рамках будь-якої організації рішення ухвалюються, звичайно ж, конкретними людьми. Їхні знання, досвід, поінформованість, уявлення про статус і повноваження мають сильний вплив на модель ринкової поведінки компанії, вибір постачальника. Навіть найдостовірніша інформація та вивірена стратегія можуть виявитися марними під вплив цих факторів. До того ж, особиста мотивація керівників чи ЛПР, як показує практика, суттєво впливають на вектор, у напрямі якого рухається компанія. Іноді такий рух носить для компанії доленосний характер. Загалом, будь-яке рішення, прийняте у межах компанії, є компромісним стосовно нормативним і особистісним цілям (рис. 2.3.)



Рисунок 2.3 - Зона компромісу при ухваленні корпоративних рішень

(Джерело: розробка автора)

Під час аналізу процесу прийняття рішення необхідно враховувати, що в ході вироблення рішення про купівлю в рамках підприємства в обговоренні можуть брати участь люди, які виконують різні ролі в рамках підприємства (рис. 2.4). Їхня думка може неоднаково впливати на ППР залежно від специфіки корпоративної культури, проте вона може враховувати при виробленні рішення про купівлю. Виходячи з однієї з типових задач маркетингових досліджень, що проводяться на промисловому ринку, є виявлення осіб, які приймають рішення про купівлю, а також чия думка при цьому реально враховується.

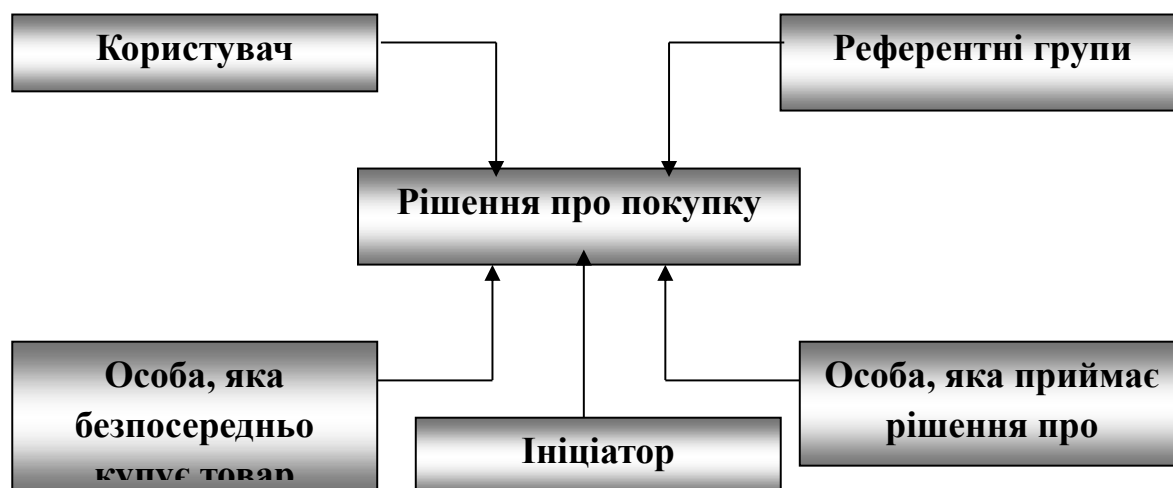


Рисунок 2.4 - Ролі осіб, які беруть участь у ухваленні рішення про купівлю

В окрему групу в рамках запропонованої моделі винесено ситуаційні фактори. До них відносяться, наприклад, терміновість поставки з технологічного чи іншого роду зриву, фактор різкої зміни кон'юнктури ринку, хвороби ЛПР тощо.

Усі наведені вище складові моделі впливаю поведінка підприємства над ринком, вибір промисловим споживачем постачальників товарів.

Моделі поведінки на промисловому ринку

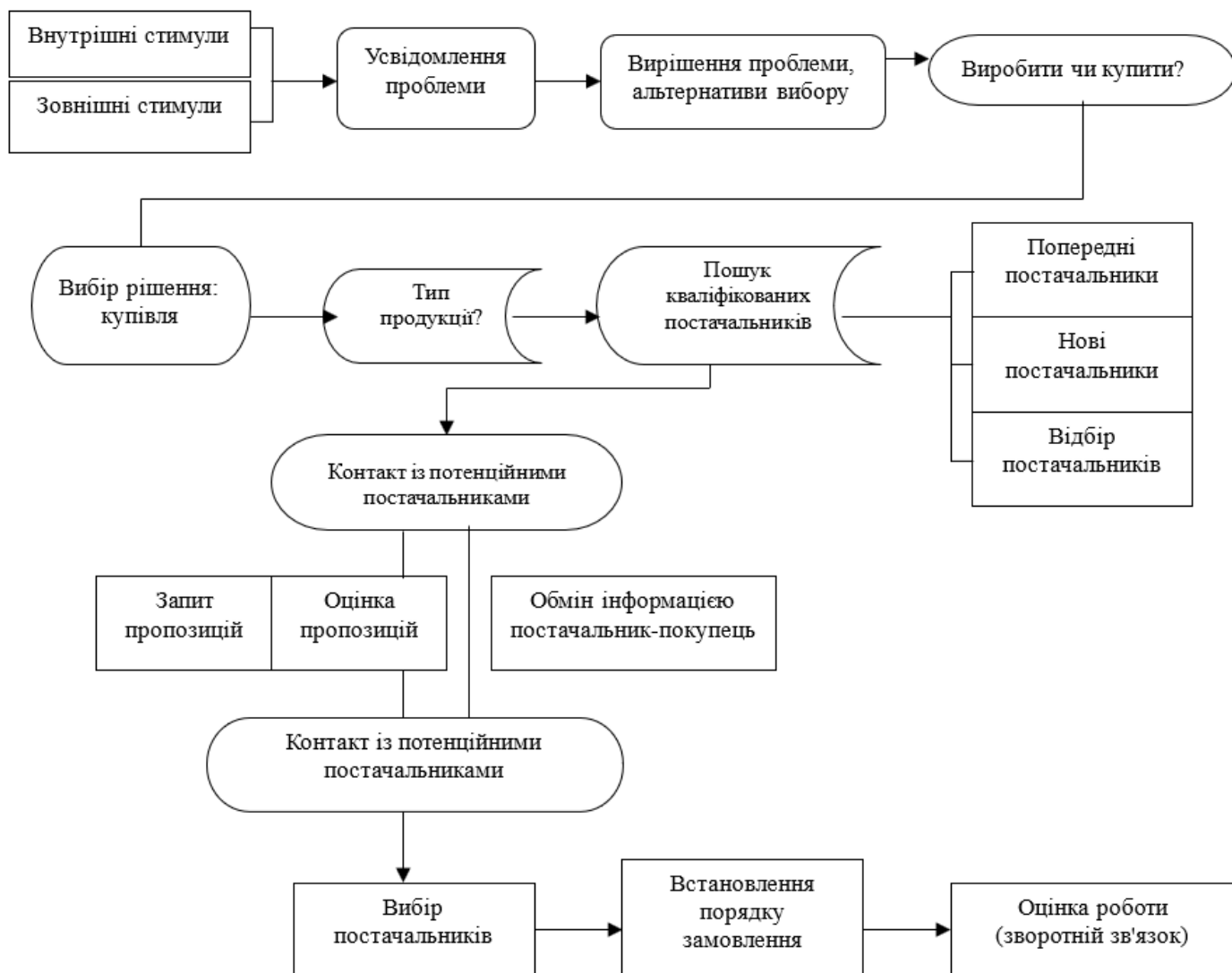


Рисунок 2.5 - Процес ухвалення рішення про купівлю у ситуації нової закупівлі
 (Джерело: Reeder RR, Brierty EG, Reeder BH. *Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control*.
 Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1987)

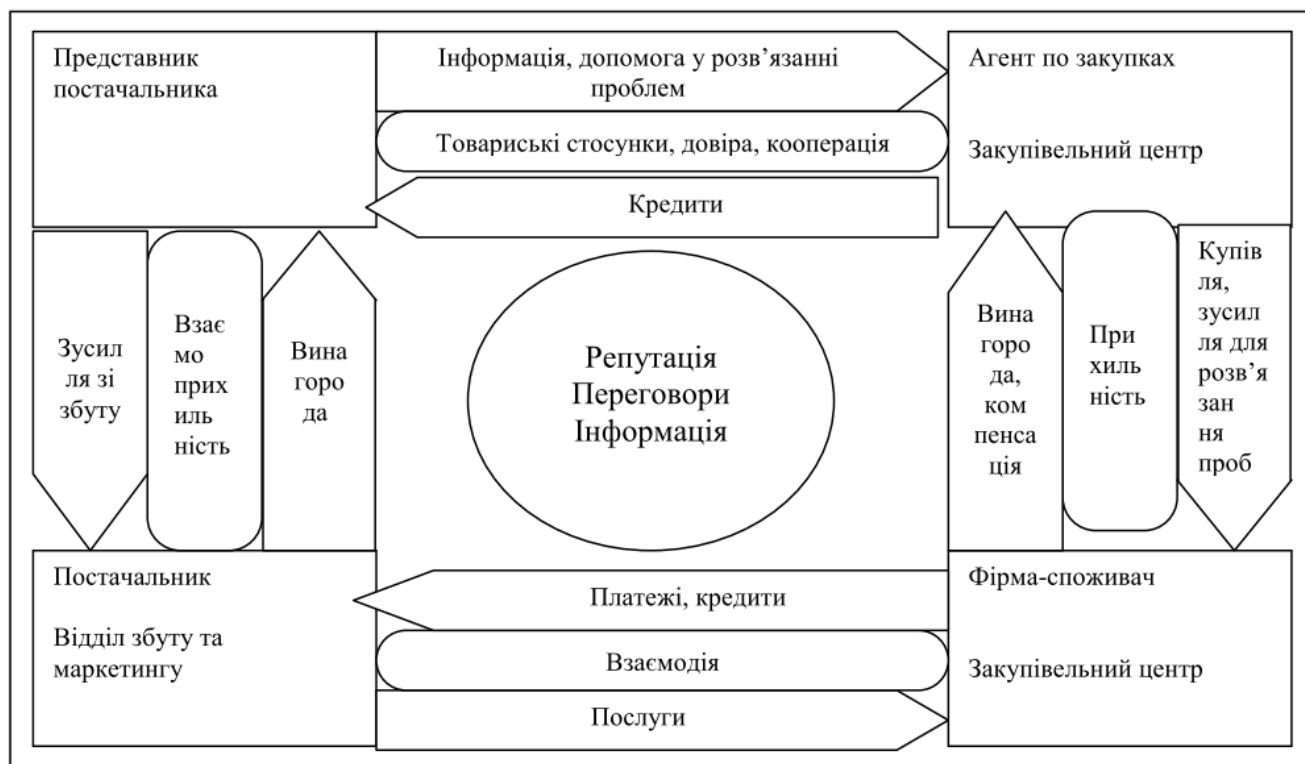


Рисунок 2.6 - Структурна модель процесу купівлі Dyadic Exchange model

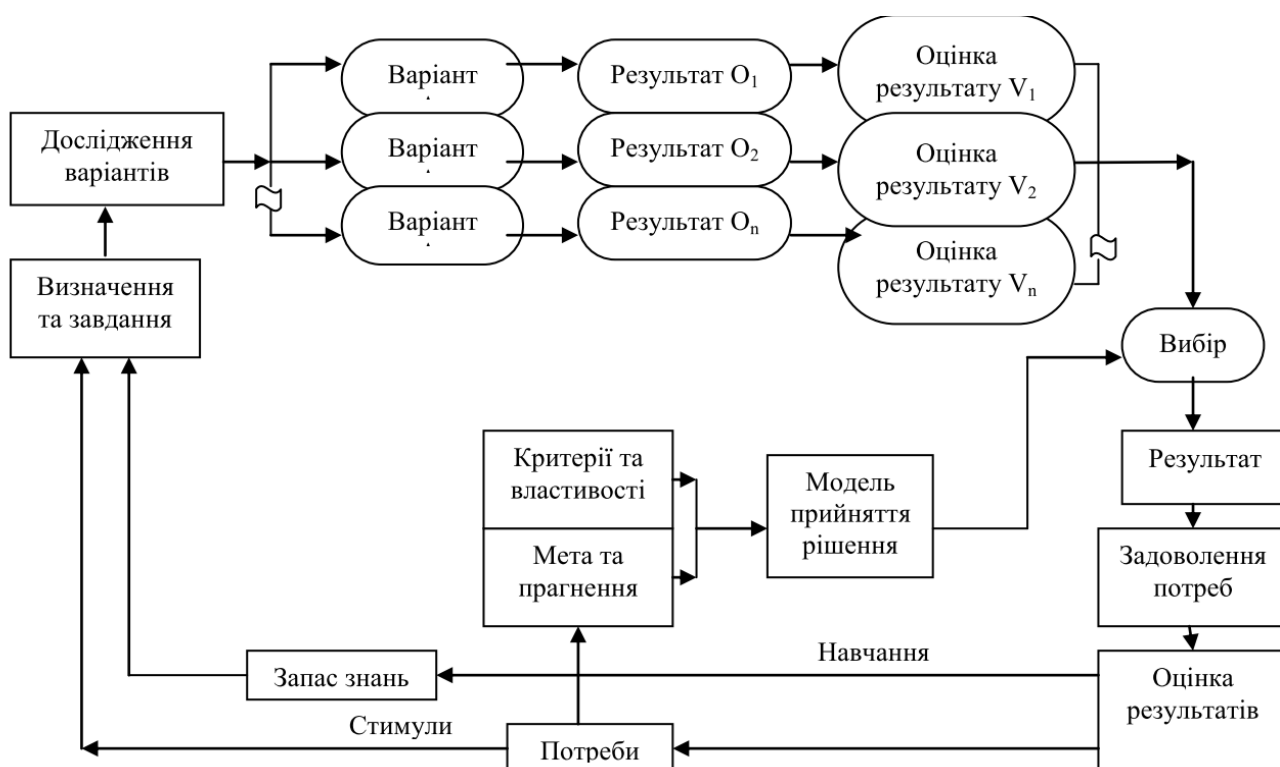


Рисунок 2.7 - Процесуальна модель прийняття рішення Р. Сайерта та Дж. Марча

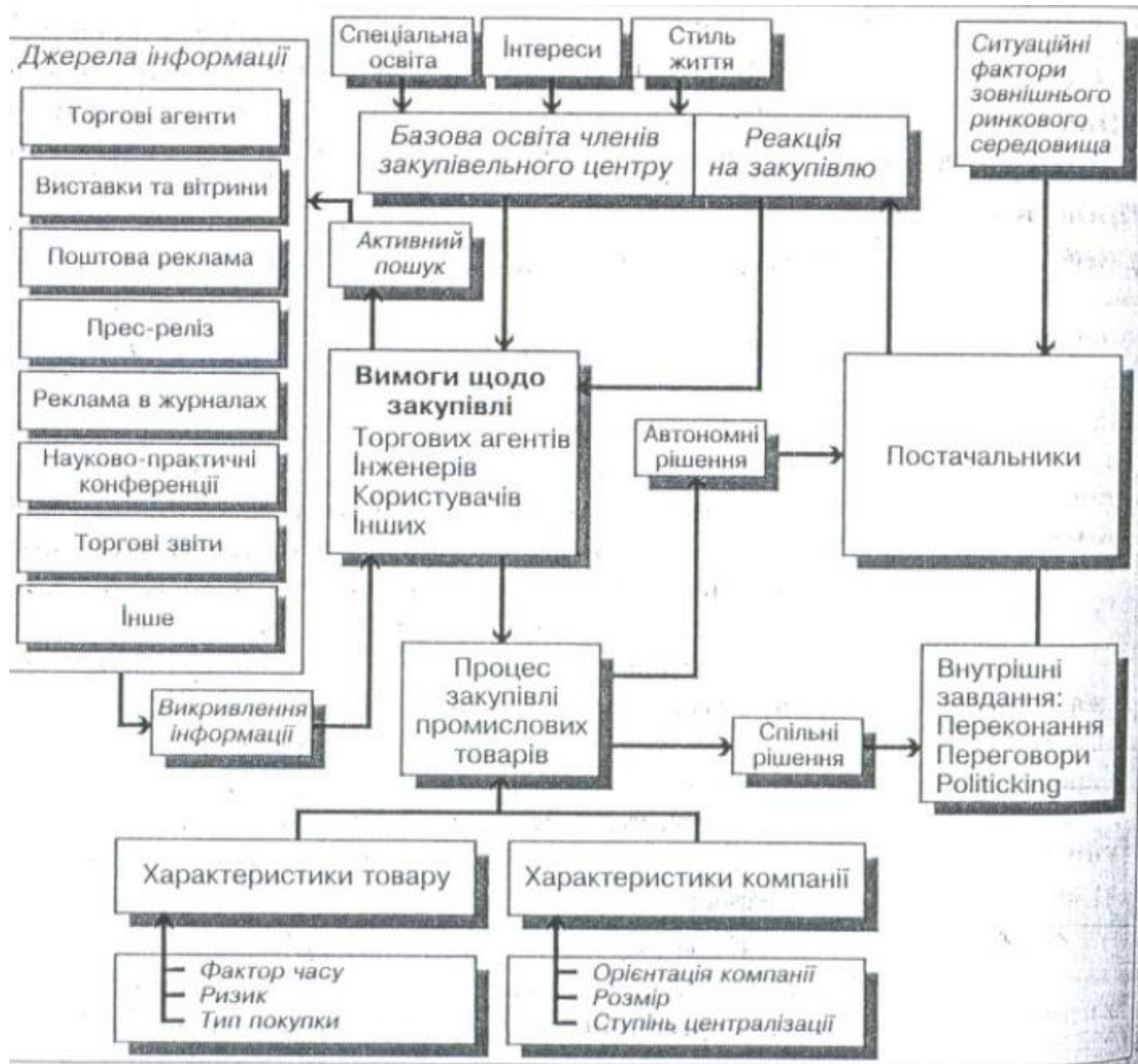


Рисунок 2.8 – Модель споживчої поведінки по Шет (Sheth)

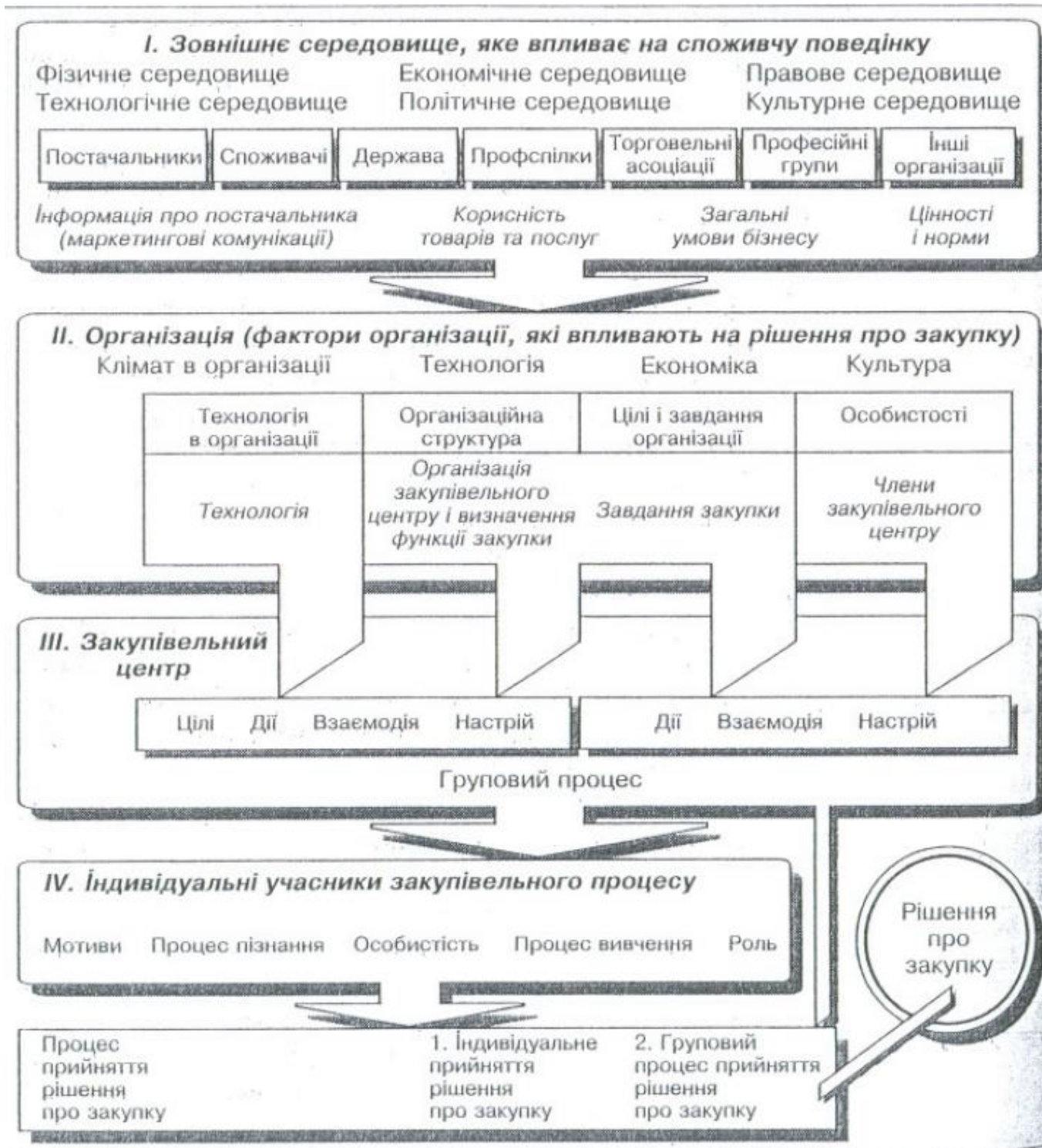


Рисунок 2.9 - Модель споживчої поведінки Webster&Wind

Ситуації, які впливають на рішення про закупку			
Фактори, які характеризують ситуацію	Нові завдання	Закупка з модифікацією	Повторна закупка без змін
	♦ високий ступінь ризику ♦ низька частота закупки ♦ необізнаність з товаром ♦ обмежені критерії вибору товару		♦ низький ступінь ризику ♦ висока частота закупки ♦ обізнаність з товаром ♦ різні критерії вибору товару
Тип поведінки споживача	Поведінка широкого вибору	Поведінка обмеженого вибору	Поведінка шаблонного вибору
	Поведінка широкого вибору	Поведінка обмеженого вибору	Поведінка шаблонного вибору

Рисунок 2.10. Модель Buygrid

Питання для самоперевірки та опрацювання теми:

1. Назвіть три основні класи закупівель (Buyclasses) у моделі Buygrid. У якому з них організація-заказчик витрачає найбільше часу та залучає найбільше учасників центру закупівлі?
2. Які 8 фаз закупівлі (Buyp Phases) виділяються в моделі Buygrid? Які з цих фаз обов'язково присутні при прямій повторній закупівлі (Straight Rebuy)?
3. У моделі Buygrid ситуація «Нова задача» (New Task) характеризується високим рівнем невизначеності. Які три типи невизначеності (за Robinson, Faris, Wind) найсильніше впливають на поведінку покупця в цій ситуації?
4. За моделлю Вебстера-Вінда (Webster-Wind), які чотири групи факторів впливають на поведінку організаційного покупця? Наведіть приклади одного фактора з кожної групи.
5. У моделі Шета (Sheth, 1973) виділяється п'ять типів учасників центру закупівлі (DMU). Назвіть їх і коротко поясніть роль кожного.
6. У моделі Шета розрізняють три типи ситуацій закупівлі залежно від досвіду: нова закупівля, модифікована повторна та пряма повторна. Які основні джерела диференціації постачальників існують у кожній з цих ситуацій?
7. Поясніть різницю між автономним і спільним прийняттям рішення про вибір постачальника за моделлю Шета. У яких ситуаціях переважає кожен з типів?
8. Які три основні психологічні критерії (за моделлю Шета) використовують учасники центру закупівлі для оцінки постачальників? Наведіть приклади конкретних факторів для кожного критерію.
9. Порівняйте моделі Buygrid та Шета: у чому їхня основна відмінність у підході

до опису процесу організаційної закупівлі?

10. Компанія вперше закуповує нову лінію верстатів з ЧПК вартістю 2 млн євро. За моделлю Buugrid визначте: а) клас закупівлі; б) які фази закупівлі будуть обов'язково виконані; в) які ролі учасників центру закупівлі (за Шетом) будуть найактивнішими.

Питання для самоперевірки

1. Яка модель поведінки промислових споживачів описує процес закупівлі як комбінацію фаз закупівлі та класів закупівель? а) Модель Вебстера і Вінда б) Модель Buugrid с) Модель Шета д) Модель Чоффрея і Лілієна
2. У моделі Вебстера і Вінда, які фактори впливають на поведінку покупця в організації? а) Лише індивідуальні фактори б) Екологічні, організаційні, групові та індивідуальні фактори с) Тільки економічні фактори д) Маркетингові та постачальницькі фактори
3. Який клас закупівлі в моделі Buugrid є найбільш рутинним і передбачає мінімальні зміни? а) Нова задача б) Модифікована повторна закупівля с) Пряма повторна закупівля д) Комплексна закупівля
4. Модель Шета фокусується на яких аспектах поведінки промислового покупця? а) Індивідуальних рішеннях і спільних рішеннях б) Тільки на цінових факторах с) На екологічних факторах виключно д) На фазових процесах закупівлі
5. Що таке "центр закупівель" (buying center) у моделях поведінки промислових споживачів? а) Група осіб в організації, які беруть участь у процесі закупівлі б) Відділ маркетингу постачальника с) Економічний показник компанії д) Модель ціноутворення
6. У моделі Buugrid скільки фаз закупівлі зазвичай виділяється? а) 4 б) 6 с) 8 д) 10
7. Яка модель акцентує увагу на ролях у buying center, таких як initiator, user, buyer тощо? а) Модель Шета б) Модель Вебстера і Вінда с) Модель Buugrid д) Модель Бонома і Джонстона
8. У чому полягає відмінність між " новою задачею " і " прямою повторною закупівлею " в моделі Buugrid? а) У рівні ризику та залученості осіб б) У типі продукту с) У географічному розташуванні д) У валюті платежу
9. Модель Чоффрея і Лілієна використовується для аналізу... а) Поведінки індивідуальних споживачів б) Групових рішень у складних промислових закупівлях с) Рекламних кампаній д) Цінової політики

10. Які фактори, за моделлю Шета, впливають на спільні рішення в промислових закупівлях? а) Ситуаційні, психологічні та соціальні б) Тільки фінансові с) Екологічні та технологічні d) Маркетингові та конкурентні

Питання для самостійного опрацювання

1. Проаналізуйте, як модель Buugrid може бути застосована до закупівлі обладнання в автомобільній промисловості. Наведіть приклад для кожного класу закупівлі.
2. Порівняйте моделі Вебстера і Вінда та Шета: які подібності та відмінності в підходах до факторів, що впливають на поведінку промислових споживачів?
3. Дослідіть роль "buying center" у реальному кейсі промислової компанії (наприклад, у сфері IT). Які ролі осіб залучені та як вони впливають на рішення?
4. Як екологічні фактори (за моделлю Вебстера і Вінда) змінюють поведінку промислових споживачів у контексті глобальних криз, таких як пандемія чи енергетична криза? Наведіть приклади.
5. Розробіть рекомендації для маркетолога постачальника, базуючись на моделі Buugrid, для переходу від "нової задачі" до "прямої повторної закупівлі" у клієнта.

Лекція 3

ТЕМА 3. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОМИСЛОВОГО ТА СПОЖИВЧОГО РИНКІВ

План лекції 3:

1. Промисловий та споживчий ринок. Стисла характеристика.
2. Порівняльна характеристика промислового та споживчого ринків

Промисловий та споживчий ринок. Стисла характеристика.

Промисловий та споживчий ринки є двома фундаментальними типами ринків у маркетинговій теорії та практиці, які суттєво відрізняються за своєю природою, структурою, поведінкою покупців, процесами прийняття рішень та підходами до маркетингу. Розуміння цих відмінностей є критично важливим для фахівців з промислового маркетингу, оскільки стратегії, ефективні на споживчому ринку, часто виявляються абсолютно непридатними на промисловому, і навпаки. У даній роботі розглянемо стислу, але системну характеристику обох типів ринків, їх ключові відмінності та особливості.

Споживчий ринок (англ. consumer market або B2C – business-to-consumer) – це ринок, на якому товари та послуги купуються кінцевими індивідуальними споживачами або домогосподарствами для особистого, сімейного чи побутового використання. Основною метою покупки тут є задоволення особистих потреб: фізіологічних, безпеки, приналежності, поваги та самореалізації (за ієрархією потреб А. Маслоу). Кількість покупців на споживчому ринку надзвичайно велика – мільйони чи навіть сотні мільйонів осіб. Географічно вони розподілені відносно рівномірно. Рішення про покупку зазвичай приймається швидко, часто імпульсивно або під впливом емоцій, реклами, моди, думки референтних груп. Процес прийняття рішення рідко перевищує кілька хвилин чи годин, за винятком дорогих товарів тривалого користування (автомобіль, квартира). Кількість осіб, залучених до прийняття рішення, мінімальна – найчастіше одна-дві (чоловік і дружина, батьки і діти). Обсяг однієї угоди, як правило, невеликий, а частота покупок може бути високою (продукти харчування, засоби гігієни) або низькою (меблі, побутова техніка).

Покупці на споживчому ринку слабо обізнані в технічних деталях товару і більше орієнтуються на зовнішній вигляд, бренд, ціну, зручність використання та емоційне сприйняття. Тому маркетинг-мікс на споживчому ринку робить основний акцент на чотири «Р»: Product (дизайн, упаковка, бренд), Price (психологічне ціноутворення, знижки, акції), Place (широке охоплення роздрібних точок, інтернет-магазини) та Promotion (масова реклама, просування через телебачення, соцмережі, інфлюенсерів, PR-акції). Реклама емоційна, образна, спрямована на створення бажання та асоціацій. Канали розподілу багатоланцюгові та розгалужені: супермаркети, магазини біля дому, онлайн-платформи, ринки тощо. Конкуренція

дуже висока, бар'єри входу на ринок відносно низькі (особливо для товарів повсякденного попиту), тому ключовими факторами успіху є впізнаваність бренду та лояльність споживачів.

Промисловий ринок (англ. industrial market, organizational market або B2B – business-to-business) – це ринок, на якому товари та послуги купуються організаціями (підприємствами, установами, державними органами) для подальшого використання у виробничому процесі, перепродажу або для забезпечення власної господарської діяльності. Покупці тут – юридичні особи: промислові підприємства, будівельні компанії, торговельні організації, державні установи, фермерські господарства тощо. Основна мета покупки – отримання економічної вигоди: зниження витрат, підвищення продуктивності, збільшення прибутку або виконання державних/соціальних функцій.

Кількість покупців на промисловому ринку значно менша, ніж на споживчому – від кількох сотень до кількох десятків тисяч на національному рівні для більшості галузей. Географічна концентрація висока: покупці часто розташовані в промислових регіонах, кластерах або технопарках. Обсяг однієї угоди зазвичай великий (від десятків тисяч до сотень мільйонів гривень), а частота покупок низька – раз на кілька місяців чи років. Рішення про покупку приймається раціонально, на основі детального техніко-економічного обґрунтування, тендерних процедур, порівняння пропозицій багатьох постачальників. Процес прийняття рішення складний і тривалий – від кількох тижнів до 12–18 місяців. До нього залучений цілий закупівельний центр (buying center) – група осіб з різними ролями: ініціатори, користувачі, впливові особи, особи, що приймають рішення, покупці, «воротарі» (секретарі, юристи). Кожен з них має свої критерії оцінки пропозиції: технічні служби цікавляться надійністю та відповідністю стандартам, фінансова служба – ціною та умовами оплати, виробництво – термінами постачання та сервісом.

Покупці на промисловому ринку є професійними та висококваліфікованими. Вони добре обізнані в технічних характеристиках, стандартах якості (ISO 9001, ISO 14001, API, DIN тощо), мають власні лабораторії та випробувальні стенди. Емоційна складова практично відсутня. Основними критеріями вибору постачальника є: ціна (але не завжди найнижча – важлива загальна вартість володіння TCO), якість, надійність постачання, терміни, сервісне обслуговування, репутація постачальника, наявність довгострокових контрактів та гнучкість умов. Особливо важливу роль відіграють особисті стосунки між продавцем і покупцем, які будуються роками.

Маркетинг на промисловому ринку суттєво відрізняється від споживчого. Акцент робиться не на масову рекламу (хоча вона теж використовується – спеціалізовані журнали, виставки, сайти), а на особистий продаж (personal selling), технічні семінари, презентації, роботу ключових менеджерів по роботі з клієнтами (КАМ – key account management). Реклама носить інформативний, а не емоційний характер: каталоги, технічні специфікації, кейси впровадження, сертифікати. Канали розподілу короткі – часто прямий продаж від виробника до споживача або через

одного-двох дистриб'юторів/дилерів. Велике значення мають тендери, рамкові угоди, довгострокові контракти (1–5 років). Ціноутворення складне: використовуються формули з плаваючою ціною (прив'язка до біржових котирувань металу, валюти), знижки за обсяг, бонуси за лояльність, лізинг, відстрочка платежу.

Важливою особливістю промислового ринку є похідний (виробничий) характер попиту. Попит на промислові товари залежить не від кінцевого споживача напряду, а від попиту на продукцію, що виготовляється за допомогою цих товарів (закон прискорення похідного попиту). Наприклад, попит на верстати залежить від попиту на автомобілі, попит на сталь – від попиту на будівництво та машинобудування. Тому коливання кінцевого споживчого попиту підсилюються на кожному попередньому ланцюгу постачання (ефект батога – bullwhip effect).

Також на промисловому ринку набагато сильніше проявляється концентрація покупців і постачальників. Часто 80 % обсягу ринку припадає на 20 % клієнтів (принцип Парето). Це призводить до того, що втрата одного великого клієнта може бути критичною для постачальника. З іншого боку, великий покупець має значну переговорну силу і може диктувати умови.

За типами товарів і послуг промисловий ринок поділяється на кілька сегментів: сировина і матеріали (метал, полімери, хімікати), капітальне обладнання (верстати, лінії, крани), допоміжне обладнання та інструмент, комплектуючі та вузли, МРО (матеріали для ремонту та експлуатації), промислові послуги (інжиніринг, логістика, аутсорсинг, технічне обслуговування). Кожен сегмент має свої особливості маркетингу. Наприклад, для капітального обладнання характерні дуже довгі цикли продажу та необхідність проектного фінансування, тоді як для сировини – біржова торгівля та спотові контракти.

Отже, основні відмінності між промисловим і споживчим ринками можна звести до такої таблиці (хоча в текстовому форматі подаємо описово):

- Кількість покупців: споживчий – мільйони, промисловий – сотні/тисячі.
- Обсяг і частота угод: споживчий – малі та часті, промисловий – великі та рідкі.
- Процес покупки: споживчий – емоційний, швидкий, індивідуальний; промисловий – раціональний, тривалий, колегіальний.
- Рівень кваліфікації покупця: споживчий – низький/середній, промисловий – високий професійний.
- Характер попиту: споживчий – первинний, промисловий – похідний.
- Основні інструменти маркетингу: споживчий – масова реклама і просування, промисловий – особистий продаж і відносини.
- Канали розподілу: споживчий – багатоланцюгові роздрібні, промисловий – прямі або короткі.
- Значення бренду: споживчий – критичне, промисловий – важливе, але другорядне після техніко-економічних показників.

Розуміння цих відмінностей дозволяє правильно вибудовувати маркетингову стратегію компанії. Компанії, що працюють одночасно на обох ринках (наприклад, виробники побутової техніки та промислового обладнання під одним брендом – Siemens, Bosch), зазвичай створюють окремі підрозділи B2C і B2B з різними командами, бюджетами та KPI. Спроба застосувати споживчі підходи до промислового ринку (наприклад, масову телевізійну рекламу верстатів) призводить до марної витрати ресурсів, а застосування промислових підходів до споживчого (довгі переговори, тендери на покупку шампуню) – до втрати ринку.

Таким чином, промислові та споживчі ринки – це два різні світи зі своїми законами, і успішний маркетолог повинен досконало знати особливості кожного з них, щоб ефективно працювати в сучасних умовах високої конкуренції та глобалізації.

Порівняльна характеристика промислового та споживчого ринків

Часто промислові підприємства працюють як у промисловому, і на споживчому ринку. При цьому для розробки ефективної маркетингової стратегії необхідно мати чіткі уявлення щодо відмінностей між промисловим та споживчим ринком. Опис таких відмінностей за основними показниками зручно подати у формі таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика промислового та споживчого ринків

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
1.	Кількість споживачів	Незначне	Значне	У зв'язку з незначною кількістю споживачів на промисловому ринку значимість кожного споживача цьому ринку різко зростає. Відхід одного з них може суттєво позначитися на діяльності підприємства.
2.	Розмір індивідуального споживання	Значний	Невеликий	Як на промисловому, так і на споживчому ринку спостерігається ефект Парето, згідно з яким на 20% споживачів припадає близько 80% продажів

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				компанії. Виходячи з цього, компанії необхідно розробляти комплекс маркетинг заходів, спрямованих на виявлення цих споживачів та розробки для них комплексних програм щодо підвищення лояльності. Дослідження, проведені закордонними фахівцями показали, що реалізація програм лояльності призводить до зменшення плинності покупців на 30% та збільшення оборотів на 10%. Дослідження показали також, що утримання за допомогою програм лояльності лише 5% загальної кількості покупців через якийсь час призводить до 25-85% збільшення одержуваного від них прибутку. Крім того, інші дослідження показали, що завоювання нового клієнта обходиться в 6 разів дорожче, ніж досягти повторного продажу. Якщо ж клієнт пішов, що його повторне завоювання обходиться у 25 разів дорожче.
3.	Розміщення споживачів	Географічно сконцентровані	Розпорошені	Промислові підприємства мають тенденцію до географічної концентрації навколо сировинних та енергетичних ресурсів. Високотехнологічні виробництва

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				сконцентровані навколо науково-технічних центрів, у межах технополісів.
4.	Природа закупівель	Професійна	Індивідуальна	Промисловий споживач, на відміну кінцевого споживача, зазвичай, має відповідне займаній посади освіту та/або спеціальну підготовку. це робить покупку на промисловому ринку професійною, дає можливість краще оцінити реальну якість товару. На відміну від цього, на споживчому ринку в силу цілого ряду факторів (передусім відсутність достатнього рівня знань для формування оптимальних критеріїв вибору, недолік об'єктивної інформації) природа купівлі делітанська. У сучасних умовах, як показали дослідження в галузі психології споживання, кінцевий споживач прагнути не стільки до оптимальності, скільки до обґрунтованості вибору. Це спричиняє високу значущість для успішної роботи на споживчому ринку маркетингових комунікацій та брендингу. При розробці промислових товарів, орієнтованих на споживчий ринок, необхідно враховувати той факт, що всі споживачі поділяються на дві великі

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				групи: технофіли та технофоби. Перших не лякає розмаїття технічних характеристик та можливості товар, для них важлива можливість налаштування за індивідуальними вимогами. На відміну від них технофоби відчують підсвідомий страх перед технікою. Вони віддають перевагу товарам, які мають простий інтерфейс, функцію самонастойки, легкі в управлінні та експлуатації.
5.	Використовувані мотиви та аргументи	Рациональні	Ірраціональні	На промисловому ринку переважно використовуються раціональні мотиви. Це з тим, що споживачі у разі – це фахівці, і з тим, що купівля відбувається з урахуванням розроблених специфікацій. На споживчому ринку через те, що товари в рамках ринкових сегментів часто мають схожі характеристики, споживачеві складно оцінити реальну якість продукції, часто при позиціонуванні використовуються ірраціональні мотиви, пов'язані з невліковими властивостями товару. Дані факти привносять специфіку у формування

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				марочної політики підприємства, створення та управління брендами.
6.	Кількість людей, які беруть участь у ухваленні рішення про покупку.	Бере участь значна кількість людей	Приймається індивідуально чи кількома людьми	На промисловому ринку процедура прийняття рішення, особливо на великих підприємствах зі складними оргструктурами, процедура прийняття рішення про купівлю характеризується сформованими адміністративними процедурами. У ній бере участь група працівників. Зазвичай, для цього створюється відділ постачання або закупівельний центр. На споживчому ринку рішення приймаються індивідуально чи кількома людьми (членами сім'ї, за порадою друзів тощо).
7.	Ухвалення рішення про закупівлю	Спостерігаємо	Не спостерігаємо	З огляду на вище на промисловому ринку стадії прийняття рішень спостерігаються, на споживчому не спостерігаються. Останній факт сильно ускладняє маркетингові дослідження та можливість контролю за прийняттям рішення споживачем. Сказане сильно впливає методи просування товарів над ринком, організацію маркетингових комунікацій.

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
8.	Тип переговорів	Складні та тривалі	Прості	Проведення переговорів із промисловими покупцями потребує попередньої підготовки, погодження технічних та економічних умов. На споживчому ринку прості переговори. Завдання продавця в ході таких переговорів максимально зменшити у споживача когнітивний дисонанс, що виникає в процесі вибору.
9.	Зв'язок клієнт-продавець	Тривала, стійка	Короткострокова	На промисловому ринку велике значення мають особисті зв'язки між продавцем та покупцем. Споживачі на промисловому ринку консервативні і віддають перевагу старим, перевіреним партнерам. Постачання (заході) часто здійснюються з урахуванням усних домовленостей.
10.	Використання оренди	Значне	Незначне	Оренда та лізинг, по суті, - одна з форм кредитування підприємства. Використання лізингу краще для кредитуючої організації з погляду зменшення ризиків, а лізингоодержувача - це можливість зменшити бар'єри виходу ринку. На промисловому ринку переважаючою формою є лізинг. Хоча така форма кредитування на Заході

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				широко поширена, в Україні поки що, на жаль, вона знаходиться на початковій стадії. На споживчому ринку переважно використовується рентинг (короткострокова оренда з можливістю викупу товар, наприклад, товари в оренду у фірми «Світанок»).
11.	Розширюваність попиту	Нерозширюваний	Розширюваний	На споживчому ринку попит, зазвичай, розширюємо. Це означає, що при зміні цінового фактора споживання продукту зростає. Наприклад, при зменшенні ціни на червону ікру лососевих порід риб її споживання у натуральних показниках (кілограмах) зростає. Виняток на споживчому ринку, коли попит не розширюємо, – це фармацевтика. Якщо в голова не болить, то засіб від головного болю людина не купуватиме, скільки б товар не коштував. На промисловому ринку попит, як правило, попит нерозширюваний. Приклад із турбінами для АЕС наводився вище.
12.	Тип попиту	Нееластичний	Еластичний	З огляду на, зокрема і сказаного попередньому пункті на промисловому ринку попит нееластичний. Звідси необхідність пошуку

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				нецінових методів збільшення прибутку.
13.	Вхідні бар'єри на ринок	Високі	Нижче	Різниця у вхідних бар'єрах (вимоги до активів, кваліфікації, патентів, технологій і технологічної культури, репутації та зв'язків, ефект масштабу і крива досвіду) зумовлюють різниці в переважному типі конкуренції на споживчому та промисловому ринку
14.	Переважний тип ринкової конкуренції	Олігополістична	Монополістична	Промисловий ринок є більш закритим для входу до нього нових компаній. У світовій практиці прийнято, що, перш ніж вийти на промисловий ринок, компанії спочатку виходять і закріплюються на споживчому ринку. Олігополістичний характер конкуренції зумовлює неціновий характер конкуренції на промисловому ринку, на відміну ринку споживчого.
15.	Конкуренція	Нецінова	Цінова	На промисловому ринку, переважно, присутня нецінова конкуренція. Рівень цін залежить від кількості та якості послуг. Споживчому ринку властива цінова конкуренція. Ціни на товари знаходяться в широкому ціновому діапазоні і дуже впливають на прийняття споживачем рішення про купівлю.

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
16.	Товар (продукт, послуга, знання)	Технічно складний, часто унікальний	Стандартизований	У силу того, що промислового ринку товари технічно складні, часто унікальні, виконані під індивідуальні вимоги, велике знання має перед- та післяпродажний сервіс (консалтинг, навчання персоналу, доставка, модернізація тощо). На споживчому ринку випускаються стандартизовані товари. Це з тим, що це товари спрямовані на досить стабільних у часі, багато в чому схожих у межах ринкових сегментів, потреб.
17.	Роль брендингу	Обмежена	Значна	У зв'язку з тим, що на промислового ринку домінують раціональні мотиви та покупцями є професіонали в роль брендингу специфічна. Важливу роль грає co-branding inbranding. На споживчому ринку роль брендингу є першочерговою. Наявність бренду відкриває доступ до свідомості споживача, забезпечує можливість збуту товару, що особливо важливо за умов значного надвиробництва.
18.	Виробництво	Штучне або дрібносерійне	Масове або великосерійне	Одиничність або дрібносерійність виробництва на промислового ринку ускладнює використання

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				ефекту масштабу, як способу досягнення лідерства з витрат, а криву досвіду робить сильно розтягнутою у часі. Це змушує компанії активно шукати нових споживачів, диверсифікувати свою діяльність, виштовхує їх на міжнародний ринок. На відміну від цього, на споживчому ринку за рахунок масовості виробництва ефект масштабу досягнений набагато легше, а крива досвіду має більшу крутість.
19.	Чутливість споживачів до ціни	Споживач менш чутливий до ціни	Ціна – критичний фактор вибору	Споживачі на промисловому ринку менш чутливі до ціни товару. Більше значення мають вартість експлуатації (деякі компанії навіть показують покупцю графік вартості експлуатації різних модифікацій своєї продукції) та рівень сервісу. у провідних компаній, що випускають технічно складну продукцію, частка прибутку, що припадає на перед- та післяпродажні послуги, сягає 60%. На споживчому ринку ціна – найважливіший фактор вибору і часто використовується як основа для ринкового позиціонування (наприклад, рекламного засобу «Гала»: «навіщо платити більше!»)

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
20.	Ціноутворення	Ціни залежать від якості товару та ступеня диференціації торгової марки (бренду)	Ціни сильно залежать від дій конкурентів	Компанії, які працюють на промисловому ринку, дуже чутливі до цінових стратегій одна одної. Виходячи зі специфіки ринкової конкуренції, властивого даному типу ринку, конкуренти, зазвичай, проводять толерантну цінову політику стосовно друг до друга. Ціна на товар залежить від ступеня його унікальності. Часто використовується параметричний метод ціноутворення. Цінова політика на споживчому ринку залежить від об'єктивної та сприйманої (суб'єктивної) якості товарів, що продаються, наявності брендів, ступеня їх диференціації у свідомості споживачів. Ціни на споживчому ринку в рамках своїх цінових сегментів часто є стандартними з великою кількістю рекламних знижок.
21.	Канали розподілу	Прямі	Багаторівневі	На промисловому ринку зазвичай використовують прямі канали розподілу. Це часто призводить до необхідності утримання власного парку транспортних засобів для доставки нестандартних вантажів.

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				У випадку, рівень і глибина каналів розподілу на промисловому ринку залежить від класу товару: для капітального обладнання вони прямі, для сировинних товарів – багаторівневі. На споживчому ринку зазвичай використовуються багаторівневі канали розподілу. Для недиференційованих товарів на споживчому ринку особливо важливою є ширина каналів дистрибуції. Чим вона більша, тим більша ймовірність контакту споживачем і, відповідно, купівлі товару.
22.	Стратегія просування	Прощтовхування (Push S.)	Просування (Pull S.)	Як на промисловому, так і на споживчому ринку компанії можуть, залежно від ринкової ситуації, використовувати обидві стратегії. Одне можна зазначити загальну закономірність. На промисловому ринку домінуючою стратегією є стратегія прощтовхування, коли акцент робиться на стимулюванні учасників збутових каналів. Як виняток можна вказати наведений вище приклад з компанією De Pont. У компаній, що працюють на споживчому ринку,

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				стратегія просування зазвичай націлена власне на кінцевих споживачів своєї продукції. Виняток є ситуації, коли на ринку є група лідерів, які випускаю продукцію, що слабо помітна. І тут поведінка учасників каналу дистрибуції є ключовим чинником успіху.
23.	Методи просування	Персональний продаж	Засоби реклами	Як основний метод просування на промисловому ринку виступає персональний продаж. Важливе значення має також участі у виставках як національних, так і міжнародних. На споживчому ринку основним засобом просування є реклама.
24.	Реклама	У спеціальних виданнях	Масова	Для споживчого ринку, з особливостей характеру виробництва та самого товару, масова реклама із залученням різних ЗМІ, аудиторія яких збігається з цільовою аудиторією компанії-виробника. На промисловому ринку реклама поширюється на спеціалізованих, зазвичай, професійних, виданнях.
25.	Сегментація	Основний критерій сегментації ринку – демографічний	Основний критерій сегментації ринку – психографічний	Різниця у потребах на промисловому ринку багато в чому зумовлена демографічними характеристиками (галузева приналежність, розмір

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				тощо). На споживчому ринку сегментація (і, як наслідок, відмінність у комплексі маркетингу) пов'язана з відмінностями у способі життя та психології споживачів.
26.	Тип маркетингу	Диференційований або Індивідуальний	Масовий чи множинна диференціація	Тип маркетингу залежить від класу промислового або споживчого товару. В якості загальної закономірності можна вказати, що особливості попиту на промисловому ринку зумовлюють необхідність застосування індивідуального або диференційованого маркетингу. Масовий маркетинг застосовується, переважно, лише за продажу сировинних матеріалів. На споживчому ринку переважно застосовується масовий маркетинг чи множинна диференціація різної глибини. Хоча сучасні технології все частіше дозволяють індивідуалізувати товар, виходячи з вимог конкретного покупця.
27.	Позиціонування	За раціональними мотивами, що відчутно властивостями товару	За ірраціональними мотивами, невловимими властивостями товару	Специфіка поведінки кінцевих споживачів, а також той факт, що через значне перевищення пропозиції над попитом на світовому ринку практично нівельовані відмінності між техніко-економічними

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				характеристиками товарів, що випускаються під різними торговими марками, та споживачі не бачать відмінностей між ними, маркетологи все частіше змушені звертатися до ірраціональних мотивів, приписувати товарам невлімові властивості (приємні спогади, успішність у представників протилежної статі тощо). На промисловому ринку в основному, як уже говорилося вище, домінують раціональні мотиви та позиціонування марки базується на її відчутних властивостях (продуктивність, вартість експлуатації тощо).
28.	Ступінь залучення до міжнародної торгівлі	Дуже висока	Менш висока	Місткість національних ринків для більшості промислових компаній дуже мала для підтримки виробництва на прийнятних фінансових показниках. Це виштовхує компанії на міжнародний ринок. Тому промисловий ринок глобальний за своєю економічною природою. Наприклад, для київського заводу «Авіант» ємність внутрішнього ринку настільки мала, що робить недоцільним цей вид діяльності. Для цього він змушений вийти на міжнародний ринок, де де-

№ п/п	Показник	Промисловий ринок	Споживчий ринок	Примітки
				факто змушений конкурувати з провідною п'ятіркою авіабудівних компаній. Виходячи з цього свою діяльність він змушений будувати виходячи з початкової орієнтації стану міжнародного ринку. Чинники, що підштовхують, промисловий ринок до глобалізації, представлені на рис.3.4. На відміну від цього, споживчий ринок більш локальний за своєю природою. Так, наприклад, на марку-світового лідера за обсягами збуту Budwiser припадає лише близько 3% світового збуту пива. На сьогодні вже склалася система спеціалізації країн на випуску певної номенклатури товарів внаслідок міжнародного поділу праці. Така спеціалізація часом має повузловий і подетальний характер.

Додаток до таблиці

ЕФЕКТ МАСШТАБУ ТА ЕФЕКТ ДОСВІДУ

Ефект масштабу (Economies of Scale)

Ефект масштабу є одним із ключових понять мікроекономіки та стратегічного менеджменту, що описує зниження середніх витрат виробництва продукції при

збільшенні обсягів випуску. Цей феномен пояснює, чому великі підприємства часто мають конкурентні переваги над малими компаніями в певних галузях економіки.

Природа ефекту масштабу

Коли компанія збільшує обсяги виробництва, вона отримує можливість розподілити постійні витрати на більшу кількість одиниць продукції. Постійні витрати включають оренду приміщень, вартість обладнання, адміністративні витрати, витрати на дослідження та розробки. Якщо підприємство виробляє 1000 одиниць продукції, а постійні витрати становлять 100000 гривень, то на кожну одиницю припадає 100 гривень. При збільшенні виробництва до 10000 одиниць, постійні витрати на одиницю знижуються до 10 гривень.

Крім розподілу постійних витрат, ефект масштабу виникає через спеціалізацію праці та устаткування. У великому виробництві працівники можуть спеціалізуватися на конкретних операціях, що підвищує їхню продуктивність. Замість того, щоб один працівник виконував десять різних операцій, десять працівників можуть спеціалізуватися на одній операції кожен, досягаючи вищої ефективності та майстерності.

Джерела ефекту масштабу

Технологічні переваги відіграють важливу роль у формуванні ефекту масштабу. Велике обладнання часто є більш ефективним на одиницю потужності. Наприклад, збільшення розміру резервуара вдвічі не подвоює витрати на його виготовлення, оскільки площа поверхні зростає повільніше, ніж об'єм. Це дозволяє великим підприємствам використовувати більш продуктивне обладнання, яке було б неефективним для малих обсягів виробництва.

Закупівельні переваги також суттєві. Великі компанії можуть купувати сировину та матеріали в більших обсягах, отримуючи знижки від постачальників. Вони мають сильнішу позицію на переговорах і можуть диктувати вигідніші умови співпраці. Логістичні витрати на одиницю продукції також знижуються при великих обсягах транспортування.

Фінансові переваги масштабу проявляються в можливості залучати капітал на кращих умовах. Великі компанії мають легший доступ до кредитів під нижчі процентні ставки, можуть випускати облігації та акції на фінансових ринках. Витрати на маркетинг та рекламу також розподіляються на більшу кількість проданих одиниць, що знижує їхню питому вагу в структурі витрат.

Межі ефекту масштабу

Важливо розуміти, що ефект масштабу не є безмежним. Існує оптимальний розмір виробництва, після якого починається дизфект масштабу. При надмірному зростанні підприємства виникають проблеми координації, бюрократизація, складність управління. Комунікаційні витрати зростають експоненційно при

збільшенні кількості співробітників. Гнучкість організації знижується, і компанія стає менш здатною швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Ефект досвіду (Experience Curve Effect)

Ефект досвіду, також відомий як крива навчання або крива досвіду, описує систематичне зниження витрат на виробництво одиниці продукції при накопиченні виробничого досвіду. Цей ефект був вперше емпірично задокументований у авіаційній промисловості в 1930-х роках і згодом став важливим інструментом стратегічного планування.

Механізми ефекту досвіду

На відміну від ефекту масштабу, який пов'язаний із розміром виробництва в конкретний момент часу, ефект досвіду ґрунтується на кумулятивному обсязі виробництва протягом усього часу існування продукту. Кожного разу, коли кумулятивний обсяг виробництва подвоюється, витрати на одиницю продукції знижуються на певний відсоток, який називається темпом навчання.

Навчання працівників є основним джерелом ефекту досвіду. З часом працівники виконують операції швидше та з меншою кількістю помилок. Вони розробляють ефективніші методи роботи, знаходять оптимальні послідовності дій, краще розуміють особливості матеріалів та обладнання. Цей процес відбувається як на індивідуальному рівні, так і на рівні команди, коли знання передаються між співробітниками.

Вдосконалення виробничих процесів відбувається поступово через експериментування та оптимізацію. Інженери та технологи знаходять способи спростити виробничі операції, зменшити відходи, підвищити якість продукції. Налаштування обладнання стає більш точним, логістичні процеси оптимізуються, системи контролю якості вдосконалюються.

Стратегічне значення ефекту досвіду

Розуміння ефекту досвіду має критичне значення для конкурентної стратегії. Компанія, яка першою виходить на ринок і швидко нарощує обсяги виробництва, накопичує досвід швидше за конкурентів. Це дозволяє їй мати нижчі витрати та встановлювати бар'єри для входу на ринок. Стратегія агресивного зростання частки ринку на ранніх етапах життєвого циклу продукту часто обґрунтовується саме ефектом досвіду.

Темпи зниження витрат за кривою досвіду різняться залежно від галузі. У високотехнологічних галузях, таких як виробництво напівпровідників або програмного забезпечення, темпи навчання можуть становити 20-30%, що означає зниження витрат на 20-30% при подвоєнні кумулятивного обсягу. У традиційних

галузях, таких як виробництво цементу, темпи можуть бути нижчими, близько 10-15%.

Відмінності між ефектом масштабу та ефектом досвіду

Хоча обидва ефекти призводять до зниження витрат, вони мають фундаментально різну природу. Ефект масштабу пов'язаний із розміром виробництва в конкретний момент часу і може бути втрачений при зменшенні обсягів. Ефект досвіду накопичується з часом і зберігається в організаційних знаннях, навичках працівників, оптимізованих процесах.

Ефект масштабу можна швидко отримати шляхом злиття компаній або різкого розширення виробничих потужностей. Ефект досвіду вимагає часу і фактичного виробництва продукції. Новий конкурент може побудувати велике підприємство і отримати ефект масштабу, але він не може придбати десятирічний досвід виробництва без фактичного накопичення цього досвіду.

У практиці бізнесу обидва ефекти часто діють одночасно, і їх синергія може створювати потужні конкурентні переваги. Компанія, яка досягає великих обсягів виробництва та має довгий досвід, користується найнижчими витратами в галузі. Це пояснює домінування великих, досвідчених гравців у багатьох галузях економіки та складність для нових учасників ринку конкурувати на рівних умовах.

Графічні ілюстрації ефектів представлені на рис. 3.1, 3.2, 3.3.

Графік 1: Ефект масштабу

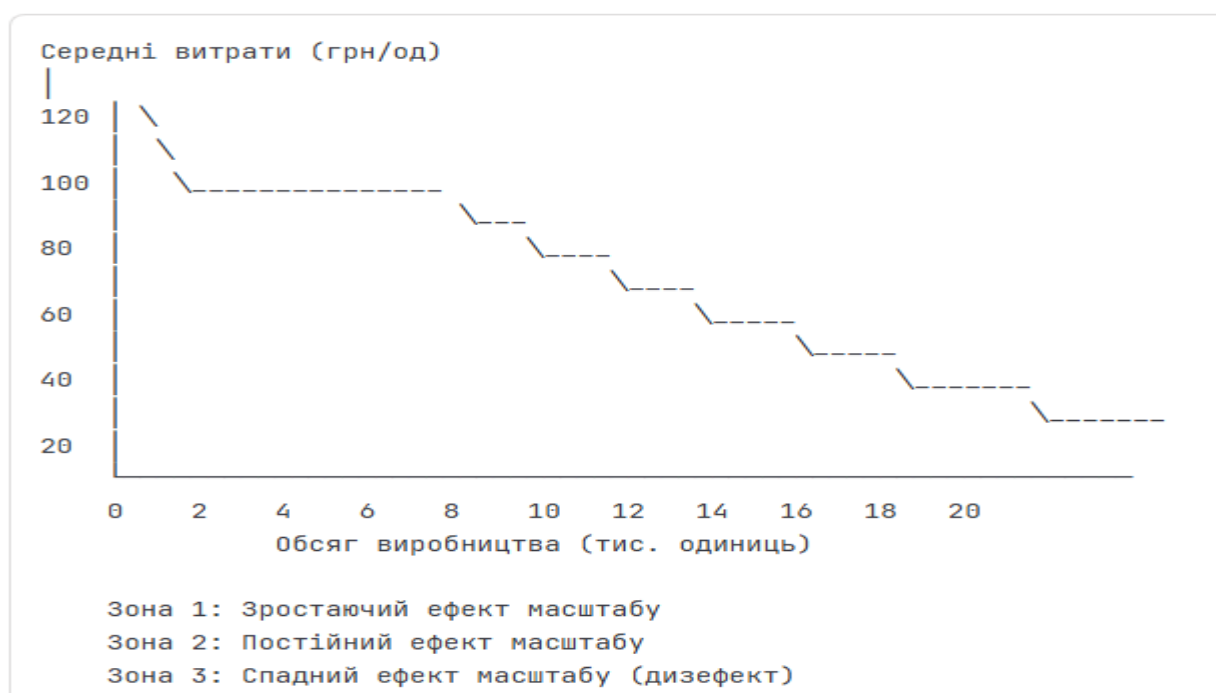


Рисунок 3.1 – Ефект масштабу

Графік 2: Ефект досвіду

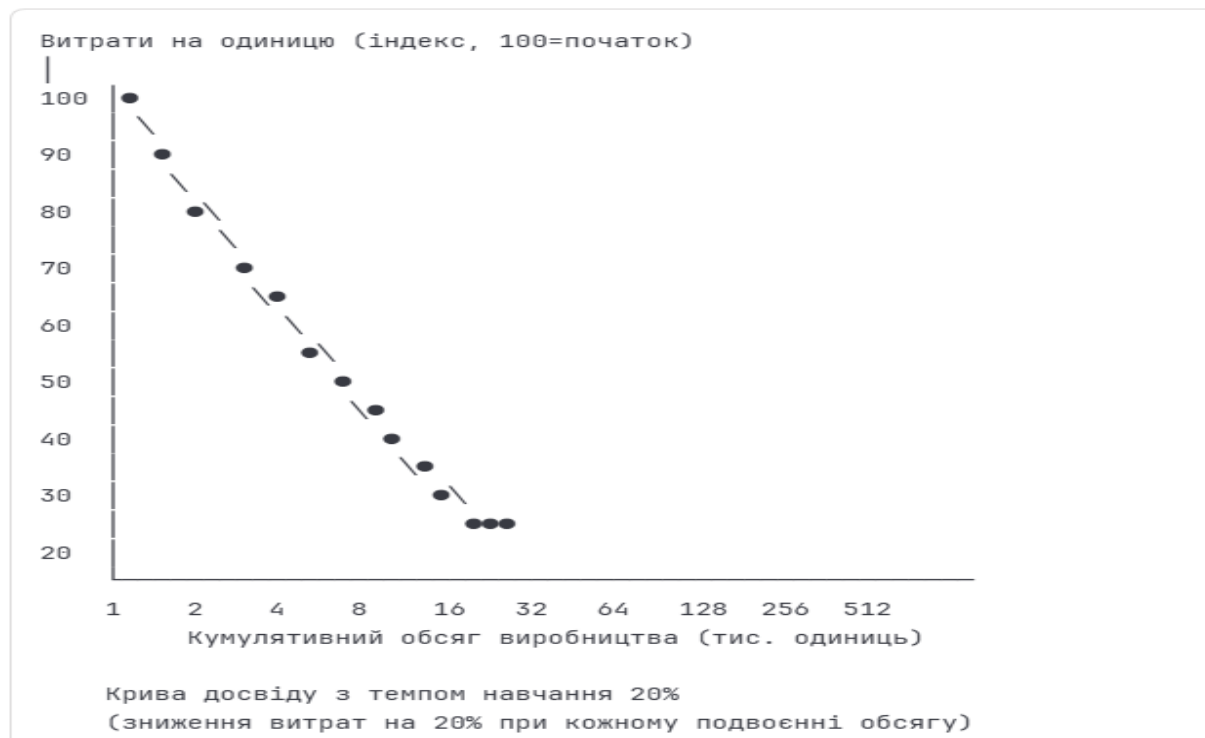


Рисунок 3.2 – Ефект досвіду

Графік 3: Порівняння ефектів



Рисунок 3.1 – Порівняння ефект масштабу та досвіду

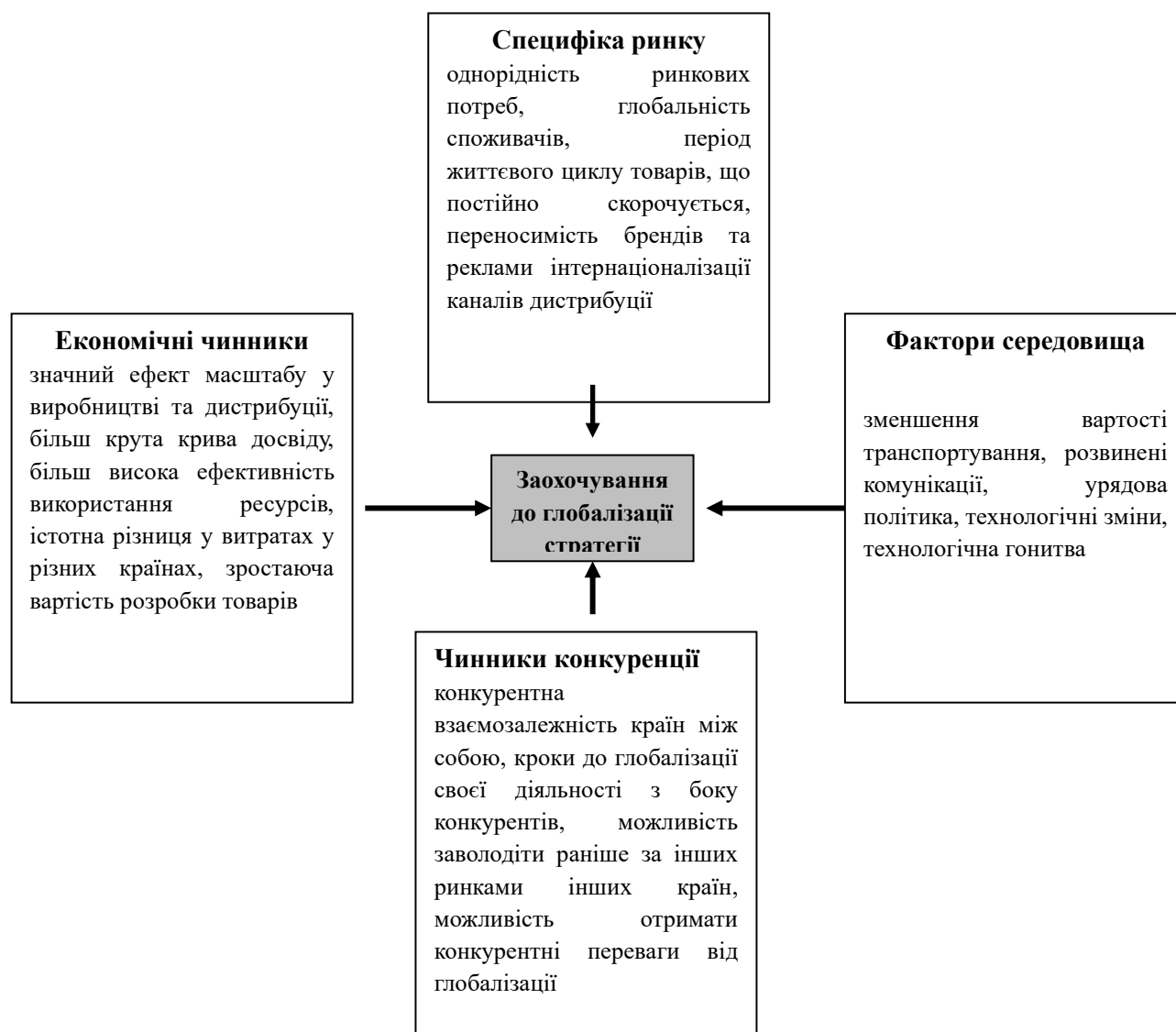


Рисунок 3.4 - Чинники, що підштовхують промисловий ринок до глобалізації

Таблиця 3.2 - Етапи конкурентної боротьби та їх характеристика

Етапи конкурентної боротьби	Орієнтовний період	Чим характеризується
1. Перехід від локальної конкуренції до конкуренції на загальнонаціональному рівні	Кінець 19-го початок 20-го століть, післявоєнний період	Укрупненням виробництва, орієнтацією використання ефекту масштабу як чинника ведення цінової війни та розширення збутової бази, укрупнення підприємств за принципом «що ми можемо виробляти з знань, досвіду тощо. краще за інших».
2. Перехід від конкуренції у межах національних ринків до конкуренції у межах регіональних угруповань	60-ті – 70-ті роки 20 століття	Створенням регіональних економічних угруповань, переходу від екстенсивного до інтенсивного зростання, відрив капіталів від національних коренів, інтернаціоналізацією господарських зв'язків, національна спеціалізація, формування кластерів конкурентоспроможних галузей, посилення нетарифних бар'єрів, уніфікація законодавства, скидання підприємств, що забезпечують виробництво гнучку модель виробничого процесу. Де-юре, конкурують між собою компанії та бренди, які їх представляють. Де-факто, конкурують не окремі компанії, а національні економічно системи з їхньою системою менеджменту, ресурсами та ринковою інфраструктурою.
3. Перехід від конкуренції всередині регіональних угруповань до конкуренції	З 1990 років	Боротьба між фінансово-промисловими групами різних регіональних угруповань, хвиля злиттів і поглинань за принципом

Етапи конкурентної боротьби	Орієнтовний період	Чим характеризується
між національними угрупованнями		«фахівцями в задоволенні якої домінуючої потреби ми себе зарекомендували», початкова орієнтація компаній на кон'юнктуру світового ринку, глобальні маркетингові методи, поєднання лідерства з витрат та переваг.
4. Формування передумов переходу до цивілізаційної конкуренції	Поточний час	Перехід від боротьби між регіональними економічними системами до цивілізаційних політико-економічних систем (геополітичних плит).

Контрольні питання:

1. Які основні відмінності між промисловим та споживчим ринками за кількістю покупців та обсягом закупівель?
2. Опишіть процес прийняття рішень про покупку на промисловому ринку порівняно зі споживчим.
3. Як відрізняються маркетингові стратегії на промисловому ринку від тих, що застосовуються на споживчому ринку?
4. Назвіть ключові фактори, що впливають на поведінку покупців на промисловому ринку, і порівняйте їх зі споживчим.
5. Чим відрізняється структура каналів розподілу на промисловому та споживчому ринках?
6. Поясніть роль особистих продажів у промисловому маркетингу порівняно зі споживчим.
7. Як впливає кастомізація продукції на промисловому ринку в порівнянні зі стандартизацією на споживчому?
8. Охарактеризуйте відмінності в ціновій політиці між промисловим та споживчим ринками.
9. Які особливості комунікацій у промисловому маркетингу порівняно зі споживчим (наприклад, реклама vs. переговори)?
10. Наведіть приклади ризиків для покупців на промисловому ринку та порівняйте їх з ризиками на споживчому.

Питання для самоперевірки та опрацювання теми:

1. Яка основна відмінність у кількості покупців на промисловому та споживчому ринках? а) На промисловому ринку покупців більше, ніж на споживчому. б) На промисловому ринку покупців менше, але вони купують більші обсяги. в) Кількість покупців однакова на обох ринках. г) На споживчому ринку покупці завжди організовані в групи.
2. Як відрізняється процес прийняття рішень про покупку в промисловому маркетингу від споживчого? а) У промисловому — простіший і емоційний, у споживчому — складний і раціональний. б) У промисловому — складний, залучає багатьох осіб, у споживчому — швидкий і індивідуальний. в) Обидва процеси ідентичні. г) У споживчому — завжди залучаються експерти.
3. Який тип відносин переважає на промисловому ринку порівняно зі споживчим? а) Короткострокові та випадкові. б) Довгострокові та партнерські. в) Емоційні та імпульсивні. г) Фіксовані за контрактами без гнучкості.
4. У чому полягає відмінність у маркетингових стратегіях для промислового та споживчого ринків? а) Промисловий фокусується на емоціях, споживчий — на технічних характеристиках. б) Промисловий — на раціональних факторах (якість, ціна), споживчий — на емоційних (бренд, реклама). в) Обидва ринки використовують тільки масову рекламу. г) На промисловому ринку маркетинг не потрібен.
5. Як відрізняються канали дистрибуції на промисловому та споживчому ринках? а) Промисловий — через посередників, споживчий — прямі продажі. б) Промисловий — прямі канали, споживчий — через роздрібні мережі. в) Обидва ринки використовують тільки онлайн-канали. г) Канали дистрибуції відсутні на промисловому ринку.
6. Яка особливість ціноутворення на промисловому ринку порівняно зі споживчим? а) Фіксовані ціни без переговорів. б) Часті переговори та індивідуальні знижки. в) Ціни завжди вищі, ніж на споживчому. г) Ціноутворення не залежить від ринку.
7. Як впливає географічна концентрація покупців на промисловому ринку? а) Покупці розпорошені, як на споживчому. б) Покупці часто сконцентровані в певних регіонах (промислові зони). в) Географія не грає ролі на жодному ринку. г) На промисловому ринку покупці тільки в мегаполісах.
8. У чому відмінність у попиті на промисловому та споживчому ринках? а) Промисловий попит — похідний (від кінцевого споживання), споживчий — первинний. б) Обидва попити первинні. в) Промисловий попит завжди еластичний, споживчий — нееластичний. г) Попит на промисловому ринку не залежить від економіки.
9. Який фактор більше впливає на покупку в споживчому маркетингу, ніж у

промисловому? а) Технічні специфікації. б) Емоційні апели та брендинг. в) Довгострокові контракти. г) Переговори з постачальниками.

10. Як відрізняється роль реклами на промисловому та споживчому ринках? а) На промисловому — масова реклама в ЗМІ, на споживчому — тільки прямі продажі. б) На промисловому — фокус на професійних виданнях і виставках, на споживчому — масова реклама. в) Реклама не використовується на промисловому ринку. г) Обидва ринки використовують однакові рекламні канали.

Питання для самоперевірки

1. Наведіть приклади компаній, які працюють на промисловому ринку, і порівняйте їх маркетингові стратегії з компаніями на споживчому ринку (наприклад, Siemens vs. Coca-Cola). Які ключові відмінності ви помітили?
2. Проаналізуйте, як економічна криза впливає на попит на промисловому ринку порівняно зі споживчим. Наведіть історичні приклади (наприклад, криза 2008 року).
3. Опишіть роль купівельного центру (buying center) у промисловому маркетингу та порівняйте з процесом прийняття рішень індивідуального споживача на B2C-ринку.
4. Дослідіть, як цифрова трансформація (наприклад, e-commerce) змінює відмінності між промисловим та споживчим ринками. Чи стираються кордони між ними?
5. Порівняйте етичні аспекти маркетингу на промисловому та споживчому ринках: чи є відмінності в регуляціях, корупції чи соціальній відповідальності? Наведіть аргументи на основі реальних кейсів.

Лекція 4

ТЕМА 4. ОСОБЛИВОСТІ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ НА
ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 4:

1. Промисловий ринок. Особливості попиту.
2. Промисловий ринок. Особливості пропозиції.

Особливості попиту на промисловому ринку

Попит - платоспроможна потреба, що виявляється у формі вимоги на товар із боку сукупного покупця, тобто всієї маси споживачів, що беруть участь у ринкових відносинах на цьому типі ринку. Іншими словами, попит – це сукупність запитів з боку окремих споживачів.

Попит характеризується двома основними показниками:

- (1) *рівнем попиту* – тобто кількістю товарів та послуг, на яку пред'являє вимогу споживач, що виражається у вартісних чи натуральних одиницях;
- (2) *структурою* – тобто на які саме товари і в якій кількості споживач висуває свої вимоги.

Таблиця 4.1 – Види ринкового попиту релевантні види маркетингу

Попит	Вид маркетингу	Завдання маркетингу
Негативний	конверсійний	Проаналізувати чому ринок відчуває неприязнь до товару і чи можна за допомогою комплексу маркетингу змінити це ставлення.
Відсутність попиту	стимулюючий	Знайти способи ув'язування властивих товару вигід (І рівень товару) з природними потребами та інтересами споживача.
Прихований (потенційний)	розвиваючий	Оцінити величину потенційного ринку та створити ефективні товари та послуги.
Попит, що знижується	ремаркетинг	Виявити причини падіння попиту та переробити комплекс маркетингу.
Нерегулярний	синхромаркетинг	Знайти методи згладжування коливання попиту за допомогою гнучких цін, стимулювання, відшукування нових застосувань товару в період спаду попиту.
Повноцінний	підтримуючий	Нагадуюча реклама, маркетингові дослідження, підвищення якості товару та рівня обслуговування.

Попит	Вид маркетингу	Завдання маркетингу
Надмірний	демаркетинг	Зменшити рівень попиту через ціни, відсутність реклами.
Нераціональний	протидіючий	Переконати відмовитись від купівлі через поширення інформації, підвищення цін; обмеження доступу.

Попит на ринку визначається низкою чинників. Загалом попит можна визначити як функцію двох макрозмінних: некерованих факторів маркетингового середовища та сукупного маркетингового тиску (формула 1). Під сукупним маркетинговим тиском розуміють скупований тиск комплексів маркетингу на споживачів на ринку з боку всіх підприємств, що присутні на ньому.

Попит = F (некеровані фактори маркетингового середовища, сукупний маркетинговий тиск на споживача).

Система показників ринкового попиту представлена на рис. 1.9.

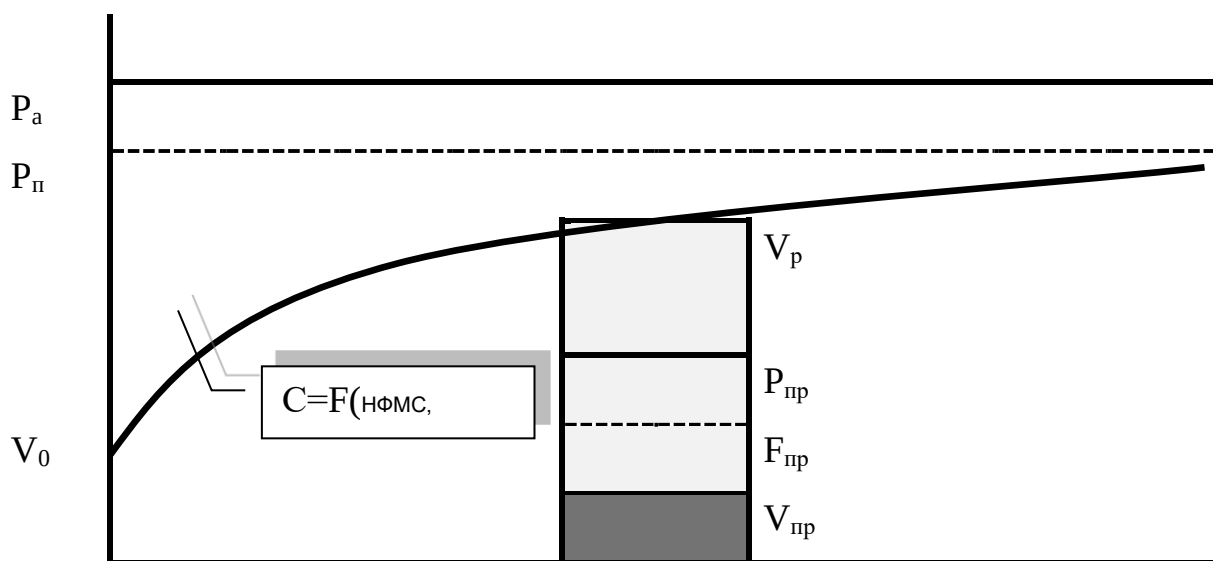


Рисунок 4.1– Залежність показників рівня попиту від сукупності маркетингового тиску

P_a - абсолютний потенціал ринку; V_p - ємність ринку; $V_{пр}$ - фактичний поточний обсяг продажів; P_n - поточний ринковий потенціал; $P_{пр}$ - потенціал продаж фірми; V_0 - первинний рівень попиту; $F_{пр}$ - прогноз продаж фірми.

Первинний рівень попиту - це рівень попиту на ринку, який існує застосування методів стимулювання попиту.

Первинний рівень попиту є важливим показником з точки зору оцінки привабливості ринку. Це зумовлено тим, що чим він вище, тим менше коштів необхідно з боку підприємства просування своїх товарів. Рівень первинного попиту

має обернено пропорційну залежність від класу потреб у піраміді А. Маслоу на задоволення яких розрахований товар. Він вищий для товарів повсякденного попиту, і нижчий для товарів імпульсного попиту. Так, наприклад, він високий для таких товарів, як хліб, сіль, цукор та низький на жувальну гумку, окремі предмети розкоші.

Поточний ринковий потенціал - це межа, до якої прагне рівень ринкового попиту при наближенні витрат на маркетинг на ринку до такої величини, яка їх подальше збільшення не призводить до збільшення попиту за даних факторів макромаркетингового середовища.

Поточний ринковий потенціал є важливою характеристикою попиту на ринку, оскільки він дає можливість фірмі оцінити який обсяг товару даного класу здатний у масі поглинути ринок за існуючих факторів макромаркетингового середовища.

Абсолютний ринковий потенціал - це межа, до якої наближається ринковий потенціал за нульової ціни.

Іншими словами, абсолютний ринковий потенціал - це й максимальна кількість товару, на яку виставляється вимога, виходячи з існуючих потреб споживачів. Абсолютний ринковий потенціал є багато в чому суто індикативною величиною, яка характеризує абсолютний потенціал розширення попиту на ринку за ідеальних, з точки зору споживача, ринкових умов. Наприклад, скільки буде придбано червоної лососевої ікри на ринку, якщо її ціна задовольнятиме абсолютно всіх потенційних покупців.

Ємність ринку – це та максимальна кількість товару, яку здатен поглинути ринок на даних умовах за існуючих факторів маркетингового середовища.

На відміну від поточного ринкового потенціалу місткість ринку характеризує фактичний попит над ринком даний тип товару з існуючих чинників маркетингової середовища, зокрема, і сукупного маркетингового тиску на споживачів з боку всіх фірм, які працюють на цьому ринку.

Абсолютна ринкова частка (S_a) – це відсоток продажів, який посідає цю фірму (V_{np}) від сукупного продажу на ринку (ємності ринку) V .

$$S_a = \frac{V_{np}^f}{V_h} \cdot 100\%$$

Абсолютна ринкова частка може вимірюватися як в натуральному, так і у вартісному вираженні.

Відносна ринкова частка – це відсоток продажів цієї компанії щодо продажів її основного конкурента на ринку.

$$S_{отн} = \frac{S_a^f}{S_f^{нок}}$$

Відносна частка ринку є дуже важливою величиною, яка визначає наявність у компанії такої конкурентної переваги, як нижчі витрати. Якщо відносна частка підприємства більше 100% і вона працює на ринку, на якому можливо досягти ефектів масштабу та кривої досвіду, то фірма, згідно з М. Портером, домінує на цьому ринку за витратами. В цьому випадку компанія отримує додатковий прибуток не тільки за рахунок лінійного збільшення обсягів реалізації, але й за рахунок зменшення постійних витрат в одиниці реалізованої продукції.

Потенціал продажів – найбільш оптимістична частка ринку, на яку може розраховувати підприємство.

На потенціал продажів компанії сильно впливає стан конкурентного середовища на ринку. Якщо рівень монополізації на ринку незначний, то потенціал продажів можна розрахувати виходячи з того, яку частку потенційних споживачів задовольняє комплекс маркетингу фірми. Якщо ж на ринку активно застосовуються методи недоброякісної конкуренції, то потенціал компанії може значно коливатися.

Потенціал продажів є індикативним показником, який визначає, до якої межі підприємство може збільшувати власну ринкову частку, не змінюючи товарної та/або цінової політики.

Прогноз продажів – це реалістична оцінка ринкової частки, яку може отримати компанія у плановому періоді.

Прогноз продажів, як правило, значно менший за потенціал продажів. Це зумовлено низкою чинників, зокрема, передусім, ресурсами фірми з поширення та просуванню товару на ринку та інерційністю ринкового середовища.

В маркетингу існують три важливі метрики: **TAM, SAM i SOM:**

- *Total Addressable Market (TAM)* - це загальний обсяг ринку, доступний для продукту або послуги. Це важливо для розуміння потенційного масштабу бізнесу.
- *Serviceable Addressable Market (SAM)* - це сегмент ринку, який може бути реально обслугований компанією з урахуванням її можливостей.
- *Serviceable Obtainable Market (SOM)* - це частка ринку, яку компанія планує захопити з урахуванням факторів конкуренції та інших обмежень.

Аналіз показників ринкового попиту дозволяє виявити прогалини в діяльності підприємства (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 – Прогалини, що виявляються в процесі аналізу ринкового попиту

Компанії необхідно постійно моніторити основні показники стану ринкового попиту, зокрема аналізувати співвідношення динаміки ємності ринку та власної абсолютної ринкової частки (рис. 4.3).

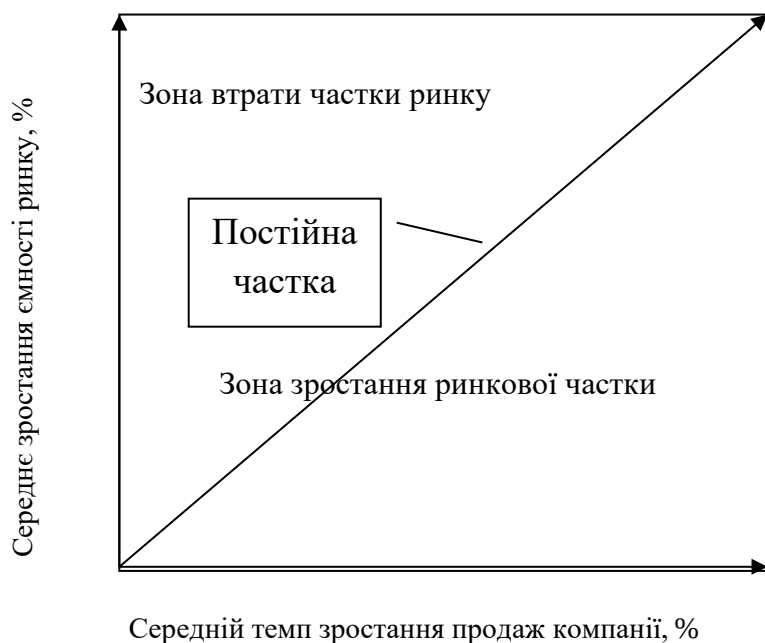


Рисунок 4.3 – Матриця Хассі

Процес формування попиту на ринку та його показники наведено на рис. 4.4.

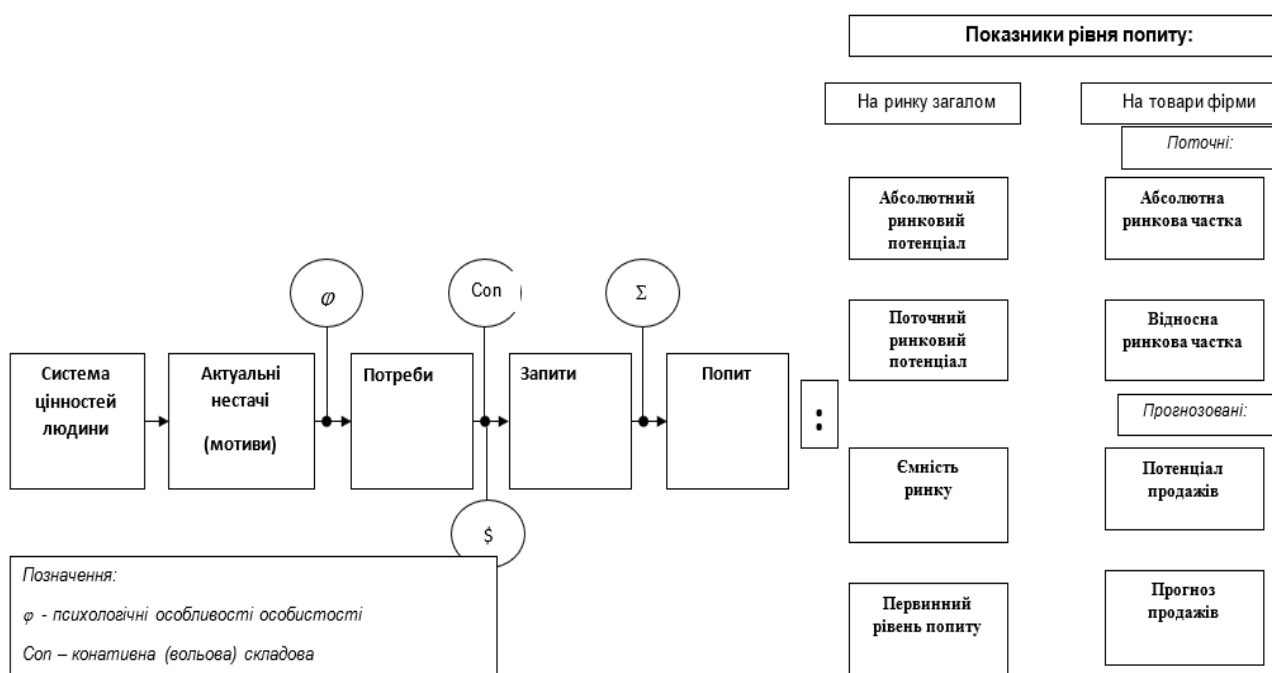


Рисунок 4.4 - Процес формування попиту на ринку та його показники

Попит на промисловому ринку

Попит на промисловому ринку тісно пов'язаний з таким поняттям, як "індустріальний ланцюжок". Індустріальний ланцюжок включає всі стадії виробництва, що доводять сировинні матеріали до задоволення попиту кінцевих споживачів. На рис 4.5 представлено індустріальний ланцюжок та схема формування попиту на промисловому ринку. Як очевидно зі схеми, у межах цієї ланцюжка відбувається поетапна трансформація попиту, сформованого над ринком кінцевих споживачів (споживчому ринку) на попит на промисловому ринку. Для кожної компанії, що працює на промисловому ринку, існує ієрархія галузей, які є для неї або споживачами, або постачальниками відповідно до їх "висхідного" або "низхідного" розташування. Така багатоетапність у формуванні попиту зумовлює його інерційність. Крім того, спотворення, що вносяться на кожному елементі ланцюжка, призводять до складнощів у визначенні реального стану ринку для компаній, що знаходяться далеко від кінцевого споживача. Все це, в тому числі, призводить до значних коливань у діловій активності на ринку, курсу акцій компаній як наслідок необґрунтованих очікувань. Крім того, це породжує так званий ефект «бичачого батога», добре відомого фахівцям у галузі логістики, коли невиправдані очікування, прагнення не допустити ситуації незадоволеного попиту, не упустити вигоду, наводять кумулятивного ефекту у формуванні зайвих товарних

запасів. Як наслідок з вище сказаного, стратегічна сила компанії, що працює на промисловому ринку, залежить, крім усього іншого, від можливості спрогнозувати попит не тільки на своєму товарному ринку, а й у рамках усього ланцюжка формування попиту на промисловому ринку.

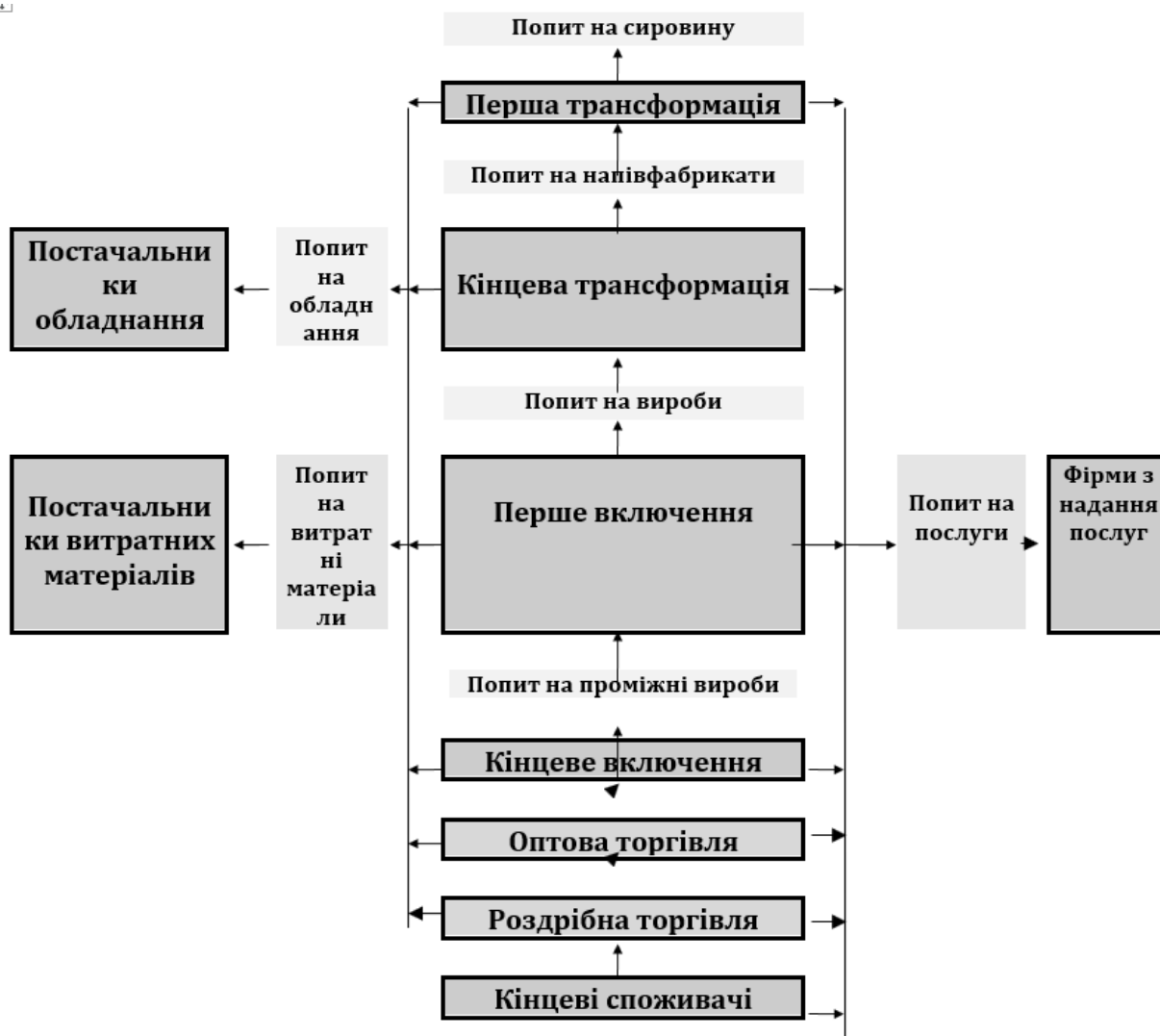


Рисунок 4.5. Схема формування попиту на промисловому ринку та індустріальний ланцюжок

(Джерело: Ламбен Жан-Жак Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Пер. з франц. - М.: Наука, 1996. с. 81; доповнено автором)

У наведеній схемі можна виділити два перерізи: «вертикальний» та «горизонтальний». Вертикальний переріз пов'язаний з безпосередньою трансформацією попиту сировини на товари, здатні задовольнити попит із боку кінцевих споживачів. В рамках вертикального перерізу виділяють:

- *Перша трансформація*, у межах якої матеріали трансформуються у напівфабрикати виробів, наприклад, металопрокат, хімікалії, шкіра тощо.

- *Кінцева трансформація.* На цьому етапі напівфабрикати перетворюються на вироби складнішої обробки, наприклад, трансформація листового прокату в корозійно-стійкий листовий метал, нанесення флексографічним способом малюнка на плівку для упаковки і т.п.
- *Перше включення.* Цей етап пов'язаний з попитом закінчені вироби, використовувані виготовлення більш складних виробів, що є компонентами інших виробів. Наприклад, поліпропіленова плівка трансформується в упаковку, оцинкований метал у кузови автомобіля тощо.
- *Кінцеве включення.* На цьому етапі відбувається формування готового продукту, здатного задовольнити попит кінцевих споживачів, наприклад збірка автомобіля з кузова, двигуна і т.п. Практика останніх років показує, що в силу конкуренції, що посилюється, компанії змушені враховувати індивідуальні запити споживачів. В силу цього часто остаточне доведення товару до вимог конкретних покупців провадиться дистриб'юторами продукції. Наприклад, салон базової моделі автомобіля обробляє та комплектується аудіоапаратурою на замовлення. Внаслідок цього оптові та роздрібні посередники можуть сильно впливати на конкурентоспроможність підприємства-виробника.

Якщо вертикальний переріз пов'язаний з послідовним попитом, що утворює ланцюжок, то «горизонтальний переріз» або «поперечний вимір» пов'язаний з попитом на товари, що забезпечують трансформацію сировини в готову продукцію, а саме: капітальне обладнання, витратні матеріали та послуги (ремонт, модернізація, правовий, маркетинговий та рекламний супровід). Прогнозування попиту підприємств, що у рамках горизонтального перерізу індустріальної ланцюжка, досить утруднено. Це пов'язано з тим, що попит на товари залежить від попиту в рамках вертикального перерізу, а той у свою чергу, викликаний попитом на споживчому ринку. При розробці маркетингової стратегії компанія повинна враховувати те місце, яке займає вона та її постачальники, споживачі в індустріальному ланцюжку, і враховувати особливості попиту та маркетингової політики, що звідси впливають.

Попит на промисловому ринку має низку особливостей і визначається як:

- (1) вторинний (похідний);
- (2) нееластичний;
- (3) перехресно еластичний;
- (4) нестійкий;
- (5) парний (пов'язаний).

Вторинність (похідність). Вторинність чи похідність попиту промисловому ринку означає, що він визначається попитом споживчі товари. При цьому на промисловому ринку спостерігається *ефект акселерації*, що полягає в тому, що незначні зміни попиту на споживчому ринку ведуть через ланцюговий характер взаємозв'язку підприємств до великих змін попиту на ринку промисловому. Зміна попиту споживчому ринку на 10 % часом веде до збільшення сукупного попиту промисловому ринку 5 і більше разів. Наприклад, як показали дослідження, збільшення рівня попиту на взуття на споживчому ринку на 10 % веде до збільшення попиту на промисловому ринку на 200 %.

З наведеного можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, рівень попиту промисловому ринку, ділова активність у ньому залежить стану попиту ринку споживчому, рівня платоспроможності кінцевих споживачів. Тому в деяких випадках, для того, щоб збільшити попит на промисловому ринку, маркетологи підприємств-виробників повинні займатися розробкою комплексу стимулювання попиту на споживчому ринку. Наприклад, свого часу, для того, щоб збільшити збут болоньєвої тканини компанія Du Pont розробила рекламну компанію, націлену на доведення до кінцевих споживачів переваг одягу з цієї тканини. По-друге, для того, щоб визначити рівень попиту на промисловому ринку необхідно відстежити всі фактори, які впливають на ланки в ланцюжку від компанії-виробника до покупця на споживчому ринку.

Нееластичність. Попит на промислові товари, як правило, нееластичний, тобто. зміна в цінах на промисловому ринку не веде до суттєвих змін обсягом попиту на них (у вартісному вираженні). Це як наслідком вторинності попиту промисловому ринку, і його не расширяемостью. Справді, енергогенеруюча компанія не закуповуватимете більше турбін для атомних реакторів, ніж кількість самих реакторів на АЕС. На відміну від цього, попит на споживчому ринку розширюємо, і як наслідок – еластичний. Як висновок можна відзначити, що промисловий ринок менш чутливий до цінового чинника. Більше значення має якість товарів, рівень обслуговування.

Для нагадування:

Умови еластичності: $(P'Q)_2 > (P'Q)_1$.

$$\text{Коефіцієнт еластичності: } E = \frac{\% Q}{\% P} = \left| \frac{\frac{Q_1 - Q_2}{Q_1 + Q_2}}{\frac{P_1 - P_2}{P_1 + P_2}} \right|.$$

Якщо $E > 1 \rightarrow$ попит еластичний, $E < 1 \rightarrow$ нееластичний.

Перехресна еластичність. Для багатьох промислових продуктів характерна перехресна еластичність попиту. Це означає, що попит будь-який товар залежить тільки від його ціни, а й від рівня ціни інші товари, насамперед товаров-субститутів. Як приклад, попит на листовий прокат коливається в залежності від цін на алюміній. Коефіцієнт перехресної еластичності попиту (формула 4.1) показує на скільки відсотків зміниться попит на даний товар при зміні ціни на інший товар за умови, що інші ціни і доходи покупців залишаться колишніми. Якщо він дорівнює нулю, то товари незалежні один від одного за попитом (нееластичний перехресно).

$$E_{п} = \frac{\% \text{ зміни обсягу продажу товару А}}{\% \text{ зміни ціни товару В}} \quad (4.1)$$

Факт перехресної еластичності попиту безпосередньо впливає на маркетингову діяльність підприємств. Зокрема, при формуванні цінової політики необхідно проводити аналіз цін на товари-субститути, аналізувати їхню динаміку.

Парність (пов'язаність). Парність чи пов'язаність попиту зумовлена тим, що у більшості випадків попит на промислові товари одного виду породжує попит на товари іншого виду, який виконаний у поєднанні з новим. Наприклад, попит на телевізори породжує попит разом із попитом на електронну начинку попит на різні моделі корпусів, попит на лопати та граблі разом із попитом на метал, породжує попит на дерев'яні живці. Парність попиту визначається ринку промислових підприємств специфікаціями на продукцію, розроблювану технічними фахівцями підприємства-виробника. Як правило, промислові споживачі прагнуть купувати пов'язані між собою комплектуючі чи готові елементи з продуктової лінії в одного постачальника, ніж купувати товари у розрізнених постачальників. Наявність же проломів у товарній номенклатурі компанії-постачальника створює плацдарм, який конкуренти можуть використовувати для атаки на її традиційні позиції.

Наслідком наведеного факту для маркетологів може бути те, що виступаючи як постачальника на промисловому ринку, вони повинні вивчити весь спектр товарів, яких потребує клієнт і надати можливість закупити весь необхідний йому перелік з метою збільшення власних обсягів продажу та посилення зв'язків з клієнтом. Особливо це важливо, враховуючи такі факти:

- Клієнтів на промисловому ринку, як правило, мало і догляд хоч одного з них може суттєво позначитися на економічних показниках діяльності компанії.
- На сьогоднішній день у промислово-розвинених країнах на підприємствах-виробниках фактично до чергового технологічного стрибка досягнуто межі зростання продуктивності праці. Це змушує підприємства шукати способи збільшення доходів, одним із яких може бути диверсифікація.

З парністю попиту промисловому ринку пов'язаний факт освіти про кластерів. М. Портер звернув увагу, що найбільш конкурентоспроможні компанії не безсистемно розкидані, а мають тенденцію до концентрації, утворюючи кластери (кластер (*англ.* – *cluster*) – дослівно – гроно, гілка).

Кластер - спільнота компаній тісно пов'язаних галузей, що взаємно сприяють зростанню конкурентоспроможності один одного.

Успіхи одних компаній, пов'язаних між собою в рамках ланцюжка формування попиту, сприяють пожвавленню пов'язаних із ним компаній. Так, наприклад, у США це компанії, що працюють у галузі програмного та апаратного комп'ютерного забезпечення, у Японії електронна техніка та автомобілебудування. У Італії понад 40% експорту посідає галузі, пов'язані з модою і благоустроєм житла, а Швеції понад 50% експорту посідає кластер галузей, що з металургією і деревообробкою. Швидкий розвиток японської економіки у 50-60-ті роки ХХ-го століття обумовлено кластером металургія-суднобудування. В Україні розвивається авіаційний кластер. Нижче — добірка сучасних прикладів із провідних країн світу, де формування кластерів або інших міжорганізаційних структур прямо зумовлене явищем *парності попиту* на промисловому ринку (коли суміжні або взаємодоповнюючі попити виробників і покупців сприяють ко-локалізації, спеціалізації та створенню мереж постачання). Для кожного прикладу коротко подано механізм парності попиту та ключові наслідки.

1. Тайвань — напівпровідниковий кластер (Hsinchu Science Park). Hsinchu утворився як державна індустріальна політика для агрегування попиту на високотехнологічні напівпровідникові продукти (від дизайн-хаусів до заводів підрядників) та одночасного концентрованого постачання спеціалізованих послуг і матеріалів. Парність попиту тут проявляється в сильному взаємному притяганні: великі фаундри (наприклад, TSMC) створюють сталий попит на пакувальні, фотомаски, гази та інструменти, а близькість численних постачальників зменшує операційні витрати і скорочує час від ідеї до виробу. Результат — вертикально інтегрований ланцюг в одній географії, висока експортоорієнтованість і концентрація R&D.

2. Німеччина — автомобільні та супровідні кластери (Баварія). В автопромі парність попиту виникає між OEM (виробники автомобілів) і локальними Tier-1/Tier-2 постачальниками складних компонентів (електроніки, приводів, електромобільних силових установок). У Баварії регіональні ініціативи системно підтримують кооперацію — кластери поєднують виробничі підприємства, дослідні центри й університети, що дозволяє підрядникам швидко реагувати на зміну попиту від великих автовиробників і вбудовувати інновації у серійне виробництво. Парність попиту тут підсилюється: OEM генерує сталі, прогнозовані замовлення, а локальні постачальники забезпечують гнучкість та швидке технічне оновлення — як наслідок підвищується конкурентоспроможність регіону.
3. Китай (Шеньчжень та інші електронні кластери) — виробничі екосистеми для електроніки. У великих електронних вузлах Китаю (Шеньчжень, Женьчжоу тощо) формується явна парність попиту між системними замовниками (бренди, OEM/ODM) і дуже спеціалізованими локальними підрядниками (плати, дисплеї, корпуси, збірка). Така близькість дозволяє скорочувати lead time і використовувати модель «підтяжки попиту» (buyer-driven supply chains): великий замовник створює безперервний потік замовлень, що дає дрібним виробникам стимул до спеціалізації й інвестування у вузькі компетенції. Ця парність є ключовою для швидкого масштабування виробництва електроніки та для появи інтегрованих екосистем постачальників.
4. Нідерланди — Greenport West-Holland (кластер тепличного господарства). У регіоні West-Holland парність попиту виникла між великими торговими мережами/експортерами свіжої продукції та місцевими виробниками-тепличниками, а також постачальниками енергоефективних технологій, логістики холодового ланцюга та селекційних компаній. Стабільний збут (регулярні контракти з супермаркетами, експортні ланцюги) стимулював створення спільної інфраструктури — центри постачання, дослідні станції, спільна логістика — що підвищує ефективність і інноваційність галузі. Парність попиту тут забезпечила перетворення регіону на глобальний хаб з інтенсивним технологічним обміном між учасниками.
5. Індія (Хайдарабад) — кластер фармацевтики та life-sciences. Хайдарабад перетворюється на великий виробничий і R&D хаб унаслідок збігів попиту: глобальні фармацевтичні компанії та контрактні виробники (CDMO) шукають доступні, кваліфіковані виробничі потужності й наукові кадри, тоді як місцеві промислові парки й індустріальні політики пропонують землі, інфраструктуру й пільги. Це породжує мультиплікаційний ефект — зростання спільних сервісів (аналітика, валідація, сертифікація),

постачальницьких мереж і навчальних програм, які відповідають запитам великих клієнтів; такий механізм відповідає логіці парності попиту, оскільки наявність великих замовників робить інвестиції в сервісну інфраструктуру економічно привабливими.

У розглянутих прикладах парність попиту діє як каталізатор ко-локалізації: наявність великих, передбачуваних замовлень (або сукупного попиту від набору взаємодоповнювальних покупців) робить рентабельним створення вузькоспеціалізованих постачальників, спільних інфраструктур та інноваційних сервісів. Ключові механізми — скорочення транзакційних витрат і lead time, ефект масштабу для постачальників, інформаційні мережі та політична підтримка (парки, субсидії, кластери). Для практики це означає: щоб стимулювати кластеризацію на промисловому ринку, достатньо або залучити якісних «якорних» покупців/інвесторів, або створити умови, за яких дрібні виробники можуть консолідувати попит і пропозицію навколо спільних клієнтів.

Нестійкість. Попит на товари промислового призначення зазвичай змінюються швидше, ніж товари споживчого ринку. Особливо це притаманно попиту нове виробниче устаткування. Це викликано низкою факторів, серед яких основними є:

- коливання попиту через його похідність від попиту споживчого ринку, особливо, враховуючи наявність ефекту акселерації;
- науково-технічна революція, що пройшла в середині XX-го століття і подальший науково-технічний прогрес, який зумовив різке збільшення швидкості оновлення продукції і технологій.

Нестабільність попиту призводить до необхідності більшості виробників товарів промислового призначення диверсифікувати свою товарну номенклатуру, щоб згладжувати перепади в рамках циклу ділової активності.

Резюмуючи, можна відмітити, що попит на промисловому ринку має низку характеристик, які відрізняють його від попиту споживачів і визначають специфіку функціонування B2B-сегментів (таблиця 4.2). Основною його особливістю є **похідний характер**, адже потреба у промисловій продукції виникає лише тоді, коли існує попит на кінцеві товари та послуги. Будь-які зміни у споживчій економіці — коливання попиту на побутову техніку, автомобілі, будівельні послуги чи енергоресурси — безпосередньо впливають на попит на сировину, обладнання, комплектуючі, промислові технології та сервісні рішення.

Важливою характеристикою є **нееластичність попиту** у короткостроковому періоді. Підприємства часто не можуть швидко скоротити чи збільшити закупівлі

через технологічні, виробничі та контрактні обмеження. Обладнання, сировина чи матеріали мають бути придбані незалежно від зміни цін, оскільки вони є критично важливими для забезпечення безперервності виробництва. У довгостроковому періоді попит може ставати еластичнішим завдяки впровадженню альтернативних технологій, матеріалів чи джерел постачання.

Ще однією особливістю є **значна коливальність попиту**, яка виникає під впливом бізнес-циклів, інвестиційної активності підприємств, державної політики та технологічних змін. Попит на промислове обладнання, інфраструктурні рішення та інжинірингові послуги має хвилеподібний характер: у періоди економічного зростання він різко зростає, а в періоди спаду — різко зменшується. Це зумовлює високу ризиковість роботи на промисловому ринку.

Особливе значення на промисловому ринку має **тривалість циклу виробництва**. Довгострокові, складні та капіталомісткі виробничі процеси впливають на форму і рівень попиту. Якщо цикл виробництва займає кілька місяців або років, підприємства формують запаси матеріалів та комплектуючих задовго до фактичного використання, що робить попит більш прогнозованим, але менш чутливим до короткострокових змін ринкових умов. Довгі цикли виробництва підсилюють планування закупівель, інвестицій та логістичних операцій, а короткі цикли дають більшу оперативність, але потребують гнучких систем постачання. Таким чином, тривалість виробничого циклу прямо корелює з рівнем адаптивності попиту та його часовою структурою.

Ще однією особливістю є **значна коливальність попиту**, яка виникає під впливом бізнес-циклів, інвестиційної активності підприємств, державної політики та технологічних змін. Попит на промислове обладнання, інфраструктурні рішення та інжинірингові послуги має хвилеподібний характер: у періоди економічного зростання він різко зростає, а в періоди спаду — різко зменшується. Це зумовлює високу ризиковість роботи на промисловому ринку.

Попит у B2B-сегменті характеризується **професійним, раціональним і багаторівневим прийняттям рішень**. У закупівлі беруть участь технічні фахівці, економісти, менеджери з якості, інженери, керівники підрозділів та фінансові директори. Це призводить до тривалих циклів ухвалення рішень і складної конфігурації закупівельних центрів.

Важливою рисою є **концентрація попиту**: на промислових ринках невелика кількість клієнтів може формувати більшу частину обсягів закупівель. Компанії часто працюють із вузьким колом стратегічних покупців, що підвищує значення партнерських відносин, індивідуалізованих рішень і сервісної підтримки.

Попит також має **високу залежність від технологічних трендів** та інновацій. Впровадження новітнього обладнання, цифрових систем керування,

енергоефективних технологій або нових матеріалів може радикально змінювати структуру потреб промислових клієнтів. Це формує динамічне середовище, у якому виробники зобов'язані постійно адаптуватися до змін у технологічних стандартах і вимогах галузі.

Значний вплив чинять і **інституційні фактори** — державне регулювання, стандарти безпеки, екологічні норми, митна політика, доступність фінансування. Вони здатні як стимулювати попит (наприклад, за рахунок державних інвестицій у інфраструктуру), так і стримувати його (наприклад, через екологічні обмеження або жорсткі стандарти).

Таким чином, попит на промисловому ринку виступає складною системою, у якій взаємодіють економічні, технологічні, регуляторні та організаційні чинники. Його особливості визначають необхідність глибокого аналізу професійних потреб клієнтів, прогнозування бізнес-циклів і врахування галузевої специфіки при формуванні маркетингових стратегій.

Таблиця 4.2 - Особливостей попиту на промисловому ринку

Особливість	Сутність / Пояснення
Похідний характер попиту	Залежить від попиту на кінцеві товари та послуги; змінюється слідом за споживчими ринками.
Нееластичність у короткостроковому періоді	Підприємства не можуть різко змінити закупівлі через технологічні та виробничі обмеження.
Коливальність та циклічність	Попит залежить від економічних циклів, інвестиційної активності та макроекономічних змін.
Раціональний і професійний характер рішень	Закупівлі здійснюються спеціалістами, рішення ухвалюються колективно й на основі техніко-економічних критеріїв.
Концентрація попиту	Невелика кількість ключових клієнтів забезпечує основний обсяг закупівель; високий рівень залежності від великих покупців.
Тривалі цикли прийняття рішень	Процес оцінки, погодження та закупівлі займає великий проміжок часу.
Залежність від технологічних змін	Інновації у виробництві, цифровізація, нові матеріали формують нові потреби підприємств.
Вплив державного регулювання	Стандарти, норми, програми підтримки чи обмеження здатні стимулювати або стримувати попит.

Наведені особливості попиту промисловому ринку необхідно враховувати розробки як стратегічних, і тактичних маркетингових рішень.

Особливості пропозиції на промисловому ринку

Питання конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає визначення рівня концентрації пропозиції для окремого підприємства, що в свою чергу потребує визначити: 1) межі ринку, що окреслить як коло споживачів, так і коло товарів, які ці споживачі розглядають як засіб вирішення певної проблеми; 2) розмір підприємства на ринку (включно із визначенням критерію, що визначає розмір підприємства).

Визначення ринку, вочевидь, буде залежати від того, наскільки широко чи вузько будуть сформульовані його межі. Вирізняють кілька видів меж ринку: товарні, часові, географічні, клієнтські. Визначення меж в кожному конкретному випадку залежатиме від особливостей товару та мети аналізу.

Товарні межі ринку окреслюють сукупність товарів, здатних замінити один одного у споживанні. За визначенням Дж. Робінсон, відомого британського економіста, ринок включає однорідний товар та його замінники до того моменту, як з'явиться різкий розрив в ланцюжку товарних субститутів. Ступінь заміщення характеризується показниками перехресної еластичності попиту за ціною. Коли перехресна еластичність стає менше, ніж орієнтовна задана величина – можна фіксувати відсутність взаємозамінності товарів та межу ринку.

Часові межі ринку пов'язані із відносно сталими умовами попиту та пропозиції в часі. Географічні межі ринку передбачають панування на певній території однакових умов конкуренції (законодавча база), відсутність адміністративних бар'єрів (митні), схожі споживчі переваги та моделі поведінки, прийнятні транспортні витрати та взаємозамінність пропозицій.

Пропозиція на ринку має структурну та кількісну характеристику. Також вона змінюється відповідно до впливу чинників ринкового середовища із урахуванням еластичності за ціною (рис. 4.6).

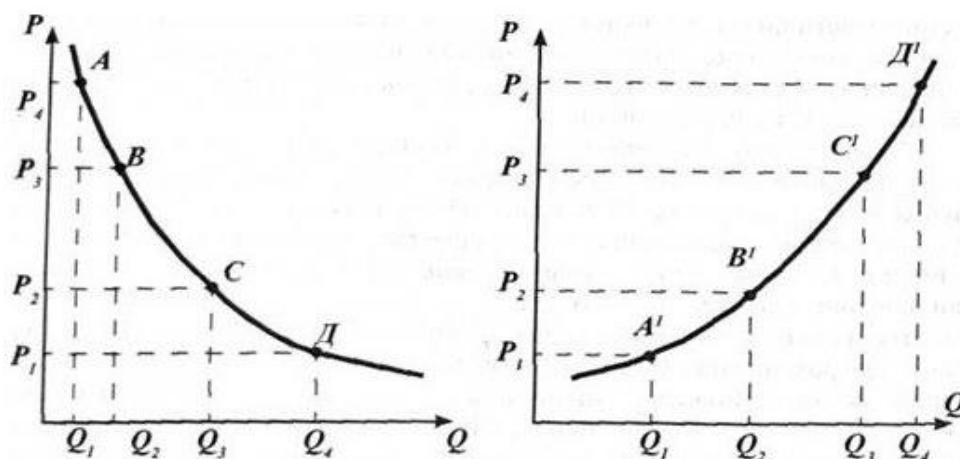


Рисунок 4.13 – Еластичність попиту за ціною (крива ABCD) та еластичність пропозиції за ціною (крива A'B'C'D')

Пропозиція на ринку визначається попитом, потенціалом підприємств, що працюють на обраному товарному ринку та впливом факторів маркетингового середовища. Загалом пропозицію можна визначити як функцію трьох макрозмінних:

Пропозиція = F (Фактори маркетингового середовища, Потенціал підприємства, Ринковий попит).

Система показників ринкової пропозиції представлена на рис. 4.7.

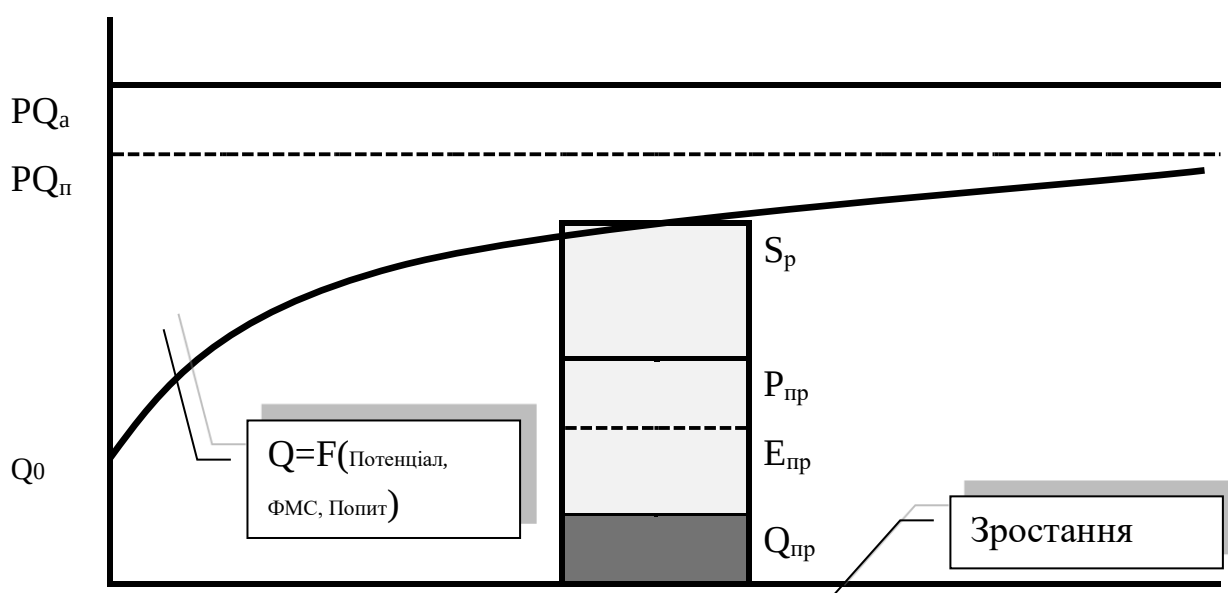


Рисунок 4.7 – Залежність показників рівня ринкової пропозиції від зростання ринкового попиту

PQ_a - абсолютний потенціал ринкової пропозиції; PQ_n - поточний потенціал ринкової пропозиції; S_p - сукупна ринкова пропозиція; $Q_{пр}$ - фактичний поточний обсяг виробництва компанії; $P_{пр}$ - потенційно можлива пропозиція компанії; Q_0 - первинний рівень ринкової пропозиції; $E_{пр}$ - оціночне значення пропозиції компанії за умови зростання ринкового попиту.

Первинний рівень ринкової пропозиції - це рівень сукупної ринкової пропозиції за умов первинного рівня попиту на ринку.

Поточний потенціал ринкової пропозиції - це межа, до якої прагне рівень ринкової пропозиції коли подальше зростання ринкового попиту не веде зростання ринкової пропозиції в силу існуючих чинників маркетингового середовища та наявного потенціалу підприємств.

Абсолютний потенціал ринкової пропозиції - це межа, до якої наближається поточний потенціал ринкової пропозиції за умови, що ціна на товар зростає до нескінченності. Іншими словами, - це й максимальна кількість товару, на яка може бути вироблена за існуючих умов для ринку.

Сукупна ринкова пропозиція – це наявна (прогнозна) сукупна пропозиція за певний період усіх компаній, що працюють на ринку за існуючих факторів маркетингового середовища.

Потенціал пропозиції компанії – потенційно можлива пропозиція компанії за умов реалізації її потенціалу.

Оціночне значення пропозиції компанії (E) – це реалістична оцінка можливої пропозиції компанії за умов реалізації її потенціалу.

Qв – поточні обсяги виробництва.

Еластичність пропозиції за ціною — ступінь зміни в кількості пропонованих товарів внаслідок зміни їх ціни. Процес зростання еластичності пропозиції в довгостроковому та короткостроковому періодах розкривається через поняття миттєвої, короткострокової і довгострокової рівноваги.

Коефіцієнт еластичності пропозиції — числовий показник, що відображає ступінь зміни кількості пропонованих товарів внаслідок на зміни в їх ціні. Еластичність пропозиції залежить від:

- потенціалу підприємств та особливостей виробничо-технологічних процесів;
- темпорального аспекту: здатності виробника швидко реагувати на зміни цін на ринку, виробничо-збутового циклу, притаманного обраному товарному ринку;
- здатності товару до тривалого зберігання.

Пропозиція на промисловому ринку

Пропозиція на промисловому ринку становить систему взаємопов'язаних рішень виробників, постачальників, посередників та сервісних структур, які формують обсяг, структуру та умови надання товарів і послуг для корпоративних та інституційних споживачів. На відміну від споживчого ринку, де пропозиція орієнтована на індивідуальні потреби та масовий попит, промислова пропозиція має низку характеристик, зумовлених специфікою виробничого використання продукції, складністю технологічних процесів, довгостроковістю контрактів і високими вимогами до якості, стандартизації та контролю. Її особливість полягає у високому рівні професіоналізації сторін, значній частці індивідуалізації товарів, тісному взаємозв'язку між технічними параметрами і вимогами покупця, а також у тому, що пропозиція формує не просто фізичний продукт, а комплексне промислове рішення.

Пропозиція на промисловому ринку має низку специфічних рис, які відрізняють її від споживчого сегмента. Основною особливістю є **висока капіталомісткість виробництва та тривалість циклів**: виготовлення промислового обладнання, складних компонентів або матеріалів може займати від кількох місяців до кількох років. Тривалі виробничі цикли обмежують здатність підприємств швидко реагувати на зміни попиту, що знижує короткострокову еластичність пропозиції. Виробники планують обсяги закупівель сировини, комплектуючих і ресурсів задовго до початку кінцевого виробництва, що робить пропозицію більш стабільною у довгостроковому періоді, але менш гнучкою у випадку раптових ринкових змін.

Важливим фактором є **структура ринку**. На промислових ринках часто виникають **олігополії**, коли пропозицією домінує невелика кількість великих виробників. У таких умовах виробники можуть координувати обсяги випуску, ціни та інвестиції, що впливає на динаміку пропозиції та її еластичність. Підприємства в олігополістичних умовах мають можливість утримувати стабільні обсяги виробництва навіть при коливаннях попиту, використовуючи механізми цінового та кількісного контролю.

Інша специфіка полягає у впливі **монопсонії**, коли великий покупець (наприклад, державна компанія або великий індустріальний конгломерат) контролює більшість закупівель. У такій ситуації виробники змушені формувати пропозицію відповідно до потреб ключового замовника, що впливає на обсяг і структуру випуску. Монопсонія може зменшувати гнучкість виробників і підвищувати їх залежність від конкретного покупця, але водночас стимулює довгострокове планування та спеціалізацію.

Технологічні інновації також суттєво впливають на пропозицію. Автоматизація, цифровізація, впровадження адитивних технологій та IoT-систем дозволяють підвищити продуктивність і швидко адаптуватися до нових вимог ринку, але ці зміни потребують високих капіталовкладень і, відповідно, знижують короткострокову еластичність пропозиції. Крім того, інтеграція виробництва у глобальні індустріальні ланцюги робить пропозицію залежною від надійності постачальників, логістичних потоків і технологічної сумісності компонентів.

Таким чином, сучасна пропозиція на промисловому ринку характеризується високою капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами, обмеженою короткостроковою еластичністю та значною залежністю від ринкових структур, технологій і глобальних ланцюгів поставок. Виробники змушені поєднувати стратегічне планування, технологічну модернізацію та управління ризиками, щоб забезпечити стабільність пропозиції і задовольнити вимоги ключових замовників.

Одним із ключових вимірів промислової пропозиції є вплив новітніх технологій. Сучасні виробничі системи дедалі активніше використовують

автоматизацію, роботизацію, машинне навчання, адитивні технології, цифрові двійники, IoT-сенсори й аналітику великих даних. Технологічний прогрес змінює не лише характеристики промислових товарів, а й сам механізм формування пропозиції. Автоматизація дозволяє виробникам гнучко переналаштовувати виробничі лінії та швидше реагувати на коливання попиту, але водночас потребує довгострокових капітальних інвестицій, що знижує короткострокову еластичність. Інтернет речей (IoT) робить можливим створення сервісних моделей пропозиції на кшталт «equipment-as-a-service», де виробник забезпечує не лише постачання обладнання, а й моніторинг його стану, предиктивне обслуговування та гарантування функціонування. Такі моделі створюють додаткову вартість, але водночас ускладнюють пропозицію, оскільки вона перетворюється з фізичного товару на комплексну технологічну платформу.

Цифрові двійники та симуляційні технології розширюють можливості індивідуалізації промислової продукції, що збільшує точність пропозиції, але робить її структурно складнішою. Завдяки ним виробники можуть швидко моделювати варіанти конструкцій, оптимізувати матеріальні потоки й персоналізувати технічні рішення під вимоги конкретного промислового споживача. Проте висока кастомізація призводить до збільшення часу виробництва та зменшення гнучкості у масштабуванні пропозиції. Отже, технології одночасно підвищують ефективність виробників і посилюють структурну спеціалізацію промислових ринків.

Вирішальний вплив на пропозицію здійснює й структура індустріальних ланцюжків вартості. Промислові підприємства є взаємозалежними елементами складних міжнародних виробничих екосистем, у межах яких безперервно циркулюють сировина, проміжна продукція, комплектуючі, інженерні послуги, технології, дані та капітал. Пропозиція промислових товарів передбачає координацію між декількома рівнями постачальників: виробниками сировини, виробниками компонентів, збирачами кінцевої продукції, логістичними операторами та сервісними компаніями. Надійність пропозиції залежить від того, наскільки стійко функціонує кожен із цих елементів. Будь-який збій — від дефіциту мікрочипів до порушення транспортування матеріалів — може спричинити різке скорочення пропозиції на кінцевому ринку.

Глобальні ланцюги вартості останніми роками зазнають трансформації під впливом цифровізації, геополітичних змін, логістичних криз, зростання енергетичних витрат та екологічних вимог. Це призвело до того, що пропозиція стала більш вразливою до ризиків, а підприємства вимушені впроваджувати системи управління стійкістю supply chain: диверсифікацію постачальників, локалізацію виробництва, створення резервних складських запасів, застосування реального часу моніторингу ланцюжка поставок. Зміни в індустріальному ланцюгу безпосередньо формують рівень еластичності пропозиції: чим більше вузьких місць (bottlenecks) у

ланцюгу, тим менше здатність виробників змінювати обсяг виробництва у відповідь на ринкові сигнали.

Особливість промислової пропозиції полягає й у тому, що значна частина продукції створюється у рамках інтегрованих кластерів або технологічних платформ. Це означає, що пропозиція окремого підприємства залежить від технологічної сумісності з продукцією інших учасників кластеру та від здатності підтримувати стандарти інтеоперабельності. Стандартизація технологій, протоколів та технічних параметрів прямо визначає можливість пропозиції у сегментах, де потрібна бездоганна синхронізація: авіабудування, енергетика, транспортні інфраструктури, медичне обладнання. Проте надмірна стандартизація може обмежувати інновації, тоді як недостатня — зменшує доступність пропозиції для широкого кола споживачів. Таким чином, промислова пропозиція формується у балансі між необхідністю стандартизації та гнучкістю інноваційних рішень.

Технології впливають і на структуру витрат виробника, що, у свою чергу, позначається на його пропозиції. Автоматизація зменшує частку змінних витрат, але збільшує фіксовані, що робить виробництво більш капіталомістким і менш адаптивним до коливань попиту. З одного боку, це підвищує ефективність у стабільних умовах, з іншого — знижує короткострокову еластичність пропозиції, оскільки виробник прагне працювати на повну завантаженість, щоб окупити інвестиції. Поширення адитивних технологій, навпаки, сприяє підвищенню гнучкості пропозиції, адже дозволяє швидко виготовляти одиничні або малі партії деталей без переналаштування великого обладнання, що особливо важливо в умовах нестабільного попиту.

Важливим аспектом формування пропозиції є також рівень інформаційної інтеграції між учасниками промислового ланцюжка. Цифрові платформи для планування, прогнозування та відстеження матеріальних потоків створюють синхронізовані системи постачання, які дозволяють зменшити затримки, підвищити точність виробничих планів і запобігати дефіциту. Чим вищий рівень інформаційної прозорості, тим стабільніша пропозиція. Проте недостатня цифровізація окремих ланок може створювати «цифрові розриви», що призводять до порушення координації та зростання трансакційних витрат.

Промислова пропозиція у своєму розвитку відчуває вплив і з боку інновацій у галузі матеріалознавства, хімічних технологій, енергетики та екологічних стандартів. Перехід до ресурсоефективних і низьковуглецевих технологій змінює попит на певні промислові матеріали й водночас створює нові технологічні ніші. Це безпосередньо впливає на пропозицію через необхідність модернізації виробництва, зміни у структурі інвестицій, адаптації до регуляторних вимог і формування нових стандартів. Компанії, які інтегрують екологічні інновації, можуть забезпечити

додаткову конкурентну перевагу, але також стикаються з підвищенням капітальних витрат, що зменшує гнучкість пропозиції у короткостроковому періоді.

Таким чином, сучасна пропозиція на промисловому ринку є результатом взаємодії технологічних інновацій, індустріальних ланцюжків, глобальних логістичних систем, фінансових циклів та регуляторного середовища. Вона є менш еластичною, ніж пропозиція на споживчих ринках, оскільки формується в умовах складної технологічної інтеграції, високих капітальних бар'єрів, залежності від ресурсів і довгострокових контрактів. Розуміння впливу технологій та структури індустріальних ланцюжків дозволяє підприємствам точніше планувати виробничі процеси, управляти ризиками та формувати стратегії, спрямовані на підвищення стійкості й конкурентоспроможності.

Однією з ключових особливостей пропозиції в промисловому секторі є її орієнтація на технічні вимоги і технологічні стандарти. Для більшості видів промислової продукції – від комплектуючих до обладнання – важливими є точні параметри, сертифікація, відповідність галузевим регламентам. Це означає, що пропозиція не є масовою чи універсальною: вона формується під конкретні виробничі задачі, що потребує гнучких виробничих систем, спеціалізованого інжинірингу та наявності технічної експертизи у продавця. Виробники мають адаптувати специфікацію товару під вимоги покупця, що робить промислову пропозицію значно менш стандартизованою порівняно зі споживчою. Водночас індивідуалізація призводить до високої вартості переходу між постачальниками: промислові споживачі рідко змінюють партнерів, оскільки це пов'язано з ризиками сумісності, логістичними втратами та можливими технологічними збоями.

Важливою характеристикою промислової пропозиції є її довгостроковість. Контракти в промисловості часто укладаються на роки, а іноді й на десятиріччя, особливо в галузях важкого машинобудування, енергетики, транспорту, хімічної промисловості. Це означає, що обсяг пропозиції значною мірою визначається виробничим плануванням, інвестиційними циклами, модернізацією основних фондів та довгостроковими стратегіями розвитку підприємств. Унаслідок цього пропозиція є менш чутливою до короткострокових коливань ринку й значною мірою інерційною, що відображається на її еластичності.

На пропозицію промислових товарів впливає широкий комплекс факторів. Насамперед це технологічні можливості виробника: рівень автоматизації, продуктивність устаткування, доступ до сировини та матеріалів, глибина компетенцій у інженерному персоналі. Технічна складність продукції прямо корелює з обмеженням обсягів пропозиції, оскільки не всі виробники здатні забезпечити виготовлення високоспеціалізованих компонентів. Другим важливим фактором є виробничі потужності. У промислових галузях вони мають жорстку структурну фіксованість: підприємство не може швидко збільшити обсяги

виробництва без суттєвих капіталовкладень. Це обмежує гнучкість пропозиції. Третім фактором виступає ступінь стандартизації продукції. Чим більше товар модифікований під індивідуальні потреби, тим більш жорсткою і малозмінною буде пропозиція, адже виробник потребує тривалого часу на переналаштування технологічного процесу. Четвертим фактором є ситуація на ринку ресурсів: доступність енергоносіїв, сировини, логістичних послуг. Оскільки промислові товари часто мають складний ланцюг створення вартості, перебої на будь-якому етапі можуть зменшити пропозицію або змінити її ритмічність.

Промислова пропозиція формується також під впливом інституційних умов: регуляторного середовища, стандартів безпеки, державних закупівель, валютної політики, митного регулювання. Галузі з високим рівнем регулювання (фармацевтика, оборонний сектор, енергетика) мають пропозицію, яка залежить не лише від комерційної доцільності, а й від нормативно-правових вимог. Це створює додаткові бар'єри входу на ринок і підсилює роль сертифікації, аудиту, контролю якості. Інституційні фактори можуть або обмежувати пропозицію (через ліцензування, квоти, технічні бар'єри), або стимулювати її через державні замовлення та субсидії.

Особливе місце у формуванні промислової пропозиції посідає сервісна складова. Промисловий товар за своєю природою є частиною виробничої системи покупця, тому разом з ним постачальник часто надає монтаж, налаштування, післяпродажне обслуговування, ремонтні послуги та навчання персоналу. Це означає, що пропозиція не обмежується виробничим обсягом товару, а включає в себе комплекс заходів із забезпечення безперебійного функціонування обладнання або матеріалів. Сервісна інфраструктура часто формує додаткові бар'єри для потенційних конкурентів, оскільки новий постачальник повинен забезпечити якісний сервіс на рівні або вище за існуючий.

Окремим блоком можна розглянути питання еластичності пропозиції на промисловому ринку. На відміну від споживчого ринку, де виробники можуть відносно швидко адаптувати обсяги виробництва до зміни цін або попиту, у промисловому секторі пропозиція, як правило, є нееластичною у короткостроковому періоді. Причиною цього є висока капіталомісткість виробництва, жорсткість виробничих циклів, довготривалість технологічних операцій, необхідність точного планування закупівель ресурсів і тривалі строки підготовки виробництва. Якщо ціна на промисловий товар зростає, виробник не завжди може швидко збільшити обсяг пропозиції, оскільки це вимагатиме розширення потужностей або переналаштування виробничих ліній. Навіть у довгостроковому періоді еластичність пропозиції залишається відносно низькою, адже збільшення виробництва пов'язане з інвестиціями в нові технології, які окуповуються роками.

Еластичність промислової пропозиції також залежить від рівня спеціалізації продукції. Чим більш специфічний товар або компонент, тим менше виробників здатні його виготовити, а отже тим менш еластичною буде пропозиція. Наприклад, у галузі мікроелектроніки, авіаційного машинобудування чи виробництва спеціальних сплавів існує обмежена кількість компетентних виробників, тому ринкова пропозиція стає структурно дефіцитною та малочутливою навіть до суттєвих цінових сигналів. Водночас для стандартизованих промислових матеріалів (металопрокат, цемент, базові полімери) еластичність може бути вищою, але все одно залежить від рівня завантаження виробничих потужностей і можливостей логістичної інфраструктури.

Суттєвий вплив на еластичність пропозиції справляє фактор часу. У короткостроковому періоді обсяг промислової продукції майже незмінний, адже підприємства працюють відповідно до виробничих планів. У середньостроковому періоді пропозиція може адаптуватися за рахунок часткового збільшення змінності, оптимізації процесів, залучення підрядників. У довгостроковому періоді можливе розширення потужностей, інвестицій у нове обладнання, технологічну модернізацію, що робить пропозицію більш еластичною, але все одно менш гнучкою порівняно зі споживчими ринками.

Важливим аспектом формування пропозиції є вплив інновацій. Технологічний прогрес дозволяє виробникам створювати продукцію з новими характеристиками, підвищувати продуктивність, зменшувати витратомісткість та адаптувати пропозицію до швидкозмінних потреб промислових споживачів. Інновації можуть змінювати структуру пропозиції, створюючи нові сегменти або витісняючи застарілі товари. З іншого боку, високотехнологічні інновації часто вимагають складних інвестицій, що може тимчасово зменшити еластичність пропозиції.

Ще однією визначальною рисою промислової пропозиції є її залежність від взаємодії учасників ланцюга постачання. Виробники промислової продукції часто виконують роль не лише продавців, а й партнерів по інтегрованому ланцюгу вартості. Пропозиція в такому контексті визначається можливістю координації між різними підприємствами, рівнем цифровізації виробничих процесів, здатністю до спільного планування та прогнозування потреб. Невідповідність одного елемента ланцюга може призвести до диспропорцій у пропозиції всієї системи. Це робить промислову пропозицію вразливою до логістичних криз, транспортних обмежень та геополітичних ризиків.

На пропозицію промислових товарів впливають також ринкові очікування. Компанії, прогнозуючи майбутній попит, можуть або збільшувати виробництво, або, навпаки, скорочувати його. У стабільних галузях це дозволяє уникати дефіциту, але в умовах невизначеності очікування можуть посилювати циклічні коливання, що проявляється у накопиченні надлишкових складських запасів або дефіциті

комплектуючих. Звідси виникає потреба у застосуванні систем планування на основі цифрових даних, аналітики та прогнозування, які дозволяють підвищити ефективність формування пропозиції.

Отже, пропозиція на промисловому ринку є багатфакторною, структурно складною та менш еластичною системою порівняно зі споживчими ринками. Її особливості зумовлені технологічною складністю продукції, довгостроковим характером контрактів, високою вартістю переходу між постачальниками, значною роллю сервісної складової та домінуванням інституційних факторів. Розуміння цих особливостей дозволяє компаніям ефективно планувати виробництво, управляти ризиками, формувати конкурентоспроможну ринкову стратегію та забезпечувати стійке партнерство з промисловими споживачами.

Таблиця 4.3 - Особливості пропозиції на промисловому ринку

Група особливостей	Характеристика	Сутність / Пояснення
Структурні особливості	Капіталомісткість виробництва	Висока частка фіксованих витрат, довгі цикли інвестицій, складність нарощування виробничих потужностей.
	Високий рівень спеціалізації	Продукція часто розробляється під конкретні технічні вимоги замовника; сильна кастомізація.
	Довгі виробничо-логістичні цикли	Виробництво та постачання включають багато проміжних етапів і учасників.
Технологічні фактори	Автоматизація та роботизація	Підвищує продуктивність, але зменшує короткострокову еластичність через великі інвестиції.
	Цифровізація (IoT, Big Data, цифрові двійники)	Підсилює контроль і планування пропозиції; створює нові форми сервісної пропозиції («equipment-as-a-service»).
	Аддитивні технології (3D-друк)	Збільшують гнучкість та здатність швидко випускати малі партії продукції.
	Технологічні стандарти	Необхідність відповідати нормам, стандартам сумісності, інженерним вимогам.
Ланцюгова взаємозалежність	Вбудованість у глобальні value chain	Пропозиція залежить від роботи всього індустріального ланцюга: сировина → компоненти → збірка → логістика → сервіс.
	Вразливість до збоїв у ланцюгу	Дефіцит комплектуючих, логістичні кризи, геополітичні ризики миттєво зменшують обсяг доступної пропозиції.
	Необхідність координації з постачальниками	Інформаційна інтеграція, прогнозування, синхронізація графіків виробництва.
Економічні характеристики	Низька еластичність пропозиції	Пропозиція повільно реагує на зміни попиту через складність розширення потужностей.

	Довгострокові контракти	Пропозиція планується заздалегідь, часто фіксується на роки.
	Великі мінімальні обсяги виробництва	Для економічної доцільності виробники прагнуть до високого завантаження потужностей.
Організаційні чинники	Значення сервісу та інженерної підтримки	Пропозиція включає монтаж, налаштування, навчання, техобслуговування.
	Складні договірні відносини	Враховують технічні параметри, гарантії, стандарти якості та ризики.
	Високі вимоги до професійної компетентності персоналу	Виробники та клієнти взаємодіють на технічному рівні (інженер–інженер).
Інноваційні та екологічні фактори	Вплив екологічних стандартів	Перехід до енергоефективних технологій збільшує капіталовкладення і змінює структуру пропозиції.
	Розвиток нових матеріалів	Формує нові можливості, але потребує технологічної модернізації виробництва.
	Інноваційні бізнес-моделі	Перехід від продажу обладнання до продажу функції (servitization).

Вкладка

ВПЛИВ INDUSTRY 4.0 ТА INDUSTRY 5.0 НА ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Сучасна промисловість перебуває на стадії трансформації, що визначається концепціями Industry 4.0 та Industry 5.0. Обидві моделі мають суттєвий вплив на формування як попиту, так і пропозиції на промисловому ринку, але роблять це по-різному через зміну технологічних процесів, бізнес-моделей та взаємодії між виробниками й споживачами.

Industry 4.0 та її вплив на пропозицію

Industry 4.0 характеризується цифровізацією виробничих процесів, автоматизацією, інтеграцією кіберфізичних систем, інтернетом речей (IoT), використанням великих даних та аналітики (Big Data), а також впровадженням технологій машинного навчання для оптимізації виробництва. Ці зміни значною мірою впливають на **пропозицію** на промисловому ринку.

1. Підвищення ефективності виробництва та зменшення витрат.

Автоматизовані лінії та роботизація дозволяють виробникам значно збільшувати обсяги випуску продукції при меншій потребі в ручній праці. Наприклад, автомобільна промисловість використовує роботизовані збірні лінії, що дозволяє виробляти тисячі автомобілів на день без зниження якості. Це збільшує пропозицію та робить її більш стабільною.

2. Гнучкість та адаптивність виробничих процесів.

Цифрові двійники та IoT-сенсори дозволяють моделювати процеси та

прогнозувати потреби в ресурсах у реальному часі. Виробники обладнання для електроніки, такі як Siemens чи Bosch, можуть швидко переналаштовувати лінії під нові продукти, що зменшує ризик недопоставок та скорочує час виробничого циклу.

3. **Інтеграція в глобальні ланцюги поставок.**

Industry 4.0 робить виробничі ланцюги прозорими: постачальники та виробники отримують миттєвий доступ до інформації про запаси, логістику та попит. Це дозволяє виробникам координувати пропозицію та зменшувати дефіцитні ситуації. Наприклад, у авіабудуванні компанії Boeing та Airbus використовують цифрові платформи для управління тисячами постачальників по всьому світу.

Industry 4.0 та її вплив на попит

Попит на промисловому ринку також трансформується під впливом Industry 4.0:

1. **Зростання потреб у технологічно складних продуктах.**

Автоматизація та цифровізація виробництва створюють попит на високотехнологічне обладнання, сенсори, роботизовані системи та програмне забезпечення для управління виробничими процесами. Наприклад, великі підприємства у харчовій та фармацевтичній промисловості почали активно купувати роботизовані пакувальні лінії та автоматизовані склади.

2. **Інформаційна прозорість та вимоги до сервісу.**

Клієнти очікують не тільки поставки обладнання, а й постійного моніторингу, прогнозного обслуговування та технічної підтримки. Це створює нові сегменти попиту на сервісні та консалтингові послуги, пов'язані з впровадженням Industry 4.0.

3. **Динамічний характер попиту.**

Завдяки гнучким виробничим технологіям попит стає більш індивідуалізованим: клієнти замовляють продукти під конкретні потреби. Це особливо помітно у виробництві складних машин, промислового устаткування та компонентів для електроніки.

Industry 5.0 та її вплив на пропозицію

Industry 5.0 робить акцент на співпраці людини та роботизованих систем, інтегруючи штучний інтелект із людським креативним та критичним мисленням. Основні тенденції, що впливають на пропозицію:

1. **Індивідуалізація та кастомізація продукції.**

У Industry 5.0 роботизовані виробничі системи можуть персоналізувати продукцію під потреби окремих клієнтів без втрати ефективності. Наприклад,

компанії у меблевій промисловості або автомобільній сфері почали пропонувати замовлення «на замір», де клієнт обирає компоненти та конфігурацію, а виробництво автоматично їх виготовляє.

2. **Покращення якості та точності виробництва.**

Співпраця людини та когнітивних роботів дозволяє досягти високої точності у виробництві складних компонентів, що підвищує якість пропозиції. У аерокосмічній та медичній промисловості це забезпечує виготовлення деталей із мікронною точністю.

3. **Соціальна та екологічна відповідальність.**

Industry 5.0 інтегрує етичні та екологічні стандарти у виробництво. Пропозиція включає продукцію, яка відповідає принципам сталого розвитку, енергоефективності та мінімізації відходів. Наприклад, компанії-виробники електроніки все частіше використовують перероблені матеріали та енергоефективні процеси.

Industry 5.0 та її вплив на попит

Вплив на попит також відчутний:

1. **Попит на персоналізовані рішення.**

Клієнти шукають продукти та послуги, які максимально відповідають їхнім індивідуальним потребам. Наприклад, у машинобудуванні замовники вимагають унікальні компоненти, специфічні конфігурації та індивідуальні функції, що формує нові сегменти попиту.

2. **Зростання попиту на інтегровані технологічні рішення.**

Industry 5.0 стимулює попит не лише на обладнання, а й на комплексні технологічні платформи: виробниче програмне забезпечення, аналітичні системи, сервісні модулі та навчальні рішення для персоналу.

3. **Вплив соціальних і екологічних факторів.**

Клієнти активно враховують етичність та екологічність продуктів при прийнятті рішень. Це створює попит на сталу продукцію та сервіси, які підтримують екологічні стандарти та соціальну відповідальність виробників.

Приклади впливу Industry 4.0 та 5.0

- **Автомобільна промисловість:** Tesla використовує Industry 4.0 для автоматизації збірки, а Industry 5.0 – для кастомізації електромобілів та інтеграції з цифровими сервісами.
- **Фармацевтика:** Pfizer впроваджує цифрові платформи для відстеження виробництва вакцин (Industry 4.0) та гнучкі лінії виробництва для швидкого реагування на нові штами вірусів (Industry 5.0).

- **Машинобудування:** Siemens та Bosch застосовують когнітивних роботів для складання складних компонентів та одночасно адаптують продукцію під специфіку замовників.

Таблиця 4.4 - Вплив Industry 4.0 та 5.0 на попит та пропозицію на промисловому ринку

Аспект	Industry 4.0	Industry 5.0	Приклади
Пропозиція: ефективність виробництва	Висока завдяки автоматизації, роботизації та оптимізації процесів	Підвищення якості та точності через інтеграцію людини та когнітивних роботів	Автомобільні лінії Tesla, складання мікроелектроніки Bosch
Пропозиція: гнучкість та адаптивність	Швидке переналаштування ліній під нові продукти, використання цифрових двійників	Індивідуалізація та кастомізація продукції під конкретного клієнта	Персоналізовані меблі, унікальні компоненти електромобілів
Пропозиція: сталість та екологічність	Менше уваги до екології, акцент на оптимізацію витрат	Висока увага до етичних та екологічних стандартів виробництва	Енергоефективне виробництво, використання перероблених матеріалів
Попит: характер і структура	Зростання потреб у високотехнологічному обладнанні, цифрових платформах, сервісах	Зростання попиту на кастомізовані, інтегровані та етичні продукти	Замовлення індивідуальних компонентів, комплексних технологічних рішень
Попит: динаміка та прогнозованість	Попит більш динамічний, швидко змінюється під впливом технологій	Попит стає індивідуалізованим і передбачуваним завдяки інтеграції людини та машини	Гнучкі виробничі замовлення у фармацевтиці, електроніці
Попит: сервіс та підтримка	Потребує цифрового моніторингу, прогнозного обслуговування	Додатково зростає роль інтеграції людини у процес обслуговування та підтримки	Predictive maintenance у виробництві, навчання персоналу під конкретні лінії
Взаємодія з глобальними ланцюгами	Пропозиція інтегрована, контроль над постачанням та запасами	Пропозиція адаптована до спеціальних замовлень та сталих практик	Ланцюги поставок Boeing, Airbus; сталий ланцюг у електроніці

Таким чином, вплив Industry 4.0 та 5.0 на промисловий ринок є комплексним:

- **Industry 4.0** збільшує ефективність, стабільність і швидкість виробництва, формуючи гнучку пропозицію та динамічний попит на технологічні продукти.

– **Industry 5.0** розвиває персоналізацію, етичність та креативну взаємодію людини та машини, що створює нові сегменти попиту на кастомізовану продукцію та інтегровані технологічні рішення.

Разом вони формують сучасний промисловий ринок, де пропозиція та попит стають більш інтелектуальними, адаптивними та орієнтованими на інновації та сталий розвиток.

Контрольні питання:

1. Які основні відмінності попиту на промисловому ринку від попиту на споживчому ринку? Наведіть приклади.
2. Поясніть поняття "похідного попиту" в контексті промислового маркетингу. Як це впливає на стратегію компаній?
3. Чому попит на промисловому ринку часто є нееластичним? Наведіть фактори, що впливають на цю особливість.
4. Опишіть феномен флуктуаційного попиту на промисловому ринку. Як підприємства можуть мінімізувати ризики, пов'язані з ним?
5. Що таке спільний попит у промисловому маркетингу? Наведіть приклад з реальної галузі.
6. Які характеристики пропозиції на промисловому ринку роблять її більш концентрованою порівняно зі споживчим ринком?
7. Як географічна концентрація покупців і постачальників впливає на пропозицію на промисловому ринку?
8. Поясніть роль професійних покупців у формуванні попиту на промисловому ринку. Як це відрізняється від поведінки споживачів?
9. Які фактори впливають на еластичність пропозиції на промисловому ринку? Обговоріть роль технологій і сировини.
10. Як взаємозалежність попиту та пропозиції на промисловому ринку впливає на довгострокові партнерства між компаніями?

Питання для самоперевірки:

1. Чи є попит на промисловому ринку похідним? Поясніть чому.
2. Наведіть приклади нееластичного попиту в промисловості, наприклад, у автомобільній галузі.
3. Як флуктуації в економіці впливають на попит на промислові товари?
4. Що означає термін "спільний попит" і як він проявляється в будівництві?
5. Чому на промисловому ринку менше покупців, ніж на споживчому?
6. Опишіть, як пропозиція на промисловому ринку залежить від глобальних ланцюгів постачань.

7. Яка роль раціональних рішень у формуванні попиту на промисловому ринку?
8. Чи може пропозиція на промисловому ринку бути монополістичною? Наведіть причини.
9. Як сезонність впливає на попит і пропозицію в аграрній промисловості?
10. Порівняйте еластичність попиту на промисловому та споживчому ринках.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте, як цифрова трансформація (наприклад, Industry 4.0) змінює особливості попиту та пропозиції на промисловому ринку. Наведіть приклади компаній, таких як Siemens або Bosch.
 2. Дослідіть вплив глобальних криз (наприклад, пандемії COVID-19) на флуктуаційний попит у промисловому секторі. Які стратегії адаптації рекомендуються?
 3. Порівняйте особливості попиту та пропозиції на промисловому ринку в розвинених країнах (наприклад, ЄС) та країнах, що розвиваються (наприклад, Україна). Які виклики для українських підприємств?
 4. Обговоріть роль екологічних факторів (наприклад, зелених технологій) у формуванні пропозиції на промисловому ринку. Як це впливає на конкурентоспроможність?
 5. Розробіть гіпотетичний кейс для компанії в хімічній промисловості, де похідний попит призводить до змін у пропозиції. Пропонуйте маркетингові стратегії для стабілізації.
-

Лекція 5

ТЕМА 5. ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ПРОМИСЛОВОГО РИНКУ

План лекції 5:

1. Особливості ринку реселерів.
2. Особливості державного ринку.
3. Особливості ринку некомерційних організацій.

РИНОК ПРОМІЖНИХ ПРОДАВЦІВ

Ринок проміжних продавців (реселерів)- це сукупність окремих осіб та організацій, які купують товари для перепродажу або здавання їх в оренду іншим споживачам з метою отримання прибутку.

Як очевидно з визначення, ринок реселерів складається з торгових посередників (оптових і роздрібних), і навіть фірм, які надають устаткування оренду. Торгові посередники, будучи проміжною ланкою між виробником і споживачем, дуже сильно впливають на конкурентоспроможність підприємств-виробників.

На промисловому ринку виділяють наступних посередників: дистриб'ютори, дилери та джобери.

Дистриб'ютори (Від англ. To distribute - розподіляти) - це торговець за договором, укладеним з виробником, на право продажу продукції на певній території та протягом певного часу.

Дилер(від англ. to deal - роздавати, мати зв'язок) - фізична або юридична особа, яка здійснює діяльність від свого імені та за власний рахунок.

Джобер(Від англ. job - завдання, робота) - дилер, що працює за окремими, тимчасовими договорами.

Дилерство може бути: виключне (посередник отримує ексклюзивні права на поширення продукції на ринку), виключне на певній території (теж лише на певній території: регіональні, національний ринок тощо) та угоди з примусовим асортиментом.

Зв'язок між основними посередниками показано на рис. 5.1.

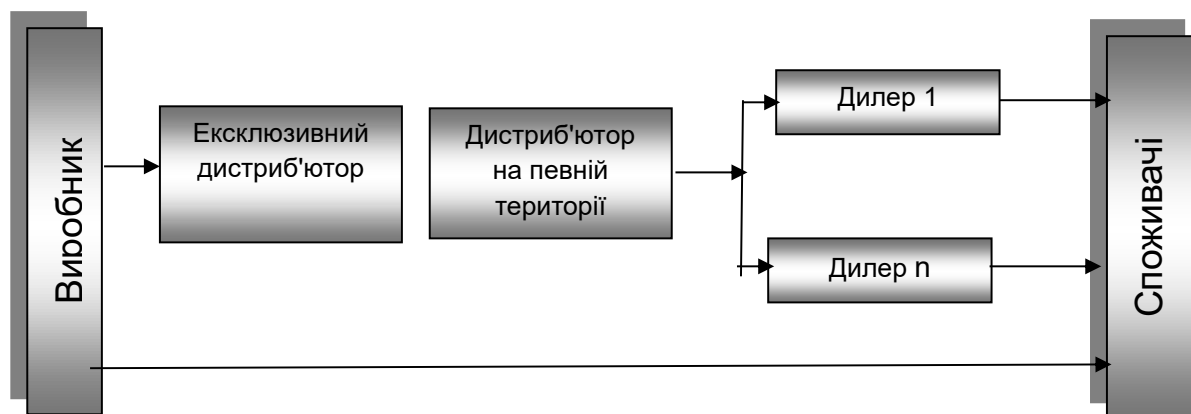


Рисунок 5.1 - Учасники, які беруть участь у розподілі товарів на промисловому ринку

Канали розподілу виконують такі функції: (1) встановлення контактів із споживачами та підтримка їх; (2) самостійне проведення програм щодо підвищення лояльності споживачу або реалізації програм виробника; (3) стимулювання збуту; (4) прийняття на себе рисів; (5) доведення товарів доячи вимог покупців; (6) дослідницька робота; (7) організація кредитування (лізинг, відстрочка платежу) та (8) організація просування.

У розподілі промислових товарів беруть участь та інші учасники торгової мережі. Цікавою є наступна класифікація торгових підприємств:

Convience- Невеликий роздрібний магазин «біля будинку», на АЗС. Головна відмінність - невелика площа (до 400 м²), близькість до покупця, невеликий, але відпрацьований асортимент.

Cash&carry— магазин на кшталт «оплата готівкою плюс самовивіз». У класичному варіанті це оптовий або дрібнооптовий склад-магазин великої площі, орієнтований на оптових і дрібнооптових покупців, які купують товари для подальшого перепродажу.

Класичний супермаркет- Магазин самообслуговування з єдиним розрахунковим вузьким і торговою площею 600-1800 м². Торгівля переважно продовольчими товарами, непродовольча група товарів представлена слабо.

Дискаунтер(Економічний супермаркет) - магазин самообслуговування з єдиним розрахунковим вузлом, що реалізує товари повсякденного попиту. Оформлення магазину скромніше, асортимент вже (зазвичай не перевищує 1500-2000 найменувань). Середня торгова площа – 250–400 м².

Гіпермаркет— магазин самообслуговування з єдиним розрахунковим вузлом із великою торговою площею (щонайменше 2,5 тис. м²). Співвідношення продовольчих та непродовольчих товарів приблизно 60/40 відсотків.

Розглянемо основні *характеристики ринку реселерів*.

1. **Ринкові.** Сьогодні в промислово-розвинених країнах багато торгових фірм досить великі і мають мало конкурентів на їх ринкових областях. Наприклад, у США ще в середині 80-х рр. н. минулого століття було понад 50.000 торгових точок "fast-food", з них приблизно 70% входять до складу великих компаній. Причому на McDonald's припадає 6,000. Збільшення торгових мереж спостерігається і в Україні. Це є наслідком посилення конкуренції цьому ринку.

Можна виділити такі тенденції на ринку реселерів:

- *Зростання ринкової сили реселерів* через монополізацію ринку системними збутовими мережами.
- Сучасна тенденція, яку можна спостерігати на ринках західних країн, полягає в тому, щоб мати достатню кількість невеликих торгових точок, які об'єднані під єдиним початком. Іншими словами, робота на основі концепції «*be small&concentrated*». Це дозволяє створити широку торговельну мережу, при цьому об'єднану під єдиним початком, що дозволяє створити переваги централізованого управління, маркетингу та постачання.
- Наступною тенденцією (у тому числі і в Україні) є зростання кількості торгових підприємств, що працюють на умовах *франчайзингу*. Якщо для традиційних підприємств статистика показує, що близько 80% з них протягом організації 3-5 припиняють своє існування, то у разі роботи на умовах франчайзингу статистика повністю протилежна. Причин тут кілька, а саме: перевірений в інших країнах (регіональних ринках) асортимент, методи маркетингового управління, стандарти продажу.
- Світовою тенденцією є *зростання електронної комерції*. Зростання електронної комерції характеризується швидким збільшенням обсягів онлайн-продажів, поширенням мобільної торгівлі, розвитком платформ маркетплейсів і інтеграцією цифрових платежів. Основними драйверами є глобальна діджиталізація, зміна споживчих звичок (переважання онлайн-покупок), зростання доступності інтернету та технологій штучного інтелекту для персоналізації пропозицій. Пандемія COVID-19 значно прискорила цей процес, стимулюючи перехід традиційного ритейлу в онлайн-формат. На сучасному етапі електронна комерція охоплює не тільки B2C, а й B2B та C2C сегменти, інтегруючи логістику, аналітику та омніканальні стратегії продажів.

Так:

2015 —► Зростання мобільного шопінгу (m-commerce), поширення базових маркетплейсів

2016 —► Масовий перехід традиційного ритейлу в онлайн, активне використання соцмереж для продажів

- 2017 —► Інтеграція цифрових платежів, персоналізація пропозицій за допомогою даних користувачів
 - 2018 —► Розвиток омніканальних стратегій, зростання B2B e-commerce
 - 2019 —► Штучний інтелект у рекомендаціях товарів, автоматизація логістики
 - 2020 —► Пандемія COVID-19: різкий стрибок онлайн-продажів, e-grocery, доставки на перший план
 - 2021 —► Масове впровадження маркетплейсів, підписних сервісів, мобільних додатків
 - 2022 —► Розвиток cross-border e-commerce, цифрових валют і інтеграції AR/VR у шопінг
 - 2023 —► Сталість росту: аналітика поведінки покупців, оптимізація ланцюгів постачання
 - 2024 —► Інтелектуальні платформи, гібридні моделі продажів (офлайн+онлайн), персоналізація на рівні AI
- *Екологічна свідомість (Sustainability) як ключовий драйвер.* Споживачі (особливо молодь – Gen Z та міленіали) все більше цінують циклічну економіку. Купівля вживаного розглядається як спосіб скоротити викиди, відходи та споживання ресурсів.
 - *Переважа онлайн-платформам та технологізація.* Панування маркетплейсів (The RealReal, Vestiaire Collective, Rebelle) та агрегаторів. Використання AI для оцінки товарів, перевірки автентичності та персоналізації рекомендацій. Розвиток live-shopping (відео-трансляцій) для продажу вживаного одягу.
 - *Зміна бізнес-моделей та інтеграція в традиційний ритейл.* **Поява** онлайн-сервісів по підписці (*rental*) та моделі "купуй-продавай-обмінюй" (C2B2C). Традиційні магазини (наприклад, H&M, ІКЕА) запускають програми прийому та продажу б/в товарів.

Успіх промислових виробників багато в чому визначається ринковою силою реселерів, їхньою купівельною спроможністю, можливістю надавати підтримку та супровід товарів на ринку.

2. **Продуктові.** Можна виділити такі продуктові характеристики реселерів:

- Багато великих реселерів мають формалізовані процедури закупівель та деталізовані специфікації;
- У зв'язку з тим, що споживачі часто вимагають різної якості, матеріалів, стилю і робочих характеристик реселери часто займаються *модифікацією продукції*, що продається, доведенням характеристики товару доячи вимог окремих покупців.
- На відміну від товарів від товарів інших продавців, реселери займаються присвоєнням власних марочних назв (*private label*).
- Під час продажу технічно складної та унікальної продукції реселери займаються організацією *післяпродажної підтримки*.
- Сьогодні дилери часто (у тому числі і в Україні) не хочуть купувати великі партії дорогого товару та «заморожувати» власні оборотні кошти (*drop shipping*). Вони вважають за краще придбати демонстраційні зразки, укладаючи контракти з дистриб'юторами, про те, що за обумовлений час будь-яка з моделей може бути

їм поставлена. Такий підхід дозволяє вивільнити значні фінансові ресурси, що істотно знижує для дилерів бар'єри входу в ринок.

- *Розширення категорій товарів.* Люкс та преміум залишаються найприбутковішим сегментом. "Нова еліта" — високотехнологічні товари: гаджети (смартфони, ноутбуки), фототехніка, gaming gear. Активне зростання ринку вживаних автомобілів (зокрема електромобілів), меблів, спортивного обладнання, настільних ігор, vinyl-платівок.
- *Інвестиційна складова та "бестселери минулого".* Деякі товари (відомі моделі взуття, сумки, годинники) розглядаються як актив, що зберігає або збільшує вартість. Попит на архівні (vintage) та культові речі від відомих брендів.
- *Експоненційне зростання ринку перепродажу.* За оцінками Transparency Market Research, ринок second-hand товарів (одяг, електроніка, меблі тощо) має зрости до $\approx 1,04$ трильйона доларів до 2035 року при середньорічному темпі (CAGR) близько 17.2 %. Згідно з іншими аналітиками, сегмент перепродажу одягу вже демонструє значну активність: велика кількість одиниць товарів перепродана або перероблена через «circular fashion» канали
- *Технологічна трансформація:* онлайн-платформи, ресоммерсе, цифровізація. Зростає роль онлайн майданчиків, мобільних додатків та платформ для перепродажу: вони забезпечують масштабування, зручність, високу доступність широкому колу покупців. Частка “fashion & luxury resale” залишається домінуючою у структурі — мода та аксесуари займають помітну частку попиту на перепродаж. Новий розвиток — \$branded\ recommerce\$ (коли бренди або офіційні продавці запускають власні програми перепродажу): це змінює структуру ринку, дає змогу контролювати якість, а також вводить логіку довшого “життєвого циклу” товарів. Технології та платформи розширюють ринок, роблять ресейл доступним і зручним, дозволяють інтегрувати його в офіційні канали.
- *Зростання перепродажу в сегменті “люксу та преміум”.* Ринок second-hand luxury зростає швидше, ніж «звичайний» — деякі дослідження і новини свідчать про подвійний або кратні прирости продажів у цьому сегменті. Купівля “second-hand luxury” сприймається не просто як економія, а як інвестиція або способи зберегти цінність — особливо серед молодих покупців. Часто перепродажні платформи пропонують більш сувору аутентифікацію та гарантії — це підвищує довіру до ринку і розширює аудиторію поза класичними second-hand покупцями. Перепродаж — це вже не просто дешевша альтернатива, а окремий клас споживання з власною цінністю і логікою.
- *Перспективи: “circular economy”, сталість, інтеграція з ритейлом і брендами.* Оскільки попит на second-hand і ресейл зростає, другорядний ринок стає важливим елементом “circular fashion / circular economy” — з можливістю перепродажу, ресайклу або повторного використання товарів. Часто

перепродажні бізнес-моделі змушують бренди переосмислити виробництво (наприклад, звертати увагу на якість та довговічність), що змінює логіку design-to-lifecycle. У довгостроковій перспективі — очікується подальше зростання resale-сегментів, особливо якщо зросте вплив регуляцій, екологічні вимоги та усвідомленість споживачів.

- Великі торгові підприємства, які торгують промисловими товарами, часто формують власний асортимент відповідно до *асортиментної піраміди* (рис. 5.2). Відповідно до неї 50% - це стандартні моделі, такі як і у всіх інших продавців, 40% - нові моделі та 10% - старі, але функціональні моделі.

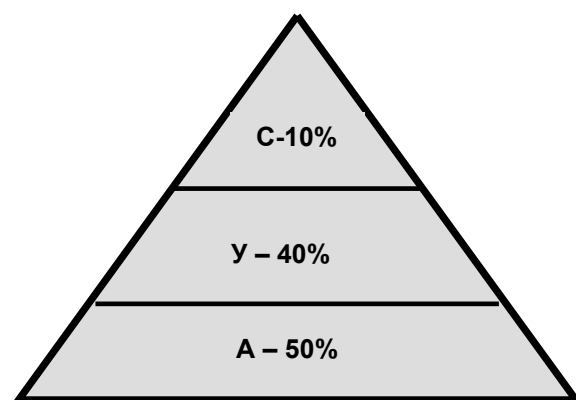


Рисунок 5.2 Асортиментна піраміда супермаркетів техніки

3. **Покупницькі показники.** Зазвичай реселери маю високо підготовлених фахівців у галузі товарознавства, які здійснюють закупівлі на професійній основі. Однак часто у вітчизняних умовах дрібні реселери не мають базової професійної підготовки для того, щоб професійно розбиратися в особливостях промислової продукції, що закуповується. Тому вони мають тенденцію до порівняння технічних особливостей продукції, що закуповується при прийнятті рішення про купівлю на основі характеристик, що запитуються покупцями, прийнятими важливими в їх середовищі або ж на власному розумінні даної проблеми.
4. **Канали розподілу.** Глибина каналів розподілу залежить від класу товарів, що продаються. Вона може бути великою, так і малою. Участь реселера в каналі залежить від рівня прибутковості від перепродажу.
5. **Просування.** При розробці компанією-виробником стратегії просування, орієнтованої на реселерів, акцент слід робити на персональні продажі, пряму поштову рекламу та рекламу в спеціальних виданнях.
6. **Цінові.** Реселери більш чутливі до цінового фактора, ніж промислові підприємства, оскільки їх прибуток формується за рахунок різниці між ціною

продажу та ціною, запропонованою виробником. Ціна в даному випадку використовується як один із найважливіших інструмент просування. Для цього використовують різні знижки та стимулювання збуту за місцем продажу (in store promotion).

Для нагадування:

Знижки поділяються на одноразові та накопичувальні. Накопичувальна знижка буває з правом передачі іншій особі¹, і без них. Технічно це може бути внутрішній накопичувальний рахунок або дисконтна карта.

Вирізняють такі види знижок: (1) за обсяги; (2) за форму оплати (готівка); (3) за строки сплати, в т.ч. знижки-сконто, наприклад «2/10, нетто 30», що означає за оплату протягом 10 днів знижка 2%, кінцевий термін оплати – через 30 днів; (4) для постійних покупців; (5) функціональні (наприклад, за зберігання, просування); (5) приховані (у вигляді послуг). Особливий випадок – знижки для власника дисконтних карток, які, насправді, є знижками, пов'язаними з економією на просуванні.

7. Попит. Рівень матеріальних запасів оптових посередників є реакцією на ланцюгову взаємозв'язок між попитом споживчому ринку та похідним від нього попитом ринку промисловому. Реселери можуть бути помічниками маркетологів промислових підприємств. Вони можуть впливати на споживчий попит безпосередньо через збільшення зусиль просування, поліпшення рівня сервісу чи зменшення ціни. До того ж, підтримуючи зв'язок із покупцями доносити до виробника потреби, потреби та перевагу їхніх клієнтів.

Для ринку реселерів характерна також пов'язаність попиту.

8. Мотиви. Основні мотиви реселерів. Економічні: маржа, обіговість, зменшення втрат через псування товару. Технічні: збереження товару від псування, логістичні переваги, мерчандайзінгові переваги. Правові: сертифікованість товару, відсутність правових наслідків. Маркетингові: затребуваність споживачами, рекламно-маркетингова підтримка, мерчандайзинг.

Розглядаючи основні тенденції у розвитку ринку роздрібної торгівлі, можна побачити, що ці тенденції визначаються базовими стратегіями розвитку компанії за М. Портером (рис. 5.3). Як очевидно з рисунку, тенденції пов'язані з «розтягуванням» підприємств із двох полюсів: диференціація і лідерство з витрат, що забезпечується різними технологічними методами.

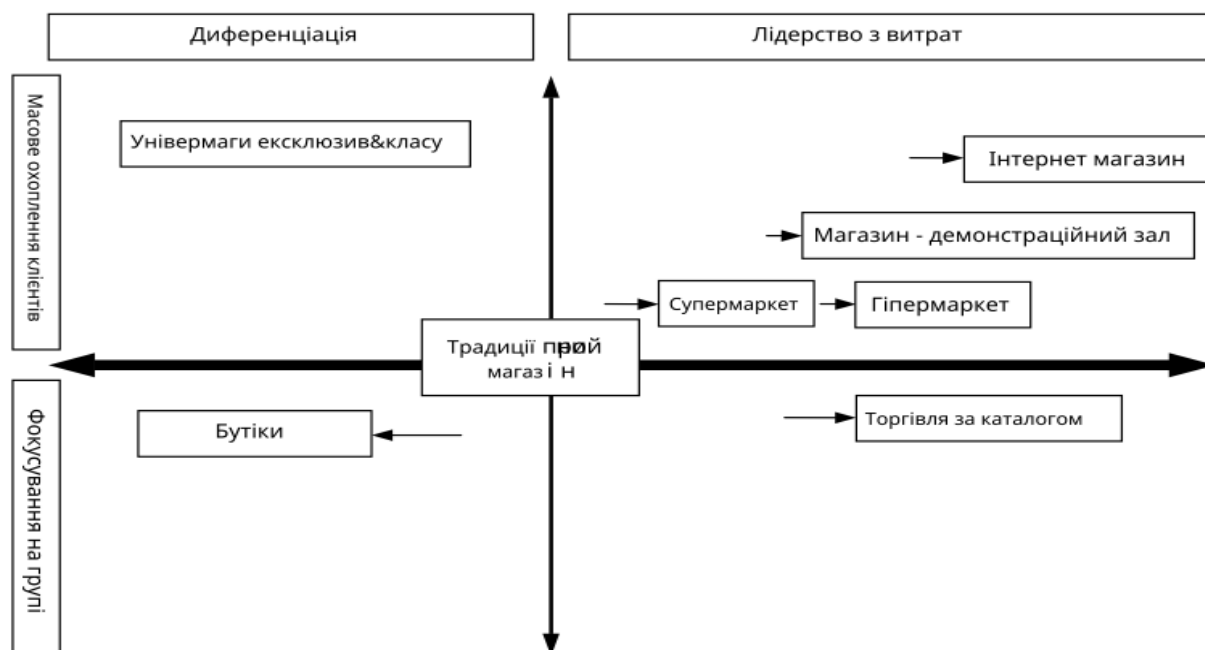


Рисунок 5.3 – Еволюція форм підприємств торгівлі

ДЕРЖАВНИЙ РИНОК

Державний ринок- це ринок, що складається з державних, муніципальних організацій та установ, а також органів місцевого самоврядування.

Державний ринок охоплює споживачів як центральних, і місцевих органів влади. Для виконання своїх функцій державні організації та установи потребують досить широкого спектру товарів як цивільного, так і військового призначення.

У більшості країн цей ринок є високо привабливим для підприємств. Причин тут кілька. По-перше, державні замовлення, особливо в оборонній сфері, дозволяють фінансувати перспективні розробки, які не мають безпосередньої віддачі у короткостроковому періоді. У цьому сенсі державний ринок формує базу для технологічного стрибка національних виробників, сприяє зміцненню їх конкурентних позицій (рис. 5.4). По-друге, отримавши державне замовлення компанія може набути стабільності в умовах ринку (особливо в умовах нестабільної кон'юнктури), можливість забезпечити оптимальний розподіл наявних у неї ресурсів. Тому навіть іноді за відносно низької рентабельності одиниці продукції, проданої на державному ринку, це все одно вигідно компанії, особливо враховуючи, як правило, значні обсяги постачання. І по-третє, державні замовлення стабільні, передбачувані (потреби держави змінюються рідко) та вимоги до характеристик продукції помірні та заздалегідь відомі. Все це дозволяє створити підприємству якийсь стабільний кістяк для завоювання позицій на ринку комерційних організацій.

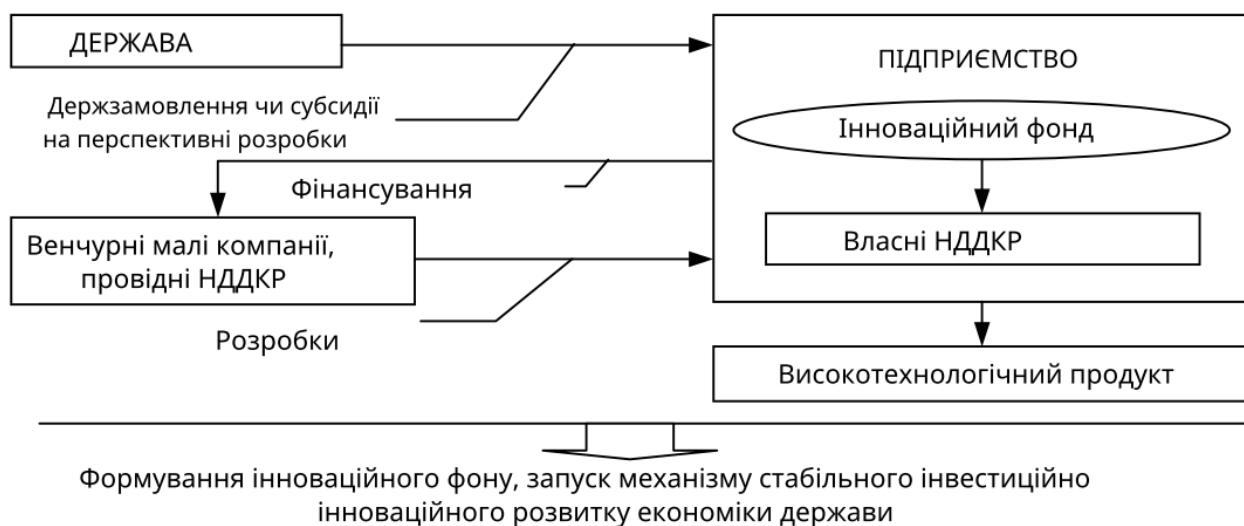


Рисунок 5.4 - Роль держави в інноваційному процесі на промисловому підприємстві

До споживачів на державному ринку належать не лише різні міністерства та відомства, а й частина держпідприємств. Їх можна поділити на дві групи: казенні підприємства та підприємства, де держава має права власності. Останні не відносяться до держринку та виступаю як комерційно підприємства з державною часткою.

Державний ринок має такі характерні риси:

1. **Велика ємність ринку.** Незважаючи на спроби скорочення держапарату в більшості країн, він все одно зростає. При цьому ці структури постійно відчують потребу від олівців та паперу, до оргтехніки, автомобілів тощо. товарів.
2. **Процес закупівель сильно обтяжений формальностями,** більш тривалий. Можливі витрати держорганізацій розподілено за відповідними можливими статтями. Усі великі закупівлі бюджетні організації мають здійснювати з урахуванням результатів проведених тендерів. Розрахунки бюджетних організацій проходять казначейство, що додатково затягує час проходження платежів.
3. **Закупівлі на державному ринку сильно схильні до впливів політичних факторів,** а також особистісні переваги та інтереси керівників державних структур.
4. **Держава часто проводить протекціоністську політику** по відношенню до вітчизняних виробників. Так, наприклад, в Україні державним структурам заборонено купувати закордонну продукцію, якщо є вітчизняні аналоги. Одне чітке визначення «аналогу», на жаль, не дано.
5. **При купівлі товарів за кордоном для власних потреб (не для подальшого продажу) державні структури в Україні звільняються від сплати податку на додану вартість.**

6. **Багато бюджетних організацій, крім бюджетних коштів, мають ще й позабюджетні кошти.** Хоча їх використання жорстко регламентується, проте вони надають великі можливості у придбанні товарів, значно збільшують ємність даного ринку.

Державні закупівлі у світовій практиці здійснюються такими основними шляхами:

- (1) методами контрактів за результатами переговорів;
- (2) методом відкритих торгів;
- (3) Методом тендерів.

Останній метод досить поширений. Це зумовлено тим, що за дотримання процедури проведення тендеру в умовах, коли учасники не мають змоги відстежувати поведінку інших продавців, кожен з них пропонує максимально вигідні умови. Це дозволяє державі заощадити значні кошти платників податків.

Державні структури можуть здійснювати закупівлі централізовано (для всіх структурних підрозділів), децентралізовано (якщо підрозділи мають статус юридичної особи) або за змішаним принципом.

Підсумовую наведене, можна констатувати, що державний ринок у контексті промислового маркетингу є одним з ключових сегментів, де бізнес взаємодіє з державними установами як покупцями товарів, робіт та послуг. Промисловий маркетинг, або B2B-маркетинг, відрізняється від споживчого тим, що фокусується на раціональних рішеннях, довгострокових відносинах та великих обсягах поставок. У державному ринку ці особливості набувають ще більшої виразності через регуляторні норми, прозорість та суспільний контроль. Характеристика державного ринку включає кілька аспектів: по-перше, це моносонія, де держава виступає домінуючим покупцем у певних галузях, таких як оборона, інфраструктура чи охорона здоров'я. Обсяги закупівель тут колосальні – від мільйонів до мільярдів гривень, що робить цей ринок привабливим для промислових компаній, але водночас вимагає значних інвестицій у підготовку тендерних пропозицій. По-друге, процеси закупівель суворо регламентовані законодавством, що забезпечує конкуренцію, але ускладнює вхід для новачків. У промисловому маркетингу на державному ринку ключовими є не емоційні алелі, як у B2C, а технічні специфікації, цінова ефективність та відповідність стандартам якості. Довгі цикли продажів – від кількох місяців до років – зумовлені бюрократичними процедурами, перевітками та можливими оскарженнями. Крім того, державний ринок характеризується високим рівнем ризику через політичні зміни: нова влада може переглянути контракти чи змінити пріоритети.

У глобальному масштабі державний ринок становить значну частку ВВП – у розвинених країнах до 15-20%, де держава закупає все від офісного обладнання до складних технологій. Для промислових маркетологів це означає необхідність

будувати відносини з чиновниками, моніторити законодавчі зміни та інвестувати в лобіювання.

Важливим є також аспект соціальної відповідальності: постачальники мусять демонструвати етичність, екологічність та підтримку національних інтересів.

У порівнянні з приватним бізнесом, державний ринок менш гнучкий, але стабільніший у платежах, якщо контракт підписано. Загалом, характеристика державного ринку підкреслює його як стратегічний напрямок для диверсифікації ризиків у промисловому маркетингу, де успіх залежить від compliance та інноваційності пропозицій.

Переходячи до особливостей закупівель в Україні, варто відзначити, що система публічних закупівель тут пройшла значну трансформацію після Революції Гідності 2014 року. Основним інструментом став електронний портал ProZorro, запущений у 2016 році, який революціонізував процеси, зробивши їх прозорими та доступними. ProZorro – це відкрита система, де всі тендери проводяться онлайн, з публічним доступом до документації, пропозицій та результатів. Це відповідає принципам промислового маркетингу, де конкуренція базується на об'єктивних критеріях. Характеристика українського державного ринку включає порогові суми: для товарів і послуг – від 50 тисяч гривень для допорогових закупівель, а для робіт – від 1,5 мільйона. Вище цих порогів обов'язкові відкриті торги з аукціоном, де ціна знижується в реальному часі. Особливістю є модульна структура ProZorro: центральна база даних інтегрується з комерційними майданчиками, такими як Zakupivli.prom.ua чи E-Tender, що дозволяє бізнесу обирати зручний інтерфейс. Для промислових компаній це означає необхідність реєстрації в системі, підготовки електронних документів та моніторингу оголошень через API. Закупівлі в Україні регулюються Законом ["Про публічні закупівлі"](#) від 2016 року з численними поправками, які гармонізують систему з нормами ЄС, зокрема Директивою 2014/24/ЄС. Серед ключових особливостей – антикорупційні механізми: будь-який учасник може оскаржити тендер через Антимонопольний комітет, а DoZorro – це AI-інструмент для автоматичного виявлення порушень.

У воєнний час, з 2022 року, введено спрощені процедури: для оборонних закупівель – закриті тендери, а для критичної інфраструктури – прямі договори без аукціону. Це впливає на промисловий маркетинг, адже компанії мусять адаптуватися до швидких змін, наприклад, локалізації виробництва – новий закон 2025 року вимагає певного відсотка української складової в товарах для державних закупівель. Крім того, державний ринок в Україні характеризується фокусом на імпортозаміщення: пріоритет надається вітчизняним виробникам, що стимулює локальний бізнес. Обсяги ринку значні – у 2024 році через ProZorro пройшло понад 600 мільярдів гривень, з економією близько 10% завдяки конкуренції. Для

промислових маркетологів це ^{機会} для стратегічного планування: аналіз даних ProZorro дозволяє прогнозувати попит, наприклад, на будівельні матеріали чи медичне обладнання.

Розглядаючи глибше характеристики державного ринку, варто підкреслити його стабільність як покупця: держава рідко банкрутує, тому платежі гарантовані бюджетом. Однак, у промисловому маркетингу це компенсується строгими вимогами до якості – постачальники мусять мати сертифікати ISO, екологічні стандарти та досвід подібних поставок. В Україні додатково вимагається відсутність зв'язків з агресором – компанії з російським капіталом виключені з тендерів.

Особливості закупівель включають багатостадійність: від планування (річний план закупівель публікується) до виконання контракту з контролем. Для бізнесу це означає інвестиції в CRM-системи для відстеження тендерів та юридичну підтримку. У 2025 році, з урахуванням інтеграції до ЄС, введено нові правила для зелених закупівель: пріоритет екологічним товарам, що впливає на маркетингові стратегії промислових компаній. Наприклад, виробники енергозберігаючого обладнання отримують перевагу. Крім того, державний ринок в Україні має секторальні особливості: в обороні – через ProZorro.Sale для аукціонів майна, але закупівлі часто класифіковані; в інфраструктурі – великі проекти ЄС-фінансування вимагають міжнародних стандартів. Корупційні ризики зменшено завдяки ProZorro, але все ж існують – моніторинг TI-Ukraine виявив порушення в 10-15% тендерів. Для промислового маркетингу це підкреслює важливість репутації: компанії з історією успішних поставок мають перевагу в оцінці нецінових критеріїв, які можуть становити до 30% балів. Загалом, державний ринок стимулює інновації – бізнес інвестує в R&D, щоб відповідати техзавданням, як у випадку з дронами чи ІТ-рішеннями для е-урядування.

Особливості закупівель в Україні також включають реформи останніх років: новий закон про публічно-приватне партнерство (ППП), підписаний президентом у липні, спрощує інвестиції в інфраструктуру. Він розширює сфери PPP – від доріг до енергетики, з терміном до 50 років, і стандартизує процедури, роблячи їх привабливішими для іноземних компаній. У промисловому маркетингу це відкриває нові канали: бізнес може пропонувати не тільки товари, а й комплексні проекти. Крім того, уряд розширив умови для швидкого відновлення критичної інфраструктури – прямі закупівлі без тендеру для ремонту після обстрілів. Локалізаційні вимоги, введені законом №13392, вимагають 10-40% української складової в машинах, обладнанні тощо, що впливає на ланцюги поставок. Для маркетологів це означає акцент на національному брендингу та партнерствах з локальними постачальниками. Державний ринок характеризується також цифровізацією: інтеграція ProZorro з державними реєстрами (ЄДР, податки)

автоматично перевіряє учасників, зменшуючи фальсифікації. У 2025 році схвалено дорожню карту посилення контролю на 2025-2027 роки, включаючи гармонізацію з ЄС та AI-аналіз ризиків. Це робить ринок більш передбачуваним для промислових компаній, але вимагає постійного навчання – семінари від Мінекономіки допомагають бізнесу адаптуватися. Приклади успіху: українські IT-компанії виграють тендери на цифровізація, а виробники зернозбиральної техніки – на аграрні проекти. Однак виклики залишаються: бюрократія затримує платежі на 30-60 днів, а оскарження може зупинити тендер на місяці.

На завершення, державний ринок у промисловому маркетингу є потужним драйвером зростання, особливо в Україні, де ProZorro забезпечила прозорість і економію мільярдів. Його характеристики – регуляція, конкуренція, великі обсяги – поєднуються з місцевими особливостями: воєнні адаптації, локалізація та ЄС-інтеграція. Для бізнесу успіх залежить від стратегічного підходу: моніторингу, compliance та інновацій. У 2025 році, з новими законами, ринок стає ще привабливішим, стимулюючи економіку через ефективні закупівлі. Таким чином, державний ринок не тільки забезпечує стабільний попит, але й сприяє розвитку промисловості загалом, роблячи його ключовим елементом маркетингової стратегії.

Вставка

Обсяги ринку:

- Загальний обсяг публічних закупівель в Україні за 2024 рік склав приблизно **888 млрд грн** — за підсумками майже 3,3 млн укладених договорів.
- Якщо говорити про конкурентні закупівлі (через систему Prozorro), то за 2024 рік їх обсяг піднявся до **≈ 841 млрд грн**, що на 36 % більше, ніж у 2023-му.
- За результатами цих конкурентних закупівель було укладено договорів на суму **≈ 789,5 млрд грн**.
- Частина закупівель здійснюється через модуль Prozorro Market — електронний маркетплейс для державних закупівель, який розрахований на стандартизовані товари/послуги. Для 2024 року через нього закупили на понад **100 млрд грн**

Ці цифри демонструють, що ринок держзакупівель в Україні навіть за умов війни лишається дуже значним, і частина закупівель системно переведена в електронну форму.

Хто виступає замовниками (структура закупівель):

- Система Prozorro об'єднує понад **35 000 державних і комунальних органів та підприємств** як потенційних замовників.
- Замовниками можуть бути: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, державні компанії, інші публічні структури
- Частина закупівель здійснюється через так звані **централізовані закупівельні організації (ЦЗО)**. ЦЗО формують великі лоти, об'єднуючи потреби кількох замовників, що дозволяє стандартизувати закупівлі, економити ресурси та залучати більшу конкуренцію.
- Історично (у ранні роки роботи Prozorro) частка замовників-організаторів тендерів зросла суттєво: уже в 2016 році кількість таких організацій збільшилась +53 % порівняно з попереднім роком.

Тенденції і зміни за останні роки:

- Кількість тендерів зростає: за даними за 2024 рік — майже **2.5 млн закупівель** за перші 9 місяців року.
- Разом з тим — структуру майданчиків проведення закупівель частково змінився: половина всіх тендерів 2024 року пройшли через майданчик Zakupivli.Pro, далі за популярністю — DerzhZakupivli.Online та E-Tender.biz.
- У системі держзакупівель розширено використання централізованих закупівель через ЦЗО та через Prozorro Market, що дає змогу державі закуповувати значні обсяги — стандартизованих товарів/послуг з меншою бюрократією.
- Система стає більш конкурентною: за 2024 рік середня кількість заявок на тендер зросла з 2,03 (у 2023) до 2,38.

Обмеження та виклики у структурі та прозорості:

- Хоча система Prozorro є досить відкритою, ефективність контролю все ще залишається проблемою: згідно з аналізами, часто аудит та перевірки закупівель здійснюються після укладання контрактів — що означає, що превентивний контроль слабкий.
- Не всі типи закупівель легко піддаються аналізу, особливо ті, що стосуються оборонної сфери — через особливі процедури і обмеження публічності.

РИНОК ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Ще однією складовою промислового ринку є споживачі з-поміж громадських організацій. Це різноманітні політичні партії, творчі спілки, професійні та інші асоціації, релігійні організації та інші добровільні об'єднання громадян.

Попит на даному ринку іррегулярний і сильно зумовлений політичними факторами, такими, як, наприклад, вибори та перевибори, загострення політичної ситуації. Особливо сильно цей ринок впливає стан медіа- і поліграфічного ринку. Кожна чергова політична кампанія супроводжується потужними фінансовими вливаннями до рекламних агентств і, як наслідок, до ЗМІ та поліграфічних підприємств.

У звичайний час даний ринок потребує допоміжних товарів (офісне обладнання, засоби зв'язку тощо), а також товарів для забезпечення функціонування партійних засобів комунікації з електоратом (газети, електронні ЗМІ тощо).

Ринок громадських організацій у контексті промислового маркетингу є одним із ключових сегментів, де відбувається взаємодія між постачальниками товарів та послуг і некомерційними структурами, орієнтованими на суспільне благо. Громадські організації, як покупці на цьому ринку, включають неурядові об'єднання, фонди, асоціації та інші некомерційні структури, які закуповують товари та послуги для реалізації соціальних, освітніх, екологічних чи гуманітарних проектів. Цей ринок характеризується специфічними особливостями, пов'язаними з обмеженими бюджетами, залежністю від донорського фінансування та високими вимогами до прозорості.

В Україні цей сегмент набуває особливого значення через активний розвиток громадянського суспільства після Революції Гідності 2014 року, коли кількість зареєстрованих громадських організацій зросла до понад 100 тисяч, хоча активними залишаються лише близько 20-30%. Це створює динамічний, але нестабільний ринок, де постачальники мусять адаптуватися до некомерційної логіки покупців, орієнтованих не на прибуток, а на суспільну користь.

Характеристика ринку громадських організацій починається з розуміння його структури: він поділяється на сегменти за сферами діяльності, такими як захист прав людини, екологія, освіта, охорона здоров'я та культурні ініціативи. Кожна організація діє на принципах добровільності та самоуправління, без мети отримання прибутку, що робить її закупівлі орієнтованими на максимальну ефективність використання ресурсів. Учасники ринку включають споживачів – громадян та спільноти, які користуються послугами організацій для захисту прав чи зміни поведінки; донорів та спонсорів – бізнес-структури, міжнародні фонди та державні установи, що надають фінансування; партнерів – державні органи та бізнеси, з якими обмінюються ресурсами, такими як знання, кошти чи приміщення. Конкуренція тут не стільки за продажі, скільки за фінансування та вплив, оскільки організації змагаються за гранти від донорів, а заміна послуг регулюється законодавством. Нові гравці з'являються у відповідь на макрозміни, як кризи чи реформи, наприклад, після 2022 року через воєнний стан зросла кількість організацій, орієнтованих на гуманітарну допомогу.

Динаміка ринку відзначається нестабільністю грошових потоків, що призводить до неузгодженості попиту та пропозиції: організації часто працюють локально, без централізації, що ускладнює масштабування проектів. За кластерами фінансування виділяють дві групи: перша – з зовнішнім фінансуванням до 30% від послуг та господарської діяльності; друга – залежна від пожертв та грантів, вразлива до зовнішніх факторів. Для постачальників у промисловому маркетингу це означає необхідність фокусу на довгострокових партнерствах, де цінність пропозиції вимірюється не лише ціною, а й соціальним впливом.

Маркетингова діяльність на цьому ринку адаптує традиційні інструменти: дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування, планування та контроль спрямовані на зміну поведінки цільових груп через переконання, а не прямі продажі. Процес створення цінності починається з ідентифікації суспільних проблем через дослідження, пошуку рішень, переконання аудиторії за допомогою простих, емоційно забарвлених повідомлень та навчання для стійких змін, що в підсумку покращує якість життя. Соціальні маркетингові проекти є тимчасовими, з можливістю розширення на нові ринки. Сегментація аудиторії відбувається за рівнем активності: патерналістські групи потребують поступових змін з прикладами успіху, а використання лідерів думок та волонтерів посилює вплив. Комунікаційна

стратегія має бути вдосконаленою для побудови спільнот та залучення аудиторії, з акцентом на довіру та професіоналізм у відносинах з донорами. Партнерства з бізнесом та державою вирівнюють інтереси: бізнес надає кошти чи послуги за лояльність бренду, організації – експертизу та волонтерів, держава – дані та доступ. Обмеження включають брак фінансування (78,4% організацій вважають бюджет бар'єром), слабкі міжорганізаційні зв'язки та низьке використання маркетингових досліджень. Рекомендації для ефективності: стратегічний аналіз (SWOT), формалізація цілей, вивчення донорів, покращення комунікацій та диверсифікація ресурсів через краудфандинг чи підписки.

У промисловому маркетингу постачальники мусять враховувати ці характеристики, пропонуючи товари, як обладнання для проектів чи послуги консалтингу, з акцентом на соціальну відповідальність. Переходячи до особливостей закупівель в Україні, варто відзначити, що громадські організації не завжди підпадають під Закон України "Про публічні закупівлі", якщо не отримують бюджетні кошти чи не задовольняють державні потреби без комерційного наміру. Однак, для прозорості, особливо за грантові кошти, багато організацій застосовують процедури, подібні до публічних. Якщо ГО є розпорядником бюджетних коштів або забезпечує потреби держави/територіальних громад, вона стає замовником і зобов'язана дотримуватися закону для всіх закупівель, незалежно від джерела фінансування, за винятком винятків.

Для грантів від міжнародних організацій (наприклад, Світовий банк, ЄБРР) застосовуються правила донора; якщо вони не вказані, – процедури закону. Необхідна попередня координація з грантодавцем для узгодження умов. Якщо грант передбачає співфінансування з бюджетом для державних потреб, організація стає замовником і дотримується закону, якщо інше не передбачено міжнародною угодою. Якщо ГО не є замовником за законом, закупівлі регулюються умовами грантової угоди: якщо вона вимагає дотримання закону чи публічних закупівель, застосовується закон, з реєстрацією в системі ProZorro. В іншому випадку – загальні цивільні та господарські кодекси, з опціональним використанням ProZorro. Закон не розрізняє закупівлі за типом фінансування, але міжнародні зобов'язання за статтею 6 мають пріоритет.

Організація публічних закупівель в Україні має децентралізовані та централізовані моделі. У децентралізованому – традиційні тендерні комітети (колективні, щонайменше 5 осіб, призначені замовником) відповідають за планування, організацію та контроль, під головуванням, з кворумом та персональною відповідальністю. Проблеми: бюрократія, перевантаження, розмита відповідальність. Авторизовані особи (з 2016 р.) працюють індивідуально, з перевагами: професіоналізація, економія, скорочення термінів, персональна відповідальність. Вони мусять мати вищу освіту (юридичну чи економічну) та

пройти тестування. З 2022 р. комітети скасовуються, залишаються авторизовані особи для всіх процедур, включаючи спрощені (від 50 тис. грн). Централізовані моделі – через організації на кшталт "Професійні закупівлі", що проводять тендери та рамкові угоди від імені замовників, розробляють специфікації, аналізують ринок, консультують. Співпраця добровільна (за договором з платою 0.5-3%) або обов'язкова (з 2020 р. для певних міністерств на товари як паливо, офісне обладнання). Переваги: ефективність, економія за рахунок агрегації попиту, юридична відповідальність, висока якість документації, зручність через "ProZorro Market". Система адаптує європейські практики, з інноваціями для професіоналізму та зменшення ресурсів. Для громадських організацій це означає, що закупівлі часто інтегруються в ProZorro для прозорості, особливо за гранти, де донори вимагають звітування. Наприклад, організації як "Ти потрібен Україні" чи "Офіс міграційної політики" мають внутрішні політики, що забороняють закупівлі у резидентів держав з санкціями та акцентують принципи конкуренції. Підприємства, засновані ГО осіб з інвалідністю, мають пільги в закупівлях, як пріоритет при участі. Уряд розширює умови для воєнного стану, забороняючи закупівлі у громадян та компаній держав-агресорів. Загалом, особливості включають фокус на раціональних, прозорих процедурах, з переходом до електронних систем для мінімізації корупції. Постачальники в промисловому маркетингу мусять готуватися до тендерів, пропонуючи конкурентні ціни та докази соціальної цінності.

Ринок громадських організацій в Україні продовжує еволюціонувати, з ростом через цифровізацію та міжнародну підтримку, але виклики як нестабільне фінансування вимагають від маркетологів гнучкості. Інтеграція маркетингових стратегій з закупівельними процедурами дозволяє постачальникам будувати стійкі відносини, сприяючи розвитку громадянського суспільства. Таким чином, розуміння характеристик ринку та особливостей закупівель є ключем до успіху в цьому сегменті промислового маркетингу. Продовжуючи аналіз, варто відзначити, що в промисловому маркетингу ринок громадських організацій відрізняється від комерційних ринків меншою еластичністю попиту, оскільки закупівлі залежать від грантів та пожертв, а не від ринкових коливань. Це призводить до сезонності: піки активності під час грантових циклів, наприклад, від ЄС чи USAID. Характеристика також включає географічну концентрацію – більшість організацій у Києві та великих містах, що спрощує логістику для постачальників, але ускладнює охоплення регіонів.

Поведінка покупців раціональна: рішення приймаються колегіально, з акцентом на вартість, якість та відповідність місії. Маркетингові інструменти адаптуються – просування через вебінари, конференції та соціальні мережі, де організації шукають партнерів. Цінові стратегії гнучкі, з знижками для некомерційних. У закупівлях ключова роль аудиту: ГО мусять звітувати донорам,

тому постачальники надають детальну документацію. В Україні після 2016 р. з ProZorro закупівлі стали прозорішими, зменшивши корупцію на 25-30%. Для грантів процедури спрощуються, але вимагають *compliance* з міжнародними стандартами. Централізовані закупівлі через ProZorro Market полегшують вибір товарів, як офісне обладнання. Виклики: бюрократія в реєстрації, затримки платежів через перевірки. Постачальники адаптуються, пропонуючи кредитні лінії чи безкоштовні пілоти. У підсумку, ринок громадських організацій – перспективний для промислового маркетингу, з потенціалом зростання через реформи та міжнародну інтеграцію.

Ринок громадських організацій у промисловому маркетингу також характеризується високим рівнем соціальної орієнтованості, де постачальники не лише продають, а й сприяють суспільним змінам, наприклад, надаючи екологічні матеріали для проектів. Це створює бренд-лояльність, але вимагає етичного підходу. Динаміка ринку впливає на закупівлі: під час криз, як пандемія чи війна, зростає попит на медичне обладнання та ІТ-рішення для онлайн-активностей. В Україні з 2022 р. багато ГО перейшли на гуманітарні закупівлі, використовуючи спрощені процедури за постановою КМУ №1178, що дозволяє прямі договори для термінових потреб. Характеристика включає сегментацію за розміром: малі організації (бюджет до 1 млн грн) закуповують локально, великі – через тендери.

Особливості закупівель: для не-бюджетних ГО – внутрішні політики, як у "Офіс міграційної політики", з заборонами на співпрацю з санкціонованими країнами. Для бюджетних – обов'язкові відкриті тендери від 200 тис. грн для товарів/послуг. Авторизовані особи забезпечують ефективність, з тестуванням на знання закону. Централізовані організації зменшують витрати на 10-15% через об'ємні закупівлі. Постачальники мусять реєструватися в ProZorro, готувати електронні пропозиції з ЕЦП. Виклики: низька конкуренція в деяких сегментах, ризик оскаржень. Переваги: прозорість приваблює донорів, збільшуючи фінансування. У маркетингу акцент на CRM-системах для відстеження відносин з ГО. Загалом, інтеграція з цифровими платформами робить ринок доступнішим. Продовжуючи, характеристика ринку підкреслює роль мереж: ГО часто об'єднуються в коаліції, як "Реанімаційний пакет реформ", що створює колективні закупівлі для економії. У закупівлях ключова *compliance* з антикорупційними нормами, з моніторингом від ГО як "Трансперенсі Інтернешнл". В Україні система еволюціонує: з 2020 р. спрощені закупівлі від 50 тис. грн вимагають звітування в ProZorro. Для грантів від ЄС – правила EU Procurement Rules, з акцентом на сталість. Постачальники адаптують маркетинг, проводячи вебінари про продукти для соціальних проектів. Обмеження: залежність від валютних коливань для імпорту.

Перспективи: з інтеграцією в ЄС ринок зростає, з фокусом на зелені закупівлі. Таким чином, розуміння цих аспектів є «essential» для стратегій у промисловому маркетингу. Ринок громадських організацій також відзначається інноваційністю:

багато ГО використовують краудфандинг для закупівель, як на платформах "Спільнокошт", що диверсифікує джерела. Характеристика включає демографічний аспект: молодіжні організації закуповують цифрові інструменти, ветеранські – медичні. Закупівлі часто сезонні, з піками в кінці фінансового року.

В Україні особливості включають пільги для підприємств ГО інвалідів: пріоритет у тендерах за постановою КМУ. Для воєнного стану – заборона закупівель з РФ/Білоруссю. Процедури: електронні аукціони в ProZorro зменшують ціни на 5-10%. Постачальники мусять готуватися до оскаржень в АМКУ.

Контрольні питання:

1. Які основні особливості ринку реселерів у промисловому маркетингу? Наведіть приклади реселерів.
2. Як відрізняється процес закупівель на державному ринку від приватного промислового ринку?
3. Опишіть роль некомерційних організацій на промисловому ринку та їхні ключові характеристики як покупців.
4. Які фактори впливають на вибір постачальників реселерами в промисловому секторі?
5. Перелічіть основні етапи тендерного процесу на державному ринку.
6. Як бюджетні обмеження впливають на поведінку покупців на ринку некомерційних організацій?
7. Порівняйте рівень ризику в закупівлях для реселерів та державних установ.
8. Які маркетингові стратегії ефективні для роботи з державним ринком у промисловому маркетингу?
9. Опишіть вплив регуляторних норм на закупівлі некомерційних організацій.
10. Як реселери впливають на ланцюг постачань у промисловому ринку?

Питання для самоперевірки:

1. Хто такі реселери на промисловому ринку і чому вони важливі для виробників?
2. Які переваги та недоліки закупівель через тендери на державному ринку?
3. Наведіть приклади некомерційних організацій, які діють на промисловому ринку.
4. Як реселери оцінюють постачальників за критеріями ціни та якості?
5. Чому державний ринок характеризується високим рівнем бюрократії?
6. Які джерела фінансування типові для некомерційних організацій у промислових закупівлях?
7. Порівняйте мотивацію реселерів та державних покупців у виборі продуктів.
8. Як антикорупційні заходи впливають на державний ринок?
9. Опишіть роль грантів у закупівлях некомерційних організацій.
10. Які ризики для постачальників пов'язані з роботою на ринку реселерів?

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте вплив цифровізації на ринок реселерів у промисловому маркетингу: наведіть приклади компаній та тенденції.
2. Дослідіть специфіку державних закупівель в Україні та порівняйте з практиками в ЄС на промисловому ринку.
3. Оцініть виклики для постачальників при роботі з некомерційними організаціями: запропонуйте стратегії подолання.
4. Створіть порівняльну таблицю особливостей ринків реселерів, державного та некомерційного на промисловому ринку (за критеріями: процес закупівель, ризики, мотивація покупців).
5. Обговоріть етичні аспекти маркетингу на державному ринку: як уникнути корупції та забезпечити прозорість?

Лекція 6

ТЕМА 6. ОСНОВНІ РИСИ ПРОЦЕСУ ПОСТАЧАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 6:

1. Маркетинг постачання.
2. Причини закупок.
3. Основні концепції управління закупівлею матеріалів
4. Основні етапи процесу постачання. Відбір постачальників.
5. Організаційна структура відділу постачання. Закупівельні центри.
6. Перемовини та укладання контрактів.

МАРКЕТИНГ ПОСТАЧАННЯ

Маркетинг постачання (англ. *procurement marketing, supply marketing* або *supplier marketing*) — це специфічний напрям промислового (B2B) маркетингу, спрямований на просування товарів і послуг компанії саме до тих, хто відповідає за закупівлі та постачання в організаціях-клієнтах.

На відміну від класичного маркетингу, який орієнтований на кінцевого споживача чи відділ продажу клієнта, маркетинг постачання працює з відділами закупівель, логістики, постачання, інженерно-технічними службами та особами, які формують специфікації та приймають рішення про вибір постачальника.

Особливості промислового ринку, що впливають на маркетинг постачання

Промисловий (B2B) ринок має ряд характеристик, які кардинально змінюють підхід до просування:

- мала кількість покупців, але дуже великі обсяги замовлень;
- багаторівневий та багатолюдний процес прийняття рішення (DMU — Decision Making Unit): у ньому беруть участь від 6–7 до 20+ осіб (закупівельник, інженер, технолог, фінансовий директор, керівник виробництва, служба якості тощо);
- раціональний, а не емоційний характер покупки;
- високі вимоги до техніко-економічного обґрунтування;
- довгі цикли продажу (від 6 місяців до 2–3 років);
- значна роль тендерів, рамкових договорів, кваліфікаційних відборів;
- важливість довгострокових відносин та репутації постачальника.

Через ці особливості звичайні інструменти споживчого маркетингу (реклама на ТБ, яскраві банери, емоційні слогани) практично не працюють.

Що таке маркетинг постачання та його мета

Маркетинг постачання — це комплекс заходів, спрямованих на те, щоб:

- потрапити до списку затверджених постачальників (Approved Vendor List) клієнта;
- бути включеним до тендерної документації та технічних специфікацій;
- стати «природним» вибором при формуванні запиту на закупівлю;
- зменшити сприйняті ризики співпраці з компанією для відділу закупівель;
- підвищити лояльність існуючих клієнтів та знизити ймовірність переходу до конкурентів.

Простіше кажучи, це маркетинг, який допомагає компанії «продати себе» не кінцевому споживачу, а тим, хто купує сировину, комплектуючі, обладнання чи послуги для виробництва.

Інструменти маркетингу постачання

Таблиця 6.1 - Основні інструменти маркетингу постачання

Інструмент	Призначення	Приклади реалізації
Технічні каталоги та специфікації	Надати точні, достовірні дані, які копіюються в тендерну документацію	PDF з 3D-моделями, таблицями характеристик, сертифікатами
Сертифікація та кваліфікація	Довести відповідність вимогам клієнта (ISO 9001, API, EN, галузеві стандарти)	Аудити другої сторони, включення до реєстрів постачальників великих корпорацій
Кейси та референс-листи	Знизити сприйнятий ризик: «вже працюємо з подібними компаніями»	Референс-листи від Siemens, ArcelorMittal, Shell тощо
Технічні семінари та вебінари	Навчити інженерів та технологів клієнта правильно застосовувати ваш продукт	Семінар «Оптимізація витрат за допомогою нових марок сталі»
Білий папери (White papers)	Глибокий аналіз проблеми та демонстрація експертизи	«Зниження загальної вартості володіння насосним обладнанням на 23%»
Участь у галузевих виставках	Особисте знайомство з закупівельниками та інженерами	Стенд на «Гірничо-металургійному форумі», «Нефтегаз»
Vendor-портали та електронні майданчики	Спрощений доступ до актуальних цін, термінів, сертифікатів	Реєстрація на Achilles, SAP Ariba, Jaggaer

Key Account Management для закупівель	Регулярна робота з ключовими особами у відділі постачання клієнта	Щоквартальні зустрічі, спільне планування потреб на рік
Цифровий маркетинг (SEO, LinkedIn)	Бути знайденим саме тоді, коли закупівельник шукає постачальника	Статті на сайті за запитом «постачальник підшипників SKF Україна»

Відмінність від звичайного B2B-маркетингу

Звичайний промисловий маркетинг часто працює з кінцевим замовником (наприклад, з директором заводу). Маркетинг постачання фокусується на «невидимих» стейкхолдерах:

- специфікатори (інженери, які пишуть технічні вимоги);
- gatekeepers (відділ закупівель, який може відсіяти постачальника ще на етапі прекваліфікації);
- користувачі (виробничі цехи, які потім скаржаться, якщо щось неякісне).

Тому дуже часто відділ маркетингу постачання організаційно ближчий до відділу продажу чи навіть до служби якості, ніж до класичного маркетингу.

Ключові показники ефективності (KPI) маркетингу постачання

- Кількість компаній, де ви є у списку затверджених постачальників.
- Відсоток тендерів, куди вас запросили (Tender Invitation Rate).
- Частка специфікацій, написаних під ваш продукт («sole source» або «or equivalent»).
- Кількість завантажень технічних каталогів та white papers.
- NPS серед закупівельників та інженерів клієнтів.
- Зниження кількості рекламацій та повернень (непрямий показник довіри).

Тренди останніх років у маркетингу постачання

- ✓ Цифровізація тендерних майданчиків та обов'язкова наявність на них.
- ✓ Зростання ролі ESG-факторів (екологія, соціальна відповідальність) при виборі постачальника.
- ✓ Використання штучного інтелекту для автоматичного порівняння пропозицій.
- ✓ Формування «digital twin» продукту — повна цифрова модель для інтеграції в системи клієнта.
- ✓ Персоналізовані vendor-портали під кожного великого клієнта.

Таким чином, маркетинг постачання — це «тихий», але надзвичайно важливий вид промислового маркетингу. Він не дає миттєвих продажів і яскравих рекламних кампаній, зате створює довгострокову конкурентну перевагу: коли приходить час великої закупівлі чи тендеру, рішення вже фактично прийняте на вашу користь —

тому що ви роками будували довіру саме у тих людях, які пишуть специфікації та затверджують постачальників.

Саме тому в багатьох великих промислових компаніях існують окремі менеджери або навіть відділи, які займаються виключно маркетингом у бік відділів постачання своїх клієнтів. У світі цей напрям часто називають «Influencing the Spec» — вплив на технічну специфікацію, і від його ефективності часто залежить 70–80% майбутніх продажів у B2B-сегменті.

ПРИЧИНИ ЗАКУПОК

Промисловий ринок – це ринок, де товари закупаються для подальшого використання у виробництві, перепродажі або підтримці операційної діяльності. Причини закупок на цьому ринку тісно пов'язані з виробничими циклами та економічними умовами. Однією з основних характеристик є *похідний (вторинний) попит (derived demand)*, коли попит на промислові товари залежить від попиту на кінцеві споживчі продукти. Наприклад, якщо зростає попит на автомобілі, то автовиробники збільшують закупки сталі, гуми та електронних компонентів. Це створює ланцюгову реакцію: виробник сталі, у свою чергу, закуповує руду та обладнання. Такий похідний характер робить промислові ринки чутливими до коливань у споживчому секторі. За даними досліджень, коливання попиту на промисловому ринку можуть бути в 5-10 разів сильнішими, ніж на споживчому, через ефект "акселератора" – коли невелике зростання продажів кінцевих товарів призводить до значного збільшення закупок сировини.

Іншою причиною закупок є *спільний попит (joint demand)*, коли товари закупаються разом, оскільки вони доповнюють один одного. Наприклад, у будівельній галузі компанія закуповує цемент, пісок та арматуру одночасно для виробництва бетону. Якщо постачальник не може забезпечити один з компонентів, вся закупка може бути скасована. Це змушує маркетингологів промислових товарів акцентувати увагу на комплексних пропозиціях, таких як "пакетні" поставки. Приклад: українське підприємство "Метінвест" пропонує комплексні поставки металу та супутніх матеріалів для машинобудування, що зменшує ризики для покупців і підвищує лояльність.

Коливний попит (fluctuating demand) також є значною причиною закупок. Промислові ринки схильні до різких змін через економічні цикли, сезонність або зовнішні фактори, як-от кризи чи інновації. Під час економічного зростання підприємства збільшують запаси, а в період рецесії – скорочують. Наприклад, під час пандемії COVID-19 у 2020 році українські виробники медичного обладнання різко збільшили закупки електронних компонентів для апаратів ШВЛ, але після стабілізації попит впав. Це ілюструє, як зовнішні події стимулюють закупки: підприємства реагують на зміни, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Розглянемо типи закупок, які визначають причини та інтенсивність процесів.

Перший тип – *нові закупки (new task purchases)*, коли підприємство вперше купує товар або послугу. Це відбувається через впровадження нової технології чи розширення виробництва. Причини: необхідність у інноваціях або входження на новий ринок. Процес складний, включає багато етапів – від пошуку постачальників до тестування. Приклад: українська компанія "Укрзалізниця" у 2022 році здійснила нові закупки електровозів від іноземних виробників для модернізації інфраструктури. Це вимагало тендерів, оцінки якості та ризиків, оскільки раніше такі закупки не проводилися.

Другий тип – *модифіковані повторні закупки (modified rebuy)*, коли товар вже купувався, але потрібні зміни, наприклад, через незадоволення постачальником або нові вимоги. Причини: оптимізація витрат, покращення якості чи адаптація до змін. Наприклад, автомобільний завод "АвтоКрАЗ" модифікує закупки двигунів, переходячи на екологічніші моделі через нові екологічні стандарти ЄС.

Третій тип – *прямі повторні закупки (straight rebuy)*, коли товар закуповується регулярно без змін. Причини: підтримка безперервного виробництва та мінімізація ризиків. Це найпростіший процес, часто автоматизований. Приклад: харчова промисловість, де компанія "Roshen" регулярно закуповує какао-боби від перевірених постачальників для виробництва шоколаду. Такі закупки базуються на довгострокових контрактах, що забезпечують стабільність.

Фактори, що впливають на причини закупок, можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні включають економічне середовище (інфляція, курси валют), технологічні зміни та конкуренцію. Наприклад, зростання цін на енергоносії змушує промислові підприємства закуповувати енергоефективне обладнання. Внутрішні фактори – організаційна структура, політика закупок та ролі учасників. У промислових закупках задіяний "центр закупок" (*buying center*) – група осіб, включаючи менеджерів, інженерів та фінансистів. Кожен має свої мотиви: інженери акцентують на якості, фінансисти – на ціні. Причини також залежать від типу товару: сировина (для виробництва), капітальне обладнання (для довгострокового використання) чи MRO-товари (*maintenance, repair, operations* – для обслуговування).

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЕЮ МАТЕРІАЛІВ

Управління закупівлями матеріалів є критично важливою складовою промислового маркетингу та операційного менеджменту сучасних підприємств. У глобалізованій економіці, де конкуренція постійно посилюється, ефективна система закупівель може стати вирішальним фактором успіху компанії. За різними оцінками, витрати на закупівлю матеріалів становлять від 40% до 70% загальних операційних витрат виробничих підприємств, що робить цю сферу одним з найбільших резервів для оптимізації та підвищення конкурентоспроможності. Сучасні концепції управління закупівлями охоплюють широкий спектр методологій, інструментів та підходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними матеріалами у потрібний час, у потрібній кількості, належної якості та за оптимальною ціною. Історично функція закупівель розглядалася як суто адміністративна та технічна діяльність, проте з розвитком концепції управління ланцюгами постачання її роль кардинально змінилася. Сьогодні закупівлі розглядаються як стратегічна функція, що безпосередньо впливає на фінансові результати компанії, її інноваційний потенціал та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Трансформація закупівельної функції відбулася під впливом глобалізації, розвитку інформаційних технологій, посилення вимог до якості продукції та екологічної відповідальності бізнесу.

Основні цілі та завдання системи закупівель

Головною метою системи управління закупівлями є забезпечення безперебійного постачання виробництва всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами при мінімізації загальних витрат та ризиків. Ця мета деталізується через систему взаємопов'язаних завдань, які формують комплексний підхід до управління закупівлями. Першочерговим завданням є визначення оптимальної потреби в матеріалах, що базується на виробничих планах, прогнозах попиту та стратегічних цілях підприємства. Точність планування потреби безпосередньо впливає на рівень запасів, величину іммобілізованого капіталу та ризики дефіциту.

Другим ключовим завданням є вибір та оцінка постачальників, що передбачає комплексний аналіз потенційних партнерів за множиною критеріїв, включаючи ціну, якість, надійність поставок, фінансову стабільність, інноваційний потенціал та репутацію на ринку. Сучасні підприємства все частіше застосовують системний підхід до управління взаємовідносинами з постачальниками, розвиваючи довгострокові партнерські відносини замість транзакційних зв'язків.

Третім важливим завданням є оптимізація умов закупівель, що включає визначення оптимального розміру замовлення, частоти поставок, умов оплати та

логістичних схем. Математичні моделі управління запасами дозволяють знайти баланс між витратами на зберігання та витратами на оформлення замовлень.

Четвертим завданням є мінімізація загальних витрат на закупівлі, що охоплює не лише ціну придбання матеріалів, але й всі супутні витрати на транспортування, зберігання, контроль якості, страхування та управління запасами. Концепція Total Cost of Ownership передбачає врахування всіх прямих та непрямих витрат протягом всього життєвого циклу використання матеріалів.

П'ятим завданням є управління ризиками в ланцюгу постачань, що включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їх імовірності та можливих наслідків, розробку заходів з мітігації ризиків. До основних ризиків відносяться перебої в постачаннях, коливання цін, зміни валютних курсів, проблеми якості, банкрутство постачальників.

Стратегічна роль та цілі управління закупівлями

Закупівля в промисловості перетворилася з пасивної адміністративної функції на активний стратегічний чинник. Основні стратегічні цілі:

- *Забезпечення безперебійності виробництва*: Постійна наявність необхідних матеріалів у потрібній кількості та якості.
- *Мінімізація загальних витрат*: Не лише ціна закупівлі, а сума всіх витрат, пов'язаних з володінням матеріалами (Total Cost of Ownership – TCO). Сюди входять транспортні витрати, витрати на зберігання, страхування, обробку замовлень та ризики дефіциту.
- *Управління якістю*: Забезпечення вхідної якості матеріалів, що визначає якість готової продукції.
- *Розвиток постачальницьких відносин*: Формування довгострокових партнерств з ключовими постачальниками для отримання конкурентних переваг, інновацій та спільного зниження витрат.
- *Управління ризиками*: Диверсифікація джерел постачання, моніторинг політичної та економічної ситуації, аналіз фінансової стійкості постачальників.

Моделі управління запасами

- Класичні моделі управління запасами (EOQ)
- Модифікації моделі EOQ
- Системи управління запасами
- ABC-аналіз та XYZ-аналіз
- Концепцію Just-in-Time
- Стратегічне управління постачальниками
- Управління загальною вартістю володіння (TCO)

Класичні моделі управління запасами

Центральне місце в теорії управління закупівлями займають моделі оптимізації запасів, що дозволяють визначити економічно обґрунтовані параметри закупівельної політики. Найбільш відомою є модель економічного розміру замовлення EOQ (Economic Order Quantity), розроблена Ф. Харрісом у 1913 році та популяризована Р. Вілсоном. Ця модель базується на балансуванні двох типів витрат, які змінюються в протилежних напрямках при зміні розміру замовлення. З одного боку, збільшення розміру замовлення призводить до зростання середнього рівня запасів та відповідного збільшення витрат на зберігання. З іншого боку, більший розмір замовлення означає меншу кількість замовлень протягом року та зменшення сукупних витрат на оформлення замовлень.

Формула економічного розміру замовлення виводиться з умови мінімізації загальних витрат та має вигляд:

$$EOQ = \sqrt{(2DS/H)}$$

де D – річний попит на матеріал в натуральних одиницях, S – витрати на оформлення одного замовлення в грошових одиницях, H – витрати на зберігання одиниці матеріалу протягом року в грошових одиницях.

Розглянемо практичний приклад застосування моделі EOQ. Підприємство машинобудування споживає 12000 одиниць комплектуючих деталей на рік. Витрати на оформлення одного замовлення складають 500 гривень і включають вартість адміністративної роботи, телефонних переговорів, перевірки документів. Витрати на зберігання однієї деталі протягом року становлять 40 гривень, що включає амортизацію складських приміщень, заробітну плату персоналу, страхування, знецінення запасів. Застосовуючи формулу EOQ, отримуємо оптимальний розмір замовлення:

$$EOQ = \sqrt{(2 \times 12000 \times 500 / 40)} = \sqrt{(300000)} \approx 548 \text{ одиниць}$$

Оптимальна кількість замовлень на рік становитиме: $N = D/EOQ = 12000/548 \approx 22$ замовлення. Інтервал між замовленнями складе: $T = 365/22 \approx 17$ днів. Мінімальні загальні витрати на управління запасами дорівнюватимуть: $TC = \sqrt{(2DSH)} = \sqrt{(2 \times 12000 \times 500 \times 40)} \approx 21909$ гривень на рік.

Модель EOQ базується на ряді припущень, які обмежують її застосування в реальних умовах. По-перше, передбачається стабільний та детермінований попит, що рідко спостерігається на практиці. По-друге, модель не враховує можливість отримання знижок при закупівлі великих партій. По-третє, припускається миттєве поповнення запасів, що не відповідає реальності, коли між розміщенням замовлення та отриманням товару проходить певний час. Для врахування цих обмежень розроблено численні модифікації базової моделі.

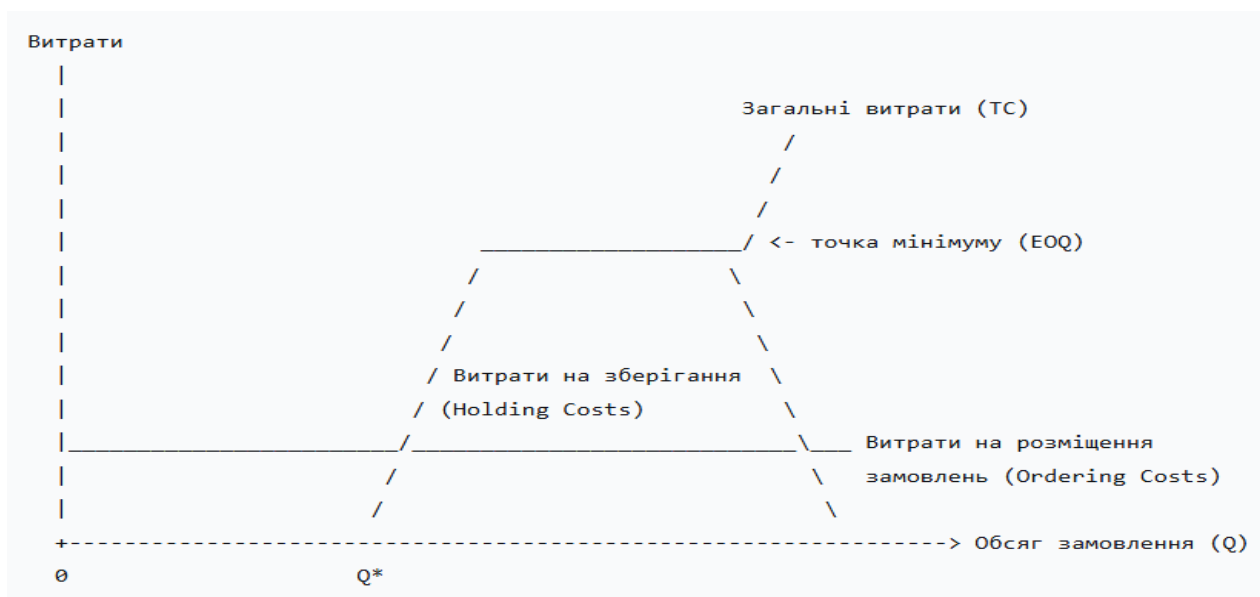


Рисунок – 6.1 - Графік EOQ

Модифікації моделі EOQ

Модель EOQ з обліком знижок за обсягом закупівель враховує той факт, що постачальники часто пропонують цінові знижки при замовленні великих партій товару. У цьому випадку необхідно порівняти загальні витрати для різних рівнів цін та вибрати той варіант, який мінімізує сукупні витрати, включаючи вартість придбання матеріалів. Загальна формула витрат набуває вигляду:

$$TC = PD + (D/Q)S + (Q/2)H$$

де P – ціна одиниці матеріалу, Q – розмір замовлення. Процедура вибору оптимального рівня закупівель передбачає розрахунок EOQ для кожного цінового рівня, перевірку допустимості отриманого значення відносно меж ціноутворення та порівняння загальних витрат для всіх можливих варіантів.

Розглянемо приклад. Постачальник пропонує таку структуру знижок: при замовленні від 0 до 999 одиниць ціна становить 100 грн/од, від 1000 до 1999 одиниць – 95 грн/од, понад 2000 одиниць – 90 грн/од. Річний попит складає 5000 одиниць, витрати на замовлення $S = 400$ грн, витрати на зберігання $H = 20$ грн. Для першого цінового діапазону $EOQ = \sqrt{(2 \times 5000 \times 400 / 20)} = 632$ одиниць, що потрапляє в діапазон 0-999. Загальні витрати: $TC_1 = 100 \times 5000 + (5000/632) \times 400 + (632/2) \times 20 = 500000 + 3165 + 6320 = 509485$ грн. Для другого діапазону $EOQ = 649$ одиниць, але це менше 1000, тому беремо мінімальне значення $Q = 1000$. Загальні витрати: $TC_2 = 95 \times 5000 + (5000/1000) \times 400 + (1000/2) \times 20 = 475000 + 2000 + 10000 = 487000$ грн. Для третього діапазону $EOQ = 667$ одиниць, що менше 2000, тому $Q = 2000$. Загальні витрати: $TC_3 = 90 \times 5000 + (5000/2000) \times 400 + (2000/2) \times 20 = 450000 + 1000 + 20000 = 471000$ грн. Оптимальним є третій варіант з розміром замовлення 2000 одиниць.

Модель виробничого поповнення запасів EPQ (Economic Production Quantity) застосовується в ситуаціях, коли матеріали не закуповуються ззовні, а виробляються власними силами або надходять від постачальника поступово протягом певного періоду часу. У цьому випадку запаси накопичуються поступово з темпом, що дорівнює різниці між темпом виробництва та темпом споживання. Формула EPQ має вигляд:

$$EPQ = \sqrt{(2DS/H \times p/(p-d))}$$

де p – темп виробництва або постачання в одиницях за період, d – темп споживання в одиницях за період. Коефіцієнт $p/(p-d)$ завжди більший за одиницю, тому EPQ завжди перевищує EOQ для тих самих вихідних параметрів.

Модель точки замовлення (Reorder Point Model)

Модель визначає рівень запасу, при досягненні якого необхідно розмістити нове замовлення, щоб покрити попит протягом часу виконання замовлення (lead time). Формула має такий вигляд:

$$ROP = d * L + SS$$

де:

- ROP – точка замовлення (Reorder Point)
- d – середньодобова потреба
- L – час виконання замовлення (в днях)
- SS – страховий (буферний) запас (Safety Stock)

Графік динаміки запасів з точкою замовлення представлено на рис. 6.2.



Рисунок 6.3 - Графік динаміки запасів з точкою замовлення

ABC-аналіз та XYZ-аналіз

Для ефективного управління великою номенклатурою матеріалів застосовуються методи класифікації, що дозволяють диференціювати підходи до управління різними групами товарно-матеріальних цінностей. ABC-аналіз базується на принципі Парето, згідно з яким невелика частка номенклатурних позицій зазвичай становить левову частку вартості запасів. Матеріали класифікуються на три категорії: категорія А включає 10-20% номенклатури, яка забезпечує 70-80% вартості запасів; категорія В охоплює 20-30% номенклатури з 15-20% вартості; категорія С містить 50-70% номенклатури, що становить лише 5-10% вартості.

Процедура ABC-аналізу включає наступні кроки. Перший крок – розрахунок річного споживання кожної номенклатурної позиції у вартісному вираженні шляхом множення річного обсягу споживання на ціну одиниці. Другий крок – ранжування всіх позицій у порядку зменшення вартості річного споживання. Третій крок – розрахунок кумулятивної частки вартості споживання. Четвертий крок – визначення меж між категоріями на основі встановлених критеріїв. П'ятий крок – призначення кожній позиції відповідної категорії та розробка диференційованих підходів до управління.

Розглянемо приклад ABC-аналізу для п'яти номенклатурних позицій. Позиція 1: річне споживання $1000 \text{ од} \times 500 \text{ грн} = 500000 \text{ грн}$. Позиція 2: $5000 \text{ од} \times 50 \text{ грн} = 250000 \text{ грн}$. Позиція 3: $10000 \text{ од} \times 10 \text{ грн} = 100000 \text{ грн}$. Позиція 4: $2000 \text{ од} \times 20 \text{ грн} = 40000 \text{ грн}$. Позиція 5: $15000 \text{ од} \times 2 \text{ грн} = 30000 \text{ грн}$. Загальна вартість: 920000 грн. Після ранжування та розрахунку кумулятивних часток: Позиція 1 – 54,3% (категорія А), Позиція 2 – 81,5% (категорія В), Позиція 3 – 92,4% (категорія В), Позиція 4 – 96,7% (категорія С), Позиція 5 – 100% (категорія С).

Для матеріалів категорії А рекомендується застосовувати найбільш ретельний контроль з частим переглядом рівня запасів, точними методами прогнозування попиту, детальним аналізом постачальників та можливим впровадженням систем постачання "точно в строк". Для категорії В застосовуються стандартні процедури управління з помірною частотою контролю та середнім рівнем страхових запасів. Для категорії С доцільні спрощені процедури управління, рідкісний контроль, більші страхові запаси та можливе групування замовлень для зменшення адміністративних витрат.

XYZ-аналіз доповнює ABC-аналіз класифікацією матеріалів за ступенем стабільності споживання. Категорія Х включає матеріали зі стабільним споживанням та високою точністю прогнозування (коефіцієнт варіації до 10%). Категорія Y охоплює матеріали з помірними коливаннями споживання (коефіцієнт варіації 10-25%). Категорія Z містить матеріали з нерегулярним споживанням та низькою прогнозованістю (коефіцієнт варіації понад 25%). Коефіцієнт варіації розраховується як:

$$CV = (\sigma/\mu) \times 100\%$$

де σ – стандартне відхилення споживання, μ – середнє значення споживання.

Комбінація ABC та XYZ аналізів створює матрицю 3×3, що дозволяє розробити дев'ять різних стратегій управління запасами залежно від вартісної значимості та прогнозованості споживання матеріалів.

Концепція загальних витрат володіння

Total Cost of Ownership (TCO) - це ключова концепція, яка зміщує фокус із ціни закупівлі на всі витрати, пов'язані з активом протягом його життєвого циклу. Формула TCO може бути спрощено представлена як:

$$TCO = P + A + O + M + R + S - RV$$

де:

- P – Ціна закупівлі (Purchase Price)
- A – Витрати на акредитацію/введення в експлуатацію
- O – Операційні витрати (енергія, обслуговування)
- M – Витрати на технічне обслуговування та ремонт (Maintenance)
- R – Витрати, пов'язані з ризиками (простой, брак)
- S – Витрати на навчання, підтримку
- RV – Залишкова (ресайклінгова) вартість (Residual Value)

Приклад: При закупівлі промислового насоса дешевший варіант може мати вищі витрати на електроенергію (O) та частіші ремонти (M), що в довгостроковій перспективі робить його дорожчим, ніж енергоефективна та надійна модель від відомого виробника.

Концепція Just-in-Time

Револьюційний підхід до управління закупівлями представлений японською концепцією "точно в строк" (Just-in-Time, JIT), що передбачає мінімізацію або повне усунення запасів шляхом синхронізації постачань з потребами виробництва. Філософія JIT базується на ідеї, що запаси є формою марнотратства, яке приховує численні проблеми в операційних процесах. Елімінуючи запаси, підприємство змушене виявляти та вирішувати корінні причини проблем, такі як нестабільна якість, ненадійність обладнання, довгий час переналагодження, проблеми з постачальниками.

Впровадження системи JIT потребує виконання ряду передумов та створення особливої організаційної культури. Першою передумовою є географічна близькість постачальників, оскільки система передбачає часті поставки невеликих партій матеріалів. Друга передумова – високий рівень якості матеріалів, що надходять, оскільки відсутність запасів не дозволяє компенсувати бракований матеріал. Третя передумова – надійність та гнучкість транспортної системи, здатної забезпечити

своєчасні поставки за жорстким графіком. Четверта передумова – стабільний виробничий графік, що дозволяє постачальникам точно планувати свої поставки. П'ята передумова – довгострокові партнерські відносини з обмеженою кількістю постачальників замість короткострокових транзакційних зв'язків з численними постачальниками. Система JT передбачає інтенсивну співпрацю між споживачем та постачальником, включаючи обмін інформацією, спільне планування, участь постачальника в процесі розробки нової продукції. Шоста передумова – впровадження системи kanban для координації матеріальних потоків, що забезпечує витягуючий принцип управління виробництвом на противагу традиційному штовхаючому підходу.

Економічний ефект від впровадження JT досягається через зменшення інвестицій в запаси, скорочення складських площ, зниження витрат на зберігання та управління запасами, покращення якості продукції, скорочення часу виробничого циклу, підвищення гнучкості виробництва. Водночас система JT несе певні ризики, пов'язані з високою залежністю від постачальників, вразливістю до збоїв у ланцюгу постачань, необхідністю значних інвестицій у розвиток відносин з постачальниками та інформаційні системи.

Стратегічне управління постачальниками

Сучасна концепція управління закупівлями розглядає постачальників не як опонентів у переговорах, а як стратегічних партнерів, що спільно створюють цінність. Процес стратегічного управління постачальниками включає кілька ключових етапів: сегментацію постачальників, оцінку та вибір постачальників, розвиток відносин, моніторинг продуктивності та безперервне вдосконалення. Групування постачальників здійснюється на основі стратегічної важливості матеріалів та складності ринку постачань, що призводить до створення **матриці Пітера Краліча** (Kraljic Model))(1983) з чотирма квадрантами.

Перший квадрант – стратегічні матеріали, що характеризуються високою важливістю для бізнесу та високою складністю ринку постачань. Для таких матеріалів рекомендується стратегія стратегічного партнерства з обмеженою кількістю постачальників, довгострокові контракти, спільне планування та розробка.

Другий квадрант – вузькі місця, тобто матеріали з низькою вартістю, але високою складністю постачання через обмежену кількість постачальників або специфічні вимоги. Стратегія для цих матеріалів передбачає забезпечення надійності постачань через підтримку страхових запасів, пошук альтернативних джерел, розвиток довгострокових відносин.

Третій квадрант – левориджні матеріали, що мають високу вартість, але легко доступні на ринку від численних постачальників. Для таких матеріалів доцільна

стратегія використання ринкової сили для отримання максимально вигідних умов через конкурентні торги, переговори про обсяги, консолідацію замовлень.

Четвертий квадрант – некритичні матеріали з низькою вартістю та широкою доступністю. Оптимальна стратегія – спрощення процесу закупівель через стандартизацію, автоматизацію замовлень, електронні каталоги, групування замовлень для зменшення транзакційних витрат.



Рисунок 6.3 – Матриця Краліча

Процес оцінки та вибору постачальників є критичним елементом стратегічного управління закупівлями. Багатокритеріальна оцінка постачальників включає аналіз таких параметрів як якість продукції, надійність поставок, конкурентоспроможність цін, фінансова стабільність, технологічні можливості, географічне розташування, екологічна та соціальна відповідальність.

Системи управління запасами

Практична реалізація концепцій управління закупівлями здійснюється через впровадження систем управління запасами, які визначають правила прийняття рішень про час та обсяг замовлень. Найпоширенішими є дві базові системи: **система з фіксованим розміром замовлення** та **система з фіксованим інтервалом між замовленнями**. Вибір між цими системами залежить від характеристик матеріалів, особливостей попиту, можливостей постачальників та загальної стратегії управління запасами підприємства.

Система з фіксованим розміром замовлення передбачає, що замовлення розміщується кожного разу, коли рівень запасів досягає певної критичної точки, що називається точкою замовлення (Reorder Point, ROP). Розмір замовлення залишається постійним та зазвичай визначається за формулою EOQ. Точка замовлення розраховується з урахуванням часу виконання замовлення та страхового запасу:

$$ROP = d \times L + SS$$

де d – середній попит за одиницю часу, L – час виконання замовлення (lead time), SS – страховий запас (safety stock). Страховий запас необхідний для захисту від невизначеності попиту та часу постачання і розраховується на основі статистичного аналізу історичних даних з урахуванням бажаного рівня обслуговування.

Припустимо, підприємство споживає в середньому 50 одиниць матеріалу на день при стандартному відхиленні 10 одиниць. Час виконання замовлення становить 7 днів зі стандартним відхиленням 2 дні. Компанія прагне забезпечити рівень обслуговування 95%, що відповідає коефіцієнту $z = 1,65$ за нормальним розподілом. Страховий запас розраховується за формулою:

$$SS = z \times \sqrt{(L \times \sigma_d^2 + d^2 \times \sigma_L^2)}$$

де σ_d – стандартне відхилення попиту, σ_L – стандартне відхилення часу виконання. Підставляючи значення: $SS = 1,65 \times \sqrt{(7 \times 10^2 + 50^2 \times 2^2)} = 1,65 \times \sqrt{(700 + 10000)} = 1,65 \times 103,44 \approx 171$ одиниця. Точка замовлення: $ROP = 50 \times 7 + 171 = 521$ одиниця. Отже, щоразу коли запас зменшується до 521 одиниці, необхідно розмістити замовлення на EOQ одиниць.

Система з фіксованим інтервалом між замовленнями передбачає розміщення замовлень через рівні проміжки часу, наприклад, щотижня або щомісяця, незалежно від поточного рівня запасів. Розмір замовлення варіюється і розраховується як різниця між цільовим рівнем запасів та фактичним рівнем на момент замовлення плюс очікуване споживання протягом часу виконання замовлення:

$$Q = T_max - I + d \times L$$

де T_max – максимальний цільовий рівень запасів, I – поточний рівень запасів, d – середній попит за одиницю часу, L – час виконання замовлення. Цільовий рівень запасів визначається як сума очікуваного споживання протягом інтервалу перегляду та часу виконання замовлення плюс страховий запас:

$$T_max = d \times (T + L) + SS$$

де T – інтервал між замовленнями. Ця система є більш гнучкою, але потребує підтримки більших страхових запасів, оскільки існує ризик дефіциту не лише протягом часу виконання замовлення, але й протягом інтервалу перегляду.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПОСТАЧАННЯ. ВІДБІР ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Аналіз зарубіжних та вітчизняних літературних джерел показує, що більшість авторів дотримуються думки, що процес відбору постачальників має такі основні етапи:

1. *Усвідомлення потреби.* В межах цього етапу відбувається усвідомлення потреби, яка існує на підприємстві, та яку можна задовольнити за рахунок

придбання нового товару чи послуги. Ідентифікуються внутрішні споживачі (підрозділи), які складають загальний опис потреби: визначається ключове призначення продукції, яку потрібно закупити, які завдання вона буде виконувати, основні характеристики та кількість.

2. Розробка специфікації продукції. Розробляється детальна специфікація, включаючи технічні інструкції, вимоги до потужності, строки використання, специфікації до матеріалів, якісних параметрів і т. п. В межах цього етапу також обирається модель закупівель, розробляються вимоги до постачальників, графіки та критерії поставок, цін, умов оплати, обслуговування, гарантії тощо.

3. Купити чи виробляти? Компанія приймає рішення на користь закупівлі або самостійного виробництва необхідних ресурсів, враховуючи власні можливості та потужності, джерела конкурентної переваги, наявність постачальників на ринку, необхідність зберігання комерційної таємниці, соціальні вимоги держави тощо.

4. Розробка заявок для потенційних постачальників, пошук постачальників, розсилання заявок та складання рейтингу постачальників. Менеджер з постачання проводить аналіз ринків постачальників, готує перелік потенційних постачальників та розсилає їм кваліфікаційні вимоги із зазначенням характеристик продукту, строків поставок, умов оплати тощо. Після отримання відповідей він має оцінити постачальників за рейтинговою шкалою відповідно до розроблених критеріїв. Кожен постачальник записується у свій рейтинговий листок.

5. Прийняття рішення про купівлю (вибір постачальника). На цьому етапі може бути створено закупівельний центр, куди мають увійти спеціалісти із різних відділів: фінансовий, виробничий, проектний тощо. Склад закупівельного центру залежить від типу закупівельної ситуації та значущості (вартості) закупівлі для підприємства.

6. Проведення переговорів, розробка та укладання контракту.

7. Перевірка продукції на відповідність специфікаціям. Відповідно до розроблених специфікацій компанія встановлює власні стандарти якості (або ж орієнтується на загальногалузеві, або ж на конкурентів). Товар перевіряється на пошкодження, цілісність упакування, комплектацію поставки, відповідність замовленню.

8. Оцінка ефективності роботи із постачальниками. Має бути обов'язковою та слугує базою для подальшого прийняття рішень щодо співпраці із постачальником.

Як видно з наведеного одним з критичних етапів є етап вибору постачальника, який має враховувати цілу низку факторів, зокрема таких основних як: економічні фактори (ціна продукції/послуг — конкурентоспроможність цінових пропозицій, умови оплати — наявність відстрочки платежу, системи знижок, кредитні можливості, загальні витрати на закупівлю — включаючи транспортування,

зберігання, митні збори, фінансова стабільність постачальника — платоспроможність, відсутність заборгованостей тощо); якісні характеристики товару (якість продукції/послуг — відповідність стандартам, технічним вимогам, наявність сертифікатів якості — ISO, галузеві сертифікати, гарантійні зобов'язання — терміни, умови, можливість заміни, відповідність екологічним стандартам — дотримання екологічних норм виробництва); надійність постачання (точність виконання замовлень — дотримання обсягів, комплектності, дотримання термінів постачання — своєчасність, відсутність затримок, географічне розташування — близькість до підприємства, логістичні маршрути, можливість термінових поставок — реакція на позапланові замовлення тощо); сервісні можливості (технічна підтримка — консультації, навчання персоналу, можливість доставки "точно в строк" (JIT) — синхронізація з виробничим циклом, гнучкість в умовах співпраці — готовність до адаптації під потреби клієнта, додаткові послуги — пакування, маркування, складування); технологічні аспекти (технологічний рівень виробництва — сучасність обладнання, інноваційний потенціал — здатність розвиватися та впроваджувати нові технології, виробничі потужності — можливість забезпечення необхідних обсягів, стабільність характеристик продукції — однорідність якості в різних партіях тощо); репутаційні фактори (ділова репутація на ринку — відгуки інших клієнтів; досвід роботи в галузі — тривалість діяльності, історія; прозорість бізнес-процесів — відкритість інформації про діяльність; дотримання етичних стандартів — соціальна відповідальність бізнесу тощо); стратегічні аспекти (потенціал довгострокової співпраці — перспективи розвитку відносин, узгодженість бізнес-цілей — відповідність стратегічним планам підприємства, ризики залежності від постачальника — альтернативні джерела постачання, гнучкість до змін ринкових умов — адаптивність в кризових ситуаціях).

Врахування впливу таких факторів є досить складною завданням. Фактично, практикуючи маркетологи під час вибору методу відбору постачальників стоять перед дилемою: *точність врахування факторів – утилітарність*. В залежності від цього можна виділити декілька методів відбору постачальників на промисловому ринку (рисуюнок 6.4). Розглянемо їх.



Рисунок 6.4 – Методи відбору постачальників для промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Аналітично-розрахункові методи:

- 1. Класичне рейтингування.** Метод фактично зводиться до простої функції згорки зважених показників і передбачає такі основні кроки: а) визначення критеріїв оцінювання (ціна, терміни поставки, якість продукції тощо); б) визначення експертами вагових коефіцієнтів критеріїв; в) оцінювання кожного постачальника з кожним критерієм; г) формування для кожного постачальника його інтегрального рейтингу по формулі:

$$A_i = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i, \sum_{i=1}^n w_i = 1, i = 1..n$$

де: w_i – вага критерію,

x_i – оцінка постачальника за i -м критерієм.

д) рейтингування постачальників за інтегральним рейтингом. При всій простоті цього методу він має суттєві недоліки. Так, зокрема, функцію згортки можна застосовувати за умови компенсаторності критерії, коли перевага по одному критерію може компенсувати недолік по іншому критерію. Задамося простим питанням: чи може, наприклад, низька ділова репутація компенсуватися низькими цінами постачальника? Враховуючи протій підприємства, його репутаційними та фінансовими втратами – навряд чи. Тобто ми маємо суттєві обмеження для застосування цього метода.

2. Рейтингування з розбивкою на класи властивостей. Частковим виходом з наведеної вище ситуації із збереженням розрахункової простоти є модифікація класичного рейтингування, запропонована авторами цієї статті. З базову ідею можна взяти метод Норіаки Кано для класифікації властивостей товару: обов'язкові, кількісні та сюрпризні. Із застосуванням цієї моделі процес рейтингування має таку послідовність: а) визначення критеріїв оцінювання (ціна, терміни поставки, якість продукції тощо); б) поділяємо критерії та відповідні їм показники з класами: обов'язкові, кількісні, сюрпризні; в) визначення експертами вагових коефіцієнтів критеріїв; г) оцінювання кожного постачальника з кожним критерієм (показниками), що відносяться до обов'язкових, залишаємо тільки тих постачальників, які задовільняють цим вимогам, формуємо рейтинг; д) оцінювання кожного постачальника з кожним критерієм (показниками), що відносяться до кількісних та сюрпризних та формуємо рейтинг; е) проводимо відбір постачальників за отриманими рейтингами лексикографічним методом: спочатку обираємо трійку лідерів за обов'язковими критеріями, потім за кількісними та сюрпризними ж) визначаємо лідера рейтингу. Відбір за обов'язковими критеріями може відбуватися або шляхом встановлення мінімально допустимого рівня значення критерію, або ж з доповнення подальшим рейтингуванням. Плюсами цього методу є хоча й ускладнення, проте збереження розрахункової простоти. Проте є й недоліки: спрощене як і в першому методі врахування переваг альтернативних варіантів.

3. Метод на основі задачі лінійного цілочисельного програмування. Метод аналізу альтернатив на основі задачі лінійного цілочисельного програмування (ЛЦП) використовується для вибору найкращої альтернативи або комбінації альтернатив, коли рішення обмежені цілочисловими значеннями (наприклад, вибрати чи не вибрати певну альтернативу) та враховуються певні обмеження й цільова функція. Цей метод особливо корисний, коли є багато альтернатив, обмежені ресурси (бюджет, час, потужності) і потрібно оптимізувати результат (максимізувати прибуток, мінімізувати витрати тощо). Ключова відмінність цього методу полягає в тому, що він, на відміну від інших, дозволяє врахувати сукупність обмежень з яким обов'язково зустрічається підприємство, що шукає постачальників. Такими обмеженнями зазвичай є максимальна собівартість продукції, виробничі потужності постачальника та т.п. В зв'язку із загальною відомістю цього методу та його специфічності для кожного випадку математична деталізація у статті не наводиться. В якості спрощеного прикладу можна навести: припустимо, є 4 альтернативи A1, A2, A3, A4), які потрібно вибрати. Кожна альтернатива має певний рейтинг і потребує логістичних витрат. Обмеження: максимальні логістичні витрати, закладені в бюджет ≤ 50 тис. грн. Дані в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 - Вхідні дані для задачі ЛЦП

Постачальник	Рейтинг	Логістичні витрати (тис. грн)
A1	20	15
A2	30	25
A3	15	10
A4	25	20

Формулювання задачі:

Змінні: x_1, x_2, x_3, x_4 - вибір проєктів (1 - вибрати, 0 — ні). Цільова функція: $\max Z = 20x_1 + 30x_2 + 15x_3 + 25x_4$. Обмеження: $15x_1 + 25x_2 + 10x_3 + 20x_4 \leq 50$. Умова: $x_i \in \{0, 1\}$, $x_i \in \{0, 1\}$.

Для вирішення задачі може бути застосовано спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання ЛЦП, наприклад: Excel Solver (для невеликих задач), Python (бібліотеки PuLP, Gurobi, SciPy), MATLAB, GAMS, LINDO тощо.

До переваг цього методу можна віднести: точність: знаходить оптимальне рішення за заданими критеріями; гнучкість: враховує різні обмеження та цілі; автоматизація: програмне забезпечення спрощує розрахунки. Недоліки методу теж вагомі: складність: потребує знань із програмування чи використання спеціалізованих інструментів; обмеження даних: точність залежить від якості вхідних даних; обчислювальна складність: для великої кількості змінних ЛЦП може бути ресурсомісткою.

4. Експертний метод з використання методу попарних порівнянь.

Метод попарних порівнянь — це інструмент для аналізу та ранжування альтернатив на основі їх порівняння між собою за заданим критерієм [14]. Він широко використовується в прийнятті рішень, коли потрібно оцінити переваги однієї альтернативи над іншою. Ось як він застосовується:

Кроки використання методу попарних порівнянь:

- Визначення альтернатив і критеріїв:** Складіть список усіх альтернатив, які потрібно оцінити (наприклад, A1, A2, A3, ...). Визначте критерії, за якими відбуватиметься порівняння (наприклад, якість, ціна, ефективність). Якщо критеріїв кілька, метод можна застосовувати окремо для кожного.
- Побудова матриці попарних порівнянь:** Створіть квадратну матрицю, де рядки та стовпці відповідають альтернативам. Для кожної пари альтернатив (A_i, A_j) оцініть, яка з них краща за обраним критерієм. Оцінка може бути: **бінарною**: 1 — якщо A_i краща за A_j , 0 — якщо ні (або навпаки) чи **шкаловою**: наприклад, за шкалою від 1 до 9, де 1 — однакова важливість, 9 — абсолютна перевага. Діагональні елементи (A_i, A_i) зазвичай дорівнюють 0 або 1 (залежно від шкали). Матриця зазвичай антисиметрична: якщо $A_i > A_j$, то елемент $(i,j) = a$, а елемент $(j,i) = 1/a$ (або 0).
- Заповнення матриці:** Експерти або особи, що приймають рішення, порівнюють кожну пару альтернатив. Наприклад: якщо A1 краща за A2, у

клітинку (1,2) ставиться 1 (або значення за шкалою), а в (2,1) — 0 (або 1/значення). Для спрощення можна використовувати опитування або експертні оцінки.

4. Обчислення ваг (пріоритетів):

а. Для бінарної матриці:

- Підсумуйте значення в кожному рядку. Сума показує, скільки разів альтернатива була кращою за інші.
- Ранжуйте альтернативи за сумою: більша сума — вищий пріоритет.

б. Для шкалової матриці (наприклад, за методом АІІ):

- Нормалізуйте матрицю: розділіть кожен елемент на суму стовпця.
- Обчисліть середнє значення для кожного рядка — це ваги (пріоритети) альтернатив.
- Перевірте узгодженість матриці за допомогою індексу узгодженості (Consistency Index, CI) та коефіцієнта узгодженості (Consistency Ratio, CR). Якщо $CR > 0.1$, оцінки можуть бути неузгодженими.

5. **Ранжування альтернатив:** Альтернативи ранжуються за отриманими вагами: вища вага — краща альтернатива. Якщо є кілька критеріїв, ваги можна об'єднати (наприклад, зваженим підсумовуванням).

6. **Аналіз результатів.** Визначте найкращу альтернативу або їх порядок. Проаналізуйте чутливість результатів до змін у оцінках (якщо потрібно).

Як видно з процедури проведення такого порівняння це процес вимагає більше часу, крім того при великій кількості альтернатив виникають складнощі. Переваги методу: Простота і структурованість, Дозволяє враховувати суб'єктивні оцінки, Ефективний для невеликої кількості альтернатив. Недоліки: При великій кількості альтернатив (n) кількість порівнянь зростає як $n(n-1)/2$, що ускладнює процес, Суб'єктивність оцінок може впливати на результат, Необхідність перевірки узгодженості при шкалових оцінках.

5. Метод аналітичних ієрархій Т. Сааті (Analytic Hierarchy Process, АНР).

Метод аналітичних ієрархій використовується у випадках, коли необхідно приймати рішення у складних умовах, а різниця між альтернативами та перевага окремої альтернативи не є очевидними. Відповідно, він має свої переваги: дозволяє прийняти рішення в умовах системного характеру завдання (наявні ієрархія та внутрішні зв'язки між критеріями), неповноти інформації та неочевидності оптимального рішення, неможливості збирання точної інформації, потреби в оцінюванні якісних аспектів ринкового впровадження проекту, потенційної неузгодженості зібраних даних, необхідності врахування різномірних думок

експертів без переважання «статистичної більшості», нагальної потреби інтеграції часткових оцінок у єдиний інтегральний показник.

Метод передбачає побудову ієрархії критеріїв (можливість утворювати вихідні та похідні рівні) і оцінювання постачальників за кожним критерієм окремо (рис. 6.5).



Рисунок 6.5 - Оцінювання постачальників за методом аналітичних ієрархій Т. Сааті (приклад)

В межах методу проводиться спочатку попарне порівняння критеріїв між собою із визначенням вагових значень кожного критерію (табл. 6.3) та аналізом ступеню узгодженості суджень експертів.

Таблиця 6.3 - Розрахунок значущості (ваги) критеріїв вибору постачальника одним експертом (приклад)

Критерії	Послуги	Ціна	Якість товару	Доставка	Репутація	A *	X **
Послуги	1	3	2	5	9	3,063887	0,435008
Ціна	0,333333	1	2	5	5	1,755374	0,249227
Якість товару	0,5	0,5	1	4	6	1,430969	0,203168
Доставка	0,2	0,5	0,25	1	0,25	0,36239	0,051452
Репутація	0,111111	0,2	0,166667	4	1	0,430665	0,061145
Разом	2,144444	5,2	5,416667	19	21,25	7,043285	1

* – власний вектор матриці;

** – вагові значення критеріїв.

Методика попарного порівняння передбачає визначення позицій критеріїв один відносно одного за певними парами (верхня строчка по відношенню до лівого стовпчика). Наприклад, якщо ціна (другий критерій) є переважаючою (більш значущою або більш впливовою щодо отримання результату) по відношенню до послуг, вона отримує значення 3 за дев'ятибальною шкалою, передбаченою методом. Відповідно, послуги по відношенню до ціни отримують зворотно пропорційне значення: 1/3 (або 0,333333).

Власний вектор матриці A^* визначається як сукупність (ряд) середніх геометричних $\{A_1^* \dots A_n^*\}$, обчислених для кожного рядка матриці парних порівнянь за формулою:

$$A_i^* = \sqrt[n]{(V_1 \cdot V_2 \cdot \dots \cdot V_n)},$$

де A_i^* – складова вектору;

$V_1, V_2, \dots, V_n$ – коефіцієнти (значення комірок матриці), що виражають результат порівняння критеріїв у матриці (попарне співвідношення).

Вектор вагових значень X формується у результаті операції нормування елементів вектору A^* (відношення кожного елементу до суми всіх елементів (у прикладі – до 7,043285)).

Після визначення вагових значень критеріїв проводиться попарне порівняння постачальників за кожним критерієм (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 - Розрахунок значущості альтернатив для критерію «Послуги» (приклад)

Послуги	Постачальник 1	Постачальник 2	X_n
Постачальник 1	1	3	0,75
Постачальник 2	0,333333	1	0,25

Інтегральний рейтинг постачальника визначається як сума добутків ваги критерію N на рейтинг постачальника за цим критерієм (табл.6.5).

Таблиця 6.5 - Інтегральні значення рейтингу постачальників за критеріями (приклад)

Постачальники	Критерії					Інтегральний рейтинг
	Послуги	Ціна	Якість товару	Доставка	Репутація	
Вага критеріїв*	0,424791	0,242251	0,209751	0,060848	0,062359	
Постачальник 1	0,698674	0,589432	0,689542	0,254983	0,786521	0,648775
Постачальник 2	0,301326	0,410568	0,310458	0,745017	0,213479	0,351225

* – середньозважена за всіма експертними оцінками.

Оптимальний постачальник визначається згідно розрахованого рейтингу.

Як й будь-який метод він має свої переваги та обмеження. Переваги методу аналітичних ієрархій Т. Сааті: **точність і системність** (метод дозволяє знаходити оптимальне рішення за заданими критеріями шляхом побудови ієрархії критеріїв і альтернатив. це забезпечує структурований підхід до оцінки постачальників. дозволяє інтегрувати різноманітні критерії (економічні, якісні, логістичні, репутаційні тощо) в єдиний інтегральний показник.) гнучкість (враховує як кількісні, так і якісні критерії, що особливо важливо при оцінюванні таких аспектів, як ділова репутація чи потенціал довгострокової співпраці; метод адаптивний до різних обмежень і цілей, що робить його універсальним для різних типів підприємств); автоматизація

та підтримка програмного забезпечення (розрахунки можуть бути спрощені за допомогою спеціалізованих інструментів (наприклад, Expert Choice, SuperDecisions), що зменшує ймовірність помилок і економить час; врахування суб'єктивних оцінок (метод дозволяє включати думки кількох експертів, що підвищує об'єктивність за рахунок аналізу узгодженості суджень (Consistency Ratio, CR)); ефективність у складних умовах (підходить для ситуацій з неповною інформацією, неочевидними рішеннями або потребою врахування складних взаємозв'язків між критеріями; дозволяє уникнути переважання «статистичної більшості» думок, забезпечуючи збалансоване врахування всіх оцінок). До недоліків метода можна віднести: складність реалізації (метод вимагає значних знань у програмуванні або використанні спеціалізованого програмного забезпечення, що може бути складним для практикуючих маркетологів без відповідної підготовки; побудова ієрархії критеріїв і проведення попарних порівнянь потребують часу та кваліфікації; суб'єктивність оцінок (результати залежать від експертних суджень, що може вводити елемент суб'єктивності; незгода між експертами може ускладнити процес); обмеження при великій кількості альтернатив (кількість попарних порівнянь зростає пропорційно до кількості альтернатив і критеріїв ($n(n-1)/2$), що робить метод трудомістким при великій кількості постачальників); необхідність перевірки узгодженості: (для шкалових оцінок потрібен розрахунок індексу узгодженості (CI) та коефіцієнта узгодженості (CR). Якщо $CR > 0.1$, оцінки вважаються неузгодженими, що потребує додаткових ітерацій); обмеження даних (точність результатів залежить від якості вхідних даних; неповна або неточна інформація може призвести до хибних висновків); ресурсомісткість (для великих наборів даних або складних ієрархій метод може бути обчислювально складним, що вимагає значних ресурсів).

Синтетичні методи:

Бенчмаркінг. Бенчмаркінг (англ. *Benchmarking*) відноситься до синтетичних методів аналізу під час вибору постачальників та передбачає це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи. Він може бути ефективно використаний для аналізу альтернативних варіантів, допомагаючи обрати найкращий на основі об'єктивних даних і порівнянь.

Бенчмаркінг може застосовується для аналізу альтернатив під час вибору постачальників. В загальному вигляді така процедура передбачає проходження таких кроків:

1. **Визначення альтернатив і цілей:** формулювання альтернатив, які потрібно порівняти (різні постачальники). Визначте критерії порівняння: якість, витрати, швидкість тощо).

2. **Вибір параметрів для критеріїв для порівняння:** Встановіть ключові показники ефективності (KPI), за якими оцінюватимуться альтернативи. Наприклад: вартість (ціна, витрати на впровадження), якість (надійність, довговічність), продуктивність (швидкість, обсяг виробництва), рівень задоволеності клієнтів. Критерії мають бути вимірюваними та релевантними.
3. **Вибір об'єктів для бенчмаркінгу:** Визначте еталон (benchmark) для порівняння. **Це може бути:** лідери галузі: прямі конкуренти, внутрішні стандарти, галузеві стандарти. Зберіть дані про ці об'єкти (з відкритих джерел, звітів, опитувань, експертних оцінок).
4. **Збір даних про альтернативи:** Оцініть кожен альтернативу за обраними критеріями. Наприклад: Альтернатива А: постачальник Х, ціна — \$100, час доставки — 4 дні, рівень браку — 2%. Альтернатива В: постачальник Y, ціна — \$150, час доставки — 2 дні, рівень браку — 1%. Зберіть аналогічні дані про еталон (наприклад, лідер ринку по поставкам: ціна — \$110, час доставки — 2,5 дні, рівень браку — 0.5%).
5. **Порівняння альтернатив з еталоном:** Порівняйте показники кожної альтернативи з еталоном за кожним критерієм. Використовуйте методи оцінки, наприклад: *відносне відхилення*: (показник альтернативи – показник еталона) / показник еталона; *бальна оцінка*: присвойте бали (наприклад, 1–5) залежно від наближеності до еталона; *графічний аналіз*: побудуйте діаграми (радарні, стовпчикові) для наочності. Визначте, яка альтернатива найближча до еталона або перевершує його.
6. **Аналіз результатів і вибір альтернативи:** На основі порівняння визначте сильні та слабкі сторони кожної альтернативи. Якщо жодна альтернатива не відповідає еталону, визначте можливості для вдосконалення (наприклад, переговори з постачальником про зниження ціни). Виберіть альтернативу, яка найкраще відповідає вашим цілям і наближена до еталона.
7. **Впровадження та моніторинг:** Впровадьте обрану альтернативу. Періодично проводьте бенчмаркінг, щоб перевірити, чи залишається ваш вибір конкурентоспроможним.

Аналіз процедури проведення аналізу та вибору постачальників на промисловому ринку з використанням бенчмаркінгу дозволяє визначити його переваги та недоліки. Переваги бенчмаркінгу: об'єктивність: порівняння з реальними ринковими стандартами; виявлення прогалин: показує, де альтернативи відстають від еталона; орієнтація на найкращі практики: допомагає вибрати або вдосконалити альтернативу. До недоліків можна віднести: обмеженість даних: інформація про еталон може бути неповною або важкодоступною; суб'єктивність

критеріїв: вибір КРІ залежить від експертів; витрати часу: збір і аналіз даних може бути трудомістким.

Порівняльна характеристика наведених методів в частині їх переваг та недоліків наведена у таблиці 6.6.

Наведені в таблиці переваги та недоліки (обмеження) наведених методів надасть можливість обрати оптимальний метод відбору постачальників в конкретних умовах підприємством виходячи знань, часу, обчислювальних можливостей, кількості аналізуємих альтернатив тощо.

Таблиця 6.6 – Порівняльна характеристика методів відбору постачальників для промислового підприємства

№	Метод	Переваги	Недоліки та обмеження
1.	Традиційне рейтингування за інтегральним рейтингом	Простота, швидкість	Не всі властивості є компенсаторними, що може видати хибний результат
2.	Рейтингування з розбивкою на класи властивостей (метод О. Зозульова-Т. Царьової)	Розрахункова простота, врахування некомпесаторності критеріїв оцінювання	Неповне врахування усіх сторін альтернативних варіантів
3.	Метод на основі задачі лінійного цілочисельного програмування		Складність для практикуючих маркетологів, неможливість роботи з неметричними критеріями
4.	Експертний метод з використання методу попарних порівнянь	Простота і структурованість. Дозволяє враховувати суб'єктивні оцінки. Ефективний для невеликої кількості альтернатив.	При великій кількості альтернатив (n) кількість порівнянь зростає як $n(n-1)/2$, що ускладнює процес. Суб'єктивність оцінок може впливати на результат. Необхідність перевірки узгодженості при шкалових оцінках.
5.	Метод аналітичних ієрархій Т. Сааті	Точність: знаходить оптимальне рішення за заданими критеріями. Гнучкість: враховує різні обмеження та цілі. Автоматизація: програмне забезпечення спрощує розрахунки.	Складність: потребує знань із програмування чи використання спеціалізованих інструментів. Обмеження даних: точність залежить від якості вхідних даних. Обчислювальна складність: для великої кількості змінних ЛЦП може бути ресурсомісткою.
6.	Бенчмаркінг	Об'єктивність: порівняння з реальними ринковими стандартами.	Обмеженість даних: інформація про еталон може

		Виявлення прогалин: показує, де альтернативи відстають від еталона. Орієнтація на найкращі практики: допомагає вибрати або вдосконалити альтернативу.	бути неповною або важкодоступною. Суб'єктивність критеріїв: вибір КРІ залежить від експертів. Витрати часу: збір і аналіз даних може бути трудомістким.
--	--	---	---

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ВІДДІЛУ ПОСТАЧАННЯ.

ЗАКУПІВЕЛЬНІ ЦЕНТРИ

У сучасному бізнесі відділ постачання відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробництва, оптимізації витрат та підтримці конкурентоспроможності підприємства. Організаційна структура цього відділу визначає, як розподіляються обов'язки, приймаються рішення та координуються процеси закупівель. *Закупівельні центри*, як спеціалізовані підрозділи, дозволяють централізувати або децентралізувати закупівлі, залежно від розміру компанії та її стратегії.

Відділ постачання відповідає за планування, закупівлю, транспортування та зберігання сировини, матеріалів та комплектуючих. Його основні функції включають:

- аналіз ринку постачальників,
- укладання договорів,
- контроль якості поставок
- управління запасами.

Організаційна структура відділу залежить від масштабів підприємства: у малих компаніях це може бути один фахівець, а у великих корпораціях – складна ієрархічна система з кількома підрозділами. Наприклад, у виробничій компанії, як-от автомобільний завод, відділ постачання може включати сектори для закупівлі металу, електроніки та логістики. Це забезпечує ефективне постачання, мінімізуючи простої виробництва.

Робота закупівельного центру відбувається за циклічним процесом, який включає кілька етапів. Спочатку проводиться аналіз потреб (requirements gathering): центр збирає запити від інших відділів (виробництво, маркетинг) і прогнозує обсяги за допомогою даних з CRM чи ERP-систем. Далі — пошук і відбір постачальників (sourcing): аналітики вивчають ринок, проводять RFI (Request for Information) або RFP (Request for Proposal), оцінюють постачальників за критеріями (ціна, якість, надійність). Третій етап — тендери та переговори (bidding and negotiation): організовуються аукціони або прямі переговори для отримання найкращих умов. Після укладання договорів (contracting) слідує моніторинг виконання (performance

management): контроль поставок, перевірка якості, управління ризиками (наприклад, через KPI — ключові показники ефективності). Нарешті, оцінка та оптимізація (evaluation): аналіз результатів для покращення майбутніх циклів, з використанням інструментів як ABC-аналіз (класифікація товарів за важливістю).

Процес часто автоматизовано: наприклад, за допомогою програм як SAP Ariba чи Oracle Procurement, які дозволяють електронні тендери та реальний час трекінг. У разі криз (як пандемія чи геополітичні події) центр швидко переорієнтовується на альтернативних постачальників. Приклад роботи: у Amazon закупівельний центр обробляє мільйони замовлень щодня, починаючи від аналізу даних про попит до автоматичного укладання контрактів з постачальниками хмарних послуг.

Вставка

МАРКЕТИНГ НА РИНКУ M2M: КОЛИ РИНОК ГОВОРІТЬ МОВОЮ МАШИН ТА АЛГОРИТМІВ

(Парфьонов О.С., Зозульов О.В.)

Власники бізнесу та маркетологи, приготуйтеся до кардинальних зрушень. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується фундаментальною трансформацією традиційних ринкових механізмів під впливом технологій штучного інтелекту та автоматизації. Якщо раніше ринкові відносини базувалися на моделях B2B, B2C та C2C, де людина завжди залишалася ключовим суб'єктом прийняття рішень, то сьогодні ми є свідками становлення принципово нової парадигми – M2M (Machine-to-Machine) ринку, на якому рішення приймають не люди, а машини та алгоритми. Це екосистема автономних транзакцій, де інтелектуальні агенти, алгоритми та пристрої здійснюють повний комерційний цикл: від ідентифікації потреби до укладання угоди та її виконання — і все це без втручання людини. Наскільки великим є цей ринок і які його перспективи? Попередні фінансові прогнози вражають. За оцінкою агенції GSMA Intelligence, глобальні доходи від ринку інтернету речей IoT (включно з M2M-сервісами) можуть сягнути \$2 трлн до 2030 року. За прогнозами аналітиків McKinsey (рис. 6.6), економічний потенціал цього ринку може скласти \$5,5–12,6 трлн на рік до 2030 року (включно з цінністю для споживачів і клієнтів), охоплюючи сфери від автоматизованих ланцюгів постачання до алгоритмічної торгівлі фінансовими інструментами. Очікується, що «машинні клієнти» (Machine Customers) впливатимуть на багато трильйонів доларів США у покупках, і, за прогнозами Gartner, до 2030 року вони становитимуть, у середньому, від 15% до 20% доходу компаній (рис. 6.7).

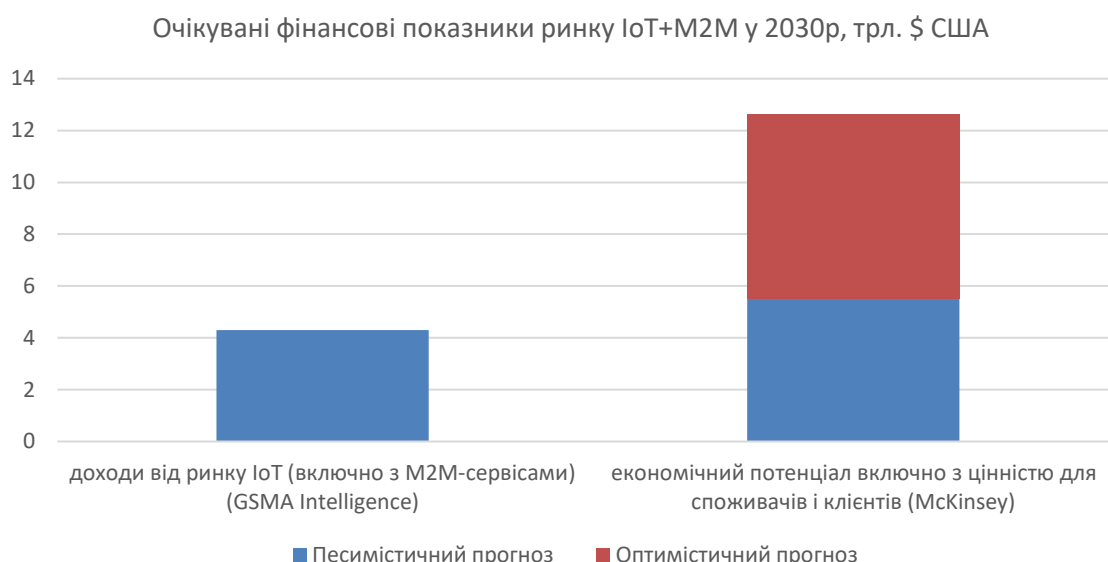


Рисунок 6.6 - Очікувані фінансові показники ринку IoT+M2M у 2030р, трл. \$ США (McKinsey)

Частка машинних покупців у доходах компаній до 2030р., %



Рисунок 6.7 - Частка машинних покупців у доходах компаній до 2030р. (Gartner)

Глобальні стільникові IoT/M2M-підключення вже перевищили 4 млрд у 2024 році, і саме Китай задає основну частку приросту з +56% підключених пристроїв у першій половині 2024. У США на кінець 2023 було 558 млн загальних бездротових підключень. Це сукупний пул (смартфони, носимі пристрої та IoT/M2M), окремі цифри щодо M2M ринку у США публічно не виділяються, але тренд «не людських» підключень — висхідний. За даними офіційних регуляторів, ринки ЄС демонструють велику кількість підключень M2M-eSIM і двозначні прирости в 2023–2025: Німеччина — 73,7 млн пристроїв на кінець 2024 (+17% р/р); Франція — 24,3 млн у II кв. 2025; Іспанія — 13,44 млн у грудні 2024 (+17,7% р/р). Цікаво відмітити, що найвищий світовий показник «M2M SIM-карт на 100 мешканців» у 2023 році був у Швеції (253), на другому місці Австрія (209) а замикає трійку Китай (163).

В екосистемі M2M «розумні» пристрої самі виконують роботу менеджерів з закупок: помічають потребу, знаходять постачальника, погоджують умови в межах

заздалегідь визначених правил, оформлюють замовлення й контролюють виконання. Без дзвінків, без пошти, без зайвих ручних дій. В даній статті будемо розглядати окремі приклади такої взаємодії вже сьогодні.

M2M для кінцевого споживача (B2C) це коли техніка купує товари та сервіси самостійно. Це не лише про зручність для клієнта, це про потенційну безперервність вашого доходу. Розумні холодильники (такі як Samsung Family Hub / Bespoke AI) визначають, чого бракує, збирають кошик і пропонують замовлення прямо з панелі або через систему розумного будинку, прямо зі смартфона будь-де, фактично нівелюючи ризик «порожнього» холодильника. Принтери, кавомашини та фільтри води відстежують ресурс і автоматично оформлюють поставку витратних матеріалів (Dash Replenishment), а підключені автомобілі з телематикою самі записуються на сервіс, отримують оновлення та замовляють план страхування в залежності від стиля їзди. З точки зору маркетингу це про зручність, безперервність і підписну економіку: менше відтоку клієнтів, стабільний щомісячний повторюваний дохід (MRR) і прозорий білінг заснований на використанні (usage-based), де цінність легко довести такими цифрами як аптайм, відсоток вдалих авто-доставок, швидкість відповіді, тощо. Типологія машинних споживачів на B2C ринку наведена на рис. 6.8.

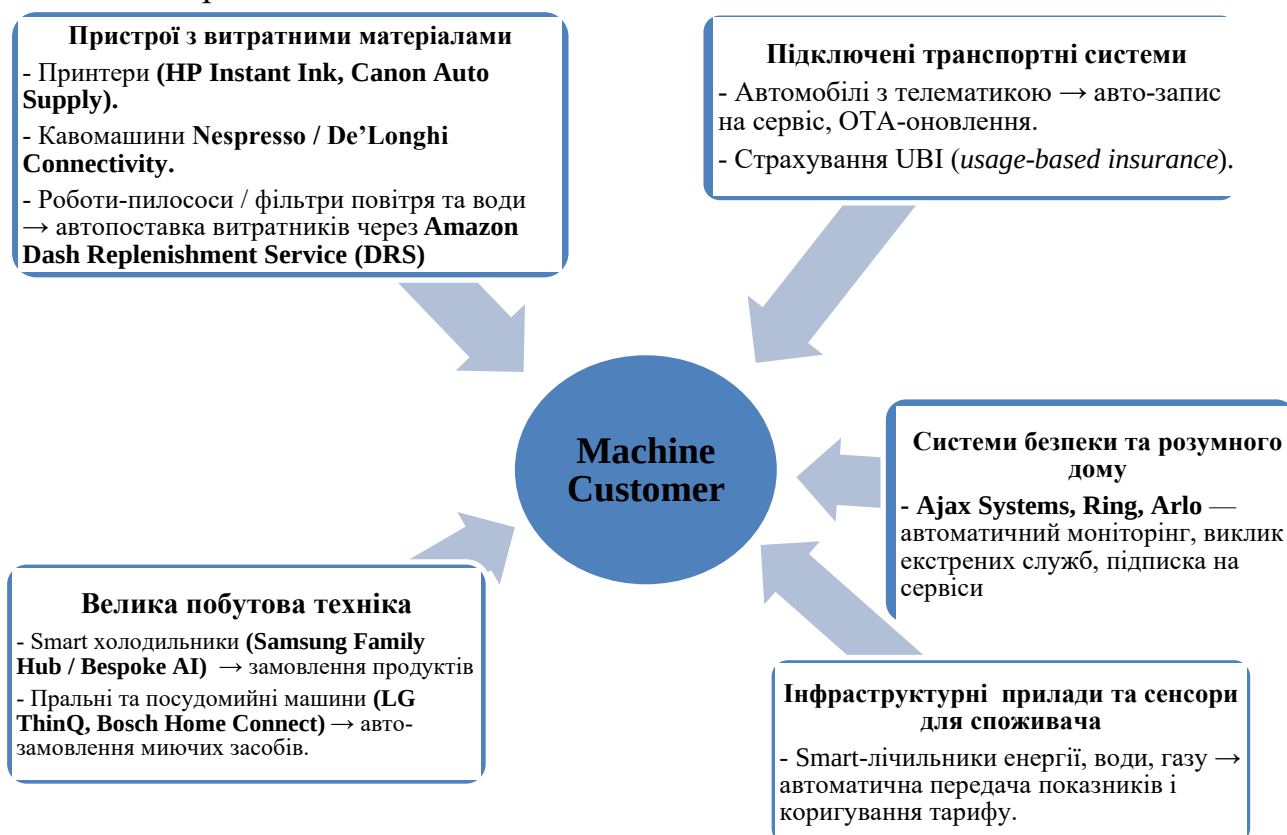


Рисунок 6.8 - Типологія машинних споживачів на B2C ринку

На промисловому ринку B2B, M2M це автоматичні закупівлі, замовлення сервісів, щоб операції не зупинялись. Вендінгові автомати, відстежуючи продажі та залишки, самі формують замовлення й оптимізують маршрути поповнення. Парк вантажівок за телеметрією бронює вільні вікна на СТО і замовляє запчастини ще до їх відмови. POS-термінали вночі самостійно оновлюють ПЗ і ключі безпеки, зменшуючи ризик «падінь» еквайрингу; склади та виробництво працюють у VMI-моделі (запаси, керовані постачальником), де спеціальні датчики запускають алгоритм замовлення сервісного обслуговування й тари та упаковки. У ритейлі формату 1P Amazon Retail централізована система генерує автоматичні ордери постачальнику під прогноз попиту. В результаті, замовлення виконуються вчасно й у повному обсязі (OTIF — on time, in full), клієнт отримує сервіс із чітко визначеним рівнем якості (SLA), а грошовий потік залишається керованим і прогнозованим. Завдяки автоматичним закупівлям зменшуються операційні витрати (OPEX), зникають перебої з постачанням (out-of-stock), а виручка зростає. Ефективність можна вимірювати конкретними показниками — fill rate (відсоток замовлень, виконаних у повному обсязі), аптайм (час безперебійної роботи), MTTR (середній час відновлення після збою) і частка автоматичних замовлень серед усіх операцій. Типологія машинних споживачів на B2B ринку представлена на рис. 6.9.



Рисунок 6.9 - Типологія машинних споживачів на B2B ринку

Якщо ви вважаєте, що M2M — це далеке західне майбутнє, погляньте на наступні цифри. В Україні вже формуються підтверджені сегменти M2M, наймасовіший на сьогодні - розумний облік (смарт-лічильники енергія/газ/вода, що використовують комунікаційні рішення мобільних операторів). За даними Dixi Group, з посиланням на Energy Map України, на кінець 2024 року в країні встановлено 3,29 млн «смарт-лічильників» обладнаних модемом та модулем M2M. У всіх трьох великих мобільних операторів є пропозиції під M2M/IoT та спеціальні інструменти для керування масивами SIM-карт і автоматизації процесів. У сфері безпеки, український виробник Ajax Systems масово використовує в Україні M2M-системи: централі Hub та Hub 2 збирають телеметрію з датчиків, передають події через GSM/Ethernet і керують автоматичними діями без участі людини в тому числі викликом екстрених служб. Український виробник AE Charge Point розгорнув мережу зарядних станцій для електромобілів за принципом P2P, де у кожній станції свій власник, а програмний комплекс дозволяє їм працювати у єдиній білінг мережі, де сесії керуються віддалено через хмару. Публічно заявлені показники — 3млн. сесій і 30 гігават переданої енергії станом на 2025 р. Українські аграрії широко використовують M2M технології, на них будується концепція «точне землеробство» у великих холдингах (Kernel, МХП, ін.). Українська логістика вже перейшла від простого моніторингу транспорту до системної M2M-взаємодії: Vodafone запустив спеціалізовану мережу для IoT (NB-IoT) і керування M2M-SIM, тобто телематика автопарку, «холодові» ланцюги та навіть міська транспортна інфраструктура можуть працювати з використанням автоматичних тригерів без участі людини. З'являються компанії, такі як M2M.UA, що надають повноцінний M2M-екосервіс — від SIM-підключення до аналітики даних, віддаленого керування. Вихід на ринки машинних покупців, розумних AI-агентів, в Україні як і в решті світу — це лише питання часу та доведення процесів.

Фактично, ми маємо справу з **новим економічним явищем**. Це вже не просто автоматизація чи «інтернет речей» у технічному сенсі, а новий тип ринкової взаємодії, де швидкість і точність рішень перевищують людські можливості, а машини стають повноцінними економічними агентами. На ринку M2M головним є надійність процесу, здатність систем без збоїв домовлятися між собою, обмінюватися даними і виконувати замовлення. Такий ринок вимагає фундаментального переосмислення маркетингових підходів. Забудьте про традиційні інструменти: емоційні апеляції, брендинг і storytelling. У новій парадигмі вони поступаються місцем технічній досконалості, якості даних і простоті інтеграцій. **Маркетологи повинні мислити як інженери**, розуміючи технічні деталі продукту, архітектуру систем і вимоги до безпеки. Дані стають не просто інструментом маркетингу, а самим продуктом і валютою обміну. Саме їхня якість,

актуальність і структурованість визначають конкурентоспроможність на M2M-ринку. Критичними компетенціями стають оптимізація метаданих і формати, придатні для машинного зчитування. Маркетингові рішення дедалі частіше приймаються алгоритмами на основі чітких метрик, що вимагає створення автоматизованих маркетингових систем, здатних взаємодіяти з іншими машинами без людського втручання.

Ринок M2M - нове економічне явище, поведінку «споживачів» на якому потрібно ще усвідомити та визначитися з можливими маркетинговими стратегіями, які точно будуть відрізнятися за формуванням та реалізацією від стратегій “класичного” і навіть неокласичного “цифрового” маркетингу (рис. 6.10).

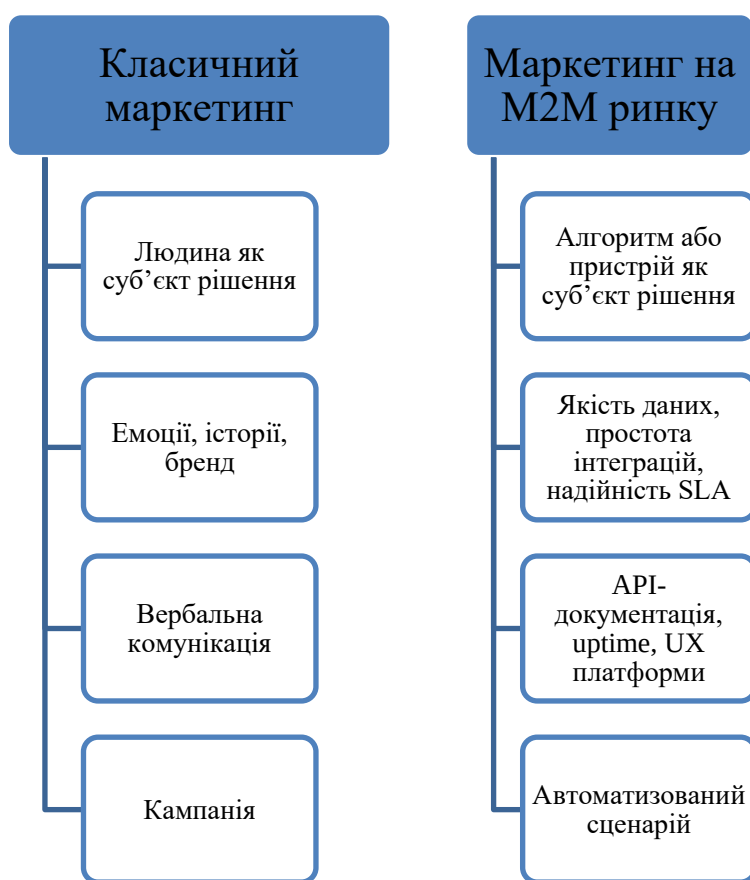


Рисунок 6.10 - Базові відмінності маркетингу на M2M ринку

В цій новій парадигмі перемагати будуть ті, хто забезпечує найшвидшу, найточнішу й найнадійнішу автоматизовану взаємодію. Ваш успіх визначається вже не унікальними фічами, а здатністю створити або інтегруватися в екосистему, де партнерства, стандартизація та сумісність стоять на першому плані. Водночас зростання автономності машин у прийнятті економічних рішень породжує нові етичні та правові виклики — питання відповідальності, прозорості алгоритмів і захисту від маніпуляцій — і потребує розробки оновлених регуляторних

фреймворків для M2M-економіки. Ці процеси формують нову архітектуру ринку що веде до необхідності чіткої типологізації маркетингових підходів у середовищі M2M. Саме системне розмежування стратегій за їхнім змістом, інструментами та ключовими метриками, дозволяє побачити, як формується нова логіка взаємодії між машинами на різних рівнях автономності та які інструменти є у маркетологів для управління цими процесами, адаптації до алгоритмічного середовища та підвищення ефективності рішень у M2M-економіці. Типи можливих маркетингових стратегій на цьому ринку представлено у таблиці 6.7.

Таблиця 6.7 – Класифікація маркетингових стратегій на ринку M2M

Тип стратегії	Характеристика	Інструменти	Ключові метрики	Приклад застосування
API-маркетинг	Просування через відповідність технічній документації, інтеграційну простоту, developer experience	- Інтерактивна документація - Набори для розробки програмного забезпечення (SDK) і бібліотеки - Пісочниця (віртуальне середовище) для тестування - Портали для розробників	- Кількість API-викликів - Час до першого виклику - Рівень впровадження/засвоєння (Adoption rate) - Час безвідмовної роботи API	Telnyx, Soracom – просування через зручність інтеграції
Маркетинг даних	Конкуренція якістю, актуальністю, повнотою даних для алгоритмічного споживання	- Оптимізація метаданих - Стандартизація схеми даних (Data schema) - Потоки даних у реальному часі - Метрики якості даних	- Актуальність/свіжість даних - Показник повноти - Показник точності - Час відповіді на запит	Bloomberg Terminal, метеослужби для IoT
Протокольний маркетинг	Просування через стандартизацію, сумісність, широку підтримку протоколів	- Участь у стандартизації - Програми сертифікації - Тестування на сумісність	- Впровадження протоколу - Партнери по екосистемі - Сумісність пристроїв - Відповідність стандарту	MQTT, Zigbee, Thread – стандарти для IoT

Алгоритмічне SEO	Оптимізація для пошуку машинами через structured data, schema markup	- Розмітка Schema.org - Структурування у форматі JSON-LD - API discoverability - Специфікації, придатні для машинного зчитування	- Оцінка індексованості/доступності для сканування (Crawlability score) - Покриття структурованими даними - Рейтинг API - Показник звиявлення (Discovery rate)	Google Shopping Feed, Product APIs
Предиктивний маркетинг	Прогнозування потреб на основі патернів (закономірностей) і проактивні пропозиції	- Моделі машинного навчання - Предиктивна аналітика - Поведінкові тригери - Автоматизоване звернення/контакт (Automated outreach)	- Точність прогнозу - Коефіцієнт проактивної конверсії - Зменшення часу виконання замовлення/виведення (Lead time reduction) - Прогнозування відтоку (Churn prediction)	Amazon Web Services Predictive Maintenance, SAP Predictive Analytics
Інтеграційний маркетинг	Створення екосистем і партнерств для безшовної інтеграції	- Партнерські програми - Ринок/маркетплейс інтеграцій - Попередньо створені конектори (Pre-built connectors) - - Розвиток екосистеми	- Час на інтеграцію - Коефіцієнт перехресних продажів - Цінність екосистеми	Salesforce AppExchange, Zapier інтеграції
Performance-based маркетинг	Оплата за результат, відносини, керовані угодами про рівень обслуговування (SLA-driven)	- Гарантії SLA - Панелі моніторингу продуктивності (Performance dashboards) - Автоматизована компенсація - Ціноутворення, засноване на результаті	- Дотримання SLA (SLA compliance) - Відсоток часу безперебійної роботи (Uptime %) - Оцінка продуктивності - Вартість за результат (Cost-per-outcome)	Amazon Web Services SLA, Cloudflare performance guarantees

Blockchain-маркетинг	Прозорість, незмінність, автоматичне виконання через смарт контракти	- Смарт контракти - Токенізація - Децентралізована репутація - Прозорі аудити	- Обсяг транзакцій (Transaction volume) - Виконання смартконтракту (Smart contract execution) - Швидкість токена (Token velocity) - Мережеві ефекти (Network effects)	IOTA для M2M-платежів, відстеження ланцюга постачання
Edge-маркетинг	Просування через локальну обробку, низьку латентність, автономність	- Можливості периферійних обчислень (Edge computing capabilities) - Функціональність в автономному режимі - Прийняття локальних рішень - Оптимізація пропускної здатності	- Зменшення затримки (Latency reduction) - Можливість роботи в автономному режимі - рівень упровадження обробки даних «на краю мережі» (Edge adoption rate) - Локальність даних	AWS Greengrass, Azure IoT Edge
Маркетинг, орієнтований на безпеку (Security-driven)	Конкуренція через безпеку, довіру, compliance	- Сертифікати безпеки - Результати пенетраційного тестування - Документація відповідності - Архітектура нульової довіри (Zero-trust architecture)	- Інциденти безпеки - Покриття сертифікацією - Оцінка відповідності (Compliance score) - Індекс довіри	Cisco IoT Security, Palo Alto Networks

Ефективність маркетингу на M2M-ринку забезпечує комбінований підхід: доцільно застосовувати кілька стратегій, у яких API-, протокольний та інтеграційний маркетинг взаємодоповнюють одне одного, а безпекова парадигма є обов'язковою основою. На перший план виходить досвід розробника: простий старт роботи, наочні приклади, демонстраційне середовище та передбачувані оновлення помітно скорочують час інтеграції й підвищують конверсію.

Майбутнє вже настало. Попереду на нас чекає ще повніша автономія машин у B2B-закупівлях, поява AI-керованих маркетингових агентів для взаємодії з AI-покупцями, розвиток децентралізованих M2M-маркетплейсів на базі блокчейну і прояви нових форм економічної взаємодії, які наразі важко передбачити.

Типи організаційних структур

Існує кілька типів структур відділу постачання: *лінійна, функціональна, матрична та проектна*:

- *Лінійна* структура передбачає пряме підпорядкування від керівника відділу до виконавців, що ідеально для невеликих підприємств.
- *Функціональна* структура розділяє обов'язки за функціями, наприклад, один підрозділ займається закупівлями, інший – логістикою.
- *Матрична* структура комбінує функціональний та проектний підходи, дозволяючи гнучкість у великих проектах.
- *Проектна* структура використовується для тимчасових завдань, як-от впровадження нової системи постачання.

Наприклад, у компанії "Nestle" відділ постачання має функціональну структуру, де окремі групи відповідають за закупівлі сировини (какао, молоко) та контроль ланцюгів постачань.

За рівнем централізації процесу постачання виділяють *централізовану, децентралізовану та гібридну* організаційну структуру.

Централізована структура відділу постачання. У централізованій структурі всі закупівлі координуються з центрального офісу, що дозволяє економити на обсягах та стандартизувати процеси. Переваги: нижчі ціни завдяки великим партіям, кращий контроль якості та зменшення дублювання зусиль. Недоліки: повільне реагування на локальні потреби та бюрократія. Наприклад, у глобальних корпораціях, як "Walmart", централізований відділ постачання управляє закупівлями для всіх магазинів, ведучи перемовини з постачальниками на рівні компанії. Це дозволяє знижувати витрати на 10-15% порівняно з децентралізованою моделлю.

Децентралізована структура. На противагу, децентралізована структура дає автономію регіональним підрозділам, дозволяючи швидше адаптуватися до місцевих ринків. Переваги: гнучкість, швидкі рішення та врахування локальних особливостей. Недоліки: вищі витрати через менші обсяги та ризик неузгодженості. Приклад: у мережі ресторанів "McDonald's" регіональні відділи постачання самостійно закупають продукти, адаптуючись до місцевих смаків (наприклад, вегетаріанські опції в Індії), але дотримуючись корпоративних стандартів якості.

У *гібридній моделі* комбінуються елементи обох, наприклад, центральний контроль за стратегічними закупівлями та локальна автономія для операційних.

Ролі та обов'язки в організаційній структурі

Керівник відділу постачання (директор з закупівель) відповідає за стратегію, бюджет та координацію. Під ним – менеджери з закупівель, які аналізують постачальників та укладають контракти. Аналітики ринку вивчають тенденції, логістики керують транспортом, а спеціалісти з якості перевіряють поставки. Приклад: у компанії "Tesla" менеджер з закупівель батарей координує з постачальниками літію, забезпечуючи інноваційні матеріали для електрокарів. Організаційна схема відділу постачання. Типова схема включає ієрархію від топ-менеджменту до виконавців. Приклад організаційної схеми для відділу закупівель компанії Хюндай наведено на рис. 6.11.



Рисунок 6.11 - Організаційна схема відділу закупівель HDEC (англ. мовою)

На рисунку показано, як директор з закупівель керує командами з планування, контрактів та логістики, з чітким розподілом ролей.

Структура відділу постачання в компанії

У середній компанії відділ постачання може мати таку структуру: відділ планування (прогнозування потреб), відділ закупівель (вибір постачальників), відділ логістики (транспорт та склади) та відділ контролю (аудит поставок). Наприклад, у фармацевтичній компанії "Pfizer" структура включає спеціальний підрозділ для закупівель сировини для вакцин, з акцентом на дотримання регуляторних норм.

Закупівельні центри: визначення та роль

У сфері B2B (бізнес для бізнесу) рішення про закупівлю рідко приймається однією особою. Це груповий процес, що відбувається в межах *закупівельного центру*.

Закупівельні центри (Buying Centre) – це спеціалізовані підрозділи, які централізують закупівлі для кількох відділів або філій компанії. Вони оптимізують процеси, зменшують витрати та покращують переговори з постачальниками. У великих корпораціях закупівельні центри можуть бути глобальними, як у "Procter & Gamble", де один центр закуповує упаковку для всіх брендів.

Типи закупівельних центрів

Існують *централізовані, децентралізовані та гібридні закупівельні центри*. Централізований центр управляє всіма закупівлями з одного місця, децентралізований – розподіляє по регіонах. Гібридний комбінує, наприклад, центральні закупівлі стратегічних матеріалів та локальні для повсякденних. Приклад: у "Amazon" глобальний закупівельний центр керує електронікою, тоді як регіональні – продуктами харчування.

Учасники (ролі) закупівельного центру

Закупівельний центр – це сукупність усіх осіб та груп, які беруть участь у процесі прийняття рішення про закупівлю, мають спільні цілі та ризики, пов'язані з цим рішенням. Ця концепція критично важлива для менеджерів з продажу в B2B, адже вони повинні ідентифікувати всіх учасників центру та працювати з кожним.

1. *Ініціатори*: Особи, які першими усвідомлюють потребу та висувають ідею купівлі. Наприклад, інженер, який виявив знос обладнання.
2. *Користувачі*: Співробітники, які безпосередньо будуть використовувати продукт або послугу. Впливають на вимоги до характеристик. Наприклад, оператори виробничої лінії.
3. *Впливачі*: Особи, які прямо чи опосередковано впливають на критерії вибору. Це можуть бути технічні експерти, консультанти, фахівці з безпеки праці.
4. *Приймаючі рішення*: Особи, які мають формальну владу затвердити вибір постачальника та виділити кошти. Часто це керівники підрозділів або топ-менеджери.
5. *Покупці (закупівельники)*: Офіційні представники (менеджери відділу постачання), які ведуть переговори, оформляють угоди, контролюють умови. Мають формальну владу вибору.
6. *«Воротарі»*: Особи, які контролюють потік інформації. Вони можуть фільтрувати рекламні матеріали, не пропускати продавців до ключових осіб. Це можуть бути секретарі, асистенти, служби безпеки, IT-фахівці (які контролюють вхідні листи).

Приклад ролей для закупівельний центр для нового продукту - лінії органічних соків:

1. Ініціатор: Менеджер з розвитку асортименту.
2. Користувачі: Продавці-консультанти, мерчандайзери.
3. Впливачі: Маркетологи (оцінка упаковки, позиціонування), фахівець з якості (сертифікація "органік"), юрист.
4. Приймаючі рішення: Комерційний директор мережі.
5. Покупці: Менеджер категорії "Соки, води".
6. «Воротарі»: Помічник комерційного директора.

Процес функціонування закупівельного центру включає такі етапи: аналіз потреб, пошук постачальників, тендери, укладання договорів, поставку та оцінку.

Переваги та виклики закупівельних центрів. Переваги: економія, стандартизація, кращі переговори. Виклики: координація з іншими відділами, ризик монополії постачальників та потреба в ІТ-системах. Приклад: у "General Electric" впровадження закупівельного центру зменшило витрати на 20%, але вимагало інвестицій у ERP-системи.

Відділ постачання тісно взаємодіє з виробництвом, фінансами та маркетингом. Наприклад, з виробництвом – для прогнозування потреб, з фінансами – для бюджетування. У "Apple" постачання інтегровано з дизайном, забезпечуючи своєчасні поставки компонентів для iPhone.

З появою цифризації, відділи постачання використовують AI для прогнозування, blockchain для прозорості та зелені закупівлі для стійкості. Приклад: "IKEA" впроваджує екологічні центри закупівель, фокусуючись на перероблених матеріалах.

Правильна структура підвищує ефективність, зменшуючи витрати та ризики. У кризах, як пандемія COVID-19, гнучкі структури дозволили компаніям, як "Toyota", швидко переорієнтуватися на нових постачальників.

Для оптимізації використовують аудит, реінжиніринг процесів та навчання персоналу. Приклад: у "Siemens" реорганізація відділу постачання підвищила ефективність на 15% за рахунок матричної структури.

Тенденції та майбутнє закупівельних центрів:

1. *Цифровізація та автоматизація*: Впровадження систем e-Procurement, RPA (роботизація процесів) для рутинних операцій, аналітика Big Data для прогнозування цін та ризиків.
2. *Категорійний менеджмент*: Перехід від оперативного замовлення до стратегічного управління цілими категоріями товарів/послуг.

3. *Фокус на SRM та створення цінності*: Закупівлі не як функція мінімізації витрат, а як інструмент створення цінності через інновації від постачальників, спільну розробку.
4. *Управління ризиками в ланцюгах поставок*: Після пандемії та війни акцент на стійкості ланцюгів, диверсифікації постачальників, необхідності прозорості.
5. *Управління сталим розвитком (ESG)*: Вимоги до постачальників щодо екологічності, соціальної відповідальності, етики ведення бізнесу.

ПЕРЕМОВИНИ ТА УКЛАДАННЯ КОНТРАКТІВ

Перемовини – це динамічний процес, де сторони обмінюються пропозиціями, аргументами та компромісами. Існують різні типи переговорів: дистрибутивні (розподіл ресурсів, як торг за ціну) та інтегративні (пошук спільних інтересів, як створення партнерства).

Стратегії перемовин

Стратегії визначають підхід до досягнення мети. Основі види стратегій:

- ❖ *Конкурентна стратегія (win-lose)* – жорстка, з тиском.
- ❖ *Кооперативна (win-win)* – спільний пошук рішень.
- ❖ *Уникаюча* – відкладання,
- ❖ *Компромісна* – поділ різниці.

У дистрибутивних переговорах одна сторона виграє за рахунок іншої, тоді як інтегративні прагнуть "розширити пиріг". Приклад: Уявіть, що дві компанії ведуть переговори про постачання сировини. У дистрибутивному підході фокус на зниженні ціни, де постачальник втрачає прибуток. В інтегративному – обговорюють довгострокову співпрацю, обмін технологіями, що вигідно обом.

Ключові елементи переговорів:

- *інтереси* (чому сторона хоче певного результату),
- *позиції* (що вона заявляє),
- *альтернативи* (що робити, якщо угода не відбудеться).

Ефективні переговори вимагають *емпатії, активного слухання та креативності*. У бізнесі часто використовують моделі, як Harvard Negotiation Project, яка наголошує на принципах.

Сучасна стратегія перемовин за принципом «**виграв–виграв**» (**win-win**) — це підхід, орієнтований на досягнення взаємовигідного результату, за якого обидві сторони отримують цінність і зберігають довгострокові відносини. На відміну від конкурентних торгів типу «виграв–програв», цей підхід базується на кооперації, прозорості та пошуку рішень, що максимізують спільний вигравш. Win-win – філософія, де обидві сторони виграють. Вимагає фокусу на інтересах, не позиціях. Інструменти: brainstorming, trade-offs.

Ключові ознаки:

- Інтегративний характер: акцент не на поділі фіксованого ресурсу, а на розширенні «пирога» шляхом творчих варіантів, додаткових умов, пакетних пропозицій.
- Фокус на інтересах, а не позиціях: сторони відкривають базові мотиви, потреби та обмеження, що дозволяє знаходити гнучкі рішення.
- Довгострокова орієнтація: важливо не лише досягти угоди, а й підтримати партнерські відносини та репутацію.
- Прозора комунікація і довіра: застосовуються відкриті питання, активне слухання, валідація аргументів.
- Об'єктивні критерії: рішення спираються на стандарти, факти, ринкові дані, що знижує конфліктність.
- Створення альтернатив (BATNA): сторони оцінюють найкращий варіант без угоди, що підсилює раціональність і знижує емоційний тиск.

У результаті стратегія win-win підвищує ефективність переговорів, мінімізує ризики ескалації конфлікту та забезпечує стабільну співпрацю, що особливо важливо в бізнесі, де взаємозалежність учасників є високою.

Етапи переговорів

Переговори проходять через кілька етапів, які забезпечують структурований підхід:

1. *Підготовка*: збір інформації про іншу сторону, визначення цілей, BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*).
2. *Відкриття*: встановлення контакту, обговорення агенди.
3. *Обговорення*: обмін пропозиціями, аргументація.
4. *Торг*: компроміси, поступки.
5. *Закриття*: узгодження угоди, підписання.
6. *Виконання*: моніторинг дотримання.

Укладання контрактів

Укладання контрактів у промисловому маркетингу є ключовим етапом, який забезпечує стабільність відносин між підприємствами, мінімізує ризики та сприяє ефективній реалізації маркетингових стратегій у B2B-секторі. Промисловий маркетинг, на відміну від споживчого, характеризується великими обсягами угод, довгостроковими партнерствами та складними технічними вимогами, тому процес укладання контрактів вимагає ретельного планування, аналізу ринку та юридичної експертизи. Контракти в цій сфері не просто фіксують угоду, а слугують інструментом для управління ланцюгами постачань, інноваційними проектами та конкурентними перевагами.

Основні методи укладання контрактів включають *переговори, тендери, аукціони та прямі угоди*, кожен з яких адаптується до специфіки промислової галузі, такої як машинобудування, хімічна промисловість чи енергетика.

Переговорний метод є найпоширенішим і передбачає безпосередні дискусії між постачальником і покупцем, де обговорюються умови поставки, ціни, терміни та гарантії якості; цей підхід дозволяє врахувати індивідуальні потреби, наприклад, у разі замовлення спеціалізованого обладнання, де стандартні умови не підходять, і часто завершується підписанням індивідуального контракту після кількох раундів зустрічей.

Тендерний метод використовується для великих проектів, коли покупець оголошує конкурс на постачання товарів чи послуг, запрошуючи потенційних постачальників подавати пропозиції; це сприяє прозорості, конкуренції та оптимальним цінам, як у випадку державних закупівель промислового обладнання, де критерії оцінки включають не тільки вартість, але й технічні характеристики, терміни виконання та репутацію постачальника.

Аукціонний метод, навпаки, фокусується на швидкості та ціновій конкуренції, де постачальники змагаються в реальному часі, знижуючи ціни, що ефективно для стандартних товарів, таких як сировина чи комплектуючі, і часто проводиться онлайн на спеціалізованих платформах, зменшуючи витрати на логістику.

Прямі угоди застосовуються в стабільних партнерствах, коли контракти укладаються без конкурсу на основі попереднього досвіду, що економить час і ресурси, але вимагає високого рівня довіри між сторонами.

Форми контрактів у промисловому маркетингу поділяються на *усні, письмові та електронні*, кожна з яких має свої переваги та обмеження залежно від складності угоди.

Усна форма є найпростішою і застосовується для дрібних поставок, де достатньо усної домовленості, наприклад, про термінову доставку запчастин, але вона ризикована через відсутність доказів і не рекомендується для значних сум, оскільки може призвести до спорів щодо умов.

Письмова форма є стандартом у промисловому секторі, де контракт фіксується на папері з підписами та печатками, детально описуючи всі аспекти, такі як специфікації продукції, умови платежу, форс-мажорні обставини та відповідальність за невиконання; це забезпечує юридичний захист і є обов'язковим для міжнародних угод, де враховуються митні норми та валютні ризики.

Електронна форма набирає популярності завдяки цифровізації, дозволяючи укладати контракти через email, електронний підпис чи спеціальні платформи, як EDI (Electronic Data Interchange), що прискорює процеси в глобальних ланцюгах постачань, наприклад, у автомобільній промисловості, де постачальники та виробники обмінюються даними в реальному часі, зменшуючи паперову тяганину,

але вимагає дотримання норм цифрової безпеки та визнання електронних підписів у законодавстві країн-партнерів.

Види контрактів у промисловому маркетингу різноманітні та адаптовані до специфіки B2B-відносин, серед яких виділяються контракти купівлі-продажу, поставки, лізингу, субпідряду, франчайзингу та кооперації.

Контракт купівлі-продажу є базовим і регулює передачу власності на промислові товари, такі як машини чи матеріали, з фіксацією ціни, кількості та якості, часто включаючи умови інкотермс для міжнародної торгівлі, що визначають розподіл ризиків і витрат на транспортування.

Контракт поставки фокусується на регулярних постачаннях, наприклад, сировини для виробництва, з графіками доставок, штрафами за затримки та можливістю коригування обсягів залежно від ринкових коливань, що допомагає стабілізувати виробництво та мінімізувати запаси.

Лізинговий контракт дозволяє орендувати промислове обладнання без повної оплати, що вигідно для підприємств з обмеженим капіталом, наприклад, у гірничій промисловості, де техніка коштує мільйони, і включає опції викупу наприкінці терміну, з урахуванням амортизації та обслуговування. Субпідрядний контракт використовується для делегування частини робіт, як у будівництві промислових об'єктів, де головний підрядник залучає спеціалістів для конкретних задач, з чітким розподілом відповідальності та контролем якості.

Франчайзинговий контракт застосовується в промислових мережах, наприклад, для дистрибуції брендової продукції, де франчайзі отримує права на технології та маркетингову підтримку в обмін на роялті, що розширює ринки без значних інвестицій. Коопераційний контракт передбачає спільні проекти, як у R&D для інновацій, де партнери ділять ресурси, ризики та прибутки, наприклад, у фармацевтичній промисловості для розробки нових матеріалів.

У процесі укладання контрактів важливо враховувати культурні, правові та економічні особливості ринків, проводити due diligence для перевірки партнерів і використовувати інструменти промислового маркетингу, такі як сегментація клієнтів та аналіз конкурентів, щоб оптимізувати умови. Наприклад, у високотехнологічних галузях контракти часто включають конфіденційність (NDA) для захисту інтелектуальної власності, а в екологічно чутливих секторах – вимоги до сталості. Помилки в укладанні можуть призвести до фінансових втрат, репутаційних ризиків чи судових спорів, тому студенти промислового маркетингу повинні вивчати кейси, як успішне партнерство між Siemens та General Electric у енергетиці, де контракти забезпечили довгострокову співпрацю. Крім того, сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація, впливають на еволюцію контрактів, вводячи *смарт-контракти на блокчейні* для автоматизації платежів і контролю виконання, що зменшує бюрократію в глобальному промисловому маркетингу.

У підсумку, розуміння методів, форм і видів контрактів дозволяє маркетологам не тільки укладати угоди, але й будувати стратегічні альянси, що є основою конкурентоспроможності в промисловій сфері.

Укладання контрактів також тісно пов'язане з етикою бізнесу, де прозорість і чесність запобігають корупції, особливо в тендерах, і сприяють сталому розвитку. У міжнародному контексті контракти адаптуються до норм WTO, ЄС чи національних законів, наприклад, українського законодавства про державні закупівлі через ProZorro, що забезпечує конкуренцію в промислових тендерах.

Ефективне укладання контрактів вимагає не тільки юридичних знань, але й маркетингових навичок, таких як сегментація ринку та позиціонування пропозицій, щоб контракти відображали цінність для обох сторін. У промисловому маркетингу контракти часто еволюціонують від разових угод до рамкових договорів, які фіксують умови для майбутніх поставок, дозволяючи гнучкість у відповідь на зміни попиту. Наприклад, у автомобільній промисловості рамкові контракти з постачальниками комплектуючих забезпечують just-in-time доставку, мінімізуючи витрати на зберігання.

Методи укладання також можуть комбінуватися, як у гібридних підходах, де переговори слідує за тендером для уточнення деталей. Форми контрактів еволюціонують з розвитком технологій: електронні контракти з цифровими підписами, визнані в Україні з 2003 року, полегшують експорт промислової продукції до ЄС. Види контрактів розширюються на екологічні, де враховуються норми CO₂-викидів, чи інноваційні, з фокусом на спільні патенти. У навчальному процесі корисно розглядати кейси провалів, як скандали з фальсифікаціями в тендерах, щоб уникати ризиків.

Загалом, укладання контрактів – це мистецтво балансу інтересів, де маркетинг забезпечує привабливість пропозицій, а юриспруденція – їхню надійність, формуючи основу для довгострокового успіху в промисловому секторі. Для студентів важливо практикувати складання контрактів у групових проектах, імітуючи реальні B2B-сценарії, щоб набути практичних навичок. У висновку, тема укладання контрактів у промисловому маркетингу підкреслює інтеграцію маркетингових стратегій з операційними процесами, роблячи бізнес стійким і конкурентним.

Контрольні питання:

1. Які основні етапи процесу закупівлі на промисловому ринку? Опишіть кожен етап.
2. Що таке центр закупівель (buying center) і які ролі в ньому виконують учасники?

3. Порівняйте типи закупівель: пряма повторна закупівля, модифікована повторна закупівля та нова закупівля.
4. Які фактори впливають на рішення про закупівлю в промисловому маркетингу?
5. Опишіть модель Buugrid і її застосування в закупівельному маркетингу.
6. Як відрізняється процес закупівлі в промисловому ринку від споживчого ринку?
7. Які джерела інформації використовують покупці на промисловому ринку під час пошуку постачальників?
8. Поясніть роль специфікацій продукту в процесі закупівлі.
9. Які ризики пов'язані з вибором постачальника на промисловому ринку?
10. Як оцінюється ефективність постачальника після завершення закупівлі?

Питання для самоперевірки:

1. Назвіть три основні типи закупівель на промисловому ринку.
2. Хто входить до buying center: перелічіть ключові ролі.
3. Який перший етап процесу закупівлі?
4. Чим відрізняється нова закупівля від повторної?
5. Які зовнішні фактори впливають на закупівельні рішення?
6. Що таке "проблемне розпізнавання" в закупівельному процесі?
7. Як покупці шукають постачальників на промисловому ринку?
8. Який етап включає оцінку пропозицій від постачальників?
9. Назвіть останній етап процесу закупівлі.
10. Чому закупівельний маркетинг важливий для постачальників?

Питань для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте реальний приклад процесу закупівлі на промисловому ринку (наприклад, у автомобільній промисловості) і визначте ключові етапи та ролі учасників.
2. Дослідіть, як цифровізація (наприклад, e-procurement) змінює процес закупівлі на промисловому ринку, і наведіть приклади інструментів.
3. Порівняйте моделі закупівель у різних галузях промисловості (наприклад, важка промисловість vs. IT-сектор) і виявіть відмінності.
4. Оцініть вплив глобалізації на ризики та стратегії вибору постачальників у закупівельному маркетингу.
5. Розробіть стратегію для постачальника, щоб ефективно вплинути на buying center у процесі нової закупівлі.

Лекція 7

ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 7:

1. Маркетингове середовище підприємства на промисловому ринку.
2. Стратегії підприємства щодо маркетингового середовища

МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Маркетингове середовище фірми - сукупність активних суб'єктів і сил, які діють поза фірмою і впливають на можливості керівництва фірми встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.

Маркетингове середовище поділяється на (рис. 7.1):

- *Мегамаркетингове* середовище: середовище глобального ринку.
- *Макромаркетингове* середовище: середовище країни або регіонального угруповання.
- *Мезомаркетингове* середовище: а) в міжнародному маркетингу середовище транснаціональних компаній; б) на національних ринках середовище фінансово-промислових груп або великих корпорацій з відокремленими підрозділами, галузевих утворень.
- *Мікромаркетингове* середовище: середовище з контрагентів підприємства.



Рисунок 7.1- маркетингове середовище промислового підприємства

Маркетингове середовище промислового підприємства є ключовим елементом стратегічного планування в дисципліні промислового маркетингу,

оскільки воно визначає умови, в яких функціонує підприємство, що виробляє товари чи послуги для інших бізнесів. На відміну від споживчого маркетингу, де акцент робиться на масовому споживачі, промислове середовище характеризується складними B2B-відносинами, де покупці є організаціями з раціональними мотивами, великими обсягами закупівель і високими вимогами до якості та надійності. Це середовище включає в себе низку факторів, які впливають на прийняття рішень, від глобальних тенденцій до внутрішніх ресурсів компанії. Розглядаючи його структуру, можна виділити чотири рівні: мега-, макро-, мезо- та мікросередовища, кожне з яких має свої особливості та впливає на маркетингову стратегію промислового підприємства.

Мегасередовище охоплює глобальні процеси, які формують загальний контекст для всіх галузей економіки, такі як глобалізація торгівлі, технологічна революція та екологічні виклики. Наприклад, у сучасному світі, де цифрова трансформація прискорюється, промислові підприємства стикаються з впливом штучного інтелекту та Інтернету речей, що змушує їх адаптувати виробництво до нових стандартів ефективності. Глобальні торговельні угоди, як-от ті, що регулюються СОТ, впливають на доступ до ринків, а пандемії чи геополітичні конфлікти, подібні до тих, що спостерігалися в 2020-х роках, порушують ланцюги постачань, змушуючи компанії переглядати свої маркетингові стратегії в напрямку диверсифікації джерел сировини. Особливістю мега-середовища є його непередбачуваність і довгостроковий характер, що вимагає від промислових підприємств постійного моніторингу глобальних трендів, таких як перехід до зеленої економіки, де вимоги до сталого розвитку змушують інвестувати в екологічно чисті технології, аби уникнути репутаційних ризиків і відповідати міжнародним стандартам, як-от Паризька угода. У контексті промислового маркетингу це означає, що підприємства мусять не лише реагувати на ці зміни, але й прогнозувати їх, інтегруючи в свої маркетингові плани елементи глобальної конкурентоспроможності, наприклад, через участь у міжнародних альянсах чи розробку продуктів з урахуванням глобальних норм безпеки.

Переходячи до **макросередовища**, яке є національним або регіональним рівнем зовнішніх факторів, ми бачимо вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових аспектів, відомих як модель PESTLE. У промисловому секторі політичні фактори, такі як державна політика підтримки промисловості чи санкції, безпосередньо впливають на маркетинг: наприклад, в Україні після 2022 року посилення енергетичної незалежності змусило підприємства адаптувати маркетингові стратегії до нових регуляцій щодо імпорту енергоносіїв. Економічні фактори, включаючи інфляцію, курси валют та рівень ВВП, визначають купівельну спроможність бізнес-клієнтів; у періоди рецесії промислові підприємства стикаються зі скороченням замовлень, що вимагає акценту на

маркетингу вартості та довгострокових партнерств. Соціальні тенденції, як-от зміна демографії робочої сили чи зростання уваги до корпоративної соціальної відповідальності, впливають на те, як підприємства позиціонують свої продукти: наприклад, у машинобудуванні акцент на ергономіку та безпеку для молодого покоління працівників стає конкурентною перевагою. Технологічні фактори в макро-середовищі є критичними для промислового маркетингу, оскільки швидкий прогрес у автоматизації та робототехніці змушує підприємства інвестувати в R&D, аби пропонувати інноваційні рішення, як-от смарт-виробництво, що інтегрує AI для оптимізації процесів клієнтів. Екологічні аспекти, такі як обмеження на викиди чи дефіцит ресурсів, змушують переходити до циркулярної економіки, де маркетинг фокусується на продуктах з перероблених матеріалів, а правові фактори, включаючи антимонопольне законодавство чи стандарти якості, регулюють ринкові відносини, наприклад, через сертифікацію ISO, яка стає обов'язковою для експорту.

Особливістю макро-середовища в промисловому контексті є його вплив на довгострокове планування, де підприємства мусять проводити SWOT-аналіз для адаптації, адже ігнорування цих факторів може призвести до втрати ринкових позицій, як це сталося з деякими компаніями під час переходу до цифрової економіки.

Мезосередовище, або середній рівень, охоплює галузеві та регіональні фактори, які безпосередньо пов'язані з конкретною галуззю промисловості, включаючи конкурентів, постачальників, покупців та регуляторів на рівні сектору. У промисловому маркетингу мезо-середовище є динамічним, оскільки воно формується п'ятьма силами Портера: загроза нових entrants, сила постачальників, сила покупців, загроза замінників та інтенсивність конкуренції. Наприклад, у металургійній галузі сила постачальників сировини, як-от руди чи вугілля, може диктувати ціни та умови постачань, змушуючи підприємства розвивати вертикальну інтеграцію чи альтернативні джерела для стабілізації маркетингових стратегій. Покупці в мезо-середовищі, будучи великими корпораціями, мають значну силу, вимагаючи кастомізованих рішень і довгострокових контрактів, що робить маркетинг орієнтованим на відносини, а не на разові продажі. Конкуренція в промисловому секторі часто є олігопольною, де кілька великих гравців домінують, як у автомобільній промисловості, де маркетинг фокусується на диференціації через технології чи сервіс. Загроза замінників, наприклад, перехід від традиційних матеріалів до композитів, змушує підприємства інвестувати в інновації, аби зберегти ринкову частку.

Регіональні аспекти мезо-середовища включають локальні регуляції, як-от зонування промислових зон чи регіональні субсидії, які впливають на логістику та маркетинг, наприклад, у ЄС з його строгими екологічними нормами для хімічної промисловості.

Особливістю мезо-середовища є його фокус на галузевій специфіці, де промислові підприємства мусять проводити бенчмаркінг конкурентів і аналізувати ланцюги створення вартості, аби оптимізувати маркетингові мікс, включаючи продукт, ціну, розподіл та просування, адаптовані до галузових стандартів.

Мікросередовище промислового підприємства складається з тих зовнішніх суб'єктів, з якими компанія перебуває у прямих ділових відносинах і на яких може певною мірою впливати (на відміну від макро- і мега-середовища). У класичній моделі промислового маркетингу до мікросередовища належать п'ять основних груп: споживачі (клієнти), конкуренти, постачальники, посередники (реселери, дистриб'ютори, інтегратори), а також інші контактні аудиторії. Кожна з цих груп має свої особливості в B2B-секторі.

1. *Споживачі (промислові клієнти)* На відміну від споживчого ринку, де клієнтів мільйони, у промисловому маркетингу їх зазвичай небагато (іноді 10–50 ключових клієнтів генерують 80–90 % обороту). Це можуть бути:

- OEM-клієнти (Original Equipment Manufacturers), які вбудовують продукцію підприємства у свої вироби (наприклад, виробник підшипників і автозавод);
- кінцеві промислові користувачі (заводи, енергетичні компанії, будівельні холдинги);
- державні та муніципальні замовники (тендери, держоборонзамовлення);
- проєктні організації та ЕРС-контрактори (Engineering, Procurement, Construction). Особливості: рішення про закупівлю приймається buying center (закупівельним центром) із 5–15 осіб (технічні спеціалісти, фінансисти, топ-менеджмент); цикл продажу може тривати від 6 місяців до 3 років; ключовими критеріями є не лише ціна, а й загальна вартість володіння (ТСО – Total Cost of Ownership), надійність постачання, технічна підтримка 24/7, відповідність суворим стандартам галузі. Маркетинг тут будується на key account management, індивідуальних технічних пропозиціях і довгострокових рамкових контрактах.

2. **Конкуренти** У більшості промислових галузей конкуренція має олігопольний характер: 3–8 великих гравців контролюють 70–90 % ринку (наприклад, турбінобудування, виробництво спецсталей, важке машинобудування). До конкурентів належать:

- прямі конкуренти (виробляють аналогічний продукт однойменного призначення);
 - непрямі (пропонують замітники або альтернативні технології);
 - потенційні (компанії з суміжних галузей, здатні швидко вийти на ринок).
- Маркетинговий аналіз конкурентів включає постійний бенчмаркінг за параметрами ціна/якість, терміни постачання, рівень сервісу, інноваційність, фінансову стійкість. У B2B дуже поширена так звана «сіра» конкуренція

(нецінові методи): спроби перехопити ключових інженерів клієнта, лобіювання технічних умов у тендерній документації, дискредитація конкурента через «витік» інформації про брак).

3. Постачальники та субпідрядники У промисловому маркетингу постачальники часто стають співтворцями цінності продукту (co-creation). Наприклад, якість лиття або спеціальної сталі визначає 60–70 % якості кінцевого виробу. Тому підприємства прагнуть:

- розвивати стратегічні партнерства та програми Vendor Managed Inventory (VMI);
- сертифікувати постачальників за 2nd party audits і вимагати ISO 9001, IATF 16949 тощо;
- створювати спільні R&D-центри або програми раннього залучення постачальника (Early Supplier Involvement). З іншого боку, висока залежність від одного постачальника критичної сировини (рідкоземельні метали, титанова губка) створює серйозні ризики, які необхідно враховувати в маркетинговій стратегії (dual sourcing, довгострокові контракти з фіксованою ціною).

4. Реселери, системні інтегратори, дистриб'ютори та агентські мережі У багатьох промислових галузях (промислова автоматизація, насособудування, вентиляція, кабельна продукція) прямі продажі кінцевому клієнту складають лише 20–40 %, решта йде через партнерську мережу:

- офіційні дистриб'ютори зі складом і технічною підтримкою;
- системні інтегратори, які збирають «під ключ» складні рішення;
- ЕРС-контрактори та генпідрядники великих інфраструктурних проєктів. Маркетинг до цієї групи називається trade marketing або channel marketing: програми мотивації (rebates, маркетингові фонди), навчання продукту, спільні відвідування кінцевих клієнтів, ексклюзивність на певній території. Від якості роботи каналу часто залежить 50–70 % обсягу продажів.

5. Інші контактні аудиторії

- Галузеві асоціації та професійні спільноти (наприклад, Асоціація машинобудівників України, European Steel Association);
- Органи сертифікації та нагляду (Держпраці, Держпродспоживслужба, антимонопольний комітет);
- Науково-дослідні інститути та університети (джерело кадрів і спільних розробок);
- ЗМІ та галузеві видання (можуть формувати репутацію за одну публікацію);
- Громадські та екологічні організації (особливо актуально для хімічної, металургійної, гірничодобувної галузей). З цими групами ведеться GR

(government relations), PR та CSR-діяльність, бо одна негативна публікація чи заборона екологів може зупинити великий контракт.

Нарешті, мікро-середовище представляє внутрішні фактори підприємства, які воно може контролювати, такі як ресурси, організаційна структура, корпоративна культура та маркетингові інструменти. У промисловому маркетингу мікро-середовище є основою для реалізації стратегій, де сильні сторони, як-от кваліфікований персонал чи патентовані технології, дозволяють створювати унікальні пропозиції цінності для клієнтів. Наприклад, відділ продажів у промисловому підприємстві часто складається з інженерів, які проводять технічні консультації, що робить маркетинг більш орієнтованим на експертизу. Фінансові ресурси визначають інвестиції в маркетинг, такі як участь у галузевих виставках чи розробку CRM-систем для управління відносинами з клієнтами. Організаційна структура, чи то матрична чи функціональна, впливає на швидкість прийняття рішень у маркетингу, де в динамічних галузях гнучкість є ключовою. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, стимулює створення нових продуктів, як-от у електроніці, де R&D-відділ тісно співпрацює з маркетингом. Особливістю мікро-середовища є його внутрішня керованість, що дозволяє підприємствам проводити внутрішній аудит і оптимізувати маркетингові процеси, наприклад, через сегментацію ринку за галузями клієнтів чи персоналізацію пропозицій.

Загалом, маркетингове середовище промислового підприємства відрізняється від споживчого своєю складністю, довгостроковістю відносин і технічною орієнтованістю: тут покупки раціональні, рішення колективні, а продукти часто вимагають післяпродажного сервісу. Інтеграція всіх рівнів – від мега- до мікро – дозволяє підприємствам формувати стійкі стратегії, наприклад, через сценарне планування, де глобальні тренди поєднуються з внутрішніми можливостями.

У сучасних умовах, з урахуванням цифровізації, підприємства мусять використовувати інструменти, як-от big data для аналізу середовища, аби передбачати зміни і адаптуватися. Наприклад, у нафтогазовій промисловості мега-фактори, як перехід до відновлюваних джерел, поєднуються з макро-регуляціями, мезо-конкуренцією від альтернативних енергій і мікро-інноваціями в технологіях видобутку. Таким чином, ефективне управління маркетинговим середовищем вимагає комплексного підходу, де кожен рівень аналізується в взаємозв'язку, забезпечуючи конкурентні переваги.

Продовжуючи розгляд, варто зазначити, що в промисловому маркетингу мега-середовище часто проявляється через глобальні кризи, як-от кліматичні зміни, які змушують підприємства інвестувати в зелені технології, впливаючи на маркетинг продуктів з низьким вуглецевим слідом. У макро-середовищі соціальні фактори, такі як урбанізація, впливають на попит на інфраструктурні рішення, де маркетинг фокусується на масштабних проектах. Мезо-рівень включає галузеві асоціації, які

формують стандарти, наприклад, у фармацевтиці, де дотримання норм є частиною маркетингової стратегії. Мікро-середовище охоплює також постачальників як частину ланцюга, де партнерства забезпечують стабільність.

Особливості промислового середовища включають високу концентрацію ринку, де кілька клієнтів становлять більшу частину продажів, що робить маркетинг вразливим до втрат ключових партнерів, тому стратегії фокусуються на лояльності через контракти та сервіс. Крім того, технічна складність продуктів вимагає глибокого знання клієнтських потреб, де маркетинг інтегрується з інженерією. У глобалізованому світі мега-фактори, як-от торгівельні війни, впливають на всі рівні, змушуючи підприємства диверсифікувати ринки. Макро-економіка, з її циклами, визначає інвестиції в маркетинг, де в періоди зростання акцент на розширення, а в спад – на ефективність. Мезо-конкуренція стимулює інновації, як-от у ІТ-промисловості, де швидкі цикли продуктів вимагають agile-маркетингу. Мікро-ресурси, включаючи бренд, стають диференціаторами, де сильний бренд полегшує переговори.

Загалом, маркетингове середовище є динамічним, вимагаючи постійного моніторингу через інструменти як PESTLE чи Porter's Five Forces, адаптовані до промисловості. Наприклад, у авіабудуванні мега-глобалізація поєднується з макро-регуляціями безпеки, мезо-партнерствами з постачальниками і мікро-інноваціями в матеріалах. Це забезпечує стійкість, де маркетинг стає інструментом адаптації до змін. Продовжуючи, в промисловому маркетингу мега-середовище включає також демографічні зрушення, як-от старіння населення в розвинених країнах, що впливає на попит на автоматизацію. Макро-технології, як 5G, відкривають нові ринки для промислових мереж. Мезо-фактори, як галузеві тренди в sustainability, змушують переглядати продукти. Мікро-культура інновацій стимулює креативний маркетинг. Особливості включають довгі цикли продажів, де середовище аналізується на етапах тендерів. У висновку, розуміння всіх рівнів дозволяє промисловим підприємствам будувати ефективні стратегії, забезпечуючи зростання в конкурентному оточенні.

Розглядаючи детальніше, мега-середовище охоплює також культурні зрушення, як-от зростання етики в бізнесі, що впливає на маркетинг етичних продуктів. Макро-політика, як субсидії на R&D, стимулює інновації. Мезо-покупці диктують кастомізацію, де маркетинг фокусується на рішеннях. Мікро-ресурси, як фінанси, визначають бюджет маркетингу. Загалом, інтеграція рівнів є ключем до успіху в промисловому маркетингу, де середовище є джерелом як загроз, так і можливостей. У сучасній економіці, з її швидкими змінами, підприємства мусять бути проактивними, використовуючи аналітику для прогнозування. Наприклад, у текстильній промисловості мега-глобалізація змушує до *relocated production*, макро-інфляція впливає на ціни, мезо-конкуренція від *fast fashion* – на швидкість, мікро-технології – на якість. Це робить маркетинг стратегічним інструментом адаптації.

Продовжуючи, особливості промислового середовища включають обмежену кількість клієнтів, що робить його вразливим, тому стратегії фокусуються на retention. Технічна орієнтація вимагає експертного маркетингу, де середовище аналізується через data. Мега-фактори, як AI, трансформують всі рівні, змушуючи до digital marketing. Макро-соціальні тренди, як diversity, впливають на корпоративний імідж. Мезо-регулятори формують compliance marketing. Мікро-структура забезпечує coordination. Усе це створює комплексну картину, де промислові підприємства мусять балансувати впливи для успіху. Нарешті, маркетингове середовище є основою для стратегічного позиціонування, де розуміння мега-, макро-, мезо- та мікро-рівнів дозволяє передбачати тенденції та реагувати ефективно, забезпечуючи конкурентні переваги в динамічному промисловому секторі.



Рисунок 7.2 – Сфери аналізу маркетингового середовища промисловим підприємством

Більш детальний аналіз маркетингового середовища із урахування результатів аналізу представлено в табл. 7.1. Такий аналіз включає послідовний та детальний розгляд кожної з означених груп факторів з метою виявлення причини виникнення симптоматики, констатації маркетингової проблеми чи маркетингової можливості.

Таблиця 7.1 – Фактори маркетингового середовища промислового підприємства

Середовище	Група діючих факторів	Типові цілі аналізу
<i>Макромаркетингове середовище</i>		
Політико-правове	• Політична стабільність. • Законодавчі основи бізнесу. • Регуляторна політика держави.	• Рівень політичних та інших видів ризиків, пов'язаних із роботою на ринку як основа для проведення фінансових розрахунків привабливості інвестування, планових термінів рентабельності, прогнозування методів виходу потенційних конкурентів на внутрішній ринок. • Якість конкурентного середовища та відповідні методи ведення конкурентної боротьби. • Порівняльний аналіз собівартості товарів на основі аналізу законодавчих та нормативних актів, що регулюють надання пільг, віднесення витрат на собівартість, тарифних (податки, митні збори та мита) та нетарифних бар'єрів (рис. 7.3.. • Технічні вимоги до продукції, зумовлені правовими національними та міжнародними актами. • Рівень втручання державних органів влади у діяльність підприємства; здатність до проведення незалежної маркетингової політики. • Бар'єри входу на ринок та виходу з нього.
Економічне	• Рівень платоспроможності кінцевих споживачів (доходи, рівень цін, їх структура, заощадження, інфляційні та дефляційні процеси).	• Рівень платоспроможності клієнтів та оцінка ємності товарного ринку. • Структура витрат сімейного бюджету. • Виявлення тенденцій та складання прогнозу розвитку ринку. • Необхідні економічні показники для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

	• Рівень платоспроможності промислових споживачів. • Рівень платоспроможності реселерів. • Банківські ставки. • Вартість залучення коштів на фондовому ринку. • Фаза економічного розвитку та психологічні очікування. • Динаміка галузевих та міжгалузевих ринків.	• Умови залучення фінансових ресурсів та необхідний рівень рентабельності виробництва та самофінансування підприємства. • Структура витрат під час поширення товарів над ринком. • Порівняльний аналіз цін та витрат у конкуруючих галузях (у разі міжгалузевої конкуренції).
Демографічне	• Народжуваність та смертність населення. • Міграційні процеси. • Статевий розподіл населення. • Кількість шлюбів та розлучень. • Склад сім'ї. • Рівень освіченості населення.	• Рівень гомогенності ринкового попиту. • Аналіз структури потенційних споживачів з метою виявлення потенційних ринкових сегментів. • Кількісна оцінка емоцій можливих ринкових сегментів. • Стійкість моделей поведінки під впливом міграційних процесів. • Існуючий та потенційний рівень ірраціональності попиту. • Кадровий потенціал.
Природне	• Доступність сировинних та енергетичних ресурсів. • Стан доріг у різну пору року. • Кліматичні, геодезичні та екологічні умови. • Державна політика у сфері використання природних ресурсів.	• Собівартість продукції, можливості її зниження. • Залежність підприємства від експорту ресурсів. • Стійкість поставок залежно від стану транспортних комунікацій та кліматичних умов. • Технічні вимоги до продукції, виходячи з кліматичних та інших умов експлуатації. • Технічні вимоги до умов виробництва, виходячи з кліматичних умов.

		Вплив на собівартість продукції природоохоронних вимог.
Науково-технічна	- Швидкість оновлення продукції та технологій. - Загальний науково-технічний фон. - Розвиненість науково-технічної інфраструктури. - Технологічна культура та конструкторські традиції. - Патентний захист.	- Аналіз періоду життєвого циклу товару і, як наслідок, планування термінів окупності, грошових потоків та змін до маркетингової стратегії компанії (сегментацію, позиціонування, ціноутворення, товарну політику тощо). - Технічні можливості розгортання виробництва. - Ймовірність та терміни виходу потенційних конкурентів. - Можливість досягнення необхідних конкурентних переваг, виходячи з існуючої технологічної культури. - Можливі напрями науково-технічного прориву, виходячи з технологічної культури та конструкторських традицій. - Патентні бар'єри та можливості розгортання підприємств, які виробляють контрафактну продукцію.
Культурна	- Культурні традиції (загальнонаціональні, сімейні, побутові, харчові тощо). - Ментальні особливості різних груп населення. - Мода. - Існуючі субкультури. - Бізнес-культура	- Моделі ринкової поведінки споживачів і, як наслідок, структура та рівень попиту на ринку, в його сегментах. - Виявлення груп споживачів, чії потреби недостатньо задоволені. - Існуючі та латентні групи нових споживачів продукції. - Можливі підстави для збільшення споживчої вартості товару, зменшення цінової чутливості споживачів. - Найбільш впливові референтні групи. - Можливий базис сегментації ринку. - Виявлення можливої основи для позиціонування марок на ринку. - Прогностичні оцінки можливих змін у потребах.

		• Ментальні особливості можливого персоналу компанії, особливо інженерно-технічних робітників. • Аналіз методів прийняття рішень та вироблення стратегії проведення ділових переговорів. • Оцінка надійності прийнятих ділових зобов'язань.
Соціальне	• Соціальна структура населення. • Соціальні стандарти життя та референтні групи. • Рівень розвитку соціальної інфраструктури.	• Соціальна стратифікація населення, можливі ринкові сегменти, оцінка їх ємності. • Прийняті стандарти споживання. • Референтні групи, які виступають як точки порівняння для різних верств населення. • Рівень розвитку соціальної інфраструктури та можливі незадоволені потреби.
<i>Мікромаркетингове середовище</i>		
Споживачі	• Промислові споживачі (комерційні та державні; громадські організації та заклади) • Кінцеві споживачі (окремі люди чи сім'я).	• Існуючі та потенційні цільові ринки. • Слабкі та сильні сторони компанії під час роботи з різними групами клієнтів. • Можливі перспективні нові ринки чи групи споживачів. • Існуючі на ринку групи споживачів, потреби яких залишилися незадоволеними або задовольняються на недостатньому рівні. • Лояльність наших споживачів та споживачів марок-конкурентів. • Типи прихильності до нашої марки та марок конкурентів. • Фактори чутливості до ціни та можливості зниження еластичності ринкового попиту. • Частка ринку, яку компанія може збільшити за рахунок нових груп

		споживачів або відведення їх у фірм-конкурентів.
Конкуренти	• Внутрішньогалузева конкуренція: - марки-конкуренти; - овари-конкуренти. • Міжгалузева конкуренція. • Бажання-конкуренти.	• Основні суб'єкти та сили, що формують конкурентне середовище. • Існуючі та потенційні конкуренти, товари-субститути. • Марки-конкуренти, їх позиціонування, цільові аудиторії, сильні та слабкі сторони. • Рівень добросовісності ринкової конкуренції. • Тип ринку та ринкової конкуренції. • Родове середовище галузі. • Фактори конкурентоспроможності на ринку. • Сильні та слабкі сторони компанії та її конкурентів. • Маркетингові стратегії, що застосовуються. • Уявлення конкурентів про ринок та про себе на ньому. • Поточні та перспективні цілі конкурентів. • Методи ведення конкурентної боротьби.
Постачальники	• Існуючі постачальники. • Потенційні постачальники.	• Сильні та слабкі сторони роботи з існуючими постачальниками, пов'язані з ними загрози та можливості. • Потенційні постачальники, їх умови постачання. • Можливості зниження собівартості продукції та зменшення виробничих та інших ризиків.
Маркетингові посередники	• Торговельні посередники. • Логістичні посередники. • Кредитно-фінансові посередники.	• Існуючі та потенційні канали дистрибуції, їх кількість, структура, славні та сильні сторони, порівняльний аналіз із конкурентами. • Мотиви реселерів, можливі методи їхнього стимулювання.

	• Консалтингові та аудиторські компанії. • Рекламні агентства.	• Трансформація ринкового попиту у каналах дистрибуції. • Надійність роботи логістичних фірм, виконання графіків постачання, організації роботи підприємства за системою «точно-в-термін». • Структура витрат, пов'язаних з каналами дистрибуції та логістикою; можливість їхнього зменшення. • Потенційні кредитори та інвестори, можливості збільшення оборотних та основних засобів підприємства. • Можливості проведення кампаній щодо просування товарів підприємства.
Контактні аудиторії	• Державні та муніципальні органи влади. • Засоби масової інформації. • Громадські та політичні організації. • Широка громадськість. • Внутрішньофірмові аудиторії. • Власники цінних паперів компанії.	• Можливість лобіювання інтересів компанії у державних структурах. • Формування іміджу компанії, її товарів та цінних паперів (акцій, облігацій). • Ставлення до компанії, її сфери діяльності широкого загалу. • Очікування акціонерів компанії.

Спеціальні обмеження на продаж
• Квоти • Вимоги ліцензування імпорту • Обмеження відносин кількості іноземних товарів до кількості національних товарів (вимоги локального задоволення) • Обмеження на мінімальну ціну імпорту • Ембарго
Митні та адміністративні процедури ввезення
• Системи оцінок • Антидемпінгова практика • Тарифні класифікації • Вимоги до документації • Внески
Стандарти
• На відповідність • Міжурядові угоди на методи та стандарти оцінок • Стандарти на упаковку, маркування та мітки
Участь держави у торгівлі
• Державна політика закупівель • Експортні субсидії • Компенсаційні зобов'язання • Національні програми допомоги
Зобов'язання, що накладаються на імпорт
• Вимоги щодо попереднього внесення внеску за імпорт • Адміністративні збори • Спеціальні додаткові мита • Дискримінація кредитів на імпорт • Різні податки • Прикордонні збори
Інші
• Добровільне обмеження експорту • Обов'язкові ринкові угоди

Рисунок 7. 3- Типи нетарифних бар'єрів, що впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства

Правове регулювання діяльності промислових підприємств

Правове регулювання діяльності промислових підприємств являє собою комплексну систему законодавчих норм, що визначають порядок функціонування індустріальних компаній на всіх етапах їхньої виробничо-збутової діяльності. Ця система охоплює широкий спектр правових відносин, починаючи від реєстрації суб'єкта господарювання та закінчуючи припиненням його діяльності, при цьому особлива увага приділяється регулюванню виробничих процесів, комерційних відносин та маркетингової активності промислових підприємств.

Основу правового регулювання діяльності промислових підприємств в Україні становлять Господарський кодекс, Цивільний кодекс, Закони України про підприємництво, захист прав споживачів, ліцензування певних видів господарської діяльності, технічні регламенти та стандарти, а також численні підзаконні нормативні акти, що деталізують порядок здійснення окремих видів промислової діяльності. Ці нормативні документи формують правове поле, в межах якого промислові підприємства здійснюють свою виробничу, комерційну та маркетингову діяльність, взаємодіють з контрагентами, державними органами та кінцевими споживачами продукції.

Першочерговою сферою правового регулювання є організаційно-правові форми створення та функціонування промислових підприємств. Законодавство визначає можливі форми організації бізнесу, такі як приватні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, виробничі кооперативи та державні підприємства. Кожна з цих форм має свої особливості щодо формування статутного капіталу, розподілу прибутків, відповідальності власників та порядку прийняття управлінських рішень. Вибір організаційно-правової форми суттєво впливає на можливості залучення інвестицій, структуру управління підприємством та стратегію його маркетингової діяльності на промисловому ринку.

Важливою сферою правового регулювання є ліцензування та дозвільні процедури у промисловості. Значна частина видів промислової діяльності підлягає обов'язковому ліцензуванню або отриманню спеціальних дозволів, що пов'язано з підвищеною небезпекою виробничих процесів, необхідністю захисту інтересів споживачів та суспільства загалом. До таких видів діяльності належать виробництво ліків, алкогольних напоїв, вибухових речовин, військової продукції, а також діяльність у сфері атомної енергетики та поводження з небезпечними відходами. Процедури ліцензування передбачають підтвердження наявності відповідної матеріально-технічної бази, кваліфікованого персоналу та дотримання встановлених стандартів безпеки, що безпосередньо впливає на можливості підприємства виходити на певні сегменти промислового ринку.

Регулювання виробничої діяльності промислових підприємств здійснюється через систему технічних регламентів, стандартів та санітарно-гігієнічних норм. Ці нормативні документи встановлюють обов'язкові вимоги до якості продукції, безпеки виробничих процесів, охорони праці, екологічних стандартів та раціонального використання ресурсів. Промислові підприємства зобов'язані забезпечувати відповідність своєї продукції встановленим стандартам, що підтверджується через процедури сертифікації та декларування відповідності. У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває гармонізація національних стандартів з європейськими нормами, що відкриває для українських промислових підприємств нові можливості на міжнародних ринках, але водночас висуває підвищені вимоги до якості продукції та виробничих процесів.

Правове регулювання договірних відносин у сфері промислового маркетингу становить окрему важливу сферу, оскільки саме через систему договорів реалізується збутова функція промислових підприємств. Законодавство визначає різні типи договорів, що застосовуються у промисловій сфері: договори поставки, підряду, купівлі-продажу промислового обладнання, дистриб'юторські угоди, агентські договори, договори франчайзингу та лізингу. Кожен з цих типів договорів має свою специфіку щодо предмета угоди, порядку виконання зобов'язань, розподілу ризиків між сторонами та відповідальності за порушення умов. Особливістю промислових договорів є їх довгостроковий характер, значні обсяги поставок, складні умови оплати та постачання, а також необхідність чіткого узгодження технічних специфікацій продукції.

Інтелектуальна власність та її захист становлять критично важливу сферу правового регулювання для промислових підприємств, особливо тих, що функціонують у високотехнологічних галузях. Законодавство про інтелектуальну власність охоплює патентне право, захист торговельних марок, промислових зразків, комерційної таємниці та ноу-хау. Для промислових підприємств правова охорона їхніх інновацій, технологій та брендів є основою конкурентоспроможності на ринку. Ефективна система захисту інтелектуальної власності дозволяє підприємствам монетизувати свої розробки через ліцензійні угоди, створювати бар'єри для входу конкурентів на ринок та формувати довгострокову цінність бренду у свідомості промислових покупців.

Ціноутворення та конкурентне законодавство регулюють можливості промислових підприємств у встановленні цін на свою продукцію та послуги. Антимонопольне законодавство забороняє недобросовісну конкуренцію, зловживання монопольним становищем, укладення антиконкурентних угод та здійснення узгоджених дій, що обмежують конкуренцію на промисловому ринку. Державні органи контролюють дотримання конкурентного

законодавства, розслідують випадки порушень та застосовують санкції до порушників. Для промислових підприємств, що займають домінуюче становище на ринку, встановлюються додаткові обмеження щодо цінової політики, умов договорів з контрагентами та можливостей злиття і поглинання. Водночас законодавство допускає державне регулювання цін на окремі види продукції, що має стратегічне значення для економіки або соціально важливу роль.

Екологічне законодавство набуває дедалі більшого значення у регулюванні діяльності промислових підприємств, оскільки виробничі процеси часто пов'язані з негативним впливом на довкілля. Нормативно-правова база встановлює граничні норми викидів забруднюючих речовин, правила поводження з відходами, вимоги щодо використання природних ресурсів та відповідальність за екологічні правопорушення. Промислові підприємства зобов'язані отримувати дозволи на викиди та скиди, проходити процедуру оцінки впливу на довкілля для нових проектів, сплачувати екологічні збори та інвестувати у природоохоронні заходи. Посилення екологічних вимог стимулює промислові компанії впроваджувати чисті технології, розвивати циркулярну економіку та використовувати екологічність продукції як конкурентну перевагу у маркетинговій стратегії.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств охоплює митне, валютне та експортно-імпортне законодавство. Для промислових компаній, що здійснюють міжнародну торгівлю, критично важливо розуміти правила класифікації товарів, порядок митного оформлення, застосування митних платежів та використання різних митних режимів. Особливе значення має знання міжнародних торгових термінів Інкотермс, що визначають розподіл відповідальності та витрат між продавцем і покупцем при міжнародних поставках. Валютне законодавство регулює порядок здійснення розрахунків у іноземній валюті, репатріацію валютної виручки та валютний контроль. Крім того, промислові експортери повинні враховувати вимоги експортного контролю щодо продукції подвійного призначення та дотримуватися міжнародних санкційних режимів.

Захист прав споживачів, хоча традиційно асоціюється з роздрібною торгівлею, також поширюється на відносини у сфері промислового маркетингу, особливо коли кінцевими споживачами промислової продукції є малі підприємства або індивідуальні підприємці. Законодавство про захист прав споживачів встановлює вимоги щодо інформування про властивості продукції, гарантійні зобов'язання, порядок обміну та повернення неякісного товару, відповідальність виробника за шкоду, завдану дефектною продукцією. Для промислових підприємств це означає необхідність створення ефективної

системи контролю якості, організації післяпродажного обслуговування та швидкого реагування на рекламачії клієнтів.

Регулювання рекламної діяльності промислових підприємств здійснюється через Закон про рекламу, що встановлює загальні вимоги до змісту рекламних повідомлень та забороняє недобросовісну рекламу. Хоча промисловий маркетинг менше покладається на масову рекламу порівняно з споживчим сектором, промислові підприємства все ж використовують різні форми просування своєї продукції: участь у виставках, публікації у спеціалізованих виданнях, цифровий маркетинг та директ-маркетинг. Законодавство забороняє недостовірну та порівняльну рекламу, що вводить в оману, встановлює особливі вимоги до реклами окремих категорій товарів та захищає від агресивних методів просування. Порушення рекламного законодавства може призвести не лише до фінансових санкцій, а й до репутаційних втрат на промисловому ринку, де довіра та довгострокові відносини мають критичне значення.

Трудове законодавство та правове регулювання охорони праці мають особливе значення для промислових підприємств, оскільки виробничі процеси часто пов'язані з підвищеними ризиками для здоров'я працівників. Законодавство встановлює вимоги щодо організації робочих місць, забезпечення засобами індивідуального захисту, проведення інструктажів з техніки безпеки, атестації робочих місць за умовами праці та розслідування нещасних випадків. Недотримання норм охорони праці не лише загрожує штрафними санкціями та зупиненням виробництва, а й може призвести до серйозних аварій, людських жертв та величезних репутаційних втрат, що критично впливають на позиції підприємства на промисловому ринку.

Фінансова та податкова регуляція діяльності промислових підприємств визначає порядок ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, оподаткування доходів та сплати обов'язкових платежів до бюджету. Промислові підприємства зобов'язані дотримуватися національних положень бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, що забезпечує прозорість їхньої діяльності для інвесторів, кредиторів та державних органів. Податкове законодавство встановлює ставки податку на прибуток, податку на додану вартість, екологічного податку, рентних платежів та інших обов'язкових платежів. Ефективне податкове планування в межах чинного законодавства дозволяє промисловим підприємствам оптимізувати податкове навантаження та спрямовувати вивільнені ресурси на розвиток виробництва та маркетингової діяльності.

Таким чином, правове регулювання діяльності промислових підприємств являє собою багаторівневу систему норм, що охоплює всі аспекти виробничо-

збутової діяльності індустріальних компаній. Ефективне функціонування промислового підприємства на сучасному ринку вимагає глибокого розуміння правового середовища, систематичного моніторингу змін законодавства та інтеграції правових вимог у стратегію маркетингової діяльності. Дотримання законодавчих норм не лише мінімізує юридичні ризики, а й створює основу для побудови довгострокових довірчих відносин з промисловими клієнтами, формування репутації надійного партнера та забезпечення сталого розвитку підприємства у конкурентному промисловому середовищі.

Вплив економічного середовища на діяльність промислових підприємств

Економічне середовище є одним із найважливіших зовнішніх чинників, що визначають умови функціонування та розвитку промислових підприємств. Воно формує систему можливостей і обмежень, у межах якої підприємства приймають стратегічні та операційні рішення щодо виробництва, ціноутворення, інвестування та маркетингової діяльності. Розуміння механізмів впливу економічного середовища дозволяє промисловим підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку, мінімізувати ризики та використовувати сприятливі можливості для зростання.

Макроекономічні показники відіграють визначальну роль у формуванні бізнес-клімату для промислових підприємств. Темпи економічного зростання безпосередньо впливають на попит на промислову продукцію, адже в періоди економічного піднесення підприємства активніше інвестують у модернізацію обладнання, розширення виробничих потужностей та закупівлю сировини. Натомість економічна рецесія призводить до скорочення інвестиційних програм, зниження обсягів замовлень та загострення конкуренції за обмежений попит. Рівень інфляції впливає на структуру витрат промислових підприємств, визначаючи вартість сировини, матеріалів, енергоносіїв та оплати праці. Високі темпи інфляції створюють невизначеність у плануванні, ускладнюють довгострокове ціноутворення та можуть призводити до зниження реальної купівельної спроможності споживачів промислової продукції.

Монетарна політика центрального банку справляє значний вплив на діяльність промислових підприємств через механізм процентних ставок. Облікова ставка визначає вартість кредитних ресурсів, які промислові підприємства використовують для фінансування оборотного капіталу, придбання обладнання та реалізації інвестиційних проектів. Підвищення процентних ставок збільшує вартість запозичень, що може призвести до скорочення інвестиційних програм та уповільнення модернізації виробництва. Водночас низькі процентні ставки стимулюють інвестиційну активність, роблячи капіталомісткі проекти економічно привабливішими. Валютний курс

має особливе значення для промислових підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, впливаючи на конкурентоспроможність експортної продукції та вартість імпортованої сировини і комплектуючих.

Фіскальна політика держави формує податкове навантаження на промислові підприємства, визначаючи їхню прибутковість та можливості для реінвестування. Ставки податку на прибуток, податку на додану вартість, акцизних зборів та інших обов'язкових платежів безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємств. Державні програми підтримки промисловості, такі як податкові пільги для інноваційних виробництв, субсидії на модернізацію обладнання чи компенсація відсоткових ставок за кредитами, можуть значно поліпшити конкурентні позиції підприємств. Водночас зміни в податковому законодавстві створюють додаткові виклики для фінансового планування та можуть вимагати перегляду бізнес-моделей.

Ринок праці та рівень безробіття впливають на можливості промислових підприємств у залученні кваліфікованої робочої сили та формуванні фонду оплати праці. У періоди низького безробіття підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що призводить до зростання заробітних плат та підвищення витрат на виробництво. Високий рівень безробіття, навпаки, створює сприятливі умови для найму персоналу, але може супроводжуватися зниженням загального попиту в економіці. Середній рівень доходів населення та заробітної плати визначає купівельну спроможність споживачів продукції виробничого призначення, особливо в сегментах, орієнтованих на кінцеве споживання.

Доступність фінансових ресурсів та розвиненість фінансової системи є критичними чинниками для промислових підприємств, які потребують значних капіталовкладень для підтримки та розширення виробництва. Стан банківської системи, наявність альтернативних джерел фінансування таких як облігаційні позики, лізинг чи венчурний капітал, визначають можливості підприємств у реалізації інвестиційних проектів. Обмежений доступ до кредитних ресурсів або високі вимоги до застави можуть стримувати розвиток навіть перспективних промислових підприємств, тоді як розвинена фінансова інфраструктура сприяє інноваційній активності та технологічному оновленню.

Економічна кон'юнктура на світових ринках справляє дедалі більший вплив на діяльність промислових підприємств в умовах глобалізації. Коливання цін на сировину, енергоносії та метали на світових біржах безпосередньо позначаються на собівартості продукції промислових підприємств. Економічна ситуація в країнах основних торговельних партнерів визначає попит на експортну продукцію та можливості для виходу на нові ринки. Міжнародні економічні санкції, торговельні війни та протекціоністські заходи можуть

обмежувати доступ до окремих ринків збуту чи джерел постачання критично важливих компонентів.

Інвестиційний клімат та рівень довіри інвесторів впливають на здатність промислових підприємств залучати капітал для розвитку. Макроекономічна стабільність, передбачуваність економічної політики та захист прав власності формують середовище, сприятливе для довгострокових інвестицій у промисловість. Нестабільність економічного середовища, непередбачувані зміни регуляторних норм та високі ризики можуть призводити до відтоку капіталу та скорочення інвестиційних програм. Промислові підприємства змушені враховувати ці чинники при розробці стратегій розвитку та визначенні горизонтів планування.

Таким чином, економічне середовище комплексно впливає на всі аспекти діяльності промислових підприємств від формування попиту на продукцію до визначення умов постачання ресурсів та можливостей фінансування. Ефективне управління промисловим підприємством вимагає постійного моніторингу економічних індикаторів, прогнозування тенденцій їхньої зміни та гнучкого адаптування маркетингових стратегій до динамічних умов зовнішнього середовища, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки економічних коливань та максимально використовувати сприятливі можливості для зростання.

Вплив демографічного середовища на діяльність промислових підприємств

Демографічне середовище є одним із найважливіших факторів макросередовища, що справляє безпосередній вплив на діяльність промислових підприємств. Промислова демографія вивчає чисельність, структуру, географічне розміщення та динаміку населення з точки зору формування попиту на промислову продукцію, забезпечення підприємств трудовими ресурсами та визначення перспективних ринків збуту. Демографічні зміни відбуваються повільно, але мають довгостроковий та передбачуваний характер, що дозволяє промисловим підприємствам враховувати їх у стратегічному плануванні.

Чисельність населення безпосередньо визначає ємність ринку та потенційний попит на промислові товари. Зростання населення в певних регіонах створює потребу в розширенні виробничих потужностей, будівництві нової інфраструктури, збільшенні випуску товарів народного споживання та промислового призначення. Для підприємств машинобудування, будівельної індустрії, виробників електрообладнання та інших галузей демографічне зростання означає розширення ринків збуту. Водночас у регіонах зі скороченням населення промислові підприємства стикаються зі зменшенням попиту, що вимагає пошуку нових ринків або диверсифікації виробництва.

Вікова структура населення має критичне значення для промислового маркетингу. Старіння населення, яке спостерігається у більшості розвинених країн, змінює структуру попиту на промислову продукцію. Зростає потреба у медичному обладнанні, фармацевтичній продукції, товарах для підтримки здоров'я та комфорту літніх людей. Підприємства, що виробляють меблі, побутову техніку, будівельні матеріали, мають адаптувати свою продукцію до потреб старшого покоління, враховуючи ергономіку, безпеку та простоту використання. Натомість молоде населення формує попит на сучасні технології, електроніку, спортивне обладнання та інноваційні рішення.

Географічний розподіл населення визначає територіальну стратегію промислових підприємств. Урбанізація, концентрація населення у великих містах створює умови для розвитку промислових зон поблизу центрів споживання. Це дозволяє скоротити логістичні витрати, забезпечити швидкість постачання продукції та оперативно реагувати на зміни попиту. Промислові підприємства розміщують виробничі потужності, склади та розподільчі центри з урахуванням щільності населення та транспортної доступності. Водночас деіндустріалізація окремих регіонів та міграція населення змушують підприємства переглядати свою географічну присутність.

Рівень освіти населення прямо впливає на якість трудових ресурсів, доступних для промислових підприємств. Високоосвічена робоча сила здатна освоювати складні технології, працювати з автоматизованим обладнанням, впроваджувати інновації. Регіони з розвиненою освітньою інфраструктурою стають привабливими для розміщення високотехнологічних виробництв, науково-дослідних центрів, підприємств точного машинобудування. Низький рівень освіти обмежує можливості підприємств щодо модернізації виробництва та впровадження нових технологій.

Етнічний та культурний склад населення впливає на споживчі переваги та потреби різних груп споживачів. Промислові підприємства, особливо ті, що виробляють товари народного споживання, повинні враховувати культурні особливості при розробці продукції, упаковки, маркетингових комунікацій. Міграційні процеси змінюють етнічну структуру населення, створюючи нові сегменти споживачів з специфічними потребами.

Структура зайнятості населення визначає рівень доходів та купівельну спроможність споживачів промислової продукції. Зростання частки населення, зайнятого у високооплачуваних секторах економіки, збільшує попит на якісну промислову продукцію, товари тривалого користування, високотехнологічне обладнання. Зміни на ринку праці, автоматизація виробництва впливають на структуру зайнятості та рівень безробіття, що безпосередньо позначається на платоспроможному попиті.

Демографічні тенденції також впливають на можливості промислових підприємств щодо залучення кваліфікованих кадрів. Скорочення чисельності населення працездатного віку в багатьох країнах створює дефіцит робочої сили, особливо у виробничому секторі. Підприємства змушені конкурувати за кваліфікованих працівників, підвищувати заробітні плати, покращувати умови праці, інвестувати у навчання персоналу. Це підвищує виробничі витрати, але водночас стимулює автоматизацію та оптимізацію виробничих процесів.

Соціальна структура населення, зокрема розподіл за рівнем доходів, визначає сегментацію ринку промислової продукції. Формування середнього класу створює стабільний попит на якісні товари тривалого користування, побутову техніку, автомобілі. Розшарування суспільства вимагає від підприємств диференціації продукції для різних цінових сегментів, розробки як преміальних, так і доступних за ціною товарів.

Вплив промислової демографії середовища на діяльність промислових підприємств

Промислова демографія середовища являє собою сукупність характеристик ринкових суб'єктів, що функціонують у промисловому секторі, включаючи кількість підприємств, їхню структуру за розміром, галузевий розподіл, географічну концентрацію та динаміку змін у бізнес-популяції. Ці демографічні параметри здійснюють безпосередній та опосередкований вплив на стратегічні рішення промислових підприємств, визначаючи конкурентне середовище, можливості для кооперації та загальні умови ведення бізнесу.

Вплив промислової демографії на діяльність підприємств є фундаментальним і проявляється в кількох ключових аспектах.

По-перше, **структура та концентрація ринку покупців** визначають маркетингову та збутову стратегію. Велика кількість дрібних розрізнених покупців вимагає розвитку дистриб'юторської мережі, масових комунікацій та стандартизованих продуктів. Натомість висока концентрація галузі, де ринок поділений між декількома великими гравцями (наприклад, металургійні комбінати, великі автовиробники), змушує постачальника переходити на стратегію ключового обліку (key account management), розробляти індивідуальні рішення та глибоко інтегруватися в ланцюги створення вартості клієнта. Демографічні зрушення, такі як злиття та поглинання серед покупців, кардинально змінюють ландшафт попиту та переговорну силу постачальника.

По-друге, **географічна локалізація промислових кластерів** впливає на логістичні витрати, швидкість поставок та формування партнерських альянсів. Присутність у регіоні з щільною концентрацією машинобудівних підприємств (наприклад, автомобільний кластер) створює для постачальника компонентів

синергію завдяки скороченню транспортних витрат, можливості швидкого реагування та розвитку неформальних зв'язків. Навпаки, розрізнене розташування цільових клієнтів збільшує операційну складність і вимагає інших організаційних рішень. Таким чином, демографічна карта промисловості безпосередньо диктує вибір місця розташування виробництва або дистриб'юторських центрів.

По-третє, **демографічні характеристики керівництва та персоналу підприємств-покупців** (вік, освіта, професійний досвід, інноваційність) формують культуру закупівель і критерії прийняття рішень. Молоді, технологічно орієнтовані керівники схильні швидше приймати нові рішення, тоді як консервативні структури можуть надавати перевагу перевіреним постачальникам. Це впливає на комунікаційну політику: аргументація, канали комунікації та навіть мова маркетингових матеріалів повинні бути адаптовані до демографічного профілю аудиторії, що приймає рішення.

По-четверте, **динаміка популяції підприємств** (народжуваність – створення нових компаній, смертність – банкрутства, міграція – входження іноземних гравців або переорієнтація на нові ринки) є чутливим барометром галузевої привабливості та джерелом як ризиків, так і можливостей. Хвиля створення стартапів у високотехнологічному секторі створює новий ринок для постачальників унікальних компонентів, програмного забезпечення та послуг. Масові банкрутства в сегменті малих будівельних компаній, навпаки, сигналізують про скорочення попиту на будматеріали та необхідність пошуку нових ринків збуту.

Нарешті, **розмірна та галузева структура промисловості** визначає масштаб ринку та диверсифікаційний потенціал. Підприємство-виробник, що працює у вузькій ніші з обмеженою кількістю потенційних клієнтів (наприклад, виробник спеціалізованого обладнання для АЕС), мусить будувати довгострокові, надійні відносини з кожним із них і постійно шукати можливості географічної експансії. Робота на ринку з розвиненою галузевою диверсифікацією дозволяє знижувати ризики за рахунок кросс-сегментних продажів.

Отже, моніторинг і аналіз промислово-демографічного середовища є критично важливим для стратегічного планування. Він дозволяє підприємству: точно ідентифікувати та сегментувати цільових клієнтів; прогнозувати довгостроковий попит; оптимізувати логістичну та збутову мережу; розробляти ефективні комунікації; оцінювати конкурентну інтенсивність та свої переговорні позиції. Ігнорування демографічних трендів (наприклад, старіння кадрового складу в галузі-споживачі, зміщення виробництва в інший регіон) може призвести до втрати ринкових позицій.

Вплив науково-технічного середовища на діяльність промислових підприємств

Науково-технічне середовище (НТС) є одним із ключових факторів зовнішнього макросередовища, що визначає стратегічні орієнтири та операційну діяльність промислових підприємств у сучасних умовах глобалізованої економіки. Це середовище охоплює сукупність науково-технічних досягнень, інновацій, технологічних процесів, рівень розвитку науково-дослідної бази, інтенсивність впровадження нових технологій та загальний рівень технологічного розвитку суспільства. Промислові підприємства, які функціонують на ринку товарів виробничого призначення, особливо чутливі до змін у науково-технічному середовищі, оскільки їхні клієнти - інші підприємства - постійно шукають способи підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та покращення якості продукції через впровадження інноваційних рішень.

Вплив науково-технічного прогресу на промислові підприємства проявляється насамперед через трансформацію виробничих процесів та модернізацію технологічного обладнання. Розвиток автоматизації, роботизації та цифровізації виробництва кардинально змінює підходи до організації промислової діяльності. Впровадження технологій Індустрії 4.0, таких як інтернет речей, штучний інтелект, великі дані та адитивні технології, дозволяє підприємствам досягати якісно нових рівнів продуктивності праці, точності виробництва та гнучкості виробничих систем. При цьому промислові підприємства змушені постійно інвестувати у модернізацію виробничих потужностей, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати зростаючим вимогам ринку щодо якості, швидкості виконання замовлень та можливостей кастомізації продукції.

Науково-технічне середовище суттєво впливає на структуру попиту на промисловому ринку, змінюючи потреби та очікування організацій-споживачів. Підприємства-покупці промислової продукції все частіше шукають не просто обладнання або матеріали, а комплексні технологічні рішення, що включають супутні послуги, технічну підтримку, навчання персоналу та можливості інтеграції з існуючими системами. Це змушує виробників промислової продукції переорієнтовуватися з простого продажу товарів на надання комплексних рішень та формування довгострокових партнерських відносин з клієнтами. Зростає значення післяпродажного обслуговування, консалтингових послуг та здатності оперативно реагувати на технологічні потреби споживачів, що вимагає від промислових підприємств розвитку нових компетенцій та трансформації бізнес-моделей.

Динаміка науково-технічного прогресу безпосередньо впливає на життєвий цикл промислової продукції, скорочуючи періоди від розробки до виведення на ринок нових товарів та прискорюючи моральне старіння існуючих технологій. Для промислових підприємств це означає необхідність підтримання високого рівня інноваційної активності, постійного моніторингу технологічних трендів та готовності до швидкої адаптації продуктової лінійки. Компанії, які не встигають за темпами технологічних змін, ризикують втратити конкурентні позиції та частку ринку на користь більш інноваційних конкурентів. Водночас інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи стають критично важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, що вимагає значних фінансових ресурсів та кваліфікованого персоналу.

Розвиток науково-технічного середовища трансформує маркетингові комунікації та канали розподілу на промисловому ринку. Цифрові технології відкривають нові можливості для взаємодії з бізнес-клієнтами через онлайн-платформи, електронні торгові майданчики, системи електронних закупівель та інструменти цифрового маркетингу. Промислові підприємства активно використовують можливості великих даних та аналітики для сегментації ринку, прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та оптимізації маркетингових кампаній. Впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє підтримувати довгострокові зв'язки з покупцями, відстежувати їхні потреби та оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів. При цьому важливість особистих контактів та прямих продажів у промисловому маркетингу зберігається, але доповнюється цифровими інструментами, що формують омніканальний підхід до взаємодії з клієнтами.

Науково-технічне середовище формує нові вимоги до кваліфікації персоналу промислових підприємств та стимулює розвиток систем безперервної освіти. Швидкі технологічні зміни вимагають від працівників здатності до постійного навчання, освоєння нових компетенцій та адаптації до змінюваних умов праці. Підприємства змушені інвестувати у навчання та розвиток персоналу, створювати внутрішні системи управління знаннями та залучати висококваліфікованих фахівців з ринку праці. Особливого значення набуває співпраця з науково-дослідними установами, університетами та технологічними центрами, що дозволяє підприємствам отримувати доступ до новітніх розробок, кваліфікованих кадрів та можливостей спільних інноваційних проєктів.

Насамперед, НТС безпосередньо формує продуктову політику підприємства. Поява нових матеріалів (наприклад, композити, наноматеріали), адитивних технологій (3D-друк), передових методів обробки (лазерне різання, ротаційне витягування) та принципово нових компонентів (сенсори, IoT-модулі)

відкриває можливості для розробки товарів з раніше недосяжними характеристиками: міцністю, легкістю, енергоефективністю, функціональною інтеграцією. Це змушує промислові підприємства постійно інвестувати в НДДКР, моніторити технологічні тренди та адаптувати свої продуктові портфелі. Інженерний відділ та відділ маркетингу повинні працювати в тісній взаємодії: маркетологи виявляють латентні потреби ринку, які можуть бути задоволені завдяки новим технологіям, а інженери пропонують технічно можливі рішення.

Крім того, науково-технічне середовище кардинально трансформує процеси виробництва та логістики, впливаючи на ціноутворення та управління витратами. Індустрія 4.0, заснована на кіберфізичних системах, Інтернеті речей (IoT), великих даних (Big Data) та штучному інтелекті (ШІ), веде до створення «розумних заводів». Це означає підвищення гнучкості виробництва, персоналізацію промислових продуктів на масовому рівні, прогностичне обслуговування обладнання, оптимізацію витрат енергії та сировини. Як наслідок, підприємство може пропонувати більш конкурентоспроможні ціни, підвищувати якість та швидкість виконання замовлень. У логістиці технології блокчейн забезпечують відстеженість та прозорість ланцюгів поставок, а передові системи планування ресурсів підприємства (ERP) інтегрують всі бізнес-процеси.

Суттєвий вплив НТС відчувається в каналах збуту та комунікаціях. Традиційні посередники часто поступаються місцем електронним B2B-платформам, маркетплейсам промислового обладнання та матеріалів. Це змінює ландшафт дистрибуції, роблячи його більш прямим, глобальним та ефективним. У сфері комунікацій цифрові інструменти – від контекстної реклами та SEO для технічних запитів до використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для демонстрації складного обладнання – стають основним засобом комунікації з цільовою аудиторією. Вебінари, онлайн-презентації, 3D-каталоги дозволяють технічно складним чином презентувати продукцію на міжнародному рівні без значних витрат на відрядження. Соціальні медіа, особливо LinkedIn та професійні форуми, стають важливими майданчиками для формування репутації та обміну знаннями.

Важливою ланкою є вплив НТС на конкурентне середовище. Технологічні інновації можуть як створювати бар'єри для входу на ринок (через високі витрати на НДДКР та обладнання), так і знижувати їх (наприклад, завдяки технологіям, що дозволяють запускати малі, гнучкі виробничі потужності). НТС породжує нових конкурентів з суміжних або навіть зовсім інших галузей, які використовують нові технології для радикального переосмислення бізнес-моделей. Наприклад, виробник обладнання може перетворитися на

постачальника послуг («equipment as a service»), моніторячи його роботу в реальному часі та беручи на себе техобслуговування. Таким чином, конкурентна боротьба все більше переміщається з площини ціни в площину унікальних технічних характеристик, інтегрованих сервісних рішень та швидкості інновацій.

Вплив природного середовища на діяльність промислових підприємств

Природне середовище відіграє визначальну роль у функціонуванні промислових підприємств, формуючи як можливості, так і обмеження для їхньої діяльності. Сучасні тенденції глобалізації та зростання екологічної свідомості суспільства змушують промислові компанії переосмислювати свої стратегії з урахуванням екологічних факторів, які безпосередньо впливають на виробничі процеси, логістику, маркетингові рішення та конкурентоспроможність на ринку. Взаємодія промислових підприємств з природним середовищем носить двосторонній характер: з одного боку, компанії використовують природні ресурси як основу для виробництва, з іншого – їхня діяльність справляє значний вплив на екосистеми, що вимагає відповідального підходу до управління цими процесами.

Доступність природних ресурсів залишається одним із ключових факторів, що визначають локацію промислових підприємств та специфіку їхньої діяльності. Підприємства видобувної промисловості, металургії, хімічної та деревообробної галузей безпосередньо залежать від наявності сировинної бази в певних географічних регіонах. Виснаження традиційних джерел сировини змушує компанії шукати альтернативні варіанти постачання, розвивати технології більш ефективного використання ресурсів та впроваджувати принципи циркулярної економіки. Водночас зростання вартості природних ресурсів через їхню обмеженість створює додаткові економічні ризики для підприємств, що не мають диверсифікованих джерел постачання або не інвестують у ресурсозберігаючі технології.

Кліматичні зміни та екстремальні погодні явища все більше впливають на операційну діяльність промислових підприємств. Повені, посухи, урагани та інші природні катаклізми можуть призводити до перебоїв у ланцюгах постачання, пошкодження інфраструктури та зупинки виробництва. Підприємства змушені включати в свої стратегії управління ризиками сценарії, пов'язані з кліматичними змінами, інвестувати в більш стійку інфраструктуру та диверсифікувати географію своїх виробничих потужностей. Особливо вразливими до кліматичних факторів є галузі, що залежать від постійного водопостачання, стабільних температурних умов або сезонної доступності сировини.

Регуляторне середовище, сформоване навколо екологічних вимог, суттєво впливає на стратегічні та операційні рішення промислових підприємств. Ужорсточення екологічного законодавства в більшості розвинених країн встановлює чіткі межі дозволених викидів, скидів забруднюючих речовин та використання природних ресурсів. Невідповідність цим вимогам загрожує не лише штрафними санкціями, а й втратою ліцензій на провадження діяльності, репутаційними втратами та зниженням інвестиційної привабливості. У той же час екологічні стандарти можуть створювати конкурентні переваги для компаній, що проактивно інвестують у зелені технології, оскільки це дозволяє їм виходити на нові ринки, залучати екологічно свідомих споживачів та отримувати доступ до спеціалізованих програм фінансування.

Споживчий попит все більше орієнтується на екологічно відповідальну продукцію, що змушує промислові підприємства адаптувати свої маркетингові стратегії. Корпоративна соціальна відповідальність та екологічна стійкість стали важливими елементами бренду промислових компаній, особливо тих, що працюють на міжнародних ринках або співпрацюють з великими корпораціями, які мають строгі вимоги до своїх постачальників щодо дотримання екологічних стандартів. Сертифікація ISO 14001, участь у програмах скорочення вуглецевого сліду та звітність про екологічні показники стали необхідними умовами для участі в тендерах та укладання довгострокових контрактів.

Інновації та технологічний розвиток стають критичними факторами успіху в умовах зростаючого тиску екологічних обмежень. Промислові підприємства інвестують у розробку більш енергоефективних технологій, систем очищення викидів та скидів, альтернативних джерел енергії та замкнутих циклів виробництва, де відходи одного процесу стають сировиною для іншого. Впровадження принципів Industry 4.0 та цифрових технологій дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшувати втрати та підвищувати загальну екологічну ефективність виробництва. Таким чином, природне середовище трансформується з джерела обмежень у драйвер інновацій та можливість для створення нових конкурентних переваг у контексті промислового маркетингу, який вивчає взаємини між організаціями, що закупають товари та послуги для виробничого споживання, аналіз впливу природного середовища стає критично важливим для формування довгострокових стратегій, управління ризиками та створення доданої вартості.

Розглянемо наведене під іншим кутом:

Природне середовище як система обмежень та можливостей. Традиційно природне середовище сприймалося промисловістю як безмежне джерело сировини (корисні копалини, вода, ліс, сільськогосподарська продукція) та як безкоштовний приймач відходів. Однак дедалі очевиднішими стають

обмеження та ризики, пов'язані з таким підходом. Ресурсні обмеження виявляються у вичерпанні родовищ, зростанні вартості видобутку, дефіциті водних ресурсів у промислових регіонах, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та стабільність постачання. Кліматичні зміни ведуть до посилення екстремальних погодних явищ (повені, посухи, шторми), що руйнують логістичні ланцюги, пошкоджують інфраструктуру та призводять до простоїв виробництва. Екологічне законодавство держав та міжнародні угоди (наприклад, Паризька угода, Європейський Зелений курс) встановлюють жорсткі норми щодо викидів, скидів, утворення відходів та енергоефективності, змушуючи підприємства нести додаткові витрати на модернізацію або сплачувати значні штрафи. Проте, ці ж самі фактори створюють нові маркетингові можливості. Зростання екологічної свідомості всіх учасників ринку – від кінцевих споживачів до промислових споживачів – формує попит на «зелені» технології, матеріали та послуги. Підприємство, яке здатне запропонувати енергоефективне обладнання, матеріали з високим вмістом вторинної сировини, технології з низьким рівнем викидів або послуги з утилізації відходів, отримує потужну конкурентну перевагу. Таким чином, природне середовище стає каталізатором інновацій та диференціації.

Вплив на маркетинговий комплекс (4P) промислового підприємства. Вплив факторів природного середовища пронизує всі елементи маркетингового комплексу промислової компанії.

- **Продукт (Product):** Екологічні вимоги кардинально змінюють процес розробки продукції. З'являються концепції «екодизайну» (мінімізація впливу на довкілля на всіх етапах життєвого циклу), «циркулярної економіки» (створення продуктів, придатних для повторного використання, ремонту та переробки). Продуктова політика тепер обов'язково включає такі аспекти, як енергоспоживання обладнання під час експлуатації, можливість його утилізації, використання нетоксичних матеріалів. Створення «зелених» брендів або лінійок продукції стає маркетинговим інструментом.
- **Ціна (Price):** Структура ціноутворення ускладнюється. З одного боку, впровадження екологічних технологій (очисні споруди, системи моніторингу викидів, модернізація) веде до зростання витрат і, відповідно, цін. З іншого боку, ресурсозберігаючі технології можуть знижувати експлуатаційні витрати клієнта в довгостроковій перспективі, що дозволяє обґрунтувати преміальну ціну. Також з'являються нові механізми: торгівля квотами на викиди, «зелені» податки, субсидії на екологічні інвестиції, що прямо впливають на фінансові потоки.
- **Місце (Place / Distribution):** Логістика та управління ланцюгами поставок піддаються впливу з боку двох аспектів. По-перше, необхідність мінімізувати

екологічний слід (carbon footprint) змушує переглядати маршрути, оптимізувати завантаження транспорту, обирати постачальників, які дотримуються етичних та екологічних стандартів (наприклад, FSC для деревини, конфліктні мінерали). По-друге, кліматичні ризики вимагають створення дубльованих логістичних маршрутів і запасів, що підвищує витрати, але забезпечує надійність.

- Просування (Promotion): Комунікації в промисловому маркетингу дедалі більше орієнтуються на демонстрацію екологічної відповідальності (CSR-стратегії). Це не просто реклама, а комплекс заходів: публікація звітів про сталий розвиток (за стандартами GRI), участь у екологічних рейтингах, сертифікація продукції за міжнародними «зеленими» стандартами (ISO 14001, EcoLabel тощо). Прозорість і доведені результати в галузі охорони довкілля стають потужним інструментом формування іміджу та побудови довіри з боку партнерів, інвесторів і громадськості.

Стратегічні аспекти та ринкові переваги. Інтеграція екологічних вимог у стратегію компанії веде до формування стійкої конкурентної переваги. По-перше, це зниження операційних ризиків: підприємство, менш залежне від дефіцитних ресурсів і вразливе до кліматичних катастроф, є більш стабільним. По-друге, доступ до нових ринків і капіталу: інвестиційні фонди, банки та великі корпорації-замовники все частіше включають ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) до процедур відбору. Відповідність цим критеріям відкриває доступ до «зелених» кредитів, інвестицій та довгострокових контрактів. По-третє, інноваційний потенціал: обмеження стимулюють пошук принципово нових рішень, що може призвести до створення унікальних продуктів і технологій.

Вплив культурного середовища на діяльність промислових підприємств

Культурне середовище відіграє ключову роль у формуванні стратегій та операційних підходів промислових підприємств, визначаючи способи взаємодії з партнерами, споживачами та суспільством загалом. На відміну від споживчого маркетингу, де культурні фактори впливають безпосередньо на поведінку кінцевих споживачів, у промисловому маркетингу культурне середовище формує складні ділові відносини між організаціями, визначає протоколи комунікації та впливає на процеси прийняття рішень у закупівельних центрах підприємств. Розуміння культурних особливостей стає критично важливим для промислових підприємств, які прагнуть успішно функціонувати на міжнародних ринках або навіть у межах багатокультурного національного середовища.

Культурне середовище охоплює систему цінностей, норм, переконань, традицій та поведінкових патернів, що характеризують певне суспільство або

соціальну групу. Для промислових підприємств це середовище проявляється через національну бізнес-культуру, корпоративну культуру партнерів та клієнтів, а також через галузеві традиції та практики. Наприклад, у деяких культурах прийнято встановлювати довгострокові особисті відносини перед укладенням масштабних контрактів, тоді як в інших превалює раціональний підхід з акцентом на технічні характеристики та економічну ефективність. Ці відмінності безпосередньо впливають на те, як промислові підприємства мають будувати свої маркетингові стратегії та організовувати процес продажу складного обладнання чи промислових послуг.

Одним з найбільш значущих аспектів впливу культурного середовища є формування комунікаційних стратегій промислових підприємств. У висококонтекстних культурах, таких як японська чи арабська, велика частина інформації передається неявно, через контекст ситуації, невербальні сигнали та встановлені відносини. Промислові підприємства, що працюють у таких культурах, повинні інвестувати значні ресурси у побудову довірливих відносин, участь у соціальних заходах та демонстрацію довгострокових зобов'язань. Натомість у низькоконтекстних культурах, зокрема німецькій чи американській, цінується пряма комунікація, точність технічної документації та чіткість договірних умов. Промислові маркетологи мають адаптувати свої презентації, технічну документацію та стиль ведення переговорів відповідно до культурних очікувань закупівельного центру клієнта.

Культурні особливості суттєво впливають на структуру та процеси прийняття рішень у промислових організаціях. У культурах з високою дистанцією влади рішення про закупівлю капітального обладнання часто приймаються на вищих рівнях управлінської ієрархії, що вимагає від промислових постачальників доступу до топ-менеджменту та розуміння формальних процедур затвердження. У більш егалітарних культурах закупівельний центр може бути децентралізованим, з активною участю технічних спеціалістів, інженерів та представників операційного рівня. Це змінює фокус маркетингових зусиль промислового підприємства, вимагаючи багаторівневої комунікації та здатності переконливо презентувати цінність пропозиції різним групам стейкхолдерів з різними пріоритетами.

Відношення до інновацій та ризику, що формується культурним середовищем, визначає готовність промислових клієнтів приймати нові технології та рішення. У культурах з низьким рівнем уникнення невизначеності підприємства більш відкриті до впровадження інноваційних технологій навіть на ранніх стадіях їх життєвого циклу. Промислові постачальники можуть позиціонувати себе як технологічних лідерів та акцентувати увагу на конкурентних перевагах, що надаються новітніми рішеннями. У культурах з

високим рівнем уникнення невизначеності промислові клієнти надають перевагу перевіреним технологіям, вимагають детальної документації щодо досвіду використання та потребують додаткових гарантій. Маркетингова стратегія промислового підприємства повинна включати надання розширених кейсів використання, демонстраційні проекти та акцент на мінімізації ризиків.

Часові орієнтації культури формують очікування щодо швидкості реалізації проектів та горизонту планування у промислових відносинах. Монохронні культури цінують пунктуальність, дотримання графіків та послідовне виконання завдань, що вимагає від промислових постачальників чіткого дотримання термінів поставки та реалізації проектів. Поліхронні культури демонструють більшу гнучкість у плануванні, допускають одночасне ведення декількох переговорів та приділяють менше уваги строгому дотриманню графіків. Промислові підприємства повинні адаптувати свій проектний менеджмент та систему контролю якості до культурних очікувань клієнтів щодо термінів та процесів.

Етичні норми та практики ділового співробітництва, що формуються культурним контекстом, суттєво впливають на те, як промислові підприємства будують свої відносини з постачальниками та клієнтами. У деяких культурах прийнятною є практика надання подарунків та організація неформальних заходів як частини процесу побудови ділових відносин, тоді як в інших це може розглядатися як неетична практика або навіть корупція. Промислові маркетингологи повинні ретельно вивчати місцеві культурні норми та законодавство, розробляючи етичні стандарти взаємодії, що відповідають як корпоративним цінностям, так і культурним очікуванням місцевого бізнес-середовища.

Роль особистих відносин у промисловому маркетингу значно варіюється залежно від культурного контексту. У колективістських культурах встановлення особистих зв'язків та довіри є обов'язковою передумовою для початку ділових відносин. Промислові підприємства інвестують у довгострокову присутність на ринку, наймають місцевий персонал та активно беруть участь у професійних спільнотах та галузевих асоціаціях. В індивідуалістичних культурах ділові відносини можуть встановлюватися швидше на основі раціональної оцінки технічних та економічних переваг пропозиції, хоча особисті відносини залишаються важливим елементом довгострокового партнерства.

Культурне середовище також визначає сприйняття якості та цінності промислової продукції. Асоціації країни походження товару з певними характеристиками якості формуються під впливом культурних стереотипів та історичного досвіду. Німецьке інженерне обладнання асоціюється з надійністю та точністю, японська електроніка з інноваційністю та якістю, італійський промисловий дизайн з естетикою та функціональністю. Промислові

підприємства можуть використовувати або намагатися змінити ці культурні асоціації у своїх маркетингових стратегіях, позиціонуючи свою продукцію відповідно до очікувань цільових ринків.

Вплив культурного середовища на організаційну культуру самих промислових підприємств не менш важливий. Внутрішня культура визначає підходи до інновацій, управління якістю, орієнтацію на клієнта та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства з сильною інноваційною культурою краще реагують на технологічні зміни у галузі та потреби клієнтів. Культура якості забезпечує стабільність виробничих процесів та надійність продукції, що критично важливо для промислових клієнтів. Клієнтоорієнтована культура стимулює співробітників шукати індивідуальні рішення для складних потреб промислових замовників.

У глобалізованому світі промислові підприємства все частіше стикаються з необхідністю працювати у мультикультурному середовищі, де різні культурні цінності та практики взаємодіють і іноді конфліктують. Це вимагає розвитку міжкультурної компетентності на всіх рівнях організації від топ-менеджменту до інженерів та технічного персоналу. Навчання міжкультурній комунікації, розуміння культурних відмінностей у діловій поведінці та здатність адаптувати управлінські та маркетингові підходи до різних культурних контекстів стають ключовими конкурентними перевагами промислових підприємств на міжнародних ринках.

Таким чином, культурне середовище здійснює комплексний та багатогранний вплив на діяльність промислових підприємств, визначаючи стратегії комунікації, процеси прийняття рішень, підходи до інновацій та побудову довгострокових відносин з партнерами та клієнтами. Успішні промислові підприємства інтегрують культурні інсайти у свої маркетингові стратегії, адаптують операційні процеси до культурних особливостей цільових ринків та розвивають організаційну культуру, що підтримує міжкультурну компетентність та адаптивність у глобальному бізнес-середовищі.

Для промислового маркетолога найбільше значення з наведеного мають такі елементи культури:

1. Комунікаційний стиль: Культури поділяються на висококонтекстні (наприклад, японська, арабська) та низькоконтекстні (німецька, американська). У висококонтекстних культурах більша частина інформації передається невербально чи через контекст, тоді як у низькоконтекстних — явно, через прямі висловлювання. На переговорах про поставку сировини чи укладання договору про співробітництво непорозуміння через різницю в комунікації можуть сприйматися як неввічливість або некомпетентність.

2. Відносини до часу (хронеміка): Монохронні культури (Північна Європа, Північна Америка) сприймають час лінійно, цінують пунктуальність, дотримання дедлайнів і послідовне виконання завдань. Поліхронні культури (Латинська Америка, Близький Схід) сприймають час більш гнучко, пріоритетом є людські стосунки, а не розклад. Для промислового підприємства це безпосередньо впливає на планування виробництва, терміни поставок та управління проектами.
3. Ієрархія та дистанція влади: У культурі з високою дистанцією влади (Китай, Росія, країни Арабського Сходу) ієрархічна структура в організаціях дуже чітка, рішення приймаються на верхніх щаблях. Контакти із західних компаній мають вестися з представниками відповідного статусу. У культурах з низькою дистанцією влади (Скандинавія, Ізраїль) структури більш плоскі, що дозволяє швидше встановлювати контакти на різних рівнях.
4. Індивідуалізм vs. колективізм: В індивідуалістичних суспільствах (США, Західна Європа) рішення часто приймаються швидко, особисто відповідальними особами, акцент на особистих досягненнях. У колективістських культурах (країни Азії, Африки) рішення консенсусні, приймаються повільно, але після ухвалення виконуються незмінно. Це критично важливо для формування команд управління проектами та ведення колективних переговорів.
5. Відношення до невизначеності та ризику: Культури, що уникають невизначеності (Німеччина, Японія), надають перевагу чітким правилам, детальним контрактам, стандартизованим процедурам. Культури, що толерантні до невизначеності (Великобританія, Сінгапур), більш гнучкі, готові діяти в умовах непевності. Це впливає на складність і деталізацію договорів, готовність до інновацій та адаптації продукту.

Практичні аспекти впливу на діяльність промислових підприємств

- Маркетингові комунікації та брендинг: Промислова реклама, технічна документація, корпоративний сайт повинні враховувати культурні особливості цільової аудиторії. Наприклад, у Німеччині акцент робиться на технічних деталях, точності, довговічності та нормативній відповідності. У країнах, де важливі особисті стосунки, ключову роль відіграє персональна робота менеджерів з продажу, участь у галузевих виставках та неформальні комунікації.
- Ведення переговорів і укладання контрактів: Для американського бізнесу контракт — це кінцева і остаточна угода. Для китайського або японського партнера контракт часто є лише початком відносин, рамковою угодою, яка може змінюватися за змінних умов. Процес переговорів у

колективістських культурах може бути значно довшим, вимагати побудови особистих стосунків (наприклад, спільних обідів) до обговорення ділових питань.

- Управління ланцюгами поставок та логістика: Культурні норми впливають на робочий графік (свята, час відпочинку), що критично для планування поставок. Наприклад, в Європі серпень — час масових відпусток, що може сповільнити всі процеси. У країнах з поліхронним ставленням до часу можуть виникати затримки з виконанням замовлень, які не слід сприймати як ознаку непрофесійності, а як культурну особливість, яку потрібно враховувати в термінах.
- Управління персоналом в міжнародних філіях або спільних підприємствах: Мотивація працівників, стиль керівництва, система оцінки праці повинні адаптуватися. Авторитарний стиль може бути прийнятним в одній культурі і викликати опір в іншій. Корпоративна культура материнської компанії нерідко вступає в конфлікт з національною культурою приймаючої країни.
- Інновації та адаптація продукту: Технічні характеристики промислового товару (наприклад, обладнання) можуть потребувати адаптації. Це може стосуватися інтерфейсу керування (мовні та логічні особливості), розмірів (відповідність до місцевих стандартів), навіть кольорових рішень (у різних культурах кольори несуть різну символіку).

Для ефективної діяльності в умовах культурного різноманіття промислому підприємству необхідно:

1. Проводити глибокий кроскультурний аналіз цільових ринків перед входженням на них. Не можна покладатися на стереотипи; потрібні конкретні дослідження.
2. Інвестувати в міжкультурну компетентність персоналу, особливо менеджерів з продажу, переговорників і керівників міжнародних проектів. Навчання, культурні тренінги стають обов'язковим елементом підготовки.
3. Використовувати стратегію глокалізації — поєднання глобальних стандартів якості та ефективності з локальною культурною адаптацією маркетингових і комунікаційних стратегій.
4. Бути гнучким у комунікації та управлінні, готовим адаптувати стиль ведення справ до очікувань партнерів, не жертвуючи при цьому ключовими цінностями бізнесу.
5. Будувати довгострокові відносини, засновані на взаємній повазі та довірі, що особливо важливо в промисловому маркетингу, де вартість угод висока, а цикл покупки довгий.

Вплив соціального середовища на діяльність промислових підприємств

Соціальне середовище являє набір факторів, які безпосередньо впливають на функціонування промислових підприємств у сучасних ринкових умовах. Розуміння цих факторів є критично важливим для формування ефективної маркетингової стратегії та забезпечення конкурентоспроможності промислових організацій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Рівень освіти та кваліфікації робочої сили безпосередньо впливає на інноваційний потенціал промислових підприємств. Високоосвічені фахівці здатні впроваджувати сучасні технології, оптимізувати виробничі процеси та розробляти інноваційні продукти, що відповідають вимогам ринку. Промислові компанії змушені інвестувати в розвиток персоналу, створювати сприятливі умови для залучення талановитих спеціалістів та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на безперервне навчання та професійний розвиток.

Зміна способу життя та поведінкових патернів споживачів також трансформує вимоги до промислової продукції. Цифровізація суспільства, зростання популярності віддаленої роботи та розвиток електронної комерції створюють нові можливості для промислових підприємств у сфері інформаційних технологій, телекомунікацій та логістики. Підприємства повинні розвивати цифрові канали комунікації з клієнтами, впроваджувати технології Індустрії 4.0 та адаптувати свої бізнес-моделі до вимог цифрової економіки.

Соціальна нерівність та економічна стратифікація населення формують сегментовану структуру ринку промислової продукції. Промислові підприємства повинні враховувати купівельну спроможність різних соціальних груп та розробляти диференційовані маркетингові стратегії для різних сегментів ринку. Це особливо актуально для підприємств, що працюють на міжнародних ринках, де культурні та соціально-економічні відмінності між країнами є значними.

Етичні норми та соціальний акціонізм також безпосередньо впливають на репутаційні ризики. Скандали, пов'язані з порушенням прав людини у постачальників сировини, використанням конфліктних мінералів або неетичною конкуренцією, можуть призвести до масованих кампаній, бойкотів кінцевої продукції та розриву довгострокових партнерських угод. Таким чином, соціальний тиск через громадські організації та ЗМІ передається по всьому ланцюгу поставок, досягаючи виробників промислового обладнання та сировини.

Соціальна напруженість, нерівність, вимоги до поліпшення умов праці також трансформуються у регуляторний тиск. Держава, реагуючи на соціальні виклики, приймає нові закони про охорону праці, екологічні стандарти, податкові пільги для «зелених» технологій. Промислове підприємство повинне

не тільки виконувати ці норми, але й проактивно інвестувати в безпекові та екологічні технології, щоб уникати штрафів і отримувати конкурентні переваги. Соціальне середовище також визначає доступність і якість людського капіталу для самої промислової компанії. Престиж інженерних та робітничих професій, рівень технічної освіти, мобільність кваліфікованих кадрів безпосередньо впливають на інноваційний потенціал та ефективність виробництва.

Суспільна увага до питань здоров'я та безпеки праці змушує промислові підприємства дотримуватися високих стандартів виробничої безпеки та турботи про здоров'я працівників. Це вимагає додаткових інвестицій у системи охорони праці, модернізацію виробничих потужностей та впровадження ергономічних рішень. Водночас такі інвестиції сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Таким чином, соціальне макромаркетингове середовище є динамічним фактором, що визначає стратегічні орієнтири розвитку промислових підприємств. Успішні компанії активно моніторять соціальні тренди, адаптують свою діяльність до змін у суспільних цінностях та очікуваннях, інвестують у розвиток людського капіталу та формують соціально відповідальну корпоративну культуру.

Аналіз конкуренції на промисловому ринку

На сьогоднішній день не існує завдань, які концептуально вирішувалися б раніше. Наприклад, коли не було комп'ютерів та смартфонів використовували калькулятори, не було калькуляторів – використовували арифмометри та рахівниці, не було і їх – використовували абак і так далі. З цього можна дійти невтійного висновку, що немає такої ситуації, коли відсутня конкуренція. Існують просто її різні види. Розглянемо їх, згрупувавши за певними ознаками:

- **За рівнем, на якому ведеться конкурентна боротьба:** *локальна* (на місцевому рівні); *внутрішньонаціональна* (між компаніями всередині країни); *регіональна* (між підприємствами та національними економічними системами, що стоять за ними); *міжрегіональна* (наприклад, між EU та NAFTA); *цивілізаційна* (між сформованими соціально-економічними формаціями).
- **За галузевою ознакою:** *міжгалузева* – конкуренція між підприємствами, що належать до різних галузей національної економіки. Під дією цієї конкуренції капітал прямує до тих галузей, які на даний час мають найбільшу норму прибутку; *внутрішньогалузева* – конкурентна боротьба між підприємствами, що працюють у межах однієї галузі. Типова конкуренція для епохи вільної конкуренції. Найважливіша функція внутрішньогалузевої конкуренції –

формування ринкової вартості товару.

- **За видами товарів, які конкурують між собою:** *товарно-родова* - конкуренція між різними видами товарів, які можуть виконувати подібні функції (докладніше - див. розділ "Товар з погляду маркетингу»). Розглядається конкуренція з боку товарів-субститутів (замінників). Приклад такої конкуренції - конкуренція між автомобілем та мотоциклом. *товарно-видова* – це конкуренція між товарами одного виду. Наприклад, між видами мотоциклів, автомобілів.
- **За характером використовуваних методів боротьби:** *добросовісна/недобросовісна* (використовуються прийоми, що ставлять учасників ринку в нерівне становище); *марочна* (боротьба носить явно виражений марочний характер, велике значення набуває брендинг) / *немарочна* (роль торгової марки мала, хоча самі марки можуть бути присутніми на ринку); *цінова* (ведуться цінові війни) / *нецінова* (конкурентна боротьба ведеться, в основному, у неціновому форматі, за рахунок кількості та якості послуг, що надаються)
- **За типом конкуренції:** чиста конкуренція; монополістична конкуренція; олігополістична конкуренція; чиста монополія.

У загальному випадку конкурентна боротьба ведеться лише на рівні *бажань* споживачів. Особливий вид конкуренції називають «*боротьба за долар споживача*».

Для аналізу ринкової конкуренції використовується запропоновані **М.Портером** моделі для аналізу конкуренції у галузі та модель покомпонентного аналізу конкурентів.

Модель М. Портера для аналізу конкуренції на ринку (рис. 7.4) дозволяє вирішити одну з найбільших проблем при прийнятті управлінських рішень щодо ринкової стратегії підприємства – проблему повноти інформації, на підставі якої приймаються рішення. Інформація є необхідною повною, якщо вона охоплює всі основні фактори, що впливають на стан об'єкта управління. Достатньо повною є та інформація, яка містить всебічні об'єктивні та адекватні дані. Якщо остання умова повноти інформації у маркетингу забезпечується за допомогою якості джерел інформації та коректності методів її аналізу, то умова необхідної повноти під час аналізу конкуренції вирішується у вигляді застосування моделі М. Портера для аналізу конкурентних сил. М. Портер виділяє п'ять основних чинників, які впливають на привабливість ринку. Це *конкуренти, які вже є у галузі* (зазвичай, виділяють трьох провідних конкурентів), *потенційні конкуренти, товари-субститути, споживачі, постачальники*. Сильні позиції для фірми по цим чинникам дозволяють підприємству отримати стратегічні конкурентні переваги, забезпечити високу рентабельність і необхідний темп

оборотності капіталу. Залежність прибутковості роботи підприємства над ринком від вхідних і вихідних ринкових бар'єрів представлено на рис. 7.5.

Більшість компаній розробляють принаймні на інтуїтивному рівні поточні стратегії. Значно менше уваги приділяється лівій частині схеми, тобто. Розумінню фактичного стимулятора поведінки конкурента, його цілей на майбутнє, розуміння свого нинішнього становища, ситуації на ринку загалом. Ці чинники значно важче відстежувати, ніж просто поточну поведінку конкурента, проте в багатьох випадках саме вони визначають поведінку конкурента у майбутньому.

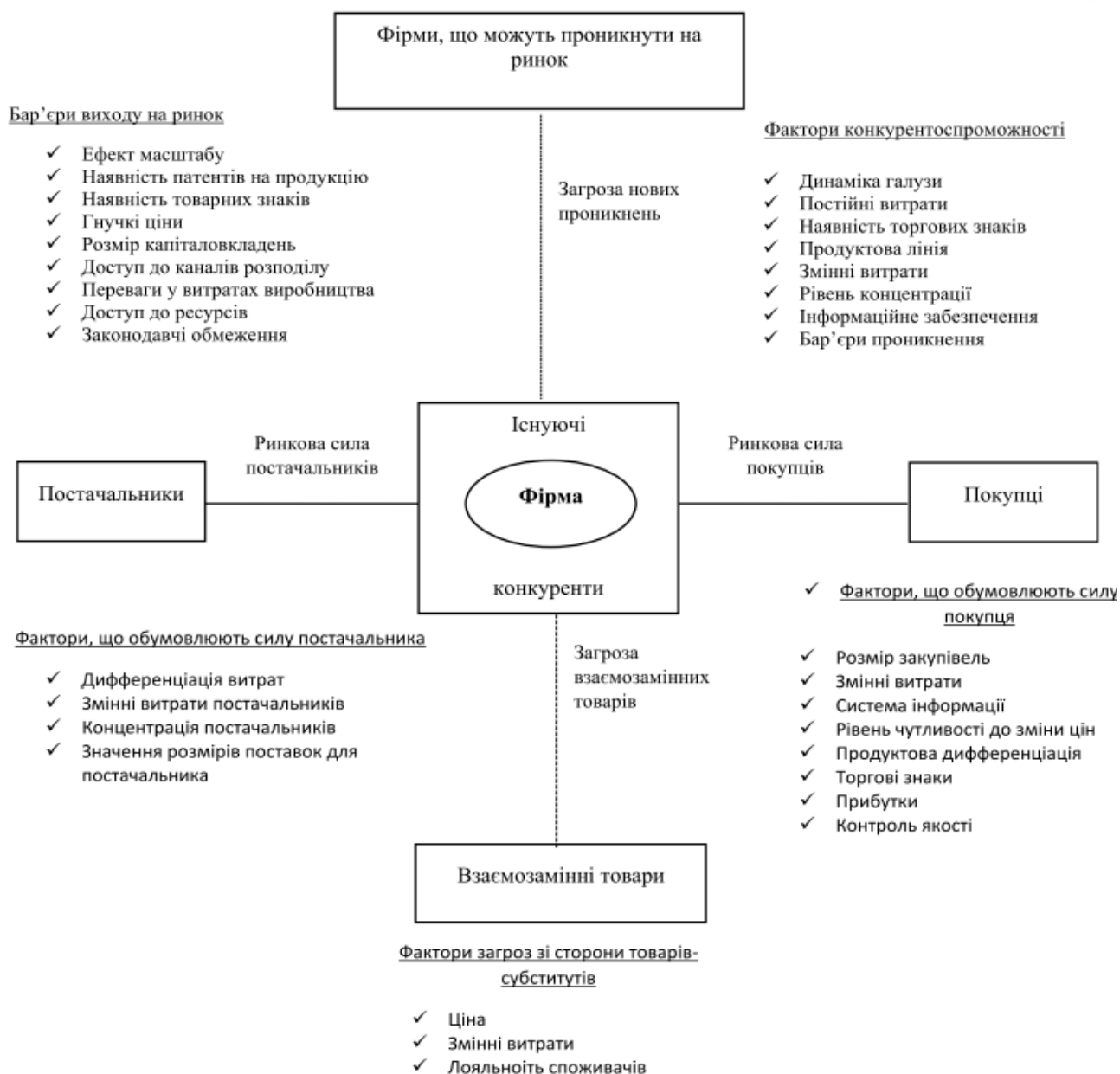


Рисунок 7.4 – Модель М. Портера для аналізу конкуренції на ринку

Для оцінки та прогнозування поведінки кожного з реальних чи потенційних конкурентів доцільно використовувати модель покомпонентного аналізу конкурентів за М. Портером (рис. 7.6). Виділяють чотири діагностовані компоненти: (1) *майбутні цілі*, (2) *поточна стратегія*, (3) *уявлення*, (4) *можливості*. Розуміння цих компонентів дозволяє передбачити характер реакції конкурента.

		Бар'єри на вході	
		Низькі	Високі
Вхідні бар'єри	Низькі	Низькі стабільні доходи	Низькі ризикові доходи
	Високі	Високі стабільні доходи	Високі ризикові доходи

Рисунок 7.5 – Рівень прибутковості в залежності від рівня вхідних та вихідних ринкових бар'єрів

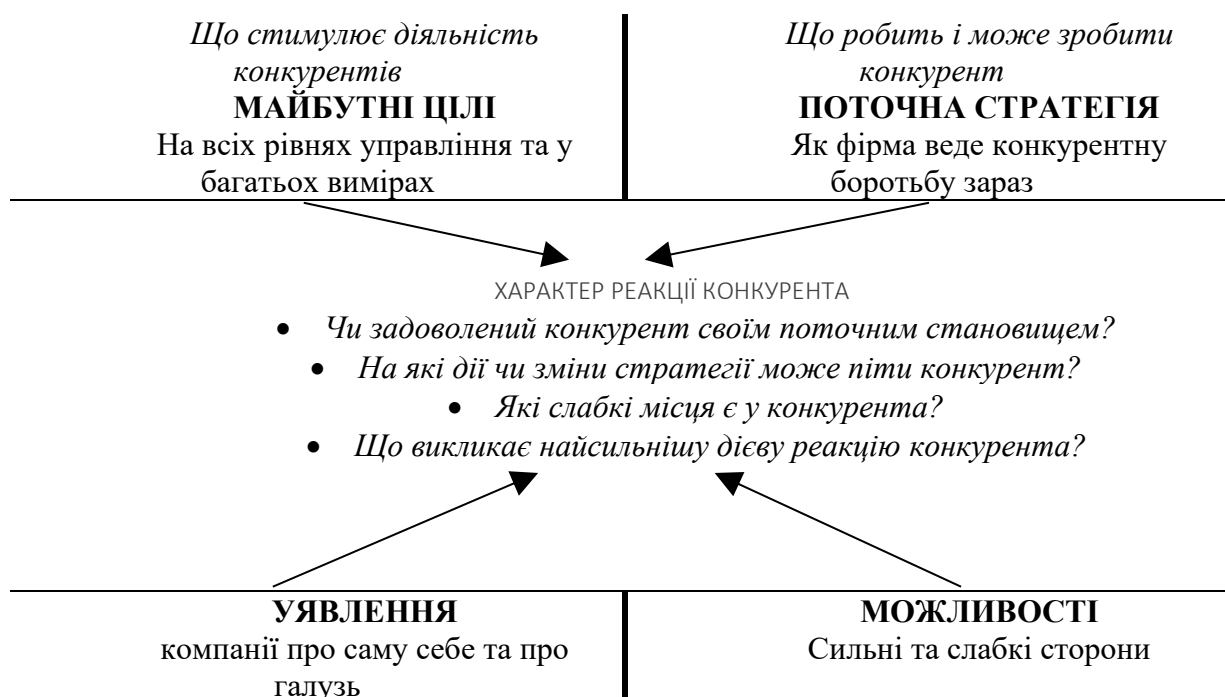


Рисунок 7.6 – Модель компонентного аналізу конкурентів за М. Портером

Сьогодні підприємство в процесі конкурентного аналізу рідко розглядається як відокремлена одиниця. Важливим елементом аналізу конкуренції, ринкової сили підприємства є аналіз конкурентних інтегративних об'єднань (рис. 7.6), до яких залучено підприємство.

Ступінь інтеграції

		<i>Мала</i>	<i>Велика</i>
<i>Кількість учасників</i>	<i>Мале</i>	Коопераційні зв'язки	Стратегічна альянси
	<i>Велике</i>	Професійні об'єднання	Мережі

Рисунок 7.6 – Типи інтегративних об'єднань на ринку

Міжорганізаційні утворення на промисловому ринку представляють собою ключовий елемент сучасної економіки, де компанії не діють ізольовано, а формують складні мережі взаємодій для досягнення конкурентних переваг. У промисловому маркетингу, який фокусується на B2B-відносинах, такі утворення дозволяють оптимізувати ресурси, знижувати витрати та стимулювати інновації. Вони виникають у відповідь на глобалізацію, технологічні зміни та посилення конкуренції, де окремі фірми не можуть самостійно впоратися з викликами ринку. Серед основних форм міжорганізаційних утворень виділяються кластери, стратегічні альянси, спільні підприємства, мережі постачальників та віртуальні організації. Кластери, зокрема, є одним з найбільш вивчених і ефективних прикладів, де географічна концентрація компаній у певній галузі сприяє синергії та спільному розвитку.

Концепція кластерів була популяризована Майклом Портером у його теорії конкурентних переваг націй. Кластер – це географічно зосереджена група взаємопов'язаних компаній, постачальників, сервісних фірм, інститутів та асоційованих організацій у певній галузі, які конкурують, але водночас співпрацюють. На промисловому ринку кластери формуються навколо ключових секторів, таких як автомобілебудування, інформаційні технології чи біотехнології. Наприклад, Кремнієва долина в США є класичним кластером ІТ-індустрії, де компанії на кшталт Apple, Google та Intel взаємодіють з університетами (Стенфорд, Берклі), венчурними фондами та постачальниками компонентів. Така концентрація сприяє швидкому поширенню знань, інновацій та доступу до кваліфікованої робочої сили. У промисловому маркетингу кластери впливають на стратегії компаній, адже вони дозволяють скоротити

ланцюги постачань, зменшити транспортні витрати та посилити брендинг регіону як центру експертизи.

Окрім кластерів, стратегічні альянси є ще однією формою міжорганізаційних утворень, де компанії об'єднують зусилля без повного злиття. На промисловому ринку це часто відбувається для спільної розробки продуктів або входу на нові ринки. Наприклад, альянс між Boeing та японськими компаніями для виробництва літаків дозволяє розділити ризики та витрати на R&D. Такі альянси базуються на довірі, спільних цілях та контрактах, які регулюють розподіл прибутків і інтелектуальної власності. У контексті промислового маркетингу альянси впливають на сегментацію ринку, оскільки партнери можуть спільно аналізувати потреби клієнтів і пропонувати комплексні рішення. Водночас, вони вимагають ретельного управління, аби уникнути конфліктів інтересів чи витоку конфіденційної інформації.

Спільні підприємства (joint ventures) є більш формалізованою формою співпраці, де партнери створюють нову юридичну особу для реалізації конкретного проекту. На промисловому ринку це поширене в галузях з високими бар'єрами входу, таких як нафтовидобування чи важке машинобудування. Наприклад, спільне підприємство між General Electric та китайськими компаніями для виробництва турбін дозволяє поєднати технології Заходу з локальними ресурсами та ринком. У маркетинговому аспекті такі утворення посилюють позиціонування брендів, адже клієнти сприймають їх як стабільні та надійні. Однак, спільні підприємства вимагають узгодження культурних відмінностей, особливо в міжнародному контексті, та чіткого визначення ролей у маркетингових кампаніях, таких як спільна реклама чи дистрибуція.

Мережі постачальників, або supply chain networks, є динамічними утвореннями, де компанії формують вертикальні чи горизонтальні ланцюги для оптимізації логістики та виробництва. У промисловому маркетингу це проявляється через концепцію just-in-time, де постачальники тісно інтегруються з виробниками для мінімізації запасів. Прикладом є автомобільна промисловість, де Toyota створює мережі з тисячами постачальників, забезпечуючи якість і своєчасність. Такі мережі сприяють спільному маркетингу, коли постачальники беруть участь у просуванні кінцевого продукту. Віртуальні організації, у свою чергу, є тимчасовими утвореннями, заснованими на ІТ-технологіях, де компанії об'єднуються для конкретного проекту без фізичної присутності. На промисловому ринку це актуально для софтверних розробок чи консалтингу, де географія не є бар'єром.

Переваги міжорганізаційних утворень на промисловому ринку очевидні: вони сприяють економії масштабу, розподілу ризиків та прискоренню інновацій. У кластерах, наприклад, компанії отримують доступ до спільного пулу талантів

і знань, що знижує витрати на навчання та дослідження. Згідно з дослідженнями Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), кластери підвищують продуктивність на 20-30% порівняно з ізольованими фірмами. Крім того, у маркетинговому плані такі утворення дозволяють створювати сильніші бренди, адже клієнти B2B віддають перевагу стабільним мережам, які гарантують надійність постачань. Наприклад, у європейському кластері автомобілебудування в Німеччині (Баварія) компанії на кшталт BMW та Siemens спільно інвестують у екологічні технології, що посилює їх конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Проте, міжорганізаційні утворення не позбавлені недоліків. Одним з ключових ризиків є залежність від партнерів, що може призвести до втрати контролю над ключовими процесами. У кластерах часто виникає проблема "локальної пастки", коли компанії надто фокусуються на регіональних зв'язках і ігнорують глобальні тенденції. У стратегічних альянсах конфлікти інтересів можуть призвести до розриву, як це сталося з альянсом Renault-Nissan у 2019 році через культурні та управлінські розбіжності. На промисловому ринку, де контракти часто довгострокові, такі розриви впливають на репутацію та лояльність клієнтів. Крім того, регуляторні аспекти, такі як антимонопольне законодавство, можуть обмежувати формування великих кластерів, як у випадку з ЄС, де контролюють домінування в галузях.

У контексті промислового маркетингу управління міжорганізаційними утвореннями вимагає спеціальних стратегій. Компанії повинні проводити аналіз партнерів за критеріями сумісності, фінансової стабільності та маркетингових можливостей. Інструменти, такі як CRM-системи, дозволяють координувати спільні маркетингові зусилля, наприклад, спільні вебінари чи виставки. Крім того, у кластерах важливу роль відіграють асоціації та урядові програми підтримки, як у випадку з українськими кластерами в ІТ-секторі (наприклад, Lviv IT Cluster), де компанії спільно просувають Україну як хаб для аутсорсингу. Такі утворення сприяють не лише економічному зросту, але й соціальному розвитку регіонів через створення робочих місць і трансфер технологій.

Розвиток міжорганізаційних утворень у майбутньому буде визначатися цифровізацією та сталістю. З появою Industry 4.0 кластери еволюціонують у "розумні" мережі, де IoT та AI забезпечують реальний час обміну даними. На промисловому ринку це означає перехід від традиційних альянсів до гібридних форм, де віртуальні елементи домінують. Наприклад, глобальні мережі постачальників у фармацевтиці, як у випадку з Pfizer та BioNTech для вакцин, демонструють, як міжорганізаційна співпраця може прискорити інновації в кризові періоди. У маркетинговому аспекті це вимагає фокусу на цифровому

маркетингу, де спільні платформи дозволяють персоналізувати пропозиції для B2B-клієнтів.

Підсумовуючи, міжорганізаційні утворення, зокрема кластери, є невід'ємною частиною промислового маркетингу, що дозволяють компаніям адаптуватися до динамічного середовища. Вони поєднують конкуренцію та співпрацю, створюючи синергію для зростання. Для менеджерів важливо балансувати переваги та ризики, інвестуючи в довіру та технології. У глобальній економіці такі утворення стають ключем до конкурентоспроможності, перетворюючи ізольовані фірми на потужні екосистеми. У контексті України, де промисловість відновлюється після викликів, формування кластерів у галузях на кшталт агропромисловості чи машинобудування може стати драйвером економічного відродження, сприяючи інтеграції в європейські ринки та залученню інвестицій. Таким чином, вивчення цих утворень у дисципліні промислового маркетингу надає інструменти для стратегічного планування та реалізації ефективних B2B-стратегій.

Еволюція підходів до класифікації міжорганізаційних об'єднань та їх класифікація наведені в таблиці 7.2. та 7.3.

Таблиця 7.2 - Еволюція підходів до класифікації міжорганізаційних об'єднань

Дослідники	Рік	Види об'єднань	Принципи класифікації
В.Зігерт та Л.Ланг	1990	1.Створені великими компаніями 2.Створені малими та середніми	Розмір компаній
Р.Майлз та Ч.Сноу	1994	1.Внутрішні 2.Стабільні 3.Динамічні	Ступінь стійкості взаємозв'язків
Х.Хінтерхубер та Б. Левін	1994	1.Внутрішньоорганізаційні 2.Міжорганізаційні (горизонтальні, вертикальні, діагональні)	Направленість чи інтеграція мережі
А.Грандорі та Д.Сода	1995	1.Соціальні (міжособистісні, централізовані, мережі галузевих районів) 2.Бюрократичні (симетричні, асиметричні) 3.Об'єднання, засновані на правах власності (спільне підприємство, венчурний бізнес)	Рівень централізації, рівень формалізації, механізми координації
Н.П'єрсі та Д. Кравенс	1996	1.Пусті мережі 2.Гнучкі мережі 3.Мережі, які створюють цінність, 4.Віртуальні об'єднання	Турбулентність зовнішнього середовища, ступінь стійкості взаємозв'язків

Р.Акрол	1997	1.Внутрішні ринкові мережі 2.Вертикальні ринкові мережі 3.Міжринкові мережі 4.Мережі можливостей	Направленість чи інтеграція мережі
Й. Зюдов та А. Віланд	1998	1.Проектні мережі 2.Стратегічні мережі, 3.Віртуальні підприємства 4.Мережі-союзи	Співвідношення ступенів впливу Ступінь стійкості взаємозв'язків форма управління [9]
М.Кастельс та де Ман	1999 2004	1.Квазіінтегровані мережі 2.Мережі, орієнтовані на попит або мережі поставок (вертикальні мережі постачальників і виробників, мережі для створення рішення) 3.Технологічно-орієнтовані мережі	Цілі мережі та її орієнтація
Г.Джерефрі, Дж. Хамфрі, Т. Сторджен	2005	1.Ринковий ланцюг 2.Модульний ланцюг 3.Ланцюг відносин 4.«Каптивний» ланцюг 5.Ієрархічний ланцюг	Ступінь стійкості взаємозв'язків та форма управління
М. Шерешева	2006	1.Стратегічний альянс 2.Ланцюг створення цінності 3.Фокальна мережа поставок 4.Динамічна фокальна мережа 5.Віртуальна організація	Тип квазіінтеграції, співвідношення ступенів впливу, стабільність групи, внутрішня конкуренція, вхід в об'єднання, розмір компаній, завдання кооперації
К. Мюллер та А. Раджала	2007	1.Стабільні мережі, 2.Мережі, що оновлюються 3.Мережі, які зароджуються	форма внутрішньої взаємодії

Джерело: за роботами Шабан К.С., Зозульова О.В.

Таблиця 7.3 - Види міжорганізаційних об'єднань

Принцип класифікації	Види міжорганізаційних об'єднань
Територіальна приналежність	1. Локальні 2. Регіональні 3. Національні 4. Міжнародні 5. Транскордонні
Галузева приналежність	1. Внутрішньогалузеві 2. Міжгалузеві
Ступінь стійкості взаємозв'язків	1. Стабільні 2. Динамічні
Співвідношення ступенів впливу	1. Фокальні

	2. Розпорошені
Стимули (спалахи) об'єднання	1. Мережі, утворені на основі фінансових ресурсів 2. Мережі, утворені на основі володіння ноу-хау 3. Мережі, створені на основі управлінського досвіду 4. Мережі, створені на основі володіння високоякісного технологічного устаткування 5. Мережі, утворені на основі наявності ефективної збутової сітки
Джерело конкурентних переваг	1. Об'єднання, які орієнтуються на стратегію лідерства по витратах 2. Об'єднання, які орієнтуються на стратегію диференціації
Форма утворення	1. Мякі 2. Жорсткі
Форма внутрішньої взаємодії	1. Горизонтальні 2. Вертикальні 3. Конгломератні
Характер власності	1. Приватні 2. Державні та муніципальні 3. Змішані 4. Змішані за участі державного капіталу 5. Приватні та державні за участі іноземного капіталу
Види споживачів	1. Мережі, які орієнтуються на кінцевого споживача 2. Мережі, які орієнтуються на промислового споживача

Джерело: за роботами Шабан К.С., Зозульова О.В.

Формування глобальних монополій, посилення конкуренції та інноваційності у цей час неминуче веде до необхідності інтеграції назад (з постачальниками) та обмеження конкуренції через формування екосистем постачання з подальшим виходом на формування системно інтегрованої екосистеми, яка дотримується єдиних принципів та ідеології функціонування, бізнес-стратегій (у т.ч. маркетингових), використовує просьюмеризм (prosumerism) тощо. У цьому випадку модель організації бізнесу має такий вигляд (рис. 7.7).

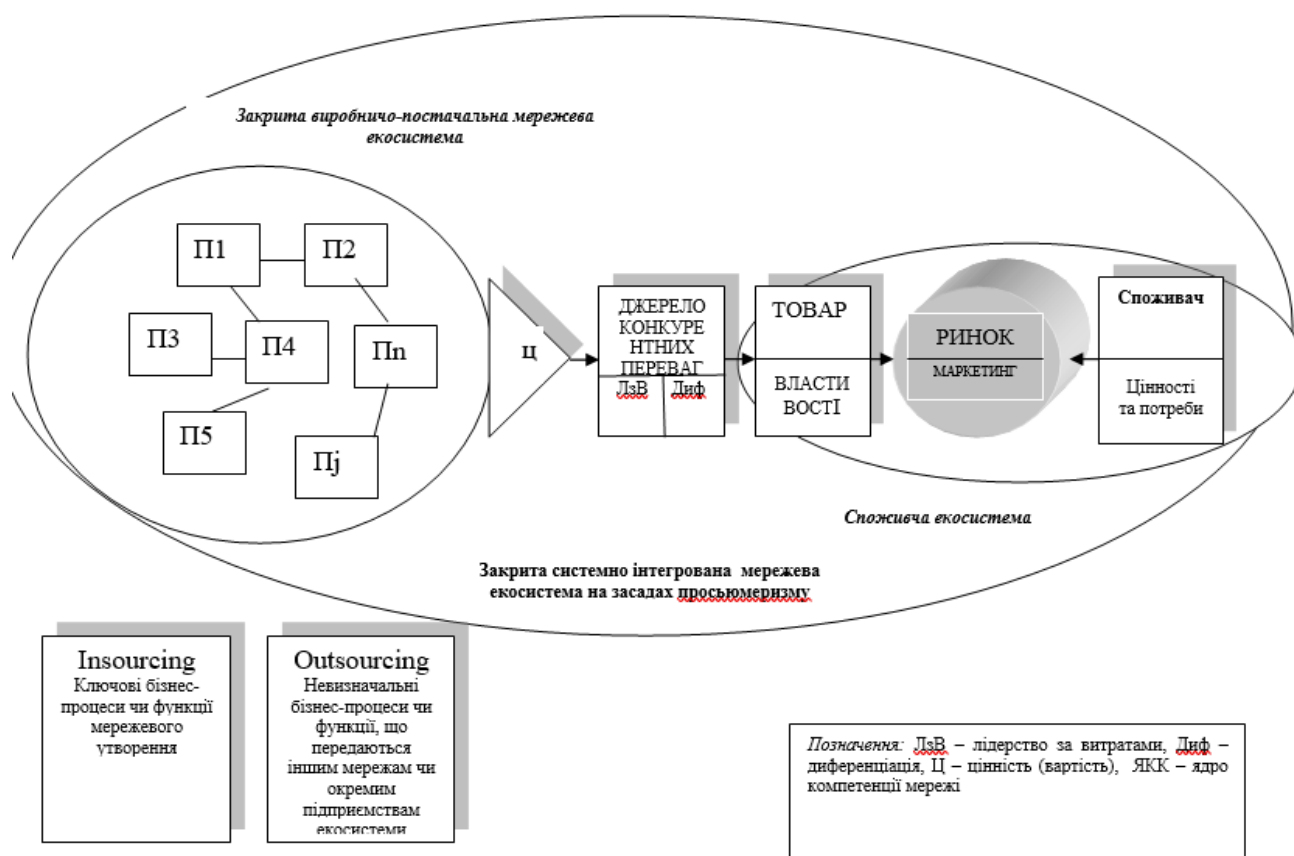


Рисунок 7.7 – Холістична екосистема сучасних провідних корпорацій

Замкнуті екосистеми підприємств на промисловому ринку представляють собою інтегровані, ідеологічно побудовані системи, які охоплюють усіх контрагентів підприємства по усьому ланцюгу постачання та збуту. У контексті промислового маркетингу, де взаємодія між бізнесами є ключовою, такі екосистеми слугують інструментом для посилення конкурентних переваг, забезпечення стабільності та оптимізації процесів. Вони базуються на принципах системного підходу, де підприємство не просто продає продукти чи послуги, а створює цілісну мережу, в якій кожен учасник – від постачальників сировини до кінцевих споживачів – інтегрований у єдину ідеологічну структуру. Ця ідеологія може бути побудована навколо спільних цінностей, таких як стійкість, інновації чи ефективність, що робить екосистему "замкнутою" – важкодоступною для зовнішніх гравців.

На промисловому ринку, де операції часто включають великі обсяги, довгострокові контракти та складні технологічні рішення, замкнуті екосистеми дозволяють підприємствам контролювати весь ланцюг створення вартості. Наприклад, у автомобільній промисловості компанії на кшталт Toyota чи Volkswagen створюють екосистеми, де постачальники компонентів, виробники, дистриб'ютори та сервісні центри пов'язані через єдині стандарти якості, логістичні системи та цифрові платформи. Ідеологічна основа тут – концепція

"lean manufacturing" або "just-in-time", яка пронизує всі рівні, забезпечуючи мінімальні витрати та максимальну ефективність. Такі системи не просто комерційні, а й культурні: вони виховують лояльність контрагентів через спільні тренінги, сертифікації та програми розвитку, роблячи перехід до конкурентів економічно не вигідним.

Формування замкнутої екосистеми починається з аналізу ланцюга постачання. Підприємство ідентифікує ключових постачальників, оцінює їхню надійність і інтегрує їх у свою систему через довгострокові угоди, спільні R&D-проекти чи навіть інвестиції. На етапі збуту екосистема розширюється на дистриб'юторів і клієнтів, пропонуючи їм ексклюзивні умови, такі як персоналізовані рішення, технічну підтримку чи доступ до даних. Ідеологічний аспект проявляється в просуванні єдиної філософії: наприклад, у хімічній промисловості компанія BASF будує екосистему навколо принципів стійкого розвитку, де всі контрагенти зобов'язуються до екологічних стандартів, що не тільки відповідає регуляціям, але й створює бар'єр для конкурентів, які не дотримуються подібних норм.

Переваги замкнутих екосистем у промисловому маркетингу очевидні: вони знижують ризики, пов'язані з волатильністю ринку, забезпечуючи стабільні поставки та збут. У ланцюгу постачання це означає оптимізацію логістики, зменшення запасів і швидке реагування на зміни. У збуті – посилення бренду через мережевий ефект, де задоволені клієнти стають частиною екосистеми, рекомендуючи її іншим. Однак, ідеологічна побудова вимагає значних зусиль: підприємство мусить інвестувати в комунікацію, технології (наприклад, IoT-платформи для моніторингу) та освіту контрагентів. Без цього екосистема може розпастися через конфлікти інтересів чи зовнішні фактори, як-от економічні кризи.

У цифрову еру замкнуті екосистеми еволюціонують завдяки технологіям. Промислові гіганти, такі як Siemens з їхньою платформою MindSphere, створюють цифрові екосистеми, де дані з усіх ланок ланцюга інтегруються в хмару, дозволяючи прогнозувати попит, оптимізувати виробництво та персоналізувати пропозиції. Ідеологія тут – цифрова трансформація, яка об'єднує постачальників обладнання, інтеграторів систем і кінцевих користувачів у єдину мережу. Це не тільки підвищує ефективність, але й створює залежність: контрагенти, інтегровані в систему, не можуть легко перейти до конкурентів без втрати доступу до даних чи сумісності.

Проте, замкнуті екосистеми не позбавлені викликів. Антимонопольне законодавство може обмежувати їхню "замкнутість", вимагаючи відкритості для конкуренції. Крім того, ідеологічна основа повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до глобальних трендів, як-от перехід до зеленої економіки. У

ланцюгу постачання це означає інтеграцію постачальників з різних регіонів, враховуючи геополітичні ризики, а в збуті – адаптацію до потреб клієнтів у різних сегментах. Підприємства, які успішно будують такі системи, досягають лідерства на ринку, як-от General Electric у енергетиці, де екосистема охоплює від постачальників турбін до операторів електростанцій, об'єднаних ідеєю надійності та інновацій.

У підсумку, замкнуті екосистеми є стратегічним інструментом промислового маркетингу, що перетворює ланцюг постачання та збуту на єдину, ідеологічно згуртовану структуру. Вони забезпечують конкурентну перевагу через контроль, лояльність і ефективність, але вимагають постійного розвитку та адаптації. У майбутньому, з розвитком AI та блокчейну, такі екосистеми стануть ще більш інтегрованими, роблячи промислові ринки більш передбачуваними та стійкими.

Розглядаючи конкретні приклади, у фармацевтиці компанії на кшталт Pfizer будують екосистеми навколо досліджень і розробок, інтегруючи постачальників сировини, лабораторії, дистриб'юторів і медичні установи. Ідеологічна основа – інновації для здоров'я, що проявляється в спільних клінічних випробуваннях і даних-аналітиці. Ланцюг постачання забезпечує швидку доставку, а збут – персоналізовані ліки, роблячи систему стійкою до криз, як пандемії.

Виклики включають баланс між замкнутістю та відкритістю. Надмірна замкнутість може призвести до стагнації, тому підприємства впроваджують гібридні моделі, дозволяючи обмежений доступ зовнішнім партнерам. У маркетинговому плані це вимагає сегментації контрагентів, комунікаційних стратегій і моніторингу задоволеності.

Загалом, замкнуті екосистеми трансформують промисловий маркетинг з транзакційного на реляційний, де ідеологія стає клеєм, що тримає ланцюг разом. Вони не тільки оптимізують операції, але й створюють довгострокову цінність для всіх учасників, забезпечуючи стійкість у динамічному ринку.

Загальна аналітична схема для проведення аналізу маркетингового середовища промислового підприємства наведена на рисунку 7.8.

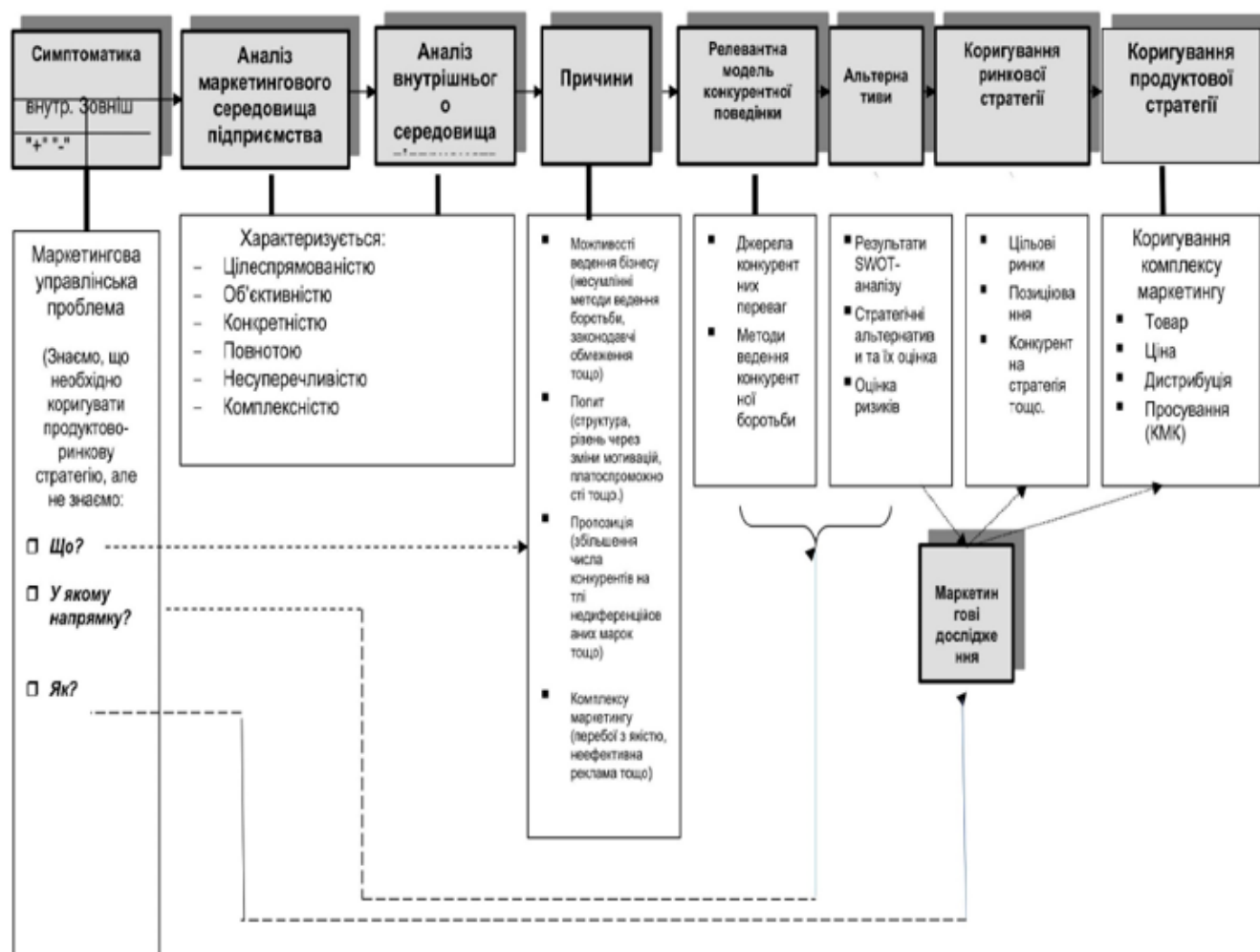


Рисунок 7.8 - Схема аналізу маркетингового середовища промислового підприємства

Формування маркетингової стратегії підприємства вимагає як від теоретиків, так й практиків маркетингу розуміння глобального контексту генезису, стану та трендів розвитку соціально-економічних систем від мега до мікрорівня, оскільки маркетингова стратегія завжди має бути «вписана» в ринковий контекст, в економічну систему. Будь яка економічна система ґрунтується на трьох базових компонентах, що формують її профіль. Цю економічну тріаду можна описати так: <економічна система>:=<система соціально-особистісних відносин> <технології> <ресурси>. Взаємодія означених компонент забезпечує функціонування економіки та формує контекст діяльності економічних агентів, маркетингові стратегії яких мають створюватись в рамках соціально-економічних процесів та тих кількісних і якісних змін, які для останніх характерні в поточному періоді. Це дає можливість, зокрема, врахувати та гармонізувати такі важливі аспекти, що визначають розроблення

маркетингової стратегії підприємства, як соціально-політичні, виробничо-економічні, техніко-технологічні, виробничо-організаційні.

Турбулентність економічних систем, зумовлена технологічними, виробничо-економічними, соціальними та культурними змінами, є об'єктом досліджень багатьох авторів, як західних, так і вітчизняних. Наукові та науково-популярні праці, присвячені інноваціям та винаходам, детально досліджують технологічні зміни та прогнозують потенційне майбутнє виробничої та споживчої сфери з точки зору технологій та інфраструктури, а також піднімають питання економічних та виробничих відносин у новому контексті, серед яких виділяються праці К. Шваба та Н. Девіса, а також М. Каку. Дослідження економічної сфери зосереджені на питаннях глобалізації, яку стимулюють здешевлення комунікацій та транспортних технологій, а також спрощення контролю за великими логістичними системами, які роблять світ «пласким» (Т. Фрідман), та локалізації і рещорингу, які відбуваються внаслідок здешевлення та інтелектуалізації виробничих технологій, які тепер можна застосовувати, не зважаючи на світовий розподіл праці та традиційні регіони, де вона є дешевшою. Останнє питання досліджувалось, зокрема, глобальними агенціями, що спеціалізуються на фінансовому та маркетинговому консалтингу, такими як AlixPartners та McKinsey&Company . Питаннями глобальних економічних змін також опікуються світові інституції, зацікавлені в інвестуванні та залученні ресурсів (Triodos Investment Management, World Bank), які, зокрема, досліджують економічні зміни у контексті соціальних зрушень, а також зеленої енергетики та нової віртуальної реальності, яка формується соціальними мережами та економікою знань, а також провідні науково-дослідні організації (German Institute of Development and Sustainability, Цюріхський інститут дослідження бізнес-циклів). Частина праць вітчизняних та зарубіжних авторів присвячена дослідженню напрямків, за якими відбуваються зміни, та впливу цих змін на суміжні сфери життєдіяльності людини. Частина праць зосереджена на вирішенні якісно різнорідних періодів або етапів трансформації економічних систем та їх складових. Таким чином, для релевантного та ґрунтовного проведення аналізу маркетингового середовища індустріального підприємства, що діє на промисловому ринку необхідне розуміння глобальних трендів та їх історичної передумови. Схема на рис. 7.9. саме відображає історичний аспект формування сучасних трендів.

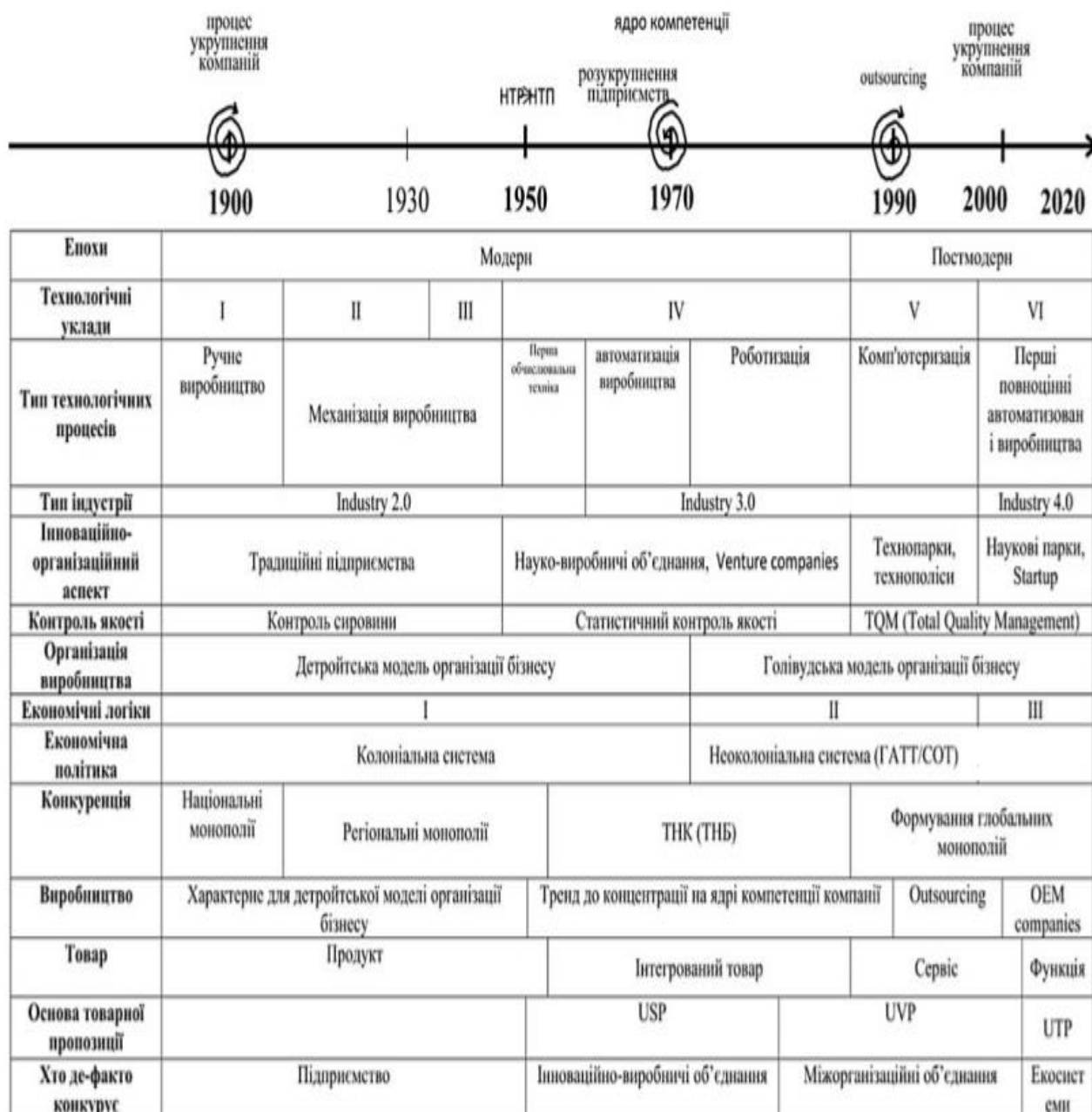


Рис. 7.9. – Фундаментальні зміни на шляху розвитку промислових підприємств та їх вплив на маркетингу діяльність

СТРАТЕГІЇ ФІРМИ ЩОДО СЕРЕДОВИЩА

Сьогодні задля досягнення поставлених перед організацією цілей недостатньо маніпулювати лише з елементами комплексу маркетингу. Це зумовлено цілою сукупністю факторів, головними серед яких є динамічність навколишнього середовища, глобалізація та інтернаціоналізація, стрімка ескалація конкуренції, державне регулювання економічних процесів. Останнє особливо сильно впливає у країнах з перехідною економікою. В силу цього компанії змушені вдаватися до ряду стратегій, спрямованих або на адаптацію до змін ринкового середовища, нівелювання факторів, що негативно впливають, або орієнтованих на те, щоб змінити саме середовище, «правила гри» в ній. Для цього компанії можуть застосовувати три класи стратегій щодо маркетингового середовища (Англ. - *Enviromental Management Strategies*): **незалежні, кооперативні та маневрування** (табл. 7.4).

Незалежні стратегії. При застосуванні незалежних стратегій компанія намагається досягти залишеної мети не вдаючись до коаліції з іншими учасниками ринку, діючи в рамках обраного напрямку. Як правило, стратегії даного класу намагаються реалізовувати великі фірми, які мають значні активи.

Стратегія агресивної конкуренції спрямовано жорстке протидія конкурентам і характеризується диференціацією торгової марки, випуском гами товарів у широкому ціновому діапазоні та порівняльною рекламою. Незважаючи на те, що до законодавства України забороняє порівняльну рекламу, тим не менше ця заборона успішно обходиться («Візьмемо дорогий порошок і порошок марки А» тощо). Застосовується стратегія на зрілих ринках, з дуже високою інтенсивністю конкуренції. Зазвичай, це ринки з монополістичною конкуренцією.

Стратегія конкурентного умиротворення застосовується на ринках, що ростуть. І тут завдання підприємств полягає й не так у протидії одне одному, як у розширенні первинного попиту, формування ринкового попиту, навчанні споживачів користування товарів, переконання тих у його перевазі.

Стратегія, орієнтована створення позитивного іміджу, застосовується найчастіше у галузях, які пов'язані з виробництвом екологічно шкідливої продукції чи використовують техногенно небезпечні технології. Наприклад, у вітчизняній практиці в період дискусії щодо доцільності закриття Чорнобильської АЕС керівництво станції проводило активні PR-кампанії, спрямовані на переконання у нешкідливості станції, спонтирувало молодіжні фестивалі популярної музики.

Особливо часто у вітчизняній практиці застосовується *стратегія лобіювання* власних інтересів. Металургійна, трубна та ціла низка інших галузей добре відомі своєю здатністю відстоювати власні економічні інтереси у вищому

законодавчому органі країни. Компанії, що використовують цю стратегію, намагаються отримати конкурентні переваги за рахунок отримання податкових пільг, відстрочок платежів, державних дотацій тощо. Використання цієї стратегії веде до короткострокового виграшу компанії, проте без структурних змін, підвищення ефективності, підтягування до вимог, що диктуються міжнародним ринком, у довгостроковій перспективі підприємство неминуче потрапляє до зони банкрутства.

Стратегія лобіювання широко застосовується та інших країнах. Наприклад, у США, де лобіювання інтересів приватних компаній допускається законом перше місце за кількістю коштів, що витрачаються, займають японські фірми.

Підприємства, які поставили як мети досягнення лідерства з витрат, можуть використовувати *ресурсно-орієнтовану стратегію*. Головне завдання, яке ставиться, – оптимізація використовуваних ресурсів. Наприклад, це завдання є вкрай актуальним для компаній, що виробляють прохолодні напої, пиво тощо. сезонні коливання можуть дуже сказати з їхньої конкурентних позиціях. Незадоволений у сезон попит може призвести до переходу частини споживачів на купівлю марок-конкурентів, а надвиробництво або зайві вкладення у виробничі потужності може сильно сказати на ціні товару і, як наслідок, на ставлення до нього споживачів. до того ж сезонні простий з його постійними витратами знову ж таки позначається на собівартості товарів. У цьому випадку компанії активно використовують різні сезонні знижки, кампанії з просування тощо.

Кооперативні стратегії. У цьому випадку підприємства-виробники вдаються до різних видів коаліції як у рамках ринку, так і з активними громадськими групами.

З середини 1990-х років у світі пройшла потужна хвиля корпоративних *злиттів та поглинань*. Причому ця тенденція виявилася характерною практично всім товарним ринкам. Постійно зростаючі вимоги до фінансових ресурсів задля забезпечення інвестиційно-інноваційних процесів і натомість стабілізації ринком стимулює фірми до поглинання, викупу контрольних пакетів акцій тощо. заходам з метою контролю виробництва (горизонтальне регулювання ринку), підвищення ефективності виробництва, збуту та НДДКР.

Стратегія контрактингу широко використовується підприємствами на практиці міжнародного бізнесу. В умовах нестачі інвестиційних ресурсів, інформації про ринок або його ризиковості вони поєднують свої зусилля на рівні дистрибуції продукції. Як правило, це компанії, які не є прямими конкурентами, що продають товари, орієнтовані на різні цільові аудиторії, але близькі за функціональним призначенням. Наприклад, копіювальні апарати типу ксероксів

та ризографи. Така кооперація дозволяє прискорити завоювання ринку, сформувати попит з його різних сегментах, у своїй зменшити витрати цього.

Добре показала себе *стратегія створення коаліцій*., яка передбачає, у тому числі створення компаніями, які працюють у галузі, асоціацій. Створення компаніями коаліцій дозволяє їм скоординувати свої дії, ефективніше відстоювати спільні інтереси, формувати стандарти галузі, сприяти розвитку галузі в цілому.

Досить цікавою є *стратегія кооптації*. Для того, що подолати протидію з боку громадськості чи банківських кіл (великий кредит чи недовіру до проекту) до ради директорів компанії вводяться їхні представники. Це дозволяє їм отримувати необхідну і всебічну інформацію з перших рук і оперативно реагувати у разі проведення компанією надмірно ризикової політики чи спроб реалізації неприпустимих операцій.

Стратегії маневрування. У випадку, якщо стратегії, що належать до двох вище наведених класів, виявилися неефективними або їх неможливо реалізувати через ряд факторів компанії може вдатися до *стратегії маневрування*. До такої лінії поведінки вдаються або малі компанії, які мають незначну ринкову силу і не можуть суттєво вплинути на стан ринку і через це змушені маневрувати по відношенню до їх традиційних ринків та сфер діяльності у пошуках ринкових ніш та нових перспективних ринків.

Великі компанії, які вичерпали можливість економічно доцільного зростання у зростання в межах своїх ринків змушені вдаватися до *диверсифікації* (концентричної, горизонтальної чи конгломеративної).

Постійний моніторинг маркетингового середовища, маркетингові дослідження, патентний пошук та зроблені на цій основі прогностичні оцінки дозволяють передбачати зміни у ринковому середовищі та своєчасно розробити стратегію, спрямовану на утримання чи придбання компанією необхідних конкурентних переваг.

Таблиця 2.2 Стратегії фірми по відношенню до середовища

Клас стратегій	Тип стратегії	Чим характеризується
I. Незалежні спрямовані на зменшення впливу середовища за допомогою власних ресурсів та винахідливості	1) Агресивна конкуренція 2) Конкурентне умиротворення	• Диференціація торгової марки • Продуктова диференціація • Агресивне ціноутворення • Порівняльна реклама • Удосконалення конкурентних зв'язків • Просування товарів галузі загалом • Цінова парасолька

Клас стратегій	Тип стратегії	Чим характеризується
	3) Орієнтована створення позитивного іміджу 4) Політика-правова 5) Ресурсно-орієнтована	- Реклама, спрямовану створення позитивного іміджу фірми - Добровільний контроль за ринковим середовищем - Виведення угод з цивільними групами дій - Пряме лобіювання власних інтересів - Базова реклама - Навчання персоналу особливостям законодавчої та нормативної бази - Вирішення проблеми нерегулярного попиту - Демаркетинг - Зменшення логістичних витрат
II. Кооперативні стратегії передбачають кооперацію (часткову чи повну) з іншими фірмами, чи групами галузями промисловості, створення спільних підприємств із вітчизняними чи закордонними конкурентами, чи введення до ради директорів представників контактних аудиторій	1) Повна кооперація 2) Контрактинг 3) Кооптація/кооптування 4) Коаліція	- цінове лідерство - технологічне лідерство - створення вертикальних/горизонтальних маркетингових систем - Включення до складу ради директорів представників заінтересованих груп дій - Участь у діяльності асоціацій - Участь у роботі Торгово-промислової Палати
III. Маневрування Передбачають маневруванням фірми стосовно їх традиційних сфер діяльності та ринків	1) Вибір сфер діяльності 2) Диверсифікація	- Виявлення різних ринків з обмеженою конкуренцією та регулятивними обмеженнями - Вихід на нові ринки, що швидко ростуть - Вертикальна інтеграція - Географічна експансія

Контрольні питання:

1. Визначте поняття "маркетингове середовище промислового підприємства" та розкрийте його основні компоненти.
2. Опишіть відмінності між мікро- та макросередовищем у контексті промислового маркетингу.
3. Які фактори макросередовища (PESTLE-аналіз) впливають на діяльність промислового підприємства? Наведіть приклади.
4. Як постачальники як елемент мікросередовища впливають на маркетингову стратегію промислового підприємства?
5. Поясніть роль конкурентів у формуванні маркетингового середовища промислового підприємства.
6. Як технологічні зміни в макросередовищі впливають на промислові ринки? Наведіть приклади з реальних галузей.
7. Охарактеризуйте вплив економічного середовища на попит і пропозицію на промислових ринках.
8. Як соціально-культурні фактори макросередовища впливають на маркетинг промислових товарів?
9. Поясніть, як промислове підприємство може аналізувати маркетингове середовище за допомогою SWOT-аналізу.
10. Які ризики виникають для промислового підприємства через ігнорування змін у політичному та правовому середовищі?

Питання для самоперевірки:

1. Що входить до мікросередовища промислового підприємства?
2. Назвіть основні елементи макросередовища в промисловому маркетингу.
3. Як покупці впливають на маркетингове середовище промислового підприємства?
4. Що таке PESTLE-аналіз і для чого він використовується в промисловому маркетингу?
5. Наведіть приклад впливу технологічного фактора на промислове підприємство.
6. Як конкуренція відрізняється на промислових ринках від споживчих?
7. Які економічні фактори можуть вплинути на ціноутворення промислових товарів?
8. Як екологічні фактори макросередовища впливають на маркетинг промислових підприємств?
9. Що таке внутрішнє маркетингове середовище промислового підприємства?
10. Як промислове підприємство може адаптуватися до змін у маркетинговому середовищі?

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте маркетингове середовище конкретного промислового підприємства (наприклад, з автомобільної галузі) за допомогою PESTLE-аналізу та запропонуйте рекомендації щодо адаптації.
2. Дослідіть, як глобальні кризи (наприклад, пандемія COVID-19) вплинули на маркетингове середовище промислових підприємств у сфері машинобудування.
3. Порівняйте маркетингове середовище промислових підприємств у розвинених країнах (наприклад, США) та в країнах, що розвиваються (наприклад, Україна).
4. Розробіть план моніторингу змін у мікросередовищі для промислового підприємства, що виробляє хімічну продукцію.
5. Оцініть вплив цифрової трансформації на маркетингове середовище промислових підприємств і запропонуйте стратегії для використання можливостей.

Лекція 8

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 8:

1. Базові положення теорії конкуренції.
2. Методологія та економічна логіка прийняття маркетингових рішень на промислових підприємствах
3. Етапи стратегічного планування
4. Роль маркетингу в стратегічному плануванні

Переможеним ми залишимо тільки сльози, щоб було чимось плакати.

О. Бісмарк

Розробка та реалізація будь-якої корпоративної стратегії, спрямованої як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище, передбачає досягнення певної мети. Такою кінцевою метою є забезпечення конкурентоспроможності підприємства як основи його стратегічної стабільності над ринком. Природною у цьому контексті є потреба у короткому викладі деяких положень теорії конкуренції, які є основними формування маркетингової стратегії підприємства.

Бізнес-стратегія підприємства є похідною від обраної конкурентної стратегії. Маркетингова стратегія підприємства має бути спрямована на реалізацію обраної компанією конкурентної стратегії, отримання відповідних конкурентних переваг виходячи із специфіки маркетингового середовища. З іншого боку, виходячи із тези Пітера Друкера, проте, що маркетинг, це не функція, а бізнес в цілому – саме на маркетинголога покладено завдання визначення того, якої конкурентної стратегії потрібно дотримуватися компанії. Таким чином, ми маємо діалектичний зв'язок між маркетинговою та конкурентною стратегією підприємства. Тобто маємо (рис. 8.1):

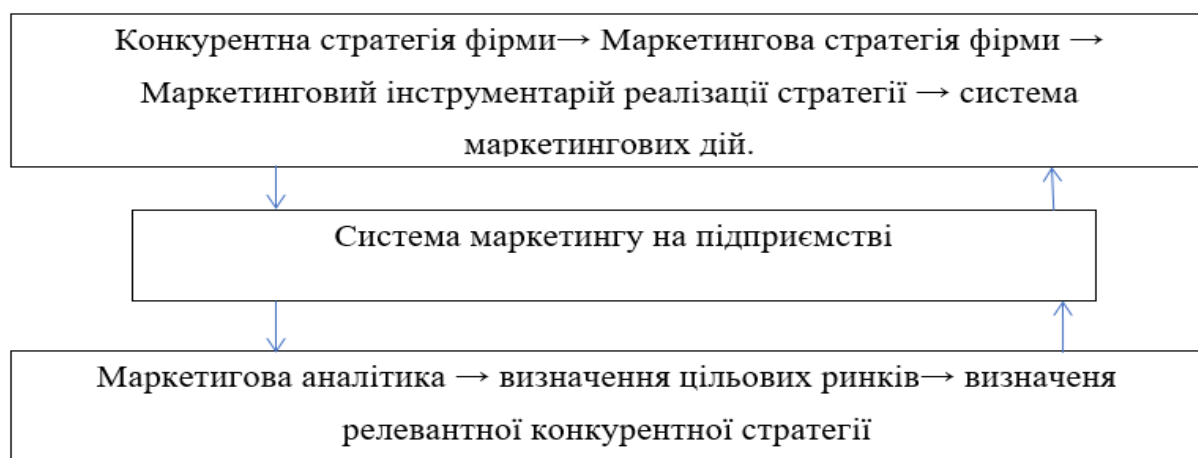


Рисунок 8.1 - Діалектичний зв'язок між маркетинговою та конкурентною стратегією підприємства.

ДЕЯКІ ПОЛОЖЕННЯ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Існує кілька основних визначень конкуренції. Дамо два, найважливіші для подальшого викладу: політекономічне та «прикладне».

Конкуренція (від латів. *concutere* - стикатися) – властива товарному виробництву боротьба найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів хороших і одночасно механізм регулювання пропорцій громадського виробництва.

Конкуренція- це боротьба суб'єктів ринкових відносин за обмежений обсяг платоспроможного попиту та ресурси.

Із ринковою конкуренцією тісно пов'язане таке поняття як конкурентна перевага. Під **конкурентною перевагою** розуміється наявність у підприємства деяких відмінних рис, які дозволяють йому посилити на ринку свої конкурентні позиції.

Конкуренція є досить багатограним явищем. Через це існує кілька трактувань. Умовно їх можна розділити на мікро- (структурне трактування та поведінкове трактування) та макро- (функціональне трактування) економічні. Кожна робить акцент на одній зі сторін конкурентної боротьби. Розглянемо в ракурсі розробки маркетингової стратегії компанії.

Трактовки конкуренції. Всі базові теорії конкуренції можна зіставити з трьома рівнями:

1. Макро (функціональне трактування конкуренції)
2. Мезо (структурне трактування конкуренції)
3. Мікро (поведінкове трактування конкуренції)

Функціональна трактовка конкуренції та її вплив на цілі та задачі маркетингової діяльності

У сучасній теорії конкуренція розглядається не лише як протистояння між окремими фірмами, а як системна функціональна властивість ринку, що забезпечує його динаміку, саморегуляцію та адаптивність. Функціональна трактовка конкуренції означає, що конкуренція розуміється через її ринкові функції — регулюючу, стимулюючу, контрольну, інформаційну та інноваційну. У промисловому секторі, де економічні взаємодії мають характер тривалих контрактів, високої спеціалізації, технологічної взаємозалежності та значних бар'єрів входу, ці функції набувають стратегічного значення.

Передусім, регулююча функція конкуренції проявляється в узгодженні ринкових параметрів: цін, обсягів постачання, технологічних стандартів, рівня сервісу та умов партнерства. На промислових ринках, де попит є похідним від споживчого та залежить від ланцюгів створення цінності, конкуренція забезпечує ефективний розподіл ресурсів між учасниками, оптимізуючи виробничо-збутові процеси. Стимулююча функція забезпечує постійний тиск на підприємства щодо підвищення продуктивності, модернізації технологій, впровадження інноваційних рішень, оптимізації логістики та організації сервісного обслуговування.

Контрольна та інформаційна функції конкуренції виявляються у зменшенні ринкової асиметрії: підприємства вимушені постійно скидати інформаційні бар'єри, відстежувати сигнали попиту, зміни конкурентних стратегій, технологічні прориви та цінові коливання. Це особливо важливо в умовах промислових ринків, де взаємодії відбуваються між професійними покупцями, які володіють достатньо повною інформацією та здійснюють раціональний відбір постачальника на основі економічних, технологічних та організаційних критеріїв.

Інноваційна функція конкуренції полягає у постійному стимулюванні підприємств до вдосконалення продукту, виробничих процесів та форм взаємодії із покупцями. Саме промислові ринки демонструють найвищу інтенсивність інновацій, оскільки конкуренція тут часто будується на технологічному лідерстві, зміні архітектури продуктів, стандартизації та платформізації рішень, переході до сервіталізації та моделі «product-as-a-service».

Вплив конкуренції на формування цілей маркетингової діяльності. Функціональна природа конкуренції безпосередньо впливає на процес формування маркетингових цілей промислового підприємства. Цілі маркетингу в таких умовах повинні відповідати рівню інтенсивності конкурентної боротьби, структурі ринку, типу попиту, фазі життєвого циклу галузі та технологічній динаміці. По-перше, конкуренція визначає необхідність стратегічного вибору

щодо позиціонування фірми на ринку: чи буде підприємство прагнути до лідерства за часткою ринку, до технологічної диференціації, до цінової конкурентоспроможності або до лідерства у сервісі та інтегрованих рішеннях. Саме конкуренція формує метрику успіху: частка ринку, рівень сприйнятої цінності, якість сервісу, технологічна перевага, інтенсивність інновацій, вартість залучення клієнтів та довгострокова рентабельність. По-друге, конкурентне середовище впливає на визначення пріоритетних ринкових сегментів. У промисловому маркетингу сегментація включає не лише галузеві та географічні ознаки, а й параметри технологічної сумісності, сертифікаційні вимоги, рівень автоматизації виробництва клієнта, структуру його закупівельних процесів. Конкуренція підсилює важливість вибору тих сегментів, де підприємство здатне забезпечити унікальну цінність або досягнути економії масштабу. По-третє, конкуренція зумовлює постановку цілей щодо оптимізації витрат, прискорення виробничо-логістичних циклів, покращення точності прогнозування попиту, впровадження цифрових технологій та стандартів Industry 4.0/5.0 для зниження транзакційних витрат і прискорення реакції на ринкові сигнали.

Вплив конкуренції на задачі маркетингової діяльності. Задачі маркетингу на промислових ринках трансформуються залежно від функціонального впливу конкуренції. Ключовими стають такі напрями:

- Моніторинг конкурентного середовища. Підприємства повинні здійснювати постійний збір і аналіз даних про конкурентів: їх продуктову стратегію, технологічні інвестиції, асортиментні рішення, цінові моделі, сервісні пропозиції, корпоративні альянси й інтеграції. Це дозволяє зменшувати інформаційну асиметрію та підвищувати точність стратегічних рішень.
- Управління цінністю та диференціацією продукту. Конкуренція стимулює створення доданої цінності не лише в технічних характеристиках, а й в інтегрованих послугах — інжинірингу, технічному супроводі, персоналізації, адаптації до технологічних умов покупця. Відтак маркетингові задачі включають розробку функціонально оптимізованих рішень, які знижують витрати клієнта, підвищують надійність або збільшують продуктивність його виробничих систем.
- Розробка довгострокових партнерських відносин. На промислових ринках конкуренція не завжди означає короткострокове цінове суперництво. Переважають концепції взаємної довіри, контрактних відносин, спільних проєктів R&D, спільного управління ризиками, інтегрування в ланцюги постачання. Завдання маркетингової діяльності полягає у розбудові відносин, що забезпечують стабільність попиту та високу лояльність покупця.

- Управління інноваційною активністю. Високоінтенсивна конкуренція зумовлює необхідність систематичного інвестування у нові технології, матеріали, моделі виробництва, системи якості, цифрові платформи. Маркетинг у цій сфері відповідає за прогнозування технологічних трендів, оцінку перспективних напрямів R&D, виведення інновацій на ринок і формування очікувань споживачів.
- Оптимізація каналної та логістичної інфраструктури. Конкуренція загострює вимоги до часу поставки, рівня сервісу, технічної підтримки, гнучкості контрактних умов. Маркетингові задачі включають аналіз ефективності каналів збуту, інтеграцію з логістичними партнерами, впровадження цифрових платформ відстеження поставок, CRM- та SCM-систем.
- Управління корпоративною репутацією та брендом. На промислових ринках бренд виконує не емоційну, а здебільшого раціонально-функціональну роль — гарантії надійності, безпеки, відповідності стандартам, стабільності у довгострокових поставках. Конкуренція формує вимоги до прозорості, відповідності ESG-критеріям, технічної компетентності та стабільності роботи постачальника.

Як наслідок, функціональна трактовка конкуренції дозволяє розглядати її не як деструктивне протистояння, а як системний фактор розвитку підприємства. Вона задає орієнтири формування цілей маркетингу, визначає необхідні компетенції, структурує задачі й забезпечує адаптивність промислових компаній до технологічних та ринкових змін. Саме завдяки конкуренції промислові ринки залишаються інноваційними, високодинамічними та побудованими на принципах раціонального вибору, довгострокового партнерства та техніко-економічної ефективності.

Функціональна трактовка займається вивченням того, як конкуренція впливає на продуктивність національної (регіональної) економічної системи.

Крайнощі погано впливають на функціонування економічної системи в контексті двох критеріїв: можливості проведення інновацій, підвищення продуктивності праці тощо та мотивації до цього процесу. В умовах високого рівня монополізації (рис.8.2) підприємства мають можливість проведення вдосконалень, проте не мають мотивації до цього. Як один з виходів – примусове розділення компаній як, наприклад, це відбулося у США з Standart Oil. Занадто жорстка конкуренція формує мотивацію, проте не дає можливостей до проведення інновацій в наслідок розпорошення ринкових часток, фрагментації ринку. М.Портер розглядає ринки як фрагментовані, якщо на три провідні фірми припадає менше 40% сукупних продажів. За таких умов компанії відчувають

брак коштів, необхідних для проведення масштабних інновацій. Це ставить перед маркетологом задачу пошуку шляхів подолання фрагментації ринку.



Рисунок 8.2 - Ієрархія зусиль та політик в межах функціональної трактовки

Показники монополізації та консолідації ринку

Комплексний перелік індикаторів для оцінки конкурентного середовища

ПОКАЗНИК	ФОРМУЛА / РОЗРАХУНОК	ІНТЕРПРЕТАЦІЯ
1. ПОКАЗНИКИ КОНЦЕНТРАЦІЇ		
Коефіцієнт концентрації (CR _n)	$CR_n = \sum q_i$, де $i=1$ до n	Сума ринкових часток n найбільших фірм. CR ₃ > 70% — високий рівень концентрації; CR ₃ < 45% — низький
Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI)	$HHI = \sum (q_i)^2$	HHI < 1000 — низька концентрація; 1000-1800 — помірна; > 1800 — висока концентрація. Максимум = 10000 (монополія)
Індекс Розенблюта (Hall-Tideman)	$HT = 1 / (2 \sum i q_i - 1)$	Враховує ранг фірм на ринку. Більше значення — вища концентрація. Діапазон: від 1/N до 1
Індекс ентропії	$E = -\sum q_i \times \ln(q_i)$	Вимірює невизначеність ринку. Більше значення — менша концентрація. E = 0 при монополії
Дисперсія ринкових часток	$\sigma^2 = \sum (q_i - \bar{q})^2 / N$	Характеризує нерівномірність розподілу ринку. Більша дисперсія — вища концентрація

2. ПОКАЗНИКИ НЕРІВНОСТІ

Коефіцієнт Джині	$G = 1 - \Sigma (X_{i+1} - X_i) / (Y_{i+1} + Y_i) $	Вимірює нерівність розподілу. $G = 0$ — повна рівність; $G = 1$ — абсолютна нерівність
Крива Лоренца	Графічне представлення кумулятивного розподілу	Візуалізує нерівність. Чим більше відхилення від діагоналі — тим вища нерівність на ринку
Коефіцієнт варіації	$CV = \sigma / \bar{q} \times 100\%$	$CV < 33\%$ — слабка варіація; $33-66\%$ — помірна; $> 66\%$ — сильна варіація частки ринку

3. ПОКАЗНИКИ МОНОПОЛЬНОЇ ВЛАДИ

Індекс Лернера	$L = (P - MC) / P = -1 / E_d$	Вимірює ринкову владу через надбавку ціни. $L = 0$ — досконала конкуренція; $L \rightarrow 1$ — монополія
Індекс Бейна	$B = (\Pi - \Pi_{\text{норм}}) / B$	Показує надмірний прибуток. $B > 0$ — наявність монопольної влади; $B = 0$ — нормальний прибуток
Індекс Тобіна (q)	$q = \text{Ринкова вартість} / \text{Відносна вартість}$	$q > 1$ — компанія має монопольну ренту; $q = 1$ — конкурентний ринок; $q < 1$ — збитки
Коефіцієнт Папандреу	$K = (dQ/dP) \times (P/Q) _{\text{фірма}} / (dQ/dP) \times (P/Q) _{\text{ринск}}$	Співвідношення еластичності попиту фірми до ринкової. $K \rightarrow 0$ — монополія; $K \rightarrow \infty$ — конкуренція

4. ПОКАЗНИКИ БАР'ЄРІВ ВХОДУ/ВИХОДУ

Мінімально ефективний масштаб (MES)	$MES / \text{Обсяг ринку} \times 100\%$	Частка MES у ринку. $> 10\%$ — високі бар'єри; $5-10\%$ — помірні; $< 5\%$ — низькі бар'єри входу
Капітальні витрати на вхід	$\Sigma \text{інвестицій для початку діяльності}$	Абсолютна величина необхідних інвестицій. Високі витрати = високі бар'єри входу
Ліцензійні та правові бар'єри	Кількість та вартість дозволів	Адміністративні перешкоди. Більше дозволів та обмежень — вищі бар'єри
Витрати переключення споживачів	Середні витрати зміни постачальника	Високі витрати переключення знижують мобільність споживачів та підвищують владу монополістів

5. ДИНАМІЧНІ ПОКАЗНИКИ

Індекс Лінда	$L = [Q_m / m] / [Q_{n-m} / (n-m)]$	Виявляє олігополістичне ядро ринку. Розрив у значеннях показує межу між ядром та периферією
Коефіцієнт нестабільності часток	$I = \Sigma q_{i,t} - q_{i,t-1} $	Сума абсолютних змін часток. Більше значення — вища конкурентна динаміка на ринку
Швидкість зміни концентрації	$\Delta HHI / \Delta t$ або $\Delta CRR_n / \Delta t$	Темп зміни концентрації в часі. Позитивне значення — посилення монополізації
Показник входу/виходу фірм	$(\text{Нові} - \text{Вибули}) / \text{Затальна кількість}$	Характеризує мобільність на ринку. Низький показник може свідчити про високі бар'єри

6. ПОКАЗНИКИ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Коефіцієнт вертикальної інтеграції	$VI = \text{Додана вартість} / \text{Виручка}$	$VI \rightarrow 1$ — висока вертикальна інтеграція; $VI \rightarrow 0$ — низька інтеграція
------------------------------------	--	--

Частка внутрішніх трансфертів	$\text{Внутрішні поставки} / \text{Загальні поставки}$	Високий показник свідчить про вертикальну консолідацію та можливі бар'єри для конкурентів
-------------------------------	--	---

7. ДОДАТКОВІ ПОКАЗНИКИ

Індекс домінування	$D = (\alpha_1 - \alpha_2) / 100$	Різниця між частками лідера та найближчого конкурента. $D > 0.3$ — домінування лідера
--------------------	-----------------------------------	---

Показник ринкової влади покупця	$BP = \text{Частка найбільшого покупця}$	Висока концентрація покупців може компенсувати монопольну владу продавців
---------------------------------	--	---

Коефіцієнт диференціації продукції	$\text{Кількість брендів} / \text{товарних позицій}$	Висока диференціація може свідчити про монополістичну конкуренцію
------------------------------------	--	---

Індекс географічної концентрації	$GC = \Sigma (\text{частка регіону})^2$	Аналогічно ННІ, але для регіонального розподілу. Вимірює географічну монополізацію
----------------------------------	---	--

Умовні позначення:

q_i — ринкова частка i -ї фірми (%); N — кількість фірм на ринку; P — ціна; MC — граничні витрати; E_d — еластичність попиту за ціною; Π — фактичний прибуток; V — виручка; σ — стандартне відхилення

Рисунок 8.3 – Показники монополізації та консолідації ринку

Антимонопольне регулювання в Україні та світі

Основна мета антимоноліїного регулювання - запобігання та припинення поведінки, яка: суттєво обмежує конкуренцію, призводить до монополізації ринку, завдає шкоди споживачам (вищі ціни, нижча якість, менший вибір, уповільнення інновацій).

Основні органи антимонопольного регулювання:

<i>Країна / регіон</i>	<i>Орган</i>	<i>Основний закон</i>
Україна	Антимонопольний комітет України (АМКУ)	Закон «Про захист економічної конкуренції» (2001, остання редакція — 2024)
ЄС	Європейська Комісія (DG COMP)	Статті 101–102 ДФЄС + Регламент 1/2003 та 139/2004
США	Федеральна торгова комісія (FTC) + Міністерство юстиції (DOJ Antitrust Division)	Sherman Act (1890), Clayton Act (1914), Hart-Scott-Rodino Act
Китай	Державне управління з регулювання ринку (SAMR)	Anti-Monopoly Law (2008, поправки 2022)
Німеччина	Федеральне відомство з картелів (Bundeskartellamt)	GWB – Закон про обмеження конкуренції

Основні види порушень, за які карають:

Вид порушення	Приклади	Типові штрафи (2024–2025)
Картельні змови (горизонтальні)	Фіксування цін, розподіл ринків, тендерні змови	До 10 % світового обороту (Україна та ЄС); США — до 100 млн USD для компаній + кримінальна відповідальність
Зловживання домінуючим становищем	Демпінг, дискримінаційні ціни, прив'язка (tying), відмова в доступі	До 10 % обороту (ЄС, Україна); США — третя складова (treble damages)
Антиконкурентні вертикальні угоди	Фіксовані ціни перепродажу (RPM), ексклюзивність, заборона онлайн-продажів	До 10 % обороту
Концентрації (злиття та поглинання)	Створення або посилення домінуючого становища	Блокування угоди або вимога продажу активів (divestitures)

Структурне трактування конкуренції

Для розуміння суті цього трактування конкуренції (Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінон, Е. Чемберлін), в рамках якої використовується структурний підхід до її аналізу звернемося до визначення ринку, дане А.А. Старостіною з деякими доповненнями.

Ринок – це економічна система, за допомогою якого відбувається реалізація та узгодження економічних інтересів між виробником та споживачем у процесі обміну через механізм ринкових цін.

Як видно з визначення, суттю ринку є узгодження економічних інтересів у процесі обміну. Таке узгодження може відбуватися на різних умовах та здійснюється за допомогою механізму ринкових цін. Виходячи з цього логічним представляється аналіз можливості впливу фірми на стан ринкових і існуючих, виходячи з цього структурних станів ринку (типів ринку), умов ведення конкурентної боротьби в рамках кожного з них. Саме на аналіз цих аспектів ринку спрямоване дане трактування ринкової конкуренції..

Ключовим моментом для аналізу можливих структурних станів ринку є поняття ринкової сили.

Ринкова сила – це здатність фірми впливати стан ринку, нав'язувати ринку бажані собі умови (цінові).

Виходячи зі сказаного, прямим завданням маркетолога є реалізація комплексних маркетингових заходів, спрямованих на те, щоб з одного боку максимізувати обсяги ринкового обміну, а з іншого зробити його максимально диспаритетним (з точки зору мінової вартості, кількості суспільно необхідної праці для виробництв предметів обміну) та узгодити попит на максимально вигідних для своєї компанії умовах. Теоретично для цього може використовуватися кілька шляхів, що безпосередньо пов'язані з варіюванням якістю конкурентного середовища:

- диференціація товару, пов'язана з роботою зі свідомістю споживача з метою збільшення сприйманої споживчої вартості товару;
- постановка вхідних бар'єрів;
- повна монополізація ринку.

Залежно від ступеня диспаритетності ринкового обміну та причин, що зумовлюють це, у рамках структурного підходу виділяють такі типи ринків: чистої (досконалої) конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополія та монополія. Розглянемо їх у рамках наступної схеми: ознаки, причинні виникнення, маркетингові завдання.

Чиста (досконала) конкуренція. Для ринків із досконалою конкуренцією характерно:

- велика кількість продавців та покупців;
- продукція стандартизована, що у більшості випадків неможливим маркетингові маніпуляції з товаром;
- ринкова сила кожного продавця практично дорівнює нулю.

Як наслідок, основним чинником ухвалення рішення про купівлю є ціна товару. Обмінні процеси у умовах максимально паритетні, прибутковість – мінімальна, і від співвідношення попиту й пропозиції у конкретний час. Природно, збільшення прибутку можливе у вигляді зниження витрат; збільшення обсягів продажу (з використанням екстенсивних чи інтенсивних методів) або створення умов для диференціації товарів та переведення конкуренції в монополістичну.

На промисловому ринку даний тип конкуренції в загальному випадку притаманний для ринків сировинних товарів, які стандартизовані та рішення про купівлю яких приймається на основі аналізу цін.

Монополістична конкуренція. Ринки, котрим характерна монополістична конкуренція, характеризуються:

- великою кількістю продавців та покупців;
- розширюваність ринкового попиту;
- відносно не високі вхідні бар'єри ринку;
- товари продаються під торговими марками, ступінь диференціації яких різний;
- ринкова сила продавців сильно різниться, і багато в чому, залежить від ступеня диференціації торгової марки;

Як бачимо, за умов монополістичної конкуренції важливе значення для зміцнення конкурентних позицій товару має диференціація.

Диференціація - це забезпечення такого сприйняття товару (марки), при якому у свідомості споживача він чітко відрізняється (диференціюється) від товарів (марок) конкурентів.

При цьому необхідно пам'ятати, що автоматичне ведення марки не тягне за собою диференціацію. Інструментом реалізації диференціації є позиціонування.

Монополістична конкуренція – це цінова конкуренція, у межах якої ціна товару залежить з його властивостей і рівня диференціації. Диференціація торгової марки дає можливість значно знизити цінову чутливість споживачів як наслідок, зменшити еластичність попиту.

Монополістична конкуренція має спільне з монополією в тому сенсі, що називається і в обох випадках компанія займає монопольне становище. Різниця у розмірі та джерелах монопольного становища. У разі чистої монополії фірма займає монопольне становище по всьому ринку, то разі монополістичної

конкуренцією фірма хіба що займає монопольне становище на певній частині ринку та її джерелом є диференціація. У цьому розмір монопольного становища визначається величиною цільової аудиторії у межах якої вдалося створити диференціацію. Чим більше диференційована торгова марка, тим міцніше становище підприємства у межах своєї ринкової частки. Гіпотетичний розподіл ринкових часток у межах певного товарного ринку наведено на рис. 8.4. Як видно з малюнка, в умовах стабільності ринку відбувається «квантизація» ринку, коли виділяється група провідних компаній зі значними обсягами виробництва і добре диференційованими торговими марками і провідними жорстку конкурентну боротьбу, на одному полюсі і маса дрібних фірм, з малими частками, які народжуються масово і масово відмирають. Між ними перебуває група компаній, що у проміжному стані (див. нижче також стратегічну модель М. Портера). Такий розподіл дозволяє забезпечити стабільність ринку, створити поштовх для його інноваційного зростання, забезпечити найвищий рівень продуктивності праці, що дозволяє утримувати значну частину населення, зайнятого в невиробничих галузях економіки (рис. 8.4).

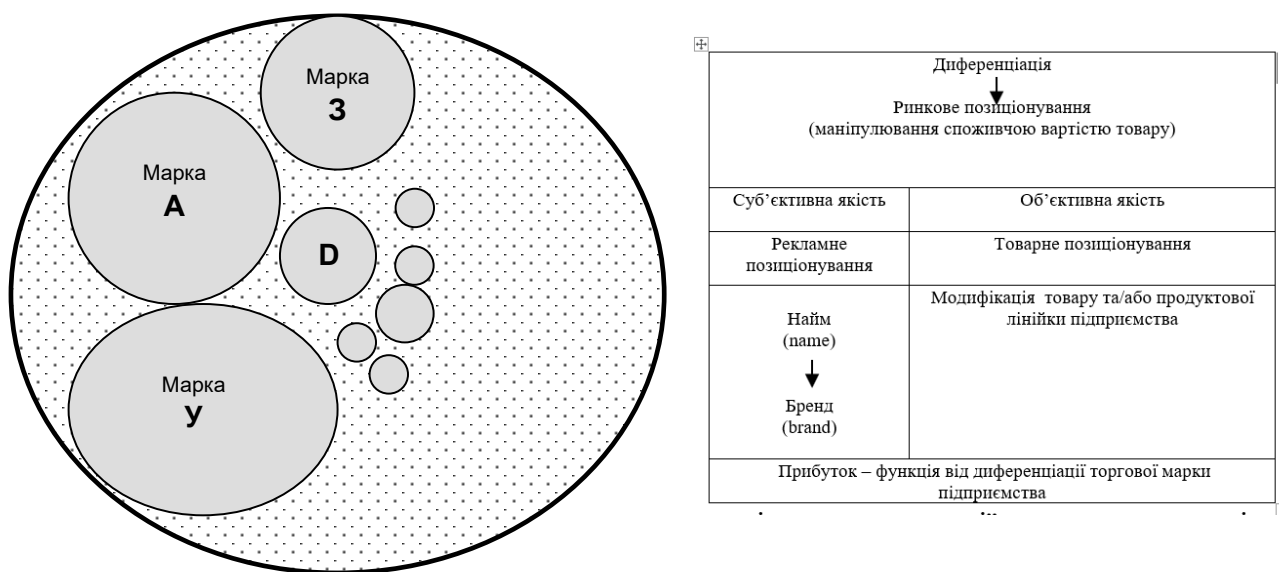


Рисунок 8.4 - Гіпотетичний розподіл ринкових часток у рамках товарного ринку за монополістичної конкуренції в залежності від рівня диференціації

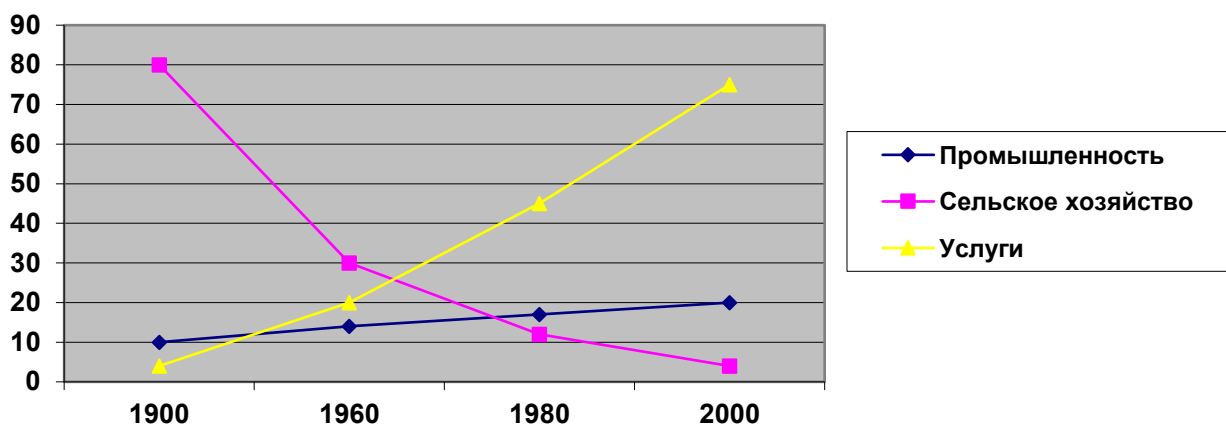


Рисунок 8.5 - Розподіл зайнятості населення за роками у США

Прибутковість над ринком з монополістичної конкуренцією визначається властивостями товарів хороших і залежить від рівня диференціації марки.

Маркетингові завдання: дослідження коефіцієнтів еластичності попиту, підтримання та посилення диференціації торгових марок. Альтернативою поведінки над ринком є нехтування відмінностями у потребах споживачів із єдиною метою: агрегування ринку, яке має таку мету як з використання ефекту масштабу домогтися лідерства з витрат. Стратегічне завдання – постановка вхідних бар'єрів та переведення конкуренції в олігополістичну.

Як зазначалося вище, монополістична конкуренція властива більшості споживчих товарних ринків. На промисловому ринку цей тип конкуренції, переважно, уражає допоміжного (офісного) устаткування.

Олігополія. Ситуація ринкової олігополії характеризується:

- незначною кількістю продавців, які дуже чутливі до маркетингових стратегій один одного та активно реагують на найменшу зміну стратегії конкуренції;
- нецінова конкуренція; рівень цін залежить виключно від кількості та якості послуг;
- існують суттєві вхідні бар'єри ринку;
- не розширюваність попиту над ринком;
- цінової толерантністю між конкурентами (не ведення цінових воєн).

Причини останнього криються в наступному. Припустимо, деяка компанія знизилася ціни на свою продукцію. Через деякий час у неї спостерігатиме зростання продажів і інші компанії для заощадження своїх ринкових часток будуть змушені також знизити ціни. В результаті ціни у всіх виробників впали і за умови постійних рекламних комплексів ринкові частки повернулися до первісного стану. Але попит на ринку не розширюється. Як наслідок – загальне падіння обсягів отриманого прибутку.

Олігополія буває диференційована та не диференційована. Рівень прибутковості високий і від величини вхідних бар'єрів і рівня диференціації марки. Маркетингові завдання: підтримання та посилення вхідних бар'єрів, а також, по можливості, створення диференціації у разі її відсутності. Основний тактичний напрямок – маркетингові дослідження з метою визначення кількості та якості послуг, яких потребують клієнти фірми.

Олігополістична конкуренція властива більшості промислових товарних ринків. На споживчому ринку олігополія характерна для фармацевтичного ринку для входу до якого існують значні бар'єри як за вимогами до активів, так і стандартів (GMP). Окрім цього, фармацевтичному ринку властива нерозширюваність попиту. Людина не купуватиме ще одну таблетку від головного болю, якщо вона стане дешевшою. Особливо, якщо ця проблема його не турбує.

Чиста монополія. Чиста монополія, як і досконала конкуренція – відносно ситуації, що рідко зустрічаються. Зростання конкуренції, її глобалізація роблять для більшості товарних ринків цю ситуацію неможливою на сьогоднішній день. Ситуація монополії компанії на ринку можлива у таких випадках:

- *Природна монополія.* Це, наприклад, комунальне господарство більшості міст пострадянського простору, Газпром РФ тощо. І тут цінова політика таких підприємств потрапляє під жорсткий адміністративний контроль. Основні маркетингові зусилля спрямовані боротьбу споживачів у межах міжгалузевої конкуренції. Наприклад, залізниця конкурує над ринком перевезень з автотранспортними підприємствами.
- *Монополія новатора.* Виникає коли ринку виводиться товар важливої новизни, тобто. товар, здатний задовольнити раніше незадоволені потреби, наприклад, у свій час персональні комп'ютери американської компанії Apple. У цьому випадку компанія може використовувати два типи цінових стратегій: зняття вершків та глибокого проникнення.

Стратегія «зняття вершків» передбачає встановлення максимально високих цін для того, щоб зняти максимально можливу грошову масу за короткий період часу. Як правило, цю стратегію застосовують компанії, які мають невеликі активи. Наприклад, активи компанії Apple у період, коли застосовувала цю стратегію, були в 60 разів меншими від активів IBM. Стратегія дає хороші результати, коли існуючі вхідні бар'єри технологічного характеру дозволяють фірмі утримувати лідерство щодо тривалого часу.

На противагу попередній, стратегія глибокого проникнення ринку передбачає встановлення максимально низьких цін із метою максимально швидкого охоплення всіх споживачів у межах цільового ринку та створення високого рівня ризику для виходу конкурентів цей ринок. Все це дуже ускладнює

вихід інших виробників на цей ринок. Дозволити собі це, особливо на етапі зростання ринку, коли його перспективи ще мало визначені, можуть лише дуже великі компанії.

Відповідно до законодавства України вважається, що фірма займає монопольне становище на ринку, якщо її частка за окремим товаром становить 35% і більше. У цьому випадку всі її дії, злиття, емісія акцій тощо проводиться виключно з дозволу антимонопольного комітету.

Матриця типів ринків в залежності від кількості виробників та типу товарів представлена на рис. 8.6. Узагальнююча таблиця з характеристикою станів в межах структурного трактування конкуренції наведено у таблиці 8.1.

		Товари	
		Диференційовані	Недиференційовані
Продавці	Один	Чиста монополія	
	Деяка	Диференційована олігополія	Недиференційована олігополія
	Багато	Монополістична конкуренція	Чиста конкуренція

Рисунок 8.6 - Матриця типів ринків

Таблиця 8.1 - Структурні стани конкуренції на ринку

Структурна ситуація	Ознаки	Причини	Рівень диспаритетності	Маркетингові дії (чим можна маніпулювати)
Чиста конкуренція	- Велика кількість продавців та покупців, - Ринкова сила кожного продавця низька, - Коливання ціни під дією попиту та пропозиції – стихійне ціноутворення	- Низькі бар'єри входу на ринок, - Наявність масового попиту та пропозиції, - Стандартизовані товари	Низький (один з найменших)	Можна маніпулювати: вартістю, пропозицією (основний елемент) й системою цінностей. Не можна: Споживчою вартістю, попитом, ціною

Монополістична конкуренція	- Велика кількість продавців та покупців, - Ринкова сила продавців сильно відрізняється, - Цінова конкуренція – широкий діапазон цін	- Низькі бар'єри входу на ринок, - Аналогічні товари, - Різні фінансові можливості впливу на стан ринку	Вище за попередній	Можна маніпулювати: вартістю, ціною, системою цінностей. Основні елементи для маніпуляції - попит та споживча вартість.
Олігополістична конкуренція	- Незначна кількість продавців та покупців, - Нецінова конкуренція	- Існують значні вхідні бар'єри на ринок, - Не розширюваний попит на ринку	Висока, посилюється диференціацією	Можна маніпулювати всім, але основними будуть пропозиція та якість конкурентного середовища.
Чиста монополія	Одна компанія на ринку	- Підривні інновації - Природна монополія	Найбільший, але залежить від регулювання держави (антимонопольна політика)	Можна маніпулювати всім, але головне – якість конкурентного середовища, стримання конкурентів, активна інноваційна політика.

ПОВЕДІНКОВА ТРАКТОВКА КОНКУРЕНЦІЇ

Поведінкове трактування є класичним трактуванням конкуренції, що бере початок ще з робіт Адама Сміта, що розглядає конкуренцію як суперництво, що ведеться між суб'єктами ринку за вигідні умови продажів. Неокласичний варіант поведінкового трактування знайшов свій розвиток у працях М. Портера, П. Хайне та інших авторів. Виходячи з посилки, що потреба в ресурсах, необхідних суб'єктам ринку, більше ніж їх пропозиція представники даного напрямку зосереджують свою увагу не тільки на вивченні структури ринку, а насамперед на методах ведення боротьби, стратегіях, яких доцільно дотримуватися різних типів підприємств.

Розглянемо основні поведінкові аспекти конкурентної боротьби підприємств над ринком.

Для того, щоб бути конкурентоспроможною, компанія повинна мати конкурентні переваги. Існує три основні шляхи отримання конкурентних переваг: стати краще самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити саме ринкове середовище (рис. 8.4).

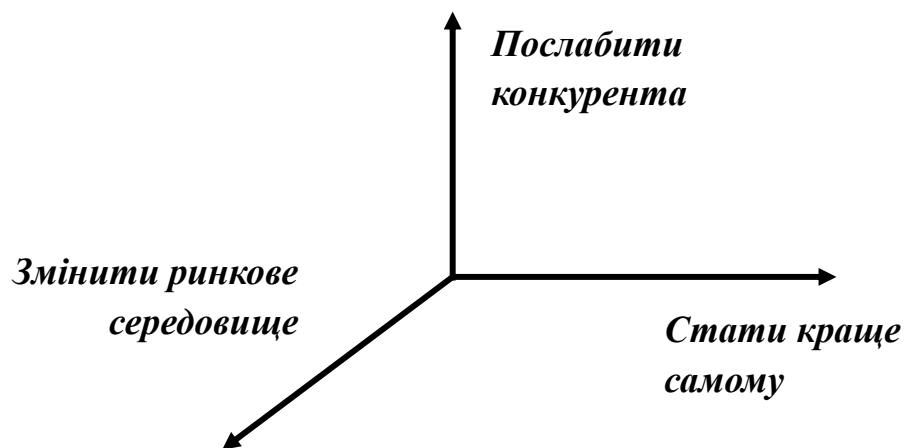


Рисунок 8.4 - Шляхи отримання конкурентних переваг

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, вкладених у вдосконалення своєї діяльності. Наприклад, покращення якості продукції, зменшення її собівартості. Ці способи представлені у класичній матриці М. Портера базових (генеричних) стратегій компанії (рис. 8.5).



Рисунок 8.5 Матриця М. Портера

Поведінкове трактування є класичним трактуванням конкуренції, головну ідею якої можна відобразити стратегічною моделлю Майкла Портеру (рис. 8.6).

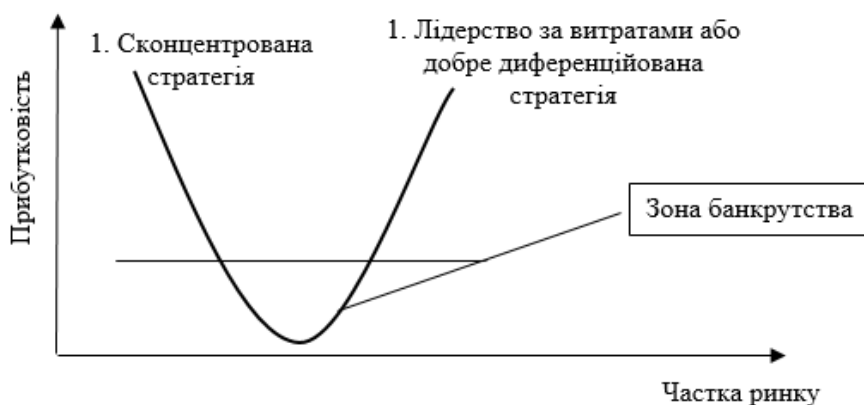


Рисунок 8.6 - Можливі стратегії підприємства

У другому випадку, діяльність компанії спрямовано безпосереднє ослаблення конкурентів. За винятком кримінальних та напівкримінальних заходів, які в недавньому минулому широко застосовувалися у вітчизняній практиці, це можуть бути і легальні методи, наприклад, переманювання найбільш досвідчених кадрів, створення перегонів конкурентам у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію тощо.

У разі неможливості використання двох перших шляхів або вичерпаності їхньої компанії часто, особливо останнім часом, намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують. У темі, присвяченій маркетинговому середовищі підприємства на промисловому ринку, представлені можливі стратегії компанії щодо впливу на ринкове середовище.

Розглянемо існуючі погляди та підходи, пов'язані з можливими шляхами зміцнення підприємством своїх конкурентних позицій, виділимо способи, джерела та носії конкурентних переваг та інструменти їх реалізації для кожного з них.

Існує два антагоністичні погляди щодо можливостей отримання конкурентних переваг (рис. 8.7). Згідно з традиційним і найбільш поширеним поглядом конкурентні переваги компанія отримує в процесі роботи на ринку. Початкові невдачі не повинен відлякував компанію від роботи на певному ринку. Працюючи за принципом "проб та помилок" фірма з часом досягне певних конкурентних переваг. Таких поглядів дотримуються, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та інших. Як аргументи адепти даного погляду найчастіше наводять приклад японських автомобілебудівних компаній на американському ринку. Початкові невдачі на ньому спонукали японців до ще пліднішої праці, наслідком якої стало домінування на американському ринку малолітражних автомобілів та мотоциклетної техніки.

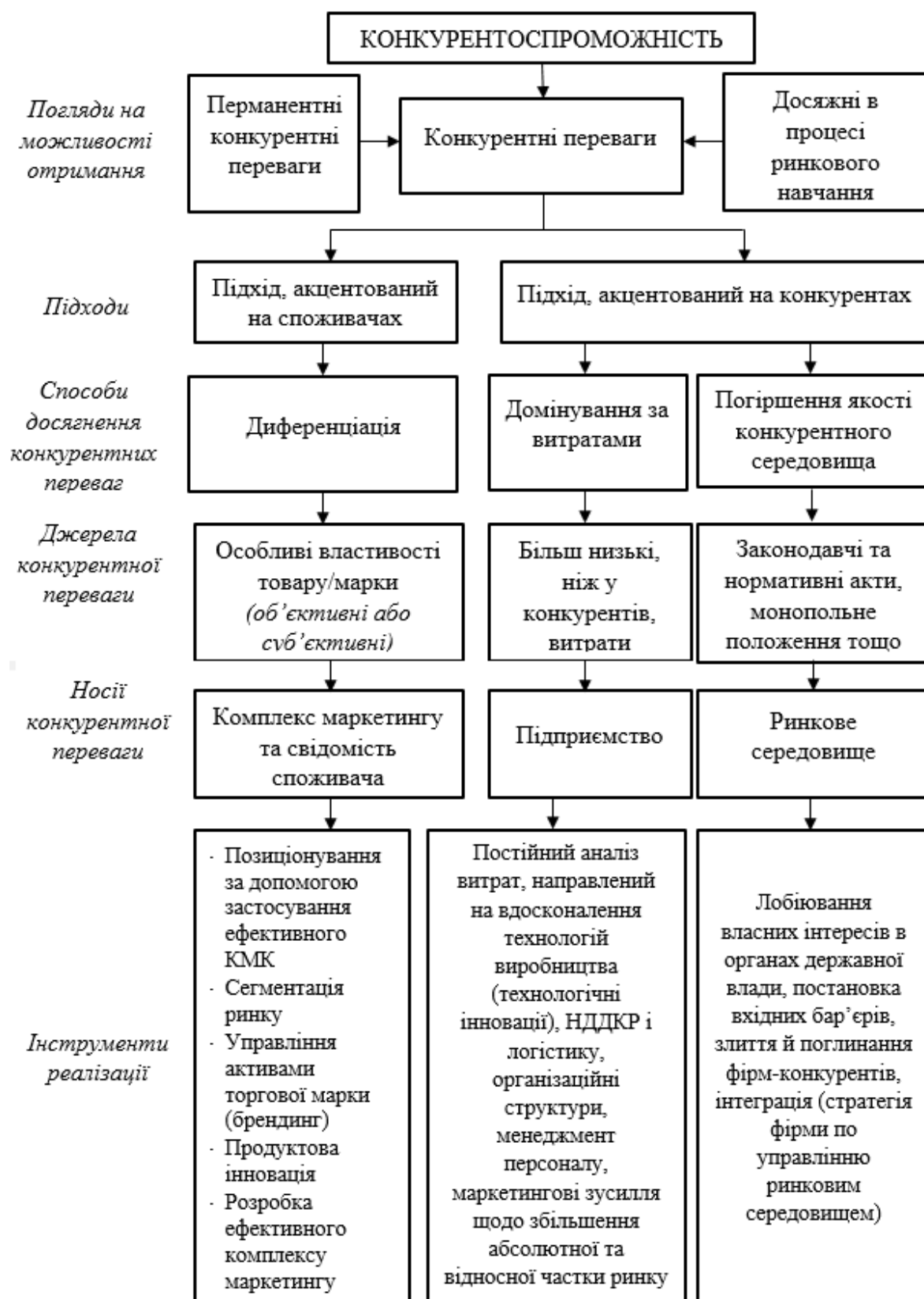


Рисунок 8.7 - Структура заходів щодо посилення конкурентоспроможності підприємств

Іншої позиції щодо можливостей отримання конкурентних переваг дотримуються представники школи, яку можна умовно назвати "школою перманентних переваг". Представники цієї школи, яка сформувалася в Європі, вказують на те, що дійсно певних конкурентних переваг можна отримати в процесі "ринкового навчання", проте стратегічні переваги є перманентними та обумовлені середовищем, у якому працює фірма. Наприклад, висока якість шведської сталі обумовлена особливими властивостями руди, Німеччина є лідером у галузі прецизійної механіки завдяки природним якостям інженерно-технічних працівників на німецьких заводах тощо.

Для отримання конкурентних переваг компанії спочатку слід визначитися з підходами, які застосовуватимуться для цього. Аналіз таких підходів досить вичерпний проведений у полі Джорджа Дея та Робіна Венслі. Відповідно до цих авторів існує два основних підходи до отримання конкурентних переваг:

- підхід, акцентований на споживачах,
- підхід акцентований конкурентів.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що фірма отримує конкурентні переваги у разі, якщо її товари кращі, ніж товари конкурентів, задовольняють потреби споживачів. У силу останнього вважається, що цей підхід є більш задовільним з погляду концепції маркетингу. Застосування даного підходу передбачає концентрацію фірми на потребах та потребах споживачів, застосування методів, що посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів від товарів фірми.

Основним методом посилення конкурентних позицій, що застосовується в межах даного підходу, є диференціація товару в рамках усього ринку або його частини (сегменту), інструментом реалізації якої є позиціонування, яке проводиться насамперед за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування. Диференціація передбачає виділення (або як кажуть рекламісти «відбудова») торгової марки у свідомості споживача серед марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних чи суб'єктивних властивостях товару. Залежно від цього варіюється стратегія та тактика позиціонування.

Визначення маркетингової стратегії щодо варіації у співвідношенні "об'єктивні - суб'єктивні властивості товару" в межах підходу, акцентовану на споживача, допомагає матриця Дж. Саймона (рис. 8.8), позиція в якій визначається виходячи з інформації, отриманої під час маркетингового дослідження.

Об'єктивна якість

		Низька	Висока
Суб'єктивна якість	Висока	<i>Інформаційний надлишок</i> - підтримувати інформаційний потік (тактика); - підвищувати якість (стратегія).	<i>Техніко-інформаційне випередження</i> - Зберігати досягнуті конкурентні переваги.
	Низька	<i>Техніко-інформаційне відставання</i> - підвищувати якість та інформацію або - знижувати випроштанці	<i>Інформаційний дефіцит</i> - покращувати зв'язок із споживачами; - покращувати поінформованість клієнтів.

Рисунок 8.8 - Матриця Дж. Саймона

Цей підхід по суті використовує один із шляхів отримання конкурентних переваг, запропонованих М. Портером (рис. 8.5). У разі носієм конкурентної переваги є комплекс маркетингу підприємства, як заснований інструмент впливу поведінка споживача із боку фірми, і свідомість споживача. Саме завдяки реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, під час проведення позиціонування створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні процесу прийняття рішення споживачем під час купівлі товару на користь марки компанії, формуються переваги та лояльність споживачів, що дозволяє зменшити цінову еластичність та збільшити прибутковість бізнесу. Для проведення диференціації можна використовувати основи, наведені на рис. 8.9.

Товар	Сервісне обслуговування	Персонал	Репутація	Система дистрибуції
- Основні характеристики - Додаткові характеристики, які покращують базову модель - Ефективність використання - Функціональна якість - Строк служби - Надійність - Відповідність фактичній заявленій якості - Можливість ремонту - Стиль - Престиж - Дизайн - і т.і.	- Доставка (швидкість, точність, обережність) - Монтаж - Після продажне обслуговування (ремонт, консультації) - Навчання споживачів - Навчання персоналу - Кредитування - Гарантії - і т.і.	- Компетентність - Ввічливість - Довіра - Надійність - Чуйність - Комунікабельність - і т.і.	- Марка - Надійність при виконанні поставок - Строк присутності на ринку	- Професіоналізм - Глибина й ширина охоплення ринку - Якість обслуговування - Атмосфера в торговельній мережі - Швидкість доставки - і т.і.

Рисунок 8.9 - Джерело формування конкурентної переваги

Як класичні приклади використання даного методу посилення конкурентних позицій можна навести всесвітньо відомі марки Coca-Cola, Volvo і Smirnoff. За оцінками експертів, ринкова вартість лише торгової марки Coca-Cola сягає 1 млрд. дол. США. Зміна компанією Volvo лише позиціонування (“найбезпечніша марка автомобіля у світі”) призвела до значного падіння обсягів збуту (майже на третину), який було припинено, коли компанія повернулася до своєї традиційної ринкової позиції. Виробники горілки Smirnoff збільшили вдвічі ціну та розширили збут без істотних змін у самій продукції, лише змінивши ринкове позиціонування своєї марки.

Значні конкурентні переваги, які надає диференціація, особливо цінова премія бренду, обумовлюють значний інтерес до брендингу, який останнім часом виявляють до нього вітчизняні виробники. Однак для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства потрібна низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватна сегментація та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (насамперед, продуктова інновація), розробка вірної продуктової політики (товарної та цінової стратегій, стратегії поширення та просування).

На противагу попередньому *підхід, акцентований на конкурентах*, зосереджується на стратегії та тактиці протидії конкурентам. У межах цього підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство з витрат або реалізація сукупності дій щодо погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних підприємства. Слід зазначити, що в цьому випадку, на відміну від диференціації, лояльності та розташування споживачів до товарів фірми не має, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги у разі є фірма, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж в конкурентів, витрат. Однак утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах досить важко.

Реалізація цього методу вимагає скоординованої роботи персоналу компанії з удосконалення технологій виробництва (потрібні, насамперед, технологічні інновації), НДДКР та логістики, організаційної структури, менеджменту персоналу. Компанії, які обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат (cost-analysis) усім стадіях розробки, випуску та її реалізації продукції. Важлива роль маркетингологів на даному етапі. Вони повинні постійно займатися моніторингом ринку, відстежувати витрати фірм-конкурентів, новітні технології, проводити функціонально-вартісний аналіз.

Ще одним шляхом реалізації даного методу є збільшення обсягів збуту без істотних змін товару, що дозволяє використовувати переваги ефекту масштабу. Для досягнення цього маркетологи вдаються до масованих рекламних кампаній, шукають географічно нових ринків або нових груп споживачів у територіальних межах існуючих ринків.

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або нижчих витрат компанія повинна проаналізувати основні та допоміжні види діяльності, які створюють так званий ланцюжок створення вартості, запропонований М. Портером (рис. 8.10). У зв'язку з тим наведені функції, як правило, у компанії виконують різні відділи, працівники яких мають слабе уявлення щодо функцій інших підрозділів, координація даних функцій має багато чим вирішальний вплив на ефективність діяльності компанії на ринку.

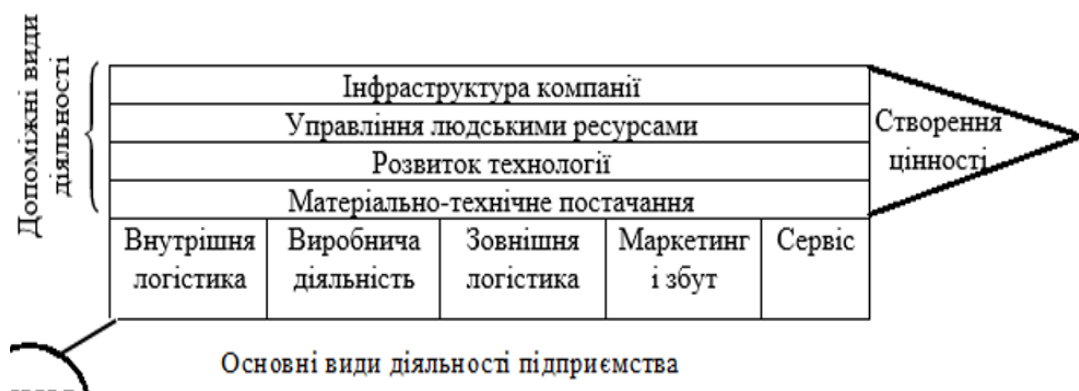


Рисунок 8.10 – Ланцюг створення цінності М. Портера

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг у рамках підходу, акцентованого на конкурентах, є застосування методів погіршення якості конкурентного середовища. У цьому випадку компанії намагаються, використовуючи політекономічну термінологію, максимально порушити мінову вартість під час обміну на ринку, отримати надприбутки за рахунок обмеження конкуренції. З легальних чи напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій (в Україні це робить, наприклад, енергетичну галузь, надприбуткову), утворення асоціацій. Враховуючи те, що антимонопольний комітет України не має права проводити оперативно-слідчі заходи, а закінчення первинного накопичення капіталів призвело до зменшення відверто кримінального чинника у конкурентній боротьбі, ці методи ведення конкурентної боротьби багато в чому сьогодні домінують на ринку. Фактично Антимонопольний комітет може лише відстежувати офіційні

потоки фінансових операцій, пов'язаних із правом власності на корпоративні цінні папери.

Як свідчить світова практика, керівництво компаній, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Однак утримання конкурентоспроможності у довгостроковому плані потребує дотримання балансу між цими підходами. У разі недотримання балансу між підходами підприємство неминуче потрапляє у стратегічну пастку. Якщо ж враховувати ментальні особливості керівників компаній на пострадянському просторі, то дотримання балансу, системність у застосуванні заходів щодо посилення конкурентних позицій на фоні загострення конкуренції на внутрішньому ринку та суттєвих змін у конкурентоспроможності компаній на світовому ринку через значні зміни на валютному ринку, які можуть, навіть, вплинути на світову фінансову систему.

У межах неоповеденческого трактування, зокрема, у працях М. Портера, значну увагу приділяється також чинникам, які впливають на стан галузевих ринків, рівня прибутковості і корпоративних стратегій залежно від цього. Зокрема, для аналізу ринкової конкуренції використовується запропоновані М. Портером моделі для аналізу конкуренції у галузі та модель покомпонентного аналізу конкурентів.

Модель М. Портера для аналізу конкуренції на ринку (рис. 7.4) дозволяє вирішити одну з найбільших проблем при прийнятті управлінських рішень щодо ринкової стратегії підприємства – проблему повноти інформації, на підставі якої приймаються рішення. Інформація необхідна повна, якщо вона охоплює всі основні фактори, що впливають на стан об'єкта управління. Достатньо повною є та інформація, яка містить всебічні об'єктивні та адекватні дані. Якщо остання умова повноти інформації у маркетингу забезпечується з допомогою якості джерел інформації та коректності методів її аналізу, то умова необхідної повноти під час аналізу конкуренції вирішується у вигляді застосування моделі М. Портера для аналізу конкурентних сил. М. Портер виділяє п'ять основних чинників, які впливають на привабливість ринку. Це конкуренти, які вже є у галузі (зазвичай, виділяють трьох провідних конкурентів), потенційні конкуренти, товари-субститути, споживачі, постачальники. Сильні позиції для фірми цим чинникам дозволяють підприємству отримати стратегічні конкурентні переваги, забезпечити високу рентабельність і необхідний темп оборотності капіталу. Залежність прибутковості роботи підприємства над ринком від вхідних і вихідних ринкових бар'єрів представлено на рис. 8. 11.

Характеристики факторів у моделі М. Портера зазвичай відрізняються у різних галузях промисловості та змінюються протягом їх існування. Сила кожного чинника є функцією від структури галузі та її техніко-економічних характеристик.

		Бар'єри на виході	
		Низькі	Високі
Вхідні бар'єри	Низькі	Низькі стабільні прибутки	Низькі ризикові доходи
	Високі	Високі стабільні прибутки	Високі стабільні прибутки

Рисунок 8.11 - Рівень прибутковості залежно від рівня вхідних та вихідних ринкових бар'єрів

Для оцінки та прогнозування поведінки кожного з реальних чи потенційних конкурентів доцільно використовувати модель покомпонентного аналізу конкурентів за М. Портером (рис. 7.6). Виділяють чотири діагностовані компоненти: (1) майбутні цілі, (2) поточна стратегія, (3) уявлення, (4) можливості. Розуміння цих компонентів дозволяє передбачити характер реакції конкурента. Більшість компаній розробляють принаймні на інтуїтивному рівні поточні стратегії. Значно менше уваги приділяється лівій частини схеми, тобто. розуміння фактичного стимулятора поведінки конкурента, його цілей на майбутнє, розуміння свого нинішнього становища, ситуації на ринку загалом. Ці чинники значно важче відстежувати, ніж просто поточна поведінка конкурента, проте у часто саме вони визначають поведінка конкурента у майбутньому.

У узагальненому схематичному вигляді можливі конкурентні ситуації та лінії поведінки, яких може дотримуватися компанія, наведено на рис. 8.12.

Резюмуючи сказане, можна відзначити, що переваги компанії можуть виявлятися в:

- *товар (комплекс маркетингу);*
- *ринкових можливостях;*
- *технологіях (виробництва, збуту, НДДКР, організації тощо);*
- *ресурси;*

Перевага у ресурсах забезпечує кращий, ніж у конкурентів, доступ до ресурсної бази. Наприклад, найкращі можливості у доступі до банківських кредитів, унікальної за складом руди тощо.

належності до кластера конкурентоспроможних компаній, захищених патентами або в іншій формі прав на окремі види діяльності тощо.

Перевага в комплексі маркетингу, зокрема в товарі, передбачає наявність у компанії товару, що має унікальні властивості, об'єктивні або суб'єктивні. Така перевага, особливо на споживчому ринку, тісно пов'язана з наявністю компанії добре диференційованого бренду. Як уже говорилося вище, бренд розглядається сьогодні як один із найважливіших активів компанії, другий за значимістю, після людського капіталу.

Однак не всяка перевага компанії трансформується у конкурентну перевагу. Так, наприклад, автомобіль даної може бути краще за швидкістю розгону до 100 км. Однак, якщо цей автомобіль розрахований на жіночий сегмент автомобільного ринку, ця перевага товару компанії на конкурентну перевагу не трансформується, т.к. дана характеристика для цієї ринкової аудиторії здебільшого не важлива.

Усі конкурентні переваги, якими може мати компанія, можна прокласифікувати так:

- **зовнішні та внутрішні;**
- **перманентні та одержувані в процесі ринкового навчання;**
- **стратегічні та оперативні;**
- **абсолютні та відносні.**

Конкурентні переваги компанії можуть бути зовнішніми чи внутрішніми. Зовнішні переваги пов'язані з середовищем у якому працює компанія і може бути викликати наявністю ринкових привілеїв, кращим доступом до дефіцитних сировинних ресурсів, системи дистрибуції тощо. Внутрішні переваги зумовлені внутрішньофірмовим середовищем, зокрема такими факторами, як досвід та кваліфікація персоналу, наявністю “know how”, кращою організаційною структурою тощо.

Перманентні, тобто постійні, переваги існують протягом усієї діяльності фірми та обумовлені зовнішніми або внутрішніми факторами. Наприклад, німецька педантичність створює передумови для лідерства німецьких компаній у галузі прецизійної механіки, а особливий склад розуму слов'янських конструкторів дозволяє часом створювати технічні пристрої, принцип дії яких непідвладний їхнім західним колегам. Перманентні переваги особливо яскраво виявляються у разі виходу компанії на міжнародний ринок. За інших рівних умов частина конкурентних переваг виходять компаніями у процесі ринкового навчання. За наявності певної схильності компанії розвивають навички, необхідних ведення конкурентної боротьби.

Усі конкурентні переваги можна поділити на стратегічні та оперативні. До стратегічних переваг відносять ті переваги, що є у компанії, які дозволяють їй

забезпечити стратегічну перевагу над конкурентами, довгострокову стабільність, оперативні – у короткостроковому періоді. Наприклад, маючи великий рекламний бюджет, провівши рекламну кампанію, підприємство може переконати на деякий час споживачів у тому, що їх продукція краща. Але якщо об'єктивні характеристики продукції недостатньо хороші, фірма не має здатності до проведення ефективних НДДКР, то згодом вона неминуче зазнає фіаско.

Переваги, що є у компанії, можна поділити на абсолютні та відносні. До абсолютних переваг відносяться ті переваги, які забезпечую перевагу компанії перед рештою підприємств-конкурентів. Наприклад, автомобілебудівна компанія в силу того, що має найдосконаліші автоматизовані технології складання, працює за системою «точно-в-термін» має найнижчі в галузі витрати. З іншого боку, компанія може мати важливі з точки зору конкурентної боротьби переваги не в рамках усього ринку, а щодо основних конкурентів у межах свого ринкового сегмента, наприклад, маю найкраще співвідношення за показниками ціна-якість у сегменті сімейного авто.

Досягнення компанією конкурентних переваг потребує злагодженої роботи всіх служб підприємства, узгоджених стратегій та планів на всіх рівнях організації, сформованої внутрішньокорпоративної культури та системи цінностей.

Таблиця 8.2 – Деякі конкурентні переваги промислового підприємства

№	Рівень / Тип конкурентної переваги	Характеристика	Типові приклади на промислових ринках (B2B)	Джерело переваги (за Портером та сучасними підходами)
1	Переваги низьких витрат (Cost Leadership)	Найнижча собівартість виробництва/надання послуги при прийнятній якості	Китайські виробники сталевих конструкцій, Cemex (оптимізація логістики бетону)	Економія на масштабі, доступ до дешевих ресурсів, технології
2	Продуктова диференціація (Product Differentiation)	Унікальні технічні характеристики, патенти, стандарти якості	Siemens (турбіни з ККД > 60 %), SKF (підшипники з інтегрованими датчиками)	Інновації, R&D, патенти
3	Технологічна перевага	Власні або ексклюзивні технології, ноу-хау	ASML (літографічні EUV-машини), Intel (лідерство в нанометрах)	Власні розробки, ліцензії, співпраця з університетами

4	Функціональна/сервісна перевага	Перехід від продажу продукту до продажу функції чи результату	Hilti (оренда інструменту замість продажу), Rolls-Royce TotalCare (оплата за годину польоту)	Переосмислення цінності для клієнта
5	Перевага в системній інтеграції	Здатність постачати повний комплексний проєкт «під ключ»	ThyssenKrupp (постачання та монтаж ліфтів), Fluor, Bechtel (EPC-контракти)	Координація підрядників, досвід великих проєктів
6	Мережева/екосистемна перевага	Контроль або центральна позиція в промисловій мережі/екосистемі	Rockwell Automation, Siemens (платформи MindSphere, Xcelerator), Caterpillar (дилерська мережа)	Стандарти, партнерства, ефект мережі
7	Перевага в доступі до клієнта (Customer Lock-in)	Високі витрати переходу для клієнта (технічні, організаційні, контрактні)	SAP, Oracle (впровадження ERP), GE Healthcare (довгострокові сервісні контракти на медобладнання)	Сумісність, навчання персоналу, контракти
8	Перевага в інформації та даних	Володіння унікальними даними про роботу обладнання клієнта	Kaeser Sigma Smart Air (стиснене повітря як сервіс), John Deere (даних з сільгосптехніки)	IoT, predictive maintenance, AI
9	Репутаційна перевага	Визнане ім'я, яке саме по собі знижує ризики для покупця	ABB, Schneider Electric, BASF (хімія) – клієнти платять премію «за спокій»	Багаторічна історія, бренд
10	Фінансова перевага	Можливість пропонувати вигідні схеми фінансування, лізинг, відстрочку платежу	GE Capital, Siemens Financial Services, Caterpillar Financial	Доступ до дешевого капіталу, власні фінансові підрозділи
11	Перевага в гнучкості та швидкості реакції	Найкоротший час виконання замовлення, кастомізація	DMG Mori (верстати під замовлення за 6–8 тиж), Fastems (гнучкі	Гнучкі виробничі системи, цифровізація процесів

			виробничі системи)	
12	Перевага в регуляторному та нормативному впливі	Вплив на стандарти, сертифікати, екологічні норми	Компанії, що беруть участь у створенні ISO, DIN, API стандартів	Лобіювання, участь у комітетах
13	Локальна/регіональна перевага	Найкраща логістика, сервісна мережа, знання місцевих норм	Локальні виробники цементу, регіональні постачальники кабельної продукції	Близькість до клієнта, зниження транспортних витрат

Методологія та економічна логіка прийняття маркетингових рішень на промислових підприємствах

Відправною точкою для формування комплексу економічних логік маркетингових дій підприємств послугувала ключова проблема на яку спрямовано дії менеджменту підприємства – підвищення ефективності використання капіталу. Як видно з наведеного на рисунку за умов сучасного законодавства для виробничого підприємства можливі лише два перші напрями отримання доданої вартості, які й були взяті за основу для подальших досліджень. Враховуючи обмежений обсяг статті надамо стислі пояснення до них. Збільшення ефективності використання активів передбачає підвищення продуктивності праці, зменшення вартості факторів виробництва та т. ін. Обмін – обміні операції за суб'єктами зовнішнього (споживачі, постачальники, фінансові посередники та т. ін.) та внутрішнього (зокрема, персонал) середовища підприємства. Вилучення – законодавчо урегульовані методи прямого (маніпулювання оціночною вартістю активів підприємства) або латентного (наприклад, емісія грошей) вилучення коштів.



Рисунок 8.13 - Концептуальні напрями формування доданої вартості за умов капіталістичної системи господарювання

На основі аналізу методологічних основ маркетингову, наукових публікацій з означеної вище проблематики дозволив визначити та узагальнити економічні логіки, що визначають доцільність застосування різноманітних маркетингових інструментів (див. табл. 8.3).

Таблиця 8.3 - Економічні логіки, що визначають доцільність застосування різноманітних маркетингових інструментів

Логіка зростаючих ринків		Логіка зрілих ринків		Логіка «закритих» (перерозподілених) ринків					
Екстенсивне зростання	Інтенсивне зростання	Диференціація		Інтенсифікація потреб існуючих споживачів		Формування потреб	Задоволення «додаткових» потреб	Утримання існуючих клієнтів	
За рахунок розширення ринку.	За рахунок: - ефекту досвіду	Ринкове позиціонування (маніпулювання споживчою вартістю товару)		Прискорення морального зносу товару	Прискорення фізичного зносу товару	Стратегія «блакитного океану»	Кастомізація	Лояльність	Vendor Lock-in
Ланцюг: гроші - ресурси виробництва - товар - розподілення – гроші': реінвестиції& «депозит»	- ефекту масштабу	Суб'єктивна якість	Об'єктивна якість						
		Рекламне позиціонування	Товарне позиціонування						
	Додаткове мотивування підприємства до «спіралі укрупнення підприємства»	Нейм (name)	Модифікація товару та/або продуктової лінійки підприємства	Сильний бренд (power brand)	Техніко-технологічне маніпулювання «фізичним» властивостями товару				
«Спіраль укрупнення підприємства»	Стратегії зростання компанії	Бренд (brand)							
Прибуток – функції від зростання обсягів продажу		Прибуток – функція від диференціації торгової марки підприємства		Прибуток – функція відступення інтенсифікації потреб споживачів		Прибуток – функція від кількості та смності нових «ринків-потреб»	Прибуток – функція від кількості та якості послуг тасервісів	Прибуток від функції від недопущення зростання витрат на залучення споживачів	Прибуток від збільшення продаж за життєвий цикл клієнта

Як видно з таблиці наведені економічні логіки сформовані з схемою: стадія формування ринку – маркетинговий інструментарій – джерело отримання прибутку. В основу класифікації ринку було покладено теоретичні положення щодо життєвого циклу ринку та товару, положення теорії конкуренції в межах її структурної та поведінкової трактовки.

З метою підвищення утилітарності використання маркетинговими практиками в якості критерію класифікації було взято укрупнені стадії формування ринку: 1) зростаючі ринки, що характеризуються зростанням обсягів ринку, а на перших етапах формування, до того ж, це ринки виробника (попит перевищує пропозицію); 2) зрілі ринки, які характеризуються низкою чинників, зокрема, на них попит перевищує пропозицію, це організовані ринки з, як правило, визначеними лідерами ринку, для яких притаманне постійне зростання індексів монополізації та показників консолідації ринку; 3) «закриті» ринки – консолідовані, технологічно зрілі ринки, зі сталим розподілом ринкових часток основних гравців, які мають захист своїх ринків збуту від посягань інших компаній. «Відкриті» такі ринки можуть бути лише за рахунок проривних технологічних новацій.

Як видно з наведеного на рисунку основний прибуток компанії в межах першої економічної логіки формується за рахунок екстенсивної та інтенсивної складових. Така економічна логіка сформувалася із зародження капіталістичної

економічної системи за умов дефіциту кредитних ресурсів, перевищення попиту над пропозицією, відносно низьким рівнем продуктивності праці та т. ін. За умов постійного зниження вартості перевезень це сформувало економічні стимули до постійного укрупнення виробництва, підвищення продуктивності праці, в тому числі за рахунок ефекту досвіду, спричиненого розподілом праці спеціалізацією. Така логіка синергетично посилюється ефектом масштабу, що за рівності рівня продуктивності праці призводить до отримання додаткового прибутку, виникнення такого джерела конкурентних переваг, як лідерство за витратами. З маркетингової точки зору означені стимули призводять до постійного пошуку компаніями нових ринків збуту та збільшення ширини каналів розподілу в географічних межах вже завойованих ринків. Така логіка економічних процесів призвела до формування національних монополій, а потім виникнення на їх базі ТНК у середині ХХ сторіччя та формуванні глобальних монополій на їх основі у наш час. Можна стверджувати, що така економічна була домінуючою в діях промислово-виробничих підприємств практично до початку 70-х років ХХ сторіччя, чому сприяло постійне зростання рівня інтернаціоналізації господарської діяльності.

Означені вище процеси до того ж посилюються вигодами, які отримують компанії від збільшення продуктивності праці як перманентної напруги зосередження зусиль менеджменту компанії. При цьому заходи зі збільшення продуктивності праці охоплюють не тільки суто виробничий процес, але й всі інші процеси у ланцюгу створення вартості М. Портеру.

За умов розвитку економічних процесів, спричинених попередньою економічною логікою, на ринку виникає перевиробництво товарів, можливості збільшення прибутку від збільшення обсягів виробництва поступово зменшується, що стимулює компанії (за умов можливості використання (монополістична конкуренція, диференційована олігополія)) до пошуку джерела збільшення прибутку не від кількості проданих товарів, а й від підвищення ефективності ринкового обміну. Таким джерелом є диференціація, маркетинговим інструментом реалізації якої є ринкове позиціонування, яке пов'язане із маніпулюванням споживчою вартістю товару, об'єктивною та суб'єктивною їх якістю. Метою цього є як мінімум утримання власної ринкової частки, а як максимум – максимізація цінової премії бренду. Глибинні зміни, які почали відбуватися в світовій економічній системі з НТР та початком НТП (збільшення кількості найманих працівників, яким не можна не платити високу заробітну платню, та, як наслідок, суттєве збільшення середнього класу), призвели до вибуху кількості публікацій з проблем брендингу та позиціонування в 70х-80х рр. минулого сторіччя.

Пролонгація економічних процесів попередніх економічних логік, формування системи ГАТТ/ВТО неминуче призвело до вичерпності використання виключно існуючих на той час інструментів збільшення прибутку. Більшість західних ринків сьогодні є «закритими», їх ємність не принципово не змінюється, конкуренція носить ядро виражений марочний характер, а подальше збільшення цінової премії бренду може ще більше посилити тенденцію до антибрендингу, збільшення популярності noname-мів

серед споживачів, що спостерігається останнім часом. Перед компаніями-виробниками постав виклик, пов'язаний із пошуком нових напрямів збільшення прибутку. В науковій та науково-популярній літературі лавиноподібно почали з'являтися статті, присвячені відносно новим маркетинговим інструментам, які відображені на рисунку в межах третьої економічної логіки. Нами виділено чотири основні напрями збільшення прибутку в межах закритих ринків: 1) інтенсифікація потреб завдяки застосуванню маркетингових інструментів прискорення морального та фізичного зносу товарів; 2) формування нових ринків на основі появи товарів, які задовольняють нові потреби (наприклад, планшетні комп'ютери фірми *Apple*); 3) задоволення завдяки додаткових послуг та сервісів компаніями додаткових, вторинних потреб споживачів, пов'язаних із споживанням основного товару (кастомізація), та 4) недопущення збільшення витрат на утримання існуючої клієнтської бази за рахунок введення програм лояльності. Надамо їх стислу характеристику.

Основним інструментом в сучасних умовах є сильні бренд, який навідріз від «простого» бренду оказує імперативний вплив на поведінку споживачів. В якості прикладу можна навести галузь моди або мобільних гаджетів (наприклад, смартфони та планшетні комп'ютери від *Apple* з багатолюдними чергами за пристроями нового покоління). Фізичний знос товарів за сучасних умов здійснюється компаніями з використанням «чесних» та «нечесних» методів. Якщо до відносно чесних методів можна віднести цілеспрямоване зменшення якості товарів враховуючи їх термін перебування на ринку (наприклад, погіршення якості металевих конструкцій в автомобілях), до «нечесних» можна віднести директивну відмову від підтримки випуску, наприклад, програмного забезпечення, деталей для технічних пристроїв та т. ін.

Закритість ринків призводить до того, що виробники відмовляються від застосування стратегії червоного океану, та намагаються сформувати під себе нові за технологічним способом задоволення потреб споживачів ринків. Близьким до нашого часу є приклад ринку планшетних комп'ютерів.

Враховуючи той факт, що на теперішній час на більшості підприємств машинобудівної галузі досягнуто граничних значень зростання рівня продуктивності праці за сучасної технологічної бази¹ підприємства-виробники стали звертати увагу на пошук додаткових заробітків у сфері послуг. Яскравим прикладом, що ілюструє таку тенденцію, є автомобілебудівна галузь.

Сьогодні підприємствами активно використовуються також різні програми лояльності, що спостерігається і в Україні, наприклад, на ринку мобільного зв'язку. Хоча як показали результати досліджень, проведених Рейладсом і Кумаром в США і Західній Європі (Франції та Німеччина), прямого зв'язку між лояльністю споживачів і прибутковістю компанії немає. Так, коефіцієнт кореляції між лояльністю і прибутковістю складає: для роздрібної торгівлі - 0,45; для корпоративних провайдерів - 0,30; брокерських фірм - 0,29; поштових та кур'єрських компаній - 0,20. Як видно з наведених даних, лояльність споживачів до компанії не означає фінансових надприбутків. Витрачаючи значні кошти компанії досягають лише лояльності споживачів, оборони власних ринкових часток. Йдучи на це компанії керуються суто економічними

міркуваннями. Є дані по західних ринків, згідно з якими завоювання нового клієнта обходиться в 6 разів дорожче, ніж досягнення повторних продажів з боку існуючих. Якщо ж клієнт пішов від фірми, то повторне його завоювання обходиться в 25 разів дорожче, ніж завоювання нового клієнта. Таким чином, лояльність за умов закритості ринків є інструментом недопущення збільшення витрат на залучення та утримання клієнтської бази підприємства.

Vendor lock-in («proprietary lock-in», «customer lock-in», «прив'язка до постачальника», «замикання на одному постачальнику») в маркетингу - вимушена залежність споживача від товарів (продуктів, послуг тощо) виробника, неможливість змінити постачальника із за технічних характеристик (стандартів, специфіки роз'ємів, топів карт пам'яті і т.п.) або високих витрат на перехід (зміна технічних регламентів, перенавчання персоналу тощо).

Розуміння наведених економічних логік дозволяє чітко визначити напрями зосередження ресурсів компанії, підібрати релевантний маркетинговий інструментарій та окреслити базу для визначення ефективності роботи топ-менеджменту компанії, проведених маркетингових та інших заходів.

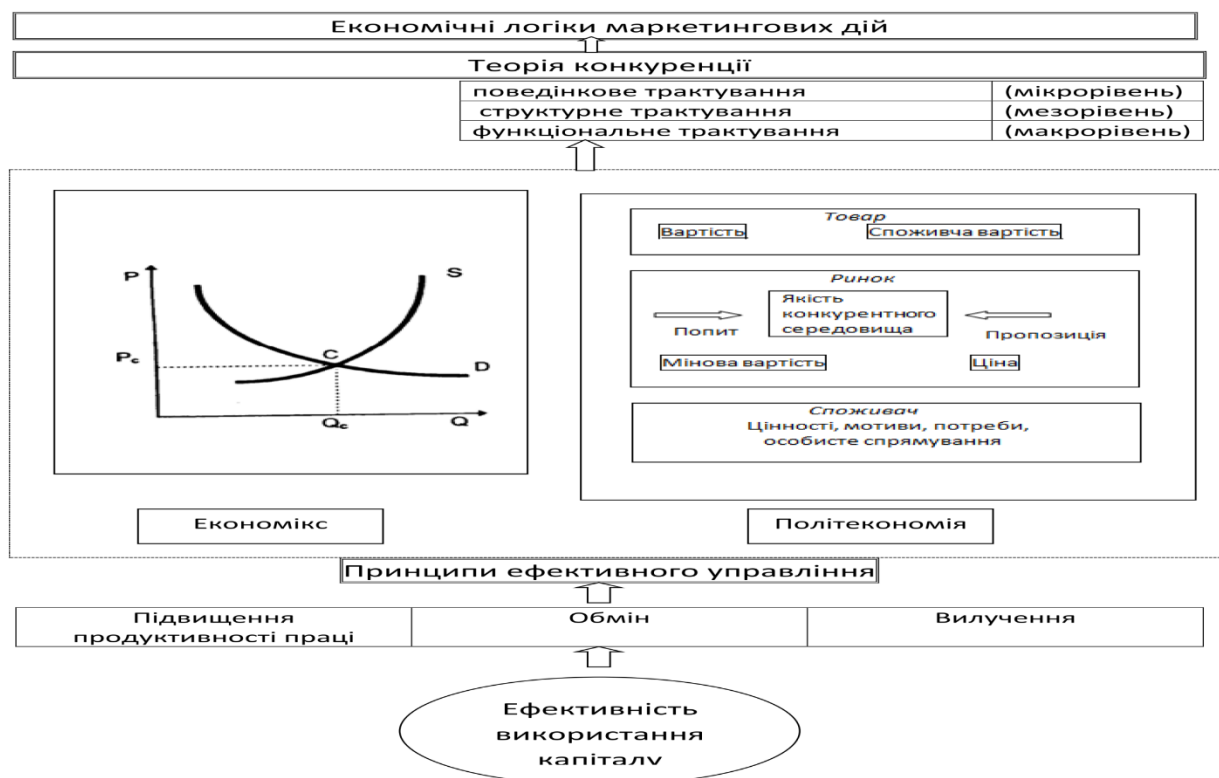


Рисунок 8.14 - Методологічне підґрунтя маркетингу

ЕТАПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Високо динамічні зміни ринкового середовища більшості промислових ринків, дедалі більша конкуренція, призводять до того, що компанії, що працюють на даному типі ринку, не можуть більше покладатися на інтуїтивні методи роботи, їх маркетингові рішення повинні ґрунтуватися на добре продуманих ринкових стратегіях, спрямованих на досягнення та реалізацію. Реалізація цього потребує чіткої координації між маркетинговою та іншими службами компанії. Це дозволяє ефективно використовувати наявні у компанії ресурси, зробити її роботу на ринку ефективною, а отже, створити необхідну базу для забезпечення конкурентоспроможності, стратегічної стабільності.

Успіх підприємства, що працює на промисловому ринку, як і на споживчому, багато в чому визначається ефективністю стратегічного планування. Існують різні погляди на процес стратегічного планування. Їхній докладний критичний аналіз наведено в книзі Г.Мінцберга «Школи стратегій», у межах якої стратегічне планування сприймається як процес формальний, аналітичний, дизайну, передбачення, ментальний, переговорний, трансформаційний тощо. Однак, незважаючи на різноманіття поглядів на цей процес, можливості передбачення змін, основні сутнісні етапи залишаються чинними: процес повинен включати як розробку системи цілей та планів, так і розміщення ресурсів для досягнення цих цілей. Потім стратегічне планування залучає фірму до процесу усвідомлення, передбачення та реагування на ринкові зміни, щоб бути впевненими, що ресурси спрямовані на досягнення ринкових можливостей, що відповідають можливостям фірми.

Стратегічне планування- це формалізований процес, який фокусується на основній місії організації та передбачає розробку та реалізацію комплексу взаємопов'язаних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегічне планування не рівнозначне довгостроковому плануванню. Якщо довгострокове планування визначає тимчасовий обрій розробки плану (рис. 2.18), то стратегічне – яких кінцевих цілей має бути досягнуто. Стратегічне планування являє собою процес, що передбачає визначення цілей компанії та їх зміна, необхідних для цього ресурсів та політики, пов'язаної з набуттям, розподілом та використанням даних ресурсів.

Термін "стратегічний обрій планування" був запроваджений Ігорем Ансоффом і визначає такий період часу, протягом якого помилка у прогнозі не перевищить 20%. Зона стійких прогнозів – це період, протягом якого можна говорити про те, що помилка у прогнозі не перевищить 5%. Тобто. це той період

часу, коли менеджер може з високою точністю спрогнозувати ситуацію та приймати відповідні управлінські рішення. Величина обох цих показників не є жорстко заданою та визначається динамікою маркетингового середовища. Так, у країнах СНД про порівняно стійкі прогнози можна говорити лише в короткостроковому періоді (до 2 років максимум).

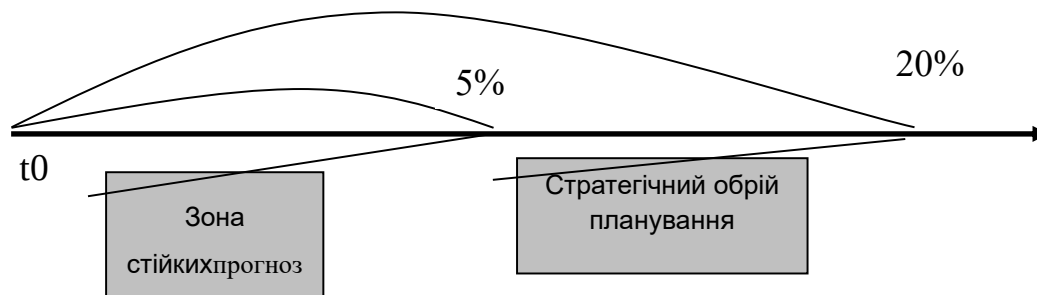


Рисунок 8.15 – Обрії планування

Орієнтовний перелік важливих стратегічних і оперативних рішень, які у компанії, наведено у таблиці 8.3.

Таблиця 8.3 - Типи рішень, прийнятих у компанії

	Стратегічні	Управлінські	Оперативні
Проблема	Вибір ринків та товарів, що оптимізують основні фінансові показники ефективності роботи фірми	Структуризація та розподіл ресурсів компанії з метою максимально ефективного використання	Оптимізація фінансових показників повернення вкладених коштів
Суть проблеми	Розподіл ресурсів по альтернативним ринкам та товарам	Організація придбання та розвитку ресурсів	Розподіл ресурсів за найважливішими функціональними напрямками. Складання планів споживання ресурсів. Керівництво та контроль.
Ключові рішення	Цілі та завдання. Ринкова та продуктова політика щодо кожної стратегічної зони господарювання, цільових ринків. Стратегія диверсифікації. Стратегія зростання. Стратегія щодо ринкового середовища	Організація: структурування інформації, повноважень та відповідальності Структура споживання ресурсів: робочі потоки, система розподілу, розташування приміщень та обладнання Придбання та розвиток ресурсів: фінансування, споруди, капітальне,	Оперативні цілі та завдання. Маркетингова стратегія та рішення щодо комплексу маркетингу для кожного цільового ринку та обсягів випуску продукції Оперативні рівні: графіки виробництва,

	Стратегічні	Управлінські	Оперативні
	Адміністративна стратегія. Фінансова стратегія	додаткове та допоміжне обладнання, комплектуючі та сировина, персонал	маркетингові заходи, рівні запасів, складування. НДДКР. Контроль.
Основні характеристи ки	Централізовані рішення, дефіцит інформації, рішення не повторюються, рішення не ведуть до появи подібних рішень	Конфлікт між стратегією та поточними операціями, між особистими та організаційними цілями. Сильна взаємозалежність економічних та соціальних факторів рішення приймається у міру виникнення стратегічних та/або оперативних проблем.	Децентралізованість рішень. Ризик та невизначеність. Рішення, що торкаються. Великий обсяг прийнятих рішень. Складність призводить до внутрішньої оптимізації. Самопороджені рішення.

Загалом стратегічне планування здійсниться підприємствами на трьох рівнях: *корпоративному (організаційному), сфери бізнесу та функціональному.*

На *корпоративному (організаційному) рівні* стратегічне планування вирішує питання якому ринку фірмі діяти, встановлює корпоративні мети, визначає необхідні цього ресурси і розміщує їх задля досягнення мети. На рівні *сфери бізнесу* стратегічне планування вирішує питання на основі чого фірма конкуруватиме на ринку і забезпечує керівництво тим, як будуть пов'язані різні функціональні сфери (наприклад, виробництво, маркетинг, НДДКР, фінанси та персонал). На *функціональному рівні* стратегічне планування передбачає розробку короткострокових стратегій реалізації стратегічних планів, розроблених на організаційному і бізнес-рівнях. Успішна координація процесу планування цих рівнях дозволяє підприємству ефективно розподілити наявні в нього ресурси та оптимально узгодити власні економічні інтереси з потребами споживачів.

Як показує практика на підприємстві може реалізовуватися один із трьох основних підходів до планування:

- *Східний*, у якому плани розробляються керівництвом підприємства міста і після цього спускаються до рівня конкретних виконавців. При такому плануванні передбачається, що керівництво підприємства в силу свого посадового положення краще інформоване про стан ринку, що проходять на

підприємстві процеси, мають необхідну освіту та досвід, що в сукупності забезпечує їм стратегічне бачення¹².

- *Висхідний*, що передбачає делегування питань планування на рівень підрозділів, після чого запропоновані плани передаються нагору, керівництву компанії, погоджуються та узагальнюються і на цій основі виробляється загальний план розвитку компанії. Адепти такого планування стоять на тій позиції, що ніхто краще не може спрогнозувати хід розвитку подій та визначити можливості компанії, ніж ті підрозділи та конкретні особи, які безпосередньо вирішують ці завдання, знають клієнтів, постачальників, кадровий та виробничий потенціал компанії.
- *Двонаправлений процес*, у якому планування носить низхідно-висхідний характер, що дозволяє добре опрацювати плани, проаналізувати реальні можливості реалізації. Передбачається, що за такої організації процесу планування на підприємстві усувається недоліки кожного з попередніх підходів: деяка відірваність «верхів» від реальності та недостатня ініціативність низів, відсутність у них стратегічного бачення. Однак при цьому процес планування стає досить громіздким та тривалим. Тривалі погодження не дозволяють оперативно реагувати на зміни, що відбуваються.

Вибір підходу до планування багато в чому залежить від корпоративних традицій, стилю керівництва компанією, конкретної ринкової та внутрішньофірмової ситуації.

Задля більшої стратегічного планування для підприємства створюється система стратегічного планування (рис. 8.16). Вона включає такі основні елементи:

- система планів;
- процес планування;
- підсистема прийняття рішень;
- підсистема інформаційного забезпечення;
- підсистема організаційного забезпечення;
- підсистема керування стратегічним плануванням.

¹²Вважається, що менеджери нижчого рівня повинні мати бачення на 1-2 роки наперед, середньої ланки – до 5 років, вищої на 10-15 років наперед.



Рисунок 8.16- Елементи системи стратегічного планування для підприємства

Система планів. Результатом процесу стратегічного планування є система взаємозалежних планів, які у вигляді документів встановлених форм. У цих документах знаходять відображення всі види запланованих показників.

У межах підприємства розробляються такі основні види планів:

- *зведений план*, в якому відображені всі основні цілі, стратегії та показники діяльності компанії;
- *основні напрямки розвитку* стратегії на найближче майбутнє;
- *перспективний план* на період більше одного року, який зазвичай містить плани щодо вдосконалення продукції та технологічних процесів, НДДКР, переходу до випуску нового покоління продукції тощо;
- *маркетинговий план*, що включає комплекс заходів по товарному асортименту, стимулювання збуту, просування, розширення каналів дистрибуції, підвищення лояльності споживачів і т.п. питанням;
- *виробничий план*, що розробляється зазвичай на один-два роки і що охоплює в основному поточну діяльність організації;
- *спеціальні плани*, за окремими конкретними напрямками (НДДКР, переозброєння виробництва тощо).

При цьому важливо, щоб ці плани мали механізми адаптації, що дозволяють підприємству пристосуватись у разі зміни маркетингового чи внутрішнього середовища підприємства.

Процес планування. Розробка планів досить складний процес, що вимагає організації та формалізації. При цьому в рамках підприємства намагаються досягти системного чи синергетичного ефекту. Під синергетичним ефектом розуміють таке явище, коли сумарний результат не є простою арифметичною сумою приватних результатів. Стосовно підприємства це означає, що, наприклад, доходи від спільного використання ресурсів перевищують доходи від тих самих ресурсів, але використовуються окремо. Наявність синергізм є найважливішою ознакою оптимального управління.

Виділяють такі види синергізму, що може виникати у межах промислового підприємства:

- *синергізм продажів*, що виникає, коли для різних товарів вдається використовувати одні й самі канали дистрибуції (наприклад, різні товари для одного ринкового сегмента);
- *оперативний синергізм*, що виявляється внаслідок ефективного використання основних фондів підприємства, персоналу, великих закупівель (знижки, економія на транспортуванні тощо), розподілу накладних витрат тощо;
- *інвестиційний синергізм*, спричинений спільним використанням виробничих потужностей, інноваційних напрацювань, сировинних запасів, загальної конструкторсько-технологічної бази;
- *синергізм менеджменту*, що виникає у ситуаціях, коли вдається перенести минулий досвід вирішення проблем нових умов.

У загальному випадку процес адаптивного планування складається з наступних етапів: попереднього опису цілей, прогнози зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, передумови планування, вибір цілей організації, оцінка альтернатив, розробка планів і стратегій.

Підсистема керування плануванням. Процес планування сам потребує планування. Найважливішу роль цьому грає мотивація керівників всіх рівнів, їх ставлення до цього процесу.

Підсистема прийняття рішень. Ця підсистема містить ряд формальних та неформальних моделей прийняття рішень, що використовуються в компанії. Такі моделі у явній чи неявній формі містять взаємозв'язок між показниками ефективності роботи підприємства в цілому та/або його окремих підрозділів з контрольованими та неконтрольованими факторами, що впливають на цю ефективність.

Підсистема інформаційного забезпечення. Будь-яке планування має спиратися на об'єктивну та всебічну інформацію. Для цього в рамках підприємства створюється система інформаційного забезпечення, яка передбачає наявність комунікацій як спрямованих на зовнішнє (ринкове) та

внутрішнє середовище. Зокрема, у межах підприємства створюється система маркетингової інформації (рис. 8.17).

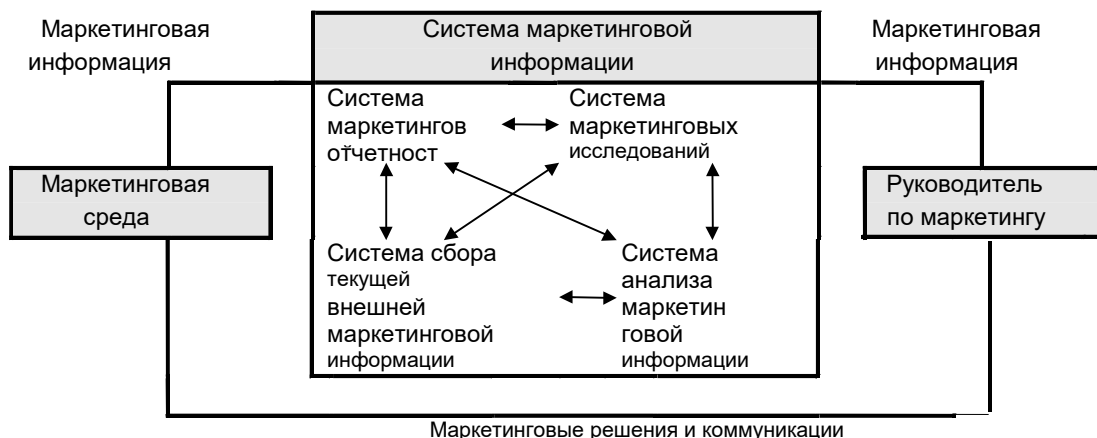


Рисунок 8.17 - Система маркетингової інформації для підприємства

Термін «інформація» часто використовується у повсякденній практиці, при цьому ми часто не усвідомлюємо те, а що ж насправді він означає. Часто його використовують як синонім слова «дані». Хоча насправді це далеко не так, до того ж це сильно впливає на ефективність маркетингових досліджень, що проводяться (замовляються).

Якщо звернутися до класика, засновника науки про управління, кібернетики, М. Вінера, то згідно з ним інформація – це те, що спрямоване на зменшення ентропії. Ще іноді кажуть, що інформація – це дані, забезпечені семантикою. Узагальнивши сказане і переломивши його крізь нашу проблематику, можна дати таке визначення: «інформація – це дані, забезпечені семантикою, за допомогою яких можна зменшити невизначеність при прийнятті управлінських рішень». Таким чином, дані перетворюються на інформацію лише тоді, коли мають певний зміст і за їх допомогою можна зменшити невизначеність після прийняття управлінських рішень. У нашому випадку, в рамках маркетингу, йдеться про управлінські рішення щодо продуктово-ринкової стратегії, її розробку чи коригування. У світлі сказаного маркетингові дослідження визначаються так: «Маркетингові дослідження – це систематичний процес планування збору, аналізу та презентації ринкової інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо продуктово-ринкової стратегії підприємства».

Для того, щоб результати маркетингових досліджень були придатні для вирішення управлінських проблем, вони повинні відповідати необхідним та достатнім умовам. До необхідних відносяться адекватність, об'єктивність,

репрезентативність та несуперечність. Для забезпечення достатності дані повинні відповідати критерію повноти. Розкриємо зміст основних вимог, яким повинні задовольняти дані, що отримуються під час маркетингових досліджень:

- *Адекватність*. Отримані дані мають чітко відповідати поставленій меті досліджень. В іншому випадку вони ніколи не можуть трансформуватися в інформацію і навіть можуть виступити як метод інформаційної диверсії. Щодо підприємств-замовників маркетингових досліджень це означає, що вони можуть прийняти неправильне рішення або через неповні дані або ж через надмірність даних не зможуть виділити основну.
- *Об'єктивність*. Вимога об'єктивності означає, що отримані під час досліджень дані мають виключати суб'єктивний чинник, що з думка дослідника чи респондента. Дані мають бути отримані на основі об'єктних, наукових методів збирання, реєстрації та обробки.
- *Репрезентативність*. У більшості випадків у ході досліджень неможливо зібрати дані щодо всіх респондентів, що входять до кола досліджуваної аудиторії, та висновки щодо цілого робляться на основі вивчення невеликої частини. Виходячи з цього, отримані в ході маркетингового дослідження дані повинні відображати за досліджуваними параметрами всю аудиторію, що досліджується (генеральну сукупність). Зокрема, це означає, що має бути виключена систематична помилка та зведена до мінімуму випадкова.
- *Повнота*. Це одна з найскладніших і важко здійснених на практиці вимог. Воно означає, що особа, яка приймає рішення, має оперувати всією необхідною інформацією. Проте специфіка маркетингової діяльності якраз і полягає в тому, що предметна область не формалізується в принципі, зі складними взаємозв'язками та ефектом синергії. Через це забезпечити повноту даних представляється досить складним завданням, багато в чому, залежить від знань та досвіду дослідника.
- *Несуперечливість*. Ця вимога означає, що з отриманих в ході досліджень даних не можна зробити висновки, що взаємовиключають. В іншому випадку на основі даних неможливо ухвалити управлінське рішення.

Щоб плани були життєздатними, інформація, на основі яких вони будуються, повинні задовольняти перерахованим умовам.

Підсистема організаційного забезпечення. Будь-який процес та будь-які ціни приречені на провал, якщо вони не мають належного організаційного забезпечення. У випадку організаційне забезпечення передбачає:

- правове забезпечення, пов'язане із закріпленням у наказі, посадових обов'язках чи іншому документі організаційно-правового порядку обов'язків, порядку та строків планування;
- матеріально-технічне забезпечення;

- інформаційний та методичний супровід;
- та вольових, організуючих та контрольних актів.

Планування на промисловому підприємстві може здійснюватись на наступних схемах:

- центральне планування, яке здійснюється центральною службою;
- центральна служба здійснює планування у вигляді допомоги структурним підрозділам підприємства;
- децентралізоване планування, у якому функція стратегічного планування делегується керівникам господарських одиниць.

Кожна з таких схем має залежно від специфіки ринку та організації свої переваги та обмеження, які й зумовлюють вибір.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Хоча основні засади стратегічного планування є універсальними, інваріантними стосовно типу ринку, специфіка промислового ринку накладає суттєві особливості на цей процес. Те, що добре працює на споживчому ринку, працює зовсім не так на промисловому ринку. Це пов'язано з цілою групою чинників, згаданих у першому розділі. Зокрема, якщо на споживчому ринку товари зазвичай розподіляються через один-два канали, то більшість працівників промислового ринку стоять перед різними ринками, які можуть бути досягнуті за допомогою численності каналів, причому кожен з них вимагає особливого підходу. Наприклад, виробник комп'ютерного обладнання може продавати свою продукцію на комерційному, освітньому та державному ринках, кожен із яких вимагає унікального плану маркетингу. По-друге, на відміну споживчого ринку, успішна стратегія промислового ринку більшою мірою залежить від координації коїться з іншими структурними підрозділами підприємства. Якщо елементи планування на споживчому ринку часто перебувають у межах лише сфери маркетингу (наприклад, реклама, продаж і управління товаром), то планування на промисловому ринку більше залежить від діяльності інших функціональних сфер (наприклад, проектування, виробництво, технічне обслуговування). Коли маркетинг, наприклад, підкреслює важливість виготовлення за спецзамовленнями та швидке постачання, то виробництво має бути приведене у відповідність до маркетингу, щоб бути в змозі до терміну завершити випуск продукції. Крім того, планування на промисловому ринку більшою мірою потребує об'єднання зусиль різних функціональних сфер та ближчого зв'язку із загальною стратегією організації, ніж на споживчому ринку.

Функціональна ізоляція та функціональний конфлікт. Як зазначалося, процес планування на промисловому ринку потребує тіснішого взаємозв'язку відділу маркетингу з виробничими та інженерно-конструкторськими підрозділами

підприємства. Інакше виникає так звана "функціональна ізоляція". У той час як маркетинг відповідає за визначення цільових ринкових сегментів, способів задоволення споживачів на них, на інженерно-технічний персонал підприємства лягає відповідальність за доведення техніко-економічних характеристик товарів підприємства та, як наслідок, його структурних характеристик вимог ринку. Функціональна ізоляція призводить до неможливості набуття промисловим підприємством необхідних ринкових умов переваг. Це, найчастіше, викликано такими групами причин:

– *Організаційними:*

- слабка координація між відділом маркетингу та іншими структурними підрозділами підприємства;
- недостатній рівень якості організації планування для підприємства;
- розрізнена та суперечлива система критеріїв оцінки роботи структурних підрозділів підприємства;
- особиста мотивація та неправильне використання делегованих повноважень.

– *Методичними:*

- недостатній рівень якості планування через відсутність методик, неправильно обраних принципів, показників тощо;
- відсутність необхідних знань, необхідні міжфункціонального узгодження.

– *Технічними:*

- неможливість знизити ціну до рівня, що диктується ринком;
- неможливість досягти необхідних технічних характеристик;
- низький рівень якості або перебої з ним.

– *Економічними:*

- недофінансування робіт з НДДКР, технічного переозброєння;
- недофінансування дослідно-аналітичних робіт, які проводять відділ маркетингу.

Стратегічне планування залежить від зв'язку між різними функціональними сферами, щоразу, коли завдання та цілі різні чи незрозумілі двом чи більше відділам, виникає сильна тенденція до дисгармонії. Таблиця 8.4 показує потенційні ґрунти для конфліктів між маркетинговим та інженерним відділом. Ці конфлікти стосуються нового продукту, його розробки, якості та технічного обслуговування. Потенційний конфлікт існує також між маркетингом та виробництвом у таких сферах, як прогнозування продажу та планування виробництва. Також може бути конфлікт між маркетингом і НДДКР у сфері розробки та розвитку нового продукту.

Таблиця 8.4 - Перелік основних конфліктних сфер між інженерним відділом та відділом маркетингу

Сфери	Відгуки маркетингового відділу	Відгуки інженерного відділу
Дизайн нового продукту	Вони не дають нам товар, який ми можемо продати	Ми обмежені в тому, що можемо проектувати, тому що ми повинні робити це простим для маркетингу
Ширина продуктової лінії	Нам потрібна більша різноманітність.	У нас зараз дуже велика різноманітність
Зовнішній вигляд	Наша продуктова лінія виглядає неповноцінною	Наша лінія не потребує великої фантазії для оформлення.
Проблеми продукту	Чому інженери не можуть виробляти придатний для роботи продукт?	Ні споживачі, ні відділ маркетингу не розуміють як продукт має працювати
Просування продукту	Інформація з інженерного відділу настільки нудна та технічна, що ніхто не може її читати	Інформація, яку дає відділ маркетингу, сильно перебільшена, ми можемо отримати судовий позов за неправдиву інформацію
Упаковка	Вона виглядає такою дешевою, що продукт важко продати	Намагатися запакувати таку кількість продукції та зберігати витрати низьким дуже складно.
Якість	Чому ми не можемо мати розумну якість з розумних витрат?	Ми повинні проектувати так багато продуктів з численними функціями, що важко підтримувати якість та знижувати витрати
Технічне обслуговування	Нам потрібен технічний експерт, щоб заспокоювати споживачів, навіть якщо у них реально немає проблем.	У нас недостатньо робочої сили, щоби втішати кожного споживача.
Гарантія	Інженерний відділ все бере з книг, вони не розуміють, що треба трохи прикрашати	Маркетинговий відділ хоче від нас, щоб ми відповідали на кожну претензію, навіть необґрунтовану.

Вирішення конфліктів починається з виявлення та розуміння причин виникнення конфліктів між відділами. Певною мірою конфлікти сприяють творчості, вони можуть спричинити ефективніше використання ресурсів компанією. Проте, коли конфлікт починає зменшувати здатність організації координувати зусилля у різних функціональних сферах, він починає перешкоджає ефективному досягненню першорядних цілей організації.

Для подолання конфлікту у межах компанії можна використовувати кілька прийомів:

- розробка системи критеріїв оцінки, за якої ефективність роботи кожного відділу залежить від загального успіху;
- проведення нарад, у яких беруть участь представники всіх основних структурних підрозділів підприємства;
- формування корпоративного духу, заохочення формальних та неформальних контактів;
- проведення освітніх семінарів, що дозволяють представникам різних відділів одержати уявлення про суть розв'язуваних сусідами завдань;
- розробка узгоджених стратегій кожного підрозділу.

Розробка комплексу заходів, вкладених у зменшення функціональної ізоляції, є одним із найважливіших завдань керівництва підприємства. Вирішення цієї проблеми дозволяє компанії розробити та реалізувати ефективні стратегічні плани.

Фактори, що впливають на процес стратегічного планування

Конкурентоспроможність компанії над ринком залежить тільки від сфери прийняття стратегічних рішень, а й від сукупності інших чинників. На думку однієї з провідних у світі консалтингових фірм McKinsey&Company, стратегія – це лише один із семи факторів, що впливають на ефективність управління компанією (рис. 8.18).



Рисунок 8.18 - Чинники, що впливають на конкурентоспроможність компанії

Перші три фактори (стратегія, організаційна структура та системи) – це те, що компанія McKinsey вважає жорсткою складовою успіху. Наступні чотири (стиль, персонал, майстерність та розділені цінності) – більш гнучкою частиною. Стиль у цьому контексті розглядається у тому сенсі, що працівники часто беруть участь у загальному стилі поведінки та мислення, що зумовлюють "корпоративну культуру". Для реалізації розробленої стратегії потрібна

майстерність (знання, практичні навички), така як маркетингове планування та фінансовий аналіз тощо. Персонал сьогодні розглядається провідним спеціалістами у галузі менеджменту як найважливіший нематеріальний актив компанії. Компанія наймає необхідних людей, розміщує їх за відповідними посадовими позиціями з метою досягнення максимального виробничого ефекту та найкращого використання їхніх талантів. Останній чинник, розділені цінності, означає, що з ефективної роботи компанії працівники повинні розділяти корпоративні цінності, брати активну участь у внутрішньокорпоративних процесах.

Стратегічне планування, здійснюване для підприємства, можна розглядати з двох сторін: (1) формулювання стратегії, тобто. визначення, у якому напрямку необхідно йти компанії йти; (2) виконання стратегії, тобто. рішення щодо того, як йому йти до поставленої мети.

Формулювання та реалізації стратегії підприємства схильні до впливу інтелектуального (формулювання стратегії, необхідних організаційних структур тощо) та соціального (залучити до процесу планування, розподілити обов'язки, стимулювати персонал тощо) процесів. У табл. 2.5. представлені типові питання, що виникають у ході стратегічного планування, пов'язані з інтелектуальним та соціальним процесами.

Таблиця 8.5 - Питання, що виникають у ході стратегічного планування

Кроки	Інтелектуальний процес	Соціальний процес
Формулювання стратегії	• Які перспективи у конкретному промисловому секторі? • Чи можемо ми тримати в руках зміну середовища, використовуючи наші ресурси та потужність? • Що ми повинні робити у нашому поточному бізнесі? • Який прибуток буде отримано? Яким бізнесом ми маємо зайнятися? • Який продуктовий портфель потрібно мати, щоб досягти мети? • Що може бути куплено? • Що можна продати?	• Як має бути розподілена відповідальність за підготовку та виконання планів? • Як багато може бути витрачено на планування? • Як може бути залучений персонал? • Як сприяти нововведеньким ідеям? • Як переконатися, що поточна стратегія має сенс? • Які мають бути обрані пріоритети? • Як повинен навіюватися корпоративний дух?
Виконання стратегії	• Як добре структура служить цілі? • Які зусилля докласти нових ділових і стратегічних альтернатив? • Хто відповідає за швидку адаптацію до ринкових змін?	• Як змусити наших менеджерів думати стратегічно? • Як підвищити індивідуальну мотивацію?

Кроки	Інтелектуальний процес	Соціальний процес
	• Як детально потрібно планувати різноманітні аспекти бізнесу? • Яка та якого рівня інформація потрібна для відповідності вимогам ринку, щоб уникнути проблем? • Яка система нагород найкраще відповідає нашій стратегії?	• Як переконатися, що великі цілі досягаються ефективно завдяки ланцюжку команд? • Як уникнути приховування інформації? • Як можна мобілізувати зусилля навколо кількох завдань?

При аналізі конкурентних позицій у ході розробки стратегії компанії оперують такими поняттями, як критичні чинники успіху (critical succes factors, скорочено - CSF). У таблиці 2.14 наводяться найважливіші CSF. Проте Бейкер і Харт (Baker and Hart) посилається раніше відкриті специфічні CSF (що стосуються конкурентної ситуації) тобто. що діють в одній галузі за певних обставин, можуть бути повністю невідповідними для іншої галузі або інших обставин. У кращому разі список CSF є необхідною, але не достатньою передумовою успіху.

Таблиця 8.6 - Критичні фактори успіху (у порядку значущості)

1. Ціна продажу. 2. Ефективна доставка. 3. Технічна досконалість. 4. Якість післяпродажного сервісу. 5. Надійність. 6. Простота експлуатації. 7. Безпека використання. 8. Простота технічного супроводу. 9. Наявність запасних частин та їх вартість. 10. Привабливий зовнішній вигляд/форма. 11. Висока гнучкість та адаптивність при використанні. 12. Реклама та просування 13. Рівень комфорту. 14. Дизайн.
--

Основні етапи стратегічного планування

Процес стратегічного планування передбачає проходження основних етапів, представлених на рис. 8.19.

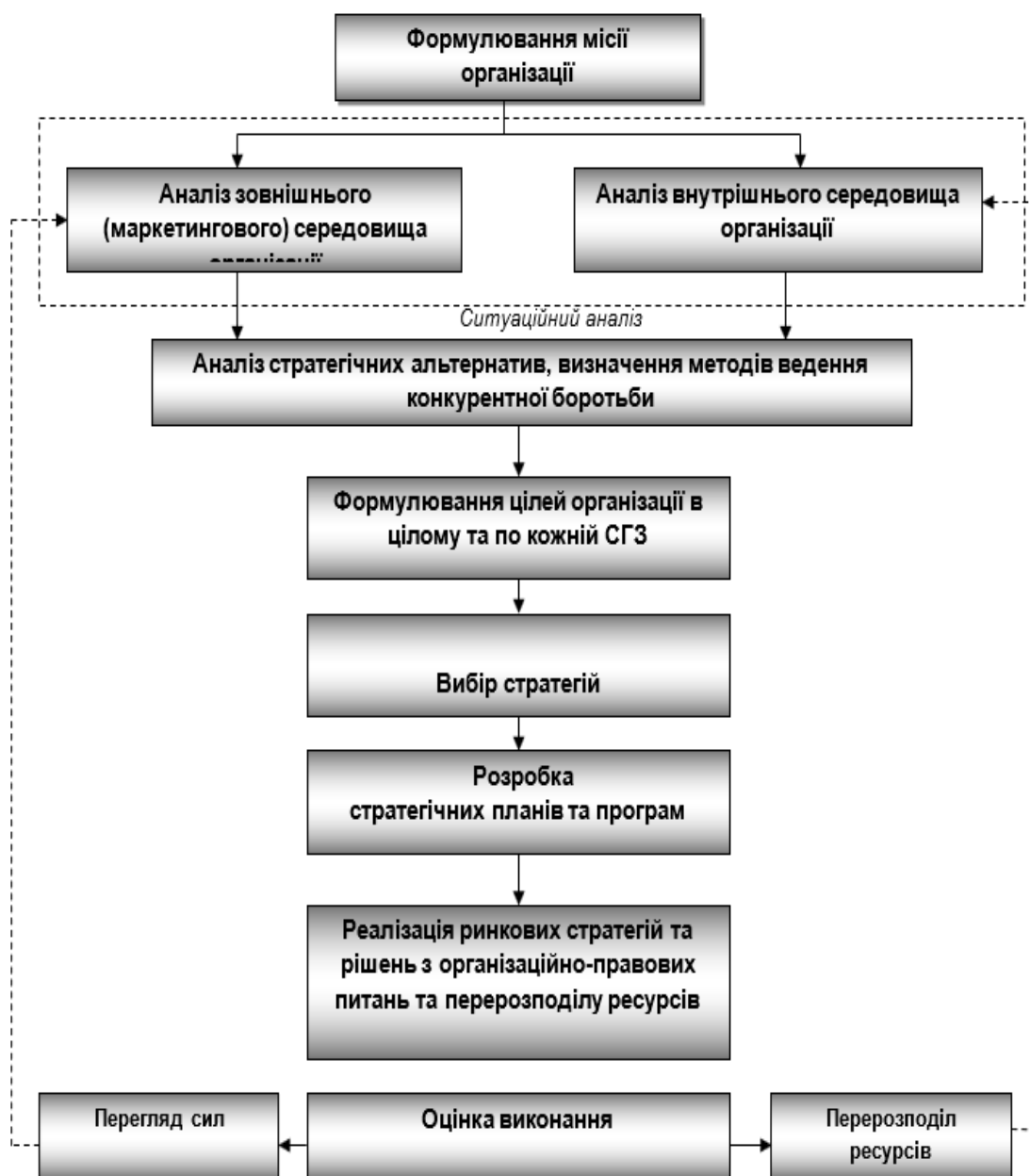


Рисунок 8.19 - Основні етапи стратегічного планування на промисловому підприємстві

Місія. Для формування спрямованості своєї діяльності над ринком компанія має сформулювати корпоративну місію. Формулювання місії дозволяє компанії усвідомити ті глобальні завдання, які стоять перед нею, забезпечує стратегічне бачення ринку, формує базу для формування корпоративної культури, управляє формулюванням та реалізацією стратегії організації. При формулюванні місії необхідно отримати відповідь на такі питання, як: "Який

бізнес у нас зараз?", "Яких споживачів ми обслуговуємо?" та "Навіщо існує організація?". Відповіді ці питання дає можливість компанії сформулювати філософію своєї діяльності над ринком.

Формулювання корпоративної місії безпосередньо з визначенням компанією свого базового ринку, тобто. формулювання ринку в термінах домінуючої потреби, що його утворює. Наприклад, для компаній, що займаються виробництвом комп'ютерної техніки необхідно усвідомлювати, що вони діє не на ринку "виробництва та продажу комп'ютерів", а на ринку "засобів зберігання та оптимізації обробки інформації та управління". Якщо проаналізувати процес укрупнення-розукрупнення компаній, можна виявити цікаву тенденцію. Наприкінці XIX- початку XX століття укрупнення компаній відбувалося за принципом «фахівцем у галузі якої сфери знань я є». Так було створено найбільші сучасні монополії, наприклад Дженерал Електрик, заснована ще Томасом Едісоном. НТР в середині XX-го століття і НТП, що послідував за нею, призвели до часткового розукрупнення компаній. Потреба гнучкості призвела до того, що компанії стали скидати частину обслуговуючих виробництв, переходити на субпідряди, з метою можливості концентрації на основному виробництві та НДДКР. З середини 1990-х почалася чергова хвиля укрупнення бізнесу. Але воно відбувається на зовсім іншій основі, за принципом «фахівцем у задоволенні якої потреби ми є». Коли компанія Адідас викупує контрольний пакет акцій фірми Соломон – це зумовлено тим, що про них загальний базовий ринок: «засоби для спорту». Формулювання базового ринку є одним із найважливіших завдань розробки місії компанії.

Ситуаційний аналіз. Для розробки плану дій компанії необхідно провести ситуаційний аналіз, у ході якого необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації (табл. 8.7). У ході такого аналізу потрібно виявити поточний стан справ, визначити сильні та слабкі сторони компанії, основні можливості та загрози (провести SWOT-аналіз ((S) - strengths, (W) - weaknesses, (O) - opportunities, (T) - threats.)) і цій основі висунути гіпотезу щодо подальшої лінії поведінки над ринком.

Таблиця 8.7 - Чинники, аналізовані під час проведення ситуаційного аналізу

Зовнішнє (ринкове) середовище підприємства	
Макро маркетингове середовище	Мікромаркетингове середовище
▪ Політико-правова ▪ Економічна ▪ Демографічна ▪ Науково-технічна ▪ Природна ▪ Культурна ▪ Соціальна	▪ Споживачі ▪ Конкуренти ▪ Постачальники ▪ Маркетингові посередники ▪ Контактні аудиторії
Чинники внутрішнього середовища підприємства	
Організаційно-правові	Ресурси
▪ Форма власності ▪ Форма організації ▪ Організаційна структура ▪ Система менеджменту ▪ Прийнятий стиль керівництва	▪ Фінансові ▪ Виробничі та складські потужності ▪ Технології ▪ Інформаційні ▪ Трудові ▪ Інтелектуальні ▪ Правові

Аналіз загроз. Під час аналізу маркетингового середовища підприємства мають бути виявлені та оцінені загрози, ймовірність їх виникнення, щоб мати можливість адаптуватися до них та контратакувати. Загроз – це виклик, кинутий несприятливими чинниками середовища, що може призвести до руйнації позиції компанії.

Аналіз можливостей. Аналіз можливостей на противагу аналізу загроз передбачає виявлення (пророцтво) сприятливих ринкових ситуації для існуючої чи потенційно можливої сфери діяльності фірми. Якщо ринкова можливість узгоджується з цілями та потенційними ресурсами фірми, вона трансформується в маркетингову можливість компанії. Мета оцінки можливостей та загроз полягає в тому, щоб дати організації можливість перетворити на капітал свою здатність розвивати, підтримувати та захищати свою специфічну позицію на ринку.

Моніторинг зовнішнього середовища в сучасних умовах, що характеризуються динамічністю ринкових сил, що все більш посилюється, стає все більш важливою функцією підприємства. Спостереження за навколишнім середовищем потребує аналізу минулих та реальних ситуацій, а також проєктів на майбутнє, щоб визначити тенденції та виявити сприятливі можливості та різні загрози. Спостереження передбачає використання різних методик для кількісного та якісного аналізу при стратегічних управлінських рішеннях. Основою для такого аналізу є як власні дані компанії, так і інформація, отримана від урядових організацій, банків, університетів та інших джерел.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Мета внутрішнього аналізу підприємства полягає у визначенні специфічних сильних і слабких сторін, наявних у неї потенційно можливих ресурсів, організаційно-правових

форм, які можуть істотно вплинути на можливість компанії реалізувати існуючі ринкові можливості, нейтралізувати загрози її стратегічним планам.

Під час проведення аналізу сильних і слабких сторін компанії підбір чинників, якими буде порівнювати з конкурентами, має здійснюватися в такий спосіб, щоб було враховано можливі сильні й слабкі сторони компанії як у рамках підходу, акцентованого споживачах, і підходу, акцентованого на конкурентах.

David W. Cravens пропонує такі питання для (S) та (W) - аналізу в кожному цільовому ринку:

- сфера діяльності та цілі;
- ринкова позиція;
- цільові ринкові сегменти та характеристики споживачів;
- стратегія позиціонування згідно з маркетинговою програмою;
- фінансовий, технічні та операційні можливості;
- управлінський досвід та можливості;
- спеціальні можливості (наприклад, доступ до ресурсів, патентів).

Аналіз сильних та слабких сторін компанії може проводитись з використанням абсолютних та відносних оцінок. У разі використання абсолютних оцінок порівняння фірми та основних конкурентів проводиться за кожним фактором конкурентоспроможності виходячи з можливого ідеального значення в рамках обраної шкали (вважається, що 20-бальна шкала є задовільною в більшості випадків), наводяться нормовані значення чинників конкурентоспроможності (що у сумі дають одиницю). Проте практично зручно користуватися відносними оцінками і тут як точки відліку вибирають саму фірму і щодо неї проводять аналіз конкурентів. Крім прозорості формування оцінок така форма проведення аналізу дозволяє, до того ж, наочно візуалізувати сильні та слабкі сторони компанії (все, що зліва від нуля – сильні сторони компанії, праворуч – слабкі).

Аналіз стратегічних альтернатив, визначення методів проведення конкурентної боротьби. Проведений фірмою ситуаційний аналіз дозволяє виявити стратегічно альтернативи, тобто. альтернативні види діяльності (сфери бізнесу), стратегічні цілі в рамках кожної з них, визначити методи ведення конкурентної боротьби в рамках кожної з них, сформувати оптимальні товарний портфель.

Стратегічні альтернативи компанії тісно пов'язані з таким поняттям, як стратегічні зони господарювання (СЗГ) чи стратегічна сфера бізнесу (СЗБ). СЗХ чи СВБ – це окремий напрям ведення господарської діяльності. У загальному випадку, СВБ визначається як:

(потреба) + (технологія) + (покупці) + (географічний ринок).

Як видно, визначення СОБ включає процес макросегментації ринку¹³, коли в рамках базового ринку виділяють низку потенційних ринків за такими напрямками (рис. 8.20):

- які потреби, функції або їхня сукупність, які необхідно задовольнити (“що?”);
- які різні групи споживачів, яких потрібно задовольнити (“хто?”);
- які існуючі технології (“як?”).



Рисунок 8.20 - Напрями макросегментації базового ринку

Відібраний компанією макросегмент співвіднесений із певним географічним ринком (країна, регіон) формують СОБ. Для здійснення ефективного управління СВБ в рамках корпорації створюються окремі напрямки, зокрема вперше запропоновані компанією General Electric стратегічні бізнес-одиниці (SBU, СБЕ). Загалом СБЕ можна визначити як:

(ринок) + (товар) + (організаційна структура).

У межах кожної СВБ організації необхідно визначитися з релевантними методами ведення конкурентної боротьби, які надалі мають реалізуватись у корпоративних стратегіях та планах. Ринкові можливості компанії сильно залежать від наявності у неї відмінних здібностей, які дозволяє досягти конкурентних переваг.

Аналіз портфеля продуктів. На етапі аналізу стратегічних альтернатив компанії потрібно провести портфельний аналіз. Різні товари та ринки знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу, і, відповідно, приносять різну прибутку вимагає різних впливань. Аналіз портфеля товарів дає організаціям можливість ухвалення кращих рішень про те, які ринки та товари мають бути збережені, які треба розширити, які треба скоротити і які нові позиції потрібно завоювати. Метою портфельного аналізу є визначення оптимального

¹³Детальніше див: Зозулев А.В. Сегментування ринку: Навч. посібник. - Х.: Студцентр, 2003. - 232 с.

диверсифікаційного набору¹⁴ підприємства, яке дозволяє оптимізувати фінансові потоки, отримати необхідний гарантований приплив фінансових ресурсів. Для цього організації розробляють аналітичні моделі, які допомагають у виборі сприятливих ринкових стратегій. Нижче буде розглянуто основні з них.

Постановка цілей підприємства. Постановка цілей є одним із найважливіших завдань стратегічного планування, оскільки саме вони визначають, ті кінцеві результати, які мають бути досягнуті, є основою для визначення завдань, які стоять перед співробітниками компанії. однією з найважливіших завдань менеджера є визначення системи та ієрархії цілей та розробка відповідної системи та ієрархії задач. Критерії встановлення завдань показані в табл. 8.8.

Таблиця 8.8 - Критерії для встановлення корисних завдань

<i>Прийнятність</i>
Коли завдання узгоджуються з перевагами менеджерів, то більша ймовірність, що їх буде досягнуто. Якщо завдання є неприйнятними, неправильними або образливими, то управління має ігнорувати і навіть перешкоджати їх досягненню.
<i>Гнучкість</i>
У разі непередбачених чи надзвичайних змін у середовищі фірми завдання мають бути здатними до модифікації.
<i>Мотивованість</i>
Якщо завдання мають стимулювати зусилля і виконуваність, вони повинні бути досить високо встановлені, щоб попереджати складності не надто пізно, щоб у разі зриву мати можливість бути досягнутими найлегшим шляхом.
<i>Узгодженість</i>
Завдання мають бути узгоджені та задовольняти спільну місію фірми. Завдання, неузгоджені з метою фірми, можуть перешкоджати продуктивності
<i>Зрозумілість</i>
Якщо завдання мають бути досягнуті, то вони мають бути ясними, виразними та недвозначними. Менеджери всіх рівнів повинні мати чітке уявлення про те, що має бути досягнуто та за якими критеріями це має оцінюватись.
<i>Досяжність</i>
Щоб бути досяжними, завдання мають бути реалістичними та здійсненними. Для цього вони мають пройти внутрішній та зовнішній аналіз.

¹⁴Диверсифікація реалізує принцип "не класти всі яйця в один кошик". Навіть якщо частина розіб'ється, то загалом результат буде прийнятним.

У ході розробки системи цілей корпорації менеджери повинні враховувати не тільки поточні та довгострокові цілі, на питання стратегічної гнучкості, обмеження, що накладаються на фірму. Класифікація цілей та обмежень за І.Ансоффом представлені на рис. 8.21.

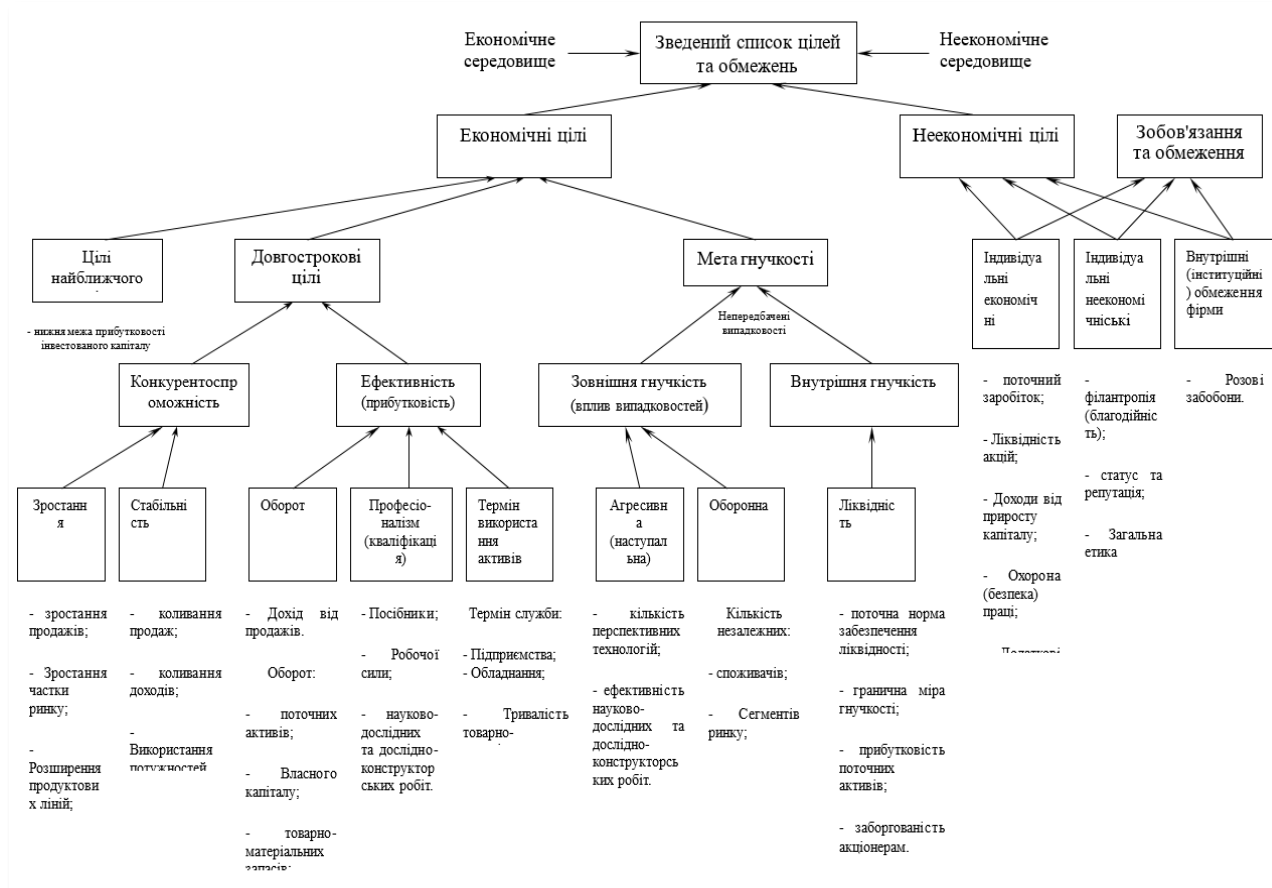


Рисунок 8.21 – Система цілей за І. Ансоффом

Вибір стратегії. Наступним етапом після встановлення цілей та визначення завдань є розробка стратегією компанії, які мають забезпечити досягнення поставлених цілей та реалізувати заплановані конкурентні переваги компанії.

Стратегія – це концепція поведінки підприємства, його структурних підрозділів, що базується на певній візії розвитку подій, передбачає досягнення зазначених цілей та реалізацію заздалегідь визначеного плану дій.

Для того, щоб досягти запланованої стратегії, компанії повинні задовольняти наступним основним критеріям:

- *релевантність* поставленим цілям та середовищі підприємства;
- *системність*, що передбачає узгодженість стратегій між собою, з цілями підприємства загалом, його структурних підрозділів;

- *об'єктивність*, що вимагає від стратегій базування даних об'єктивних досліджень;
- *спрямованість*, яка визначається вимогою досягнення чітко позначених цілей;
- *плановість*, що передбачає наявність певного плану дій, розписаних за часом та виконавцями;
- *здійсненність*, можливість реалізації з наявних ресурсів, знань, мотивації виконавців;
- *компетентність*, відповідність виконавців їх знаннями та сфері компетенції.

Основні види стратегій з різних функціональних напрямів промислового підприємства наведено на рис. 8.22.



Рисунок 8.22 - Основні види стратегій з різних функціональних напрямів промислового підприємства

Розроблення стратегічних планів та програм. Реалізація стратегії передбачає здійснення комплексу узгоджених заходів, рознесення їх за часом, ринки, виконавці, перерозподіл ресурсів, організаційно-правовий супровід. Регламентація цих питань відображається у стратегічних планах та програмах, що складаються компанією. Для того, щоб підвищити виконання планів вони повинні бути добре опрацьовані по кожному рівню управління, функції та підрозділу.

При складанні стратегічних планів необхідно розробити систему кількісних та якісних показників, які необхідно контролювати та які відображали б хід виконання планових завдань.

Прийняття та затвердження планів в залежності від розміру компанії, її корпоративної культури, організаційних структур може здійснюватися з різним ступенем формалізації та деталізації.

Оцінка виконання. Ефективне управління компанією неможливе без контролю та оцінки ходу виконання поставлених завдань. Для цього в рамках організації розробляється як система тимчасових рубежів та контрольних показників, які дозволяють оперативно відстежити відхилення від плану, вжити заходів або їх коригування, або вчасно перерозподілити наявні у компанії ресурси.

Роль маркетингу в процесі стратегічного планування

Маркетинг – це не функція, це бізнес загалом

Пітер Друкер

Маркетинг грає вирішальну роль стратегічному плануванні компанії. Однією з найважливіших функцій ринку є узгодження економічних інтересів суб'єктів ринку. З політекономічного погляду таке узгодження може відбуватися за традиційною, домаркетинговою схемою «Т-Р». І тут після виробництва товар потрапляє ринку і вже ринкова стихія здійснює узгодження інтересів сторін під час обміну. Однак у міру формування на ринку найбільших монополій, від успішної роботи яких стала залежною економіка держав, долі мільйонів людей, перед менеджментом компанії, науковим світом було поставлено питання про розробку деякої наукової, теоретико-методологічної бази, що дозволила забезпечити стабільність цих компаній на ринку. Це породило нові наукові напрями, серед яких одне з провідних місць зайняв маркетинг. Одним із факторів, що спонукали до формування маркетингу, була велика депресія, що охопила провідні промислово розвинені країни світу в 30-х роках минулого століття. Однією з основних причин цього був збій у найважливішій управлінській функції плануванні. Економічна депресія, що охопила країни, і насамперед США, поставила питання про пошук нової філософії функціонування підприємств, яка забезпечувала б стійке, прогнозоване зростання економіки країни. Фактично це означає, що треба зробити так, щоб узгодження на ринку відбувалося за заздалегідь спрогнозованим сценарієм, наперед прорахованих умовах (цінах, обсягах тощо). Все це призвело до появи маркетингу як теоретико-методичної основи функціонування підприємства в умовах ринку, філософія якого полягає в тому, щоб узгодити попит та пропозицію на ринку до початку моменту виробництва за допомогою маркетингової інформації. Це означає, що підприємства, які працюють на концепції маркетингу, вступають в ринкові відносини за іншою схемою:

«Р(дослідження) - Т(виробництво) - Р(погодження на заздалегідь визначених умовах)».

Робота за такою схемою забезпечує ефективну роботу копань над ринком, оптимальне використання наявних ресурсів. Щоправда, як не дарма зазначалося у критичних статтях у бік маркетингу за радянських часів, дозволити собі це можуть лише великі компанії, що ще більше посилює владу найбільших монополій.

Резюмуючи сказане, маркетинг виступає сьогодні як сучасна теоретико-методологічна основа стратегічного планування діяльності підприємства.

Успішне планування залежить від здатності маркетологів визначати та оцінювати нові ринкові можливості, запобігати загрозам діяльності, компанії генерувати ідеї щодо розвитку товару, передбачати необхідні зміни у стратегії компанії залежно від етапу життєвого циклу товару тощо. Однак, оскільки успіх маркетингового планування в промисловій сфері сильно залежить від діяльності інших функціональних сфер, то роль маркетингу в процесі стратегічного планування включає аналіз та пояснення ринкових вимог, щоб керівництво компанії могло донести їх до інших структурних підрозділів компанії, розробити систему взаємопов'язаних стратегій.

Зв'язок маркетингу з відділом стратегічного планування показано на рис. 8.23. Маркетинг представляє інформацію та попередній висновок (крок 1), ці дані аналізуються та оцінюються кожній СБЕ (крок 2), які потім встановлюють свої цілі та формулюють завдання (крок 3). Як тільки бізнес-одиниці визначають свої цілі, керуюче з маркетингу формує маркетинговий план (крок 4), виконують його (крок 5), а потім оцінюють результати (крок 6), які рухають наступний цикл процесу стратегічного планування.

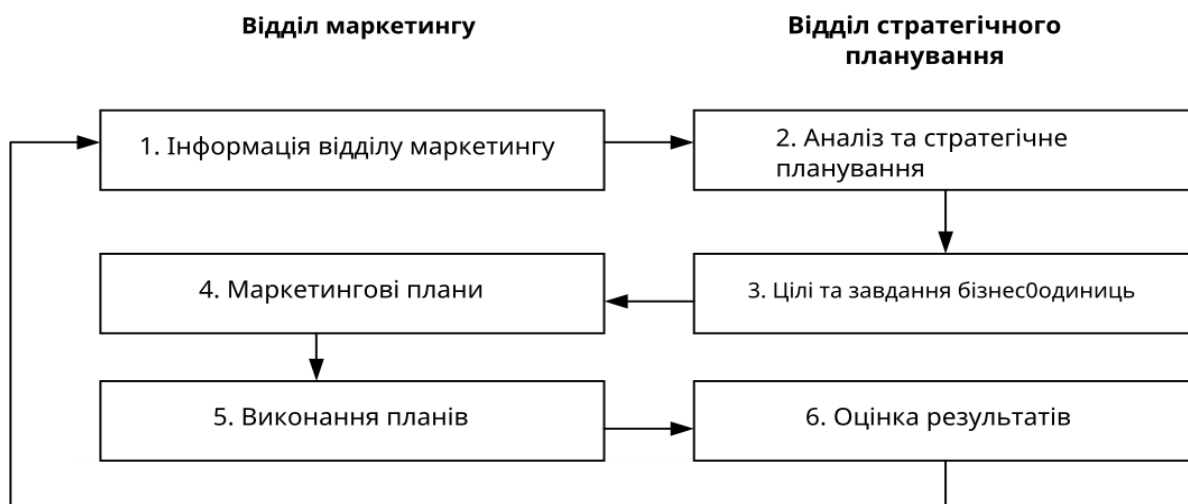


Рисунок 8.23. Зв'язок між маркетингом та стратегічним плануванням

У контексті ролі маркетингу в компанії цікаві дані, наведені у статті Яна Склейтиера «Безкомпромісний маркетинг»: «Тим не менш, у більшості компаній вплив, статус та репутація маркетингу та маркетологів, як і раніше, обмежені. Дослідження CIM показали, що лише у двадцяти компаніях із FTSE 100 (рейтинг компаній The Financial Times – ред.) до складу ради директорів входять маркетологи. Серед двадцяти перших компаній зі списку Fortune 500, тільки одна (General Electric) у складі ради директорів має директора з маркетингу.

Відсутність представників маркетингу в управлінській команді компанії негативно впливає на забезпечення маркетингової функції. Дані американського Outsourcing Institute (США) показують, що лише 13% компаній із США виділяють достатній обсяг ресурсів на свою маркетингову діяльність. Недавнє дослідження компаній зі списку The Times 1000 показало, що менше 57% фінансових директорів вважають за необхідне інвестиції в маркетинг для забезпечення зростання компанії в довгостроковому періоді; 27% відзначили, що інвестиції в маркетинг можна використовувати для реалізації короткострокових тактичних цілей, 32% упевнені, що у скрутні часи першим потрапляє під скорочення саме маркетинговий бюджет.

Зниження статусу маркетингу сьогодні є предметом багатьох дискусій. З точки зору професора Пітера Дойля, маркетинг все також часто не розуміється всередині самих компаній і завжди асоціюється з витратами. Професор Робер Шо з Кренфілдської школи менеджменту бачить кілька причин такого ставлення до маркетингу: слабкі стратегії, сліпе копіювання бізнес-кейсів і віра в «задоволеність споживачів», а не під вплив маркетингу на прийняття стратегічних рішень.

Процес планування промислового маркетингу представлено на рис. 8.24.

Ситуаційний аналіз. Маркетинг відіграє основну роль у складанні стратегічних планів як інтегрованого, так і по кожній СБЕ. Щоб виконати свою роль у процесі стратегічного планування, керівники маркетингу повинні: (1) оцінювати поточну ринкову ситуацію та (2) визначають сили, які впливатимуть на ринкову ситуацію в плановому періоді. Ситуаційний аналіз – це стадія збору, обробки та аналізу інформації, на якій керуючі маркетингом порівнюють та оцінюють зовнішню (ринкову) інформацію з внутрішньою (внутрішньофірмовою) інформацією, щоб допомогти кожній бізнес-одиниці у виявленні її можливостей та загроз, розвитку надалі на цій основі маркетингових стратегій. Потенційні ринкові можливості, завдання та плани маркетингу не можуть бути визначені без знання, де зараз знаходиться компанія у ринковому середовищі.

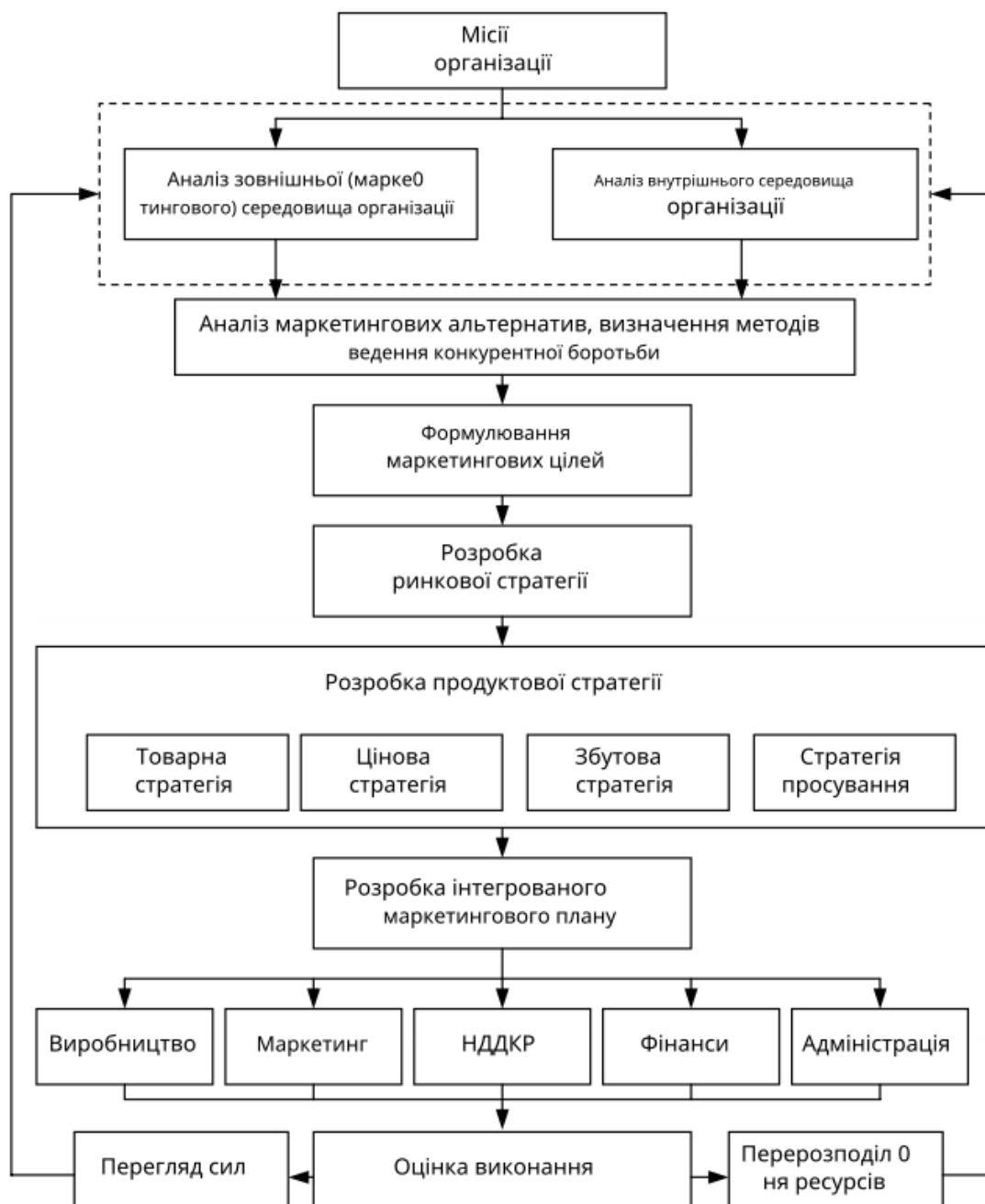


Рисунок 8.24 - Процес планування промислового маркетингу

Найважливішу роль під час ситуаційного аналізу грають маркетингові дослідження. Саме за допомогою маркетингових досліджень фахівці у галузі маркетингу отримують необхідні об'єктивні дані, які формують базу для подальшого аналізу.

При проведенні ситуаційного аналізу в ході маркетингових досліджень (рис. 8.25) може збиратися первинна та вторинна інформація, можуть використовуватись кількісні та якісні методи збору даних (рис. 8.26). У цьому традиційна послідовність проведення досліджень – це «вторинна інформація»-

«якісні дослідження»-«кількісні дослідження». Саме така послідовність забезпечує виконання, за інших факторів, вимог до якості інформації, що отримується.

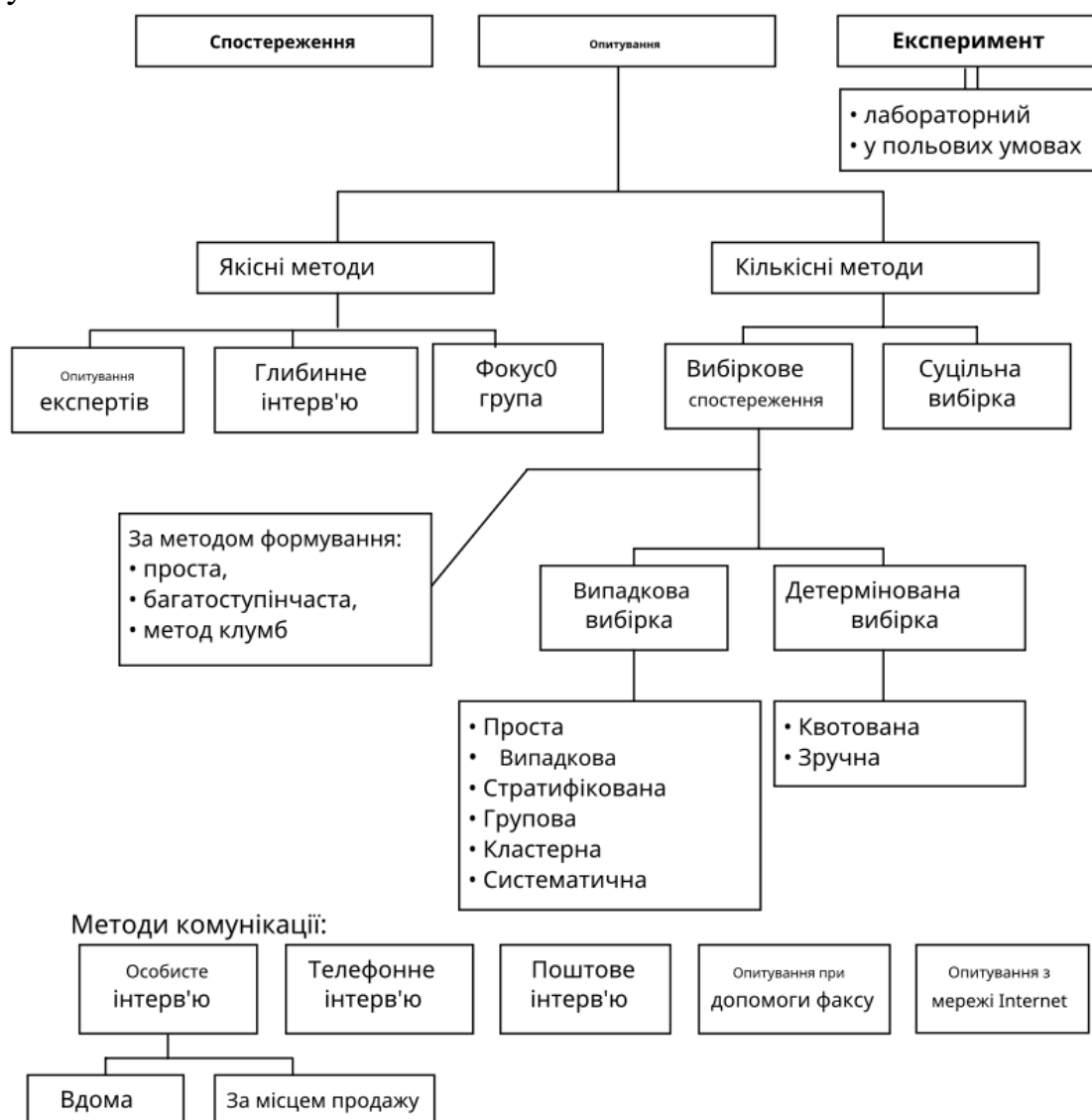


Рисунок 8.26 - Методи досліджень та комунікацій, що застосовуються підчас маркетингових досліджень

Необхідна та найважливіша частина маркетингу в ситуаційному аналізі полягає також у виявленні та поясненні вимог ринку, реалістичній оцінці реальної та майбутньої ринкової ситуації, виявленні сильних і слабких сторін компанії по відношенню до реальних і майбутніх конкурентів компанії. У табл. 8.9 описані типи інформації, що найбільш часто збираються маркетингом на стадії ситуаційного аналізу.

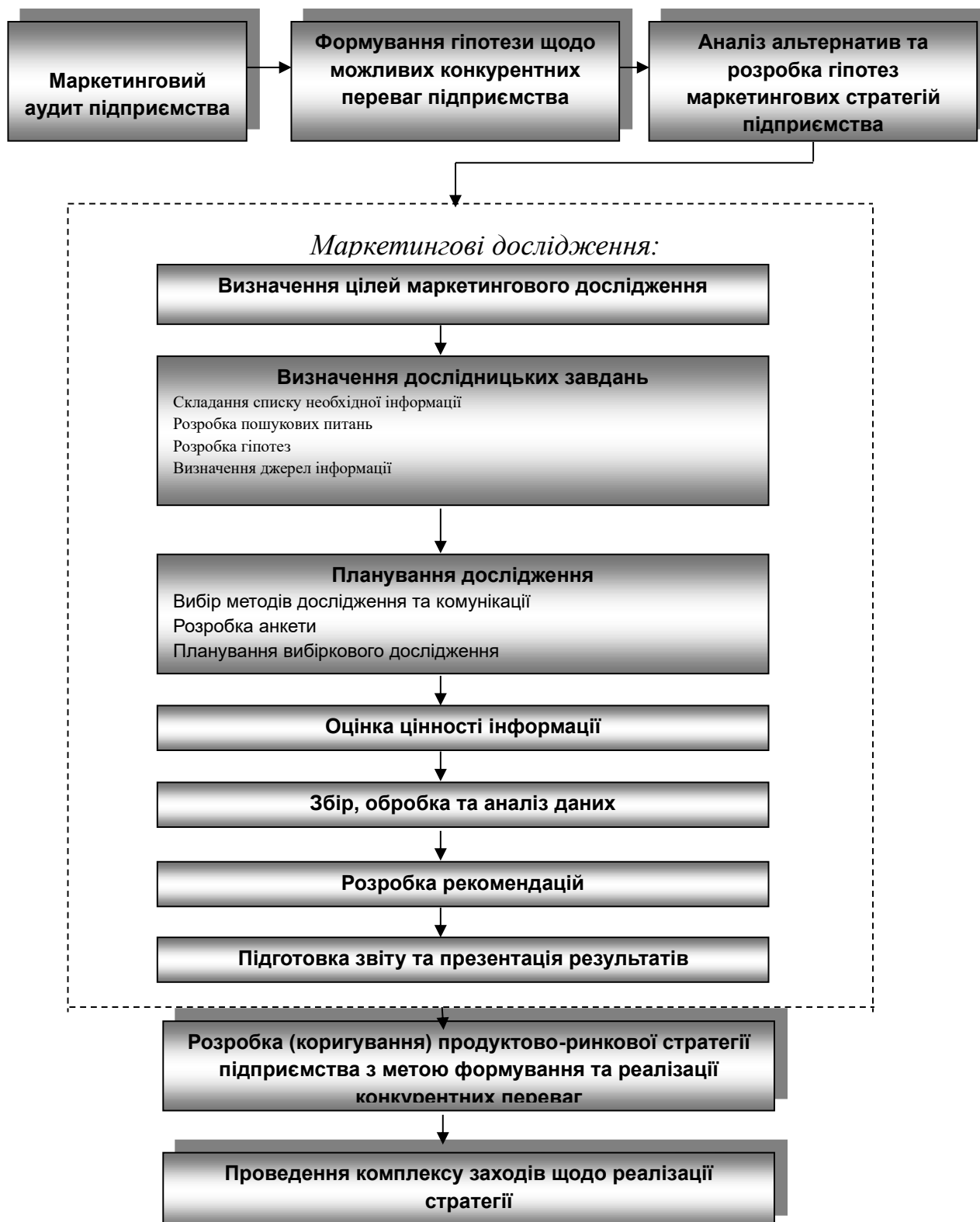


Рисунок 8.25 - Основні види робіт під час проведення маркетингових досліджень

Таблиця 8.9 - Типові види внутрішньої та зовнішньої інформації для ситуаційного аналізу

Внутрішня інформація		Зовнішня інформація	
Категорії	Типи інформації	Категорії	Типи інформації
Організація	Місія та цілі компанії, стратегії компанії, планування портфеля продуктів, організаційні проблеми, сильні та слабкі сторони компанії.	Фактори середовища	Витрати та наявність необхідних ресурсів; економічні умови; технічні/соціальні зміни, політичне середовище; регулювання промисловості/бізнесу.
Фінансові ресурси	Прибутковість товару/дані про витрати на товар/ринок; бюджет; кредитне становище; фінансове становище.	Умови ринку	Розмір, зростання ринку, ринку; географічна концентрація; частка ринку, проникнення ринку.
Просування та прогнозування	Прогнозування та проектування продажу та частки ринку; передбачення щодо виробництва та робочої сили	Ринкові сегменти	Рівень споживання товару, вигоди товару реклама та просування, ціни, їх зміна, класифікація каналів.
Оперативні можливості	Потужність виробництва/закупівель, якість НДДКР рівень запасів, можливості сервісу	Канали	Поточне співвідношення каналів, мотивації членів каналів, витрати альтернативних варіантів, рівень запасів, вплив стратегії ціноутворення
Сильні та слабкі сторони конкурентів	Поточний статус продукції компанії, сили продажів, реклама та просування	Конкуренти	Їх число, розміщення частка ринку, сильні та слабкі сторони по відношенню до продукції, ціни, реклама та просування, канали, НДДКР, можливі реакції конкурентів.

ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА У ХОДІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Запорукою успішного планування є наявність повної та адекватної інформації, що дозволяє передбачати зміни та здійснювати прогнозування, що забезпечується наявністю відповідних підходів та методик. Виділяють два основні підходи до управління на основі моніторингу маркетингового середовища:

- управління на основі аналізу сильних сигналів;
- управління на основі аналізу слабких сигналів.

Управління з урахуванням аналізу сильних сигналів, тобто. прояві параметрів маркетингового середовища вплив яких очевидно, добре прогнозоване і виявлення яких для підприємства не становить особливих труднощів, застосовується в основному для короткострокового та середньострокового планування. Таке планування є досяжним фірми, проте воно “близоруко”, т.к. воно ефективне у межах середовища з незначними якісними і структурними змінами.

Управління з урахуванням аналізу слабких сигналів. Згідно з І. Ансоффом, більшість підприємств приділяє основну увагу різним методикам екстраполяції для прогнозування продажів, параметрів середовища. Однак ці прогнози не враховують причин змін, які на момент складання прогнозу можуть бути мало помітними (так звані “слабкі сигнали /weak signals/).

1. сигнал, отриманий фірмою може бути ослаблений через те, що фірма знаходиться поза напрямом розповсюдження сигналу, хоча сигнал досить сильний;
2. через існування фільтра між фірмою та джерелом сигналу;
3. відстань між джерелом сигналу та фірмою досить велика;
4. сигнал може бути слабким спочатку і може бути розпізнаний або експертом, або самою фірмою, якщо йому буде приділено достатньо уваги.

Для виявлення та розпізнавання слабких сигналів з метою своєчасного прийняття адекватного рішення використовується наступна тріада:

- | | | |
|--|---|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>воратар</i> ▪ <i>підсилювач сигналу</i> ▪ <i>фільтр</i> | } | в англ. аббревіатурі- GAF |
|--|---|---------------------------|

GAFs - це експерти у певній галузі щодо маркетингового середовища, використовуючи яких фірма здійснює пошук інформації. Вони здійснюють моніторинг середовища, виявляють слабкі сигнали, виділяють їх, очищаючи від "шумів".

Через те, що дана процедура є досить дорогою, утримання апарату, який виконував ці функції можуть дозволити собі переважно транснаціональні компанії. Більшість же компаній купують цю інформацію у спеціалізованих фірм.

Щоб здійснювати управління підприємством з урахуванням аналізу слабких сигналів, Burt Nanus запропонував QUEST-методику оцінки слабких сигналів.

QUEST – це аббревіатура QUick Environment Scanning Technique. В. Nanus визначає QUEST як процес аналізу майбутнього, розроблений для того, щоб дозволити організації отримати уявлення про тенденції та події, які можуть мати місце в майбутньому в маркетинговому середовищі фірми і які можуть вплинути на стратегії організації, її політику. Це систематичний, інтенсивний і відносно недорогий шлях для отримання стратегічно важливих результатів і оперативно фокусуючий увагу менеджерів на стратегічних напрямках, які потребують більш детального аналізу та планування. Нижче наведено основні етапи проведення QUEST-аналізу

1. Огляд поточного стану рекламного середовища.
2. Обґрунтування цілей та методології.
3. Огляд футурологічних публікацій для розширення горизонтів бачення.
4. Визначення галузей та ринків для аналізу, показників.
5. Визначення того, що вважати стратегічними ключовими результатами/виходами для підприємства.
Це найважливіший етап.
6. Складання списку подій.
7. Отримання ймовірностей подій.
8. Упорядкування матриці перехресного впливу /Cross Impact Matrix, CIM/ (див. нижче).
9. Аналіз матриці CIM (рис. 8.26) та складання сценаріїв

Подія	Ймовірність	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

Рисунок 8.26 - Матриця CIM

Аналіз маркетингових альтернатив, визначення методів ведення конкурентної боротьби. Після з'ясування ситуації, в якій знаходиться компанія, їй необхідно з'ясувати можливі альтернативи.

Для визначення стратегічних ринкових альтернатив використовують два види аналізу:

1. *інтенсивний аналіз*, який виявляє можливі стратегічні альтернативи у межах існуючої сфери діяльності компанії;

2. *диверсифікаційний аналіз*, який виявляє стратегічні альтернативи поза існуючої сфери діяльності компанії.

Пошук альтернатив може здійснюватися у компанії з використанням неформальних або формалізованих процедур. У першому випадку альтернативи можуть визначатися за допомогою таких методів як мозковий штурм, перегляд аналітичних звітів, відвідування виставок тощо. Однак у цьому випадку завжди виникає проблема повноти, коли невідомо чи всі можливі варіанти було перебрано. Уникнути цього можна, використовуючи формалізовані процедури. Зокрема, при цьому часто використовуються матриці, запропоновані І. Ансофом.

Двовимірна матриця І. Ансоффа (рис. 8.27) припускає, що компанія може варіювати двома основними складовими: товаром та ринком.

		Продукт	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Більш глибоке проникнення ринку (Реанімація ринку) <i>Market penetration</i>	Розвиток товару <i>Product development</i>
	Новий	Розвиток ринку <i>Market development</i>	Диверсифікація <i>Diversification</i>

Рисунок 8.27- Компоненти вектору зростання компанії за І. Ансоффом

Проаналізувавши стан ринку, свої маркетингові можливості на ньому компанія може вибрати одну із чотирьох стратегій:

- *Більш глибоке проникнення ринку (реанімація ринку)* приймається у разі, якщо можливості зростання компанії в рамках існуючого ринку з даним товаром ще не вичерпано і це економічно доцільно. Збільшення ринкової частки для існуючих товарних ринків, як правило, пов'язане з необхідністю проведення масованої рекламної кампанії, розширення каналів дистрибуції тощо. заходами.
- *Стратегія розвитку товару* використовується компанією якщо існуючий ринок досить привабливий, проте проведені маркетингові дослідження показують, що в силу факторів маркетингового середовища змінилися мотивації споживачів. В цьому випадку фірма створює нові продукти, щоб замінити існуючі, часто використовуючи налагоджену мережу дистриб'юторів, імідж марки (або проводячи репозиціонування) і т.п.

Ступінь новизни товару на ринку може бути різною. Вирізняють такі види новизни товару:

- *принципово новий товар*, тобто. товар, який задовольняє потребу, що раніше не задовольнялася (наприклад, свого часу, персональний комп'ютер);
 - *товар принципової новизни*, який містить елементи продуктової або технологічної новації (наприклад, що з'явився електронний або кварцовий годинник);
 - *модифікований товар*, Що має покращені характеристики або упаковку;
 - *товар новий для цього ринку*, коли компанія виводить на ринок товар, що раніше не продавався на ньому, але вже добре відомий споживача інших країн (у вітчизняній практиці, коли на наш ринок виводиться нове для нас промислове обладнання, але вже добре відоме, що часто застаріло для Заходу, що дозволяє суттєво продовжити період життєвого циклу товару).
- *Стратегія розвитку ринку* передбачає розширення ринку, виявлення нових сегментів ринку чи напрямів використання продукції. У першому випадку компанія займається географічною експансією, виходячи на нові ринки всередині країни або ще не освоєні національні та регіональні ринки. У другому, - компанія освоює раніше не задіяні групи споживачів, коли, наприклад, за допомогою продуктової чи технологічної новації вдається створити товар, який за своїми техніко-економічними характеристиками робить економічно доцільним задоволення специфічних потреб споживачів, які раніше не задовольнялися. У третьому, - у межах старих географічних кордонів ринку завдяки відкриттю нових напрямів використання існуючого товару з'являються нові групи споживачів. хрестоматійний приклад – аспірин. Традиційно він приймався як жарознижувальне. Однак у процесі використання згодом відкрилася його додаткова якість – здатність розріджувати кров, що зумовило його застосування для нової групи споживачів – хворих на серцево-судинні захворювання. Освоєння нових ринків часто є досить капіталомістким і затяжним процесом, що вимагає від компанії мобілізації наявних у неї ресурсів.
 - *Диверсифікація* використовується, коли компанія вичерпала можливості зростання як щодо товару, так і існуючих ринків, а також для того, щоб уникнути залежності від однієї асортиментної групи. Ці товари можуть бути новими для всієї галузі або для фірми. Зазвичай розглядають три типи диверсифікації:
 - (1) *концентрична* диверсифікація полягає у пошуку нових продуктів з технологічними та/або ринковими рисами, подібними до вже існуючої продуктової лінії фірми, щоб отримати нових споживачів;
 - (2) *горизонтальна* диверсифікація полягає у додаванні нових, технологічно несхожих продуктів, які є привабливими для нинішнього споживчого складу;
 - (3) *конгломератна (або чиста) диверсифікація* полягає у пошуку нових видів бізнесу, які взагалі не пов'язані з наявною поточною технологією, продукцією чи ринками компанії.

Після 20-річного досвіду з'явився новий складніший опис матриці. Замість двовимірної (продукт-ринок) використовується тривимірна матриця «продукт –

ринок – потреба» (рис. 8.28). Куб показує три напрями, які фірма може використовуватиме визначення можливих альтернативних шляхів її зростання.

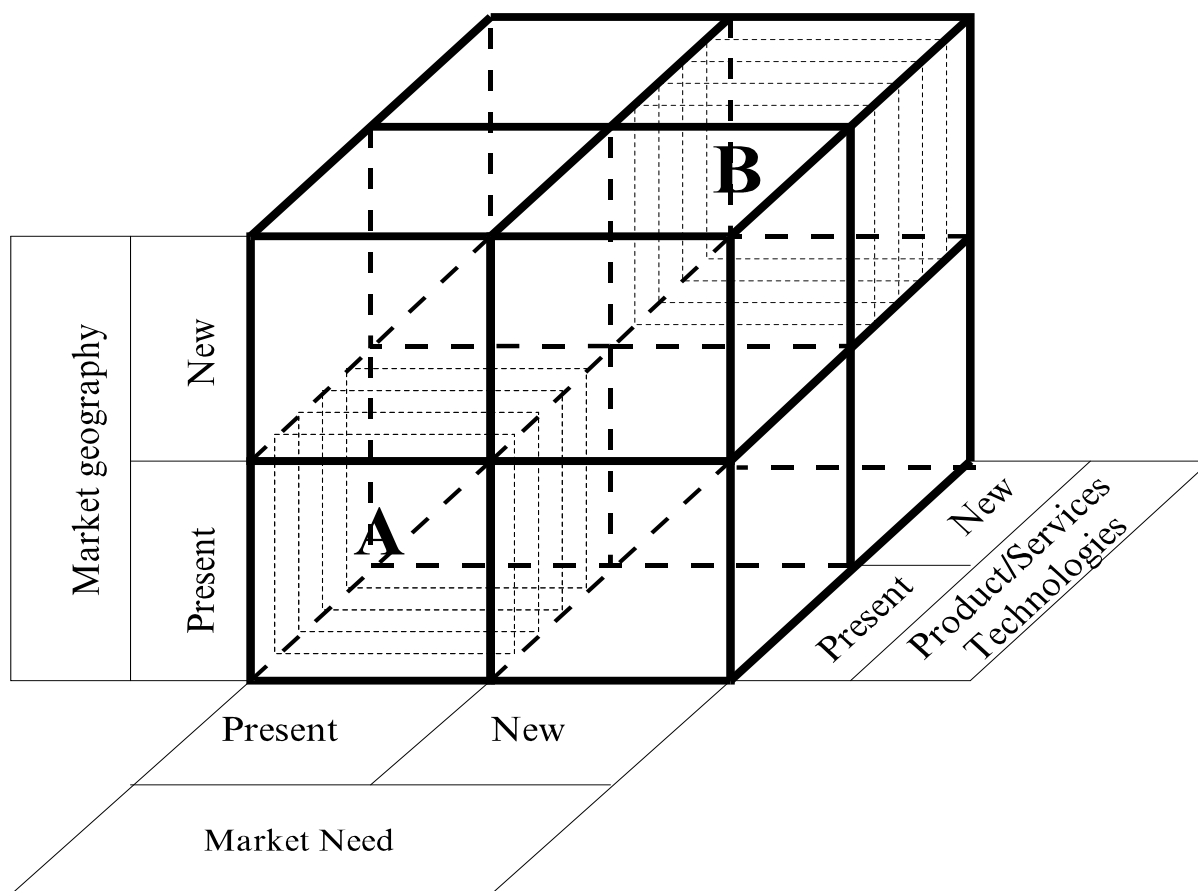


Рисунок 8.28 - Тривимірна матриця І. Ансоффа

Кожна альтернатива маркетингологом має бути конкретизована та оцінена щодо можливості її реалізації. Для цього зручно використати табл. 2.11.

Таблиця 8.10 - Форма таблиці для оцінки альтернатив

Стратегічна альтернатива	Шляхи реалізації	Сильні сторони альтернативи	Слабкі сторони альтернативи	Ймовірність реалізації	Необхідні ресурси та зміни	Фінансова та ін.
1.	1.1.					
	1.2.					
2.	2.1					

Однією з найважливіших завдань, розв'язуваних на етапі аналізу стратегічних альтернатив, є формування оптимального набору товарів, який дозволить би компанії найкращим чином поєднувати товари, що є на різних етапах життєвого циклу, і продаються різних ринках, з властивим їм етапом розвитку. Досягнення цього підприємство проводить портфельний аналіз. Формування оптимального товарного портфеля дозволяє організації оптимізувати у часі фінансові потоки, нівелювати вплив ринкових коливань на прибуток. Методи, що використовуються під час проведення портфельного аналізу розглянуті у темі, присвяченій маркетинговій товарній політиці.

Постановка маркетингових цілей. Маркетингові цілі безпосередньо впливають із цілей бізнес-одиниць, встановлених у процесі стратегічного планування на етапі ситуаційного аналізу. Отримана оцінка поточної та майбутньої ринкової ситуації, аналіз можливих альтернатив дозволяють встановити специфічні маркетингові цілі щодо бажаних обсягів продажу, ринкових часток, рівня лояльності та типів прихильності до торгової марки, прибутку та повернення вкладень. Вимоги до маркетинговим цілям самі, що було розглянуто раніше. Сучасний підхід - SMART-цілі – це цілі, які відповідають 5 критеріям:

- **Specific** (Конкретна) — чітко визначена, без розмитих формулювань.
- **Measurable** (Вимірювана) — є цифри або індикатори успіху.
- **Achievable** (Досяжна) — реалістична за ресурсами та можливостями.
- **Relevant** (Актуальна) — важлива для бізнесу, узгоджена зі стратегією.
- **Time-bound** (Обмежена в часі) — має чіткий дедлайн або період.

Приклад SMART: «Збільшити обсяг продажів насосного обладнання на українському ринку на 18 % до 31 грудня 2026 року за рахунок укладання 12 нових дилерських контрактів».

Орієнтовний список маркетингових цілей наведено на рис. 8.29.

МАРКЕТИНГОВІ ЦІЛІ								
Ринкові		Продуктові				Фінансові		
– досягнення намічених джерел конкурентних переваг; – абсолютна та відносна ринкова частки; – ступінь охоплення цільових ринків; – характер позиціонування; –	За товаром		за ціною		Збутові		Комунікаційні	
	– ширина та глибина асортименту – тривалість етапу ЖЦТ; – співвідношення ціна-якість; – ступінь диференціації торгової марки; – рівень лояльності до бренду; – тип прихильності до бренду тощо.	– ціна товару; – величина розриву за ціною по відношенню до конкурентів; – рівень цінової чутливості; – цінова премія бренду; – розподіл цін на каналах дистрибуції тощо.	– обсяги продажу; – ширина каналів дистрибуції; – глибина каналів дистрибуції; – рівень мотивації збутового персоналу; – стандарти обслуговування; – імідж торгових точок тощо.	– ступінь охоплення цільової аудиторії; – досягнута ефективна частота; – рівень поінформованості про торгову марку; – розмір рекламного бюджету; – показник присутності у ЗМІ щодо конкурентів тощо.	– ROI; – рентабельність виробництва; – рентабельність продукції; – собівартість; – рівень самофінансування; – рівень ліквідності; – фінансова ефективність маркетингових комунікацій тощо.			

Рисунок 2.29 - Орієнтовний список маркетингових цілей промислового підприємства

Розробка ринкової стратегії. Коли компанією проаналізовано можливі стратегічні альтернативи та поставлено конкретні маркетингові цілі, необхідно розробити маркетингову стратегію, реалізація якої дозволила б досягти конкурентних переваг, стратегічних та маркетингових цілей підприємства.

Формування маркетингової стратегії промислового підприємства передбачає розробку їм взаємопов'язаної ринкової та продуктової стратегії. Зміни в ринковій стратегії неминуче спричиняють необхідність змін у продуктивній стратегії.

У ході розробки ринкової стратегії компанія структурує споживачів на ринку, виробляє план дій і лінію своєї поведінки по відношенню до своїх існуючих та потенційних (1) споживачів, (2) конкурентів, а також (3) до ринкового середовища, в якому ведеться суперництво між фірмами (див. рис. 1. 4). Графічно система таких стратегій представлена на рис. 8.30.

Базова стратегія підприємства визначає що вибирає компанія як своє основне джерело конкурентної переваги. Всі інші стратегії компанії є похідними від неї, що генеруються на цій основі. Залежно від обраного джерела конкурентної переваги компанія або намагається агрегувати ринок для отримання можливості використання переваг ефекту масштабу, або навпаки розбиває ринок на сегменти з метою фокусування на особливих потребах деяких груп споживачів. Тому виробляється ринкове позиціонування.

Як зазначалося, у сучасних умовах компанії задля забезпечення конкурентоспроможності змушені розробляти лінію поведінки стосовно ринкової середовищі, впливаючи її учасником чи змінюючи умови ведення конкурентної боротьби.

Успішне суперництво, крім того, вимагає від підприємств постійного аналізу для виявлення напрямів зростання. Стратегія зростання фірми визначає у напрямі(ях) необхідно компаніям з стану маркетингової середовища розвиватися.

До певної міри, узагальнюючою стосовно попереднім стратегіям, є конкурентна стратегія компанії. У її виробляється інтегральна лінія поведінки компанії стосовно її провідним конкурентам.

У наведені вище стратегії утворюють єдину систему, що дозволяє виробити єдину, узгоджену лінію поведінки компанії по відношенню до основних учасників ринку, досягти намічених конкурентних переваг.

Ринкова стратегія:

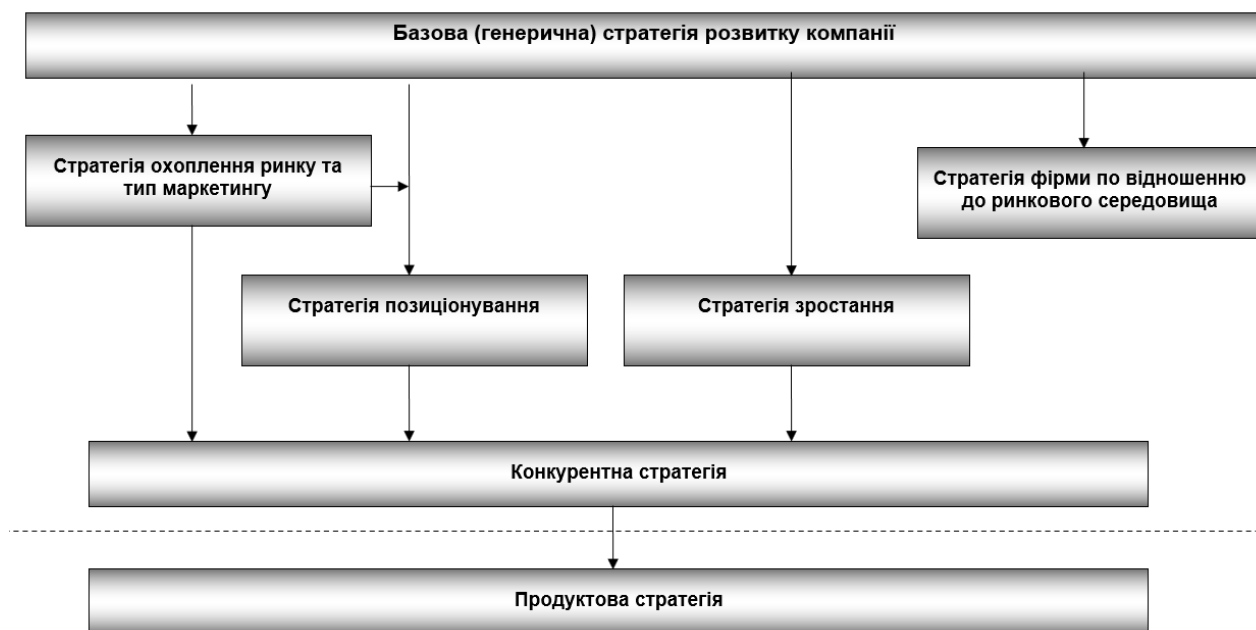


Рисунок 8.30 – Система ринкових стратегій підприємства

Розробка продуктової стратегії. Коли ринкова стратегія розроблена спеціалістами в галузі маркетингу переходять до розробки продуктової стратегії підприємства. Для кожного цільового ринку розробляється свій комплекс маркетингу, який включає такі компоненти, як товар, ціна, поширення і просування. Табл. 2.12 містить короткий опис сфер, що охоплюються цими чотирма компонентами.

Рішення про продуктову лінію, характеристики товару, рівень його якості, сервіс і новий продукт для підприємства, що працює на промисловому ринку, повинні бути чітко сформульованими та інтегрованими з виробництвом, НДДКР та технічним обслуговуванням. Всі елементи комплексу маркетингу повинні бути узгоджені між собою та з ринковою стратегією підприємства.

Таблиця 8.11 - Компоненти комплексу маркетингу підприємства, що працює на промисловому ринку

Стратегія	Деякі основні питання
Товарна	- ширина та глибина товарного асортименту - етап життєвого циклу товару - тип попиту та фактори цінової чутливості - показники об'єктивної та суб'єктивної якості - напрями вдосконалення техніко-економічних характеристик товару виходячи з вимог ринку, техніко-технологічних можливостей підприємства, його фінансових ресурсів - час та характер модифікації/введення нового товару - брендинг/величина активів торгової марки - упаковка (естетика, безпека, можливості транспортування різними видами транспорту)
Цінова	- базовий метод ціноутворення - ціна та собівартість товару

Стратегія	Деякі основні питання
	■ встановлення цін відповідно до умов Інкотермс ■ розподіл цін на каналах дистрибуції ■ географічна політика цін ■ час проведення та величина знижки
Поширення	■ глибина та ширина каналів розподілу ■ тип збуту ■ маркетингова збутова система ■ методи стимулювання збутового персоналу ■ умови постачання ■ збутова логістика (організація руху товару)
Просування	■ стратегія просування ■ задіяні елементи комплексу маркетингових комунікацій ■ комунікаційні канали ■ медіаграфіки ■ ефективність реклами

Розробка маркетингових планів. Маркетингове планування включає питання, пов'язані з розподілом у часі і за виконавцями різних видів маркетингових заходів. Воно також пов'язане з розробкою бюджету, що базується на реальних перспективах продажу кожного товару компанії.

Успішне маркетингове планування вимагає ретельного виконання. У більшості галузей промисловості існують так звані "стратегічні вікна" - обмежені проміжки часу, під час яких фірма може прийняти і втілити нову стратегію. Отже, час є вирішальним чинником, якщо фірма розробляє чи радикально змінює свою стратегію. При плануванні використовуються ряд методів, наприклад мережного планування, метод оцінки та перегляду програм. Ці методи особливо важливі, якщо при виконанні маркетингових планів потрібні істотні зміни в товарній політиці, закупівлі або виробничому графіку.

Виконання та контроль маркетингових планів. Коли маркетингові стратегії та плани визначені, вони мають бути втілені та виконані. Щоб оцінювати та контролювати їх виконання, мають бути встановлені стандарти контролю, сформульовані критерії ефективності реалізації, а також визначені контрольні кількісні та якісні показники. Маркетингові стратегії та плани формулюються для досягнення певних цілей і ці цілі мають бути використані для встановлення показників, за якими вимірюватиметься виконана робота. Наприклад, це може стосуватися прибутку, ринкової частки, відсотка приросту продажів.

Методи оцінки та контролю дозволяють не тільки визначити вплив поточної маркетингової діяльності на фінансові показники роботи підприємства, а й уможливають швидше реагування на виявлені в ході контролю виконання планів можливості та загрози.

Основними типами маркетингового контролю є: (1) контроль виконання річних планів, (2) контроль прибутковості та (3) стратегічний контроль (табл. 8.11). Процес контролю виконання річних планів наведено на рис. 8.31. Контроль прибутковості здійснюється за товарами, територіями, ринками, сегментами, збутовими каналами, обсягами замовлень тощо. У процесі стратегічного контролю, щодо справи, проводиться ревізія маркетингу (табл. 2.14).

Таблиця 8.12 - Типи маркетингового контролю

Тип контролю	Відповідальні	Ціль
Контроль виконання річних планів	Керівництво вищої та середньої ланки	Переконалися у досягненні поставленої мети
Контроль прибутковості	Контролер з маркетингу	Виявити, на чому фірма заробляє гроші, на чому втрачає
Стратегічний контроль	Вищий посібник, контролер з маркетингу	З'ясувати, чи справді фірма використовує найкращу з маркетингових можливостей та наскільки ефективно

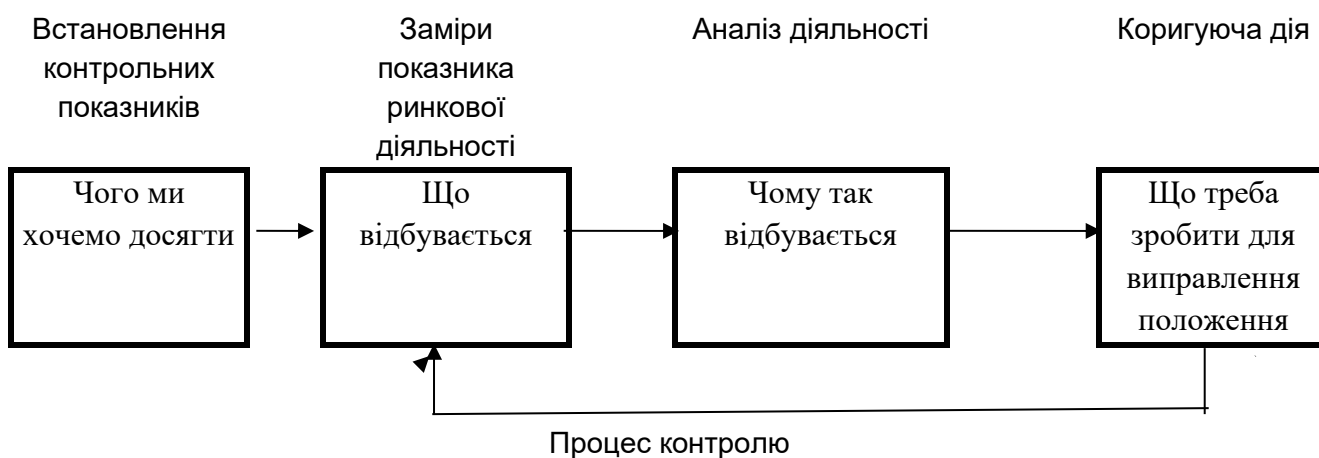


Рисунок 8.31 Контроль виконання річних планів

Таблиця 8.13 - План ревізії маркетингу

Частина 1	Ревізія маркетингового середовища А. Макросереда Б. Мікросереда
Частина 2	Ревізія стратегії маркетингу А. Програма діяльності фірми Б. Завдання та цілі маркетингу В. Стратегія

Частина 3	Ревізія організаційної служби маркетингу А. Формальна структура Б. Функціональна ефективність В. Ефективність взаємодії
Частина 4	Ревізія системи маркетингу А. Система маркетингової інформації Б. Система планування маркетингу В. Система маркетингового контролю Г. Система розробки нових товарів
Частина 5	Ревізія результативності маркетингу А. Аналіз прибутковості Б. Аналіз ефективності витрат
Частина 6	Ревізія функціональних складових маркетингу А. Товари. Б. Ціни В. Розподіл Г. Канали маркетингових комунікацій Д. Торговий апарат

Маркетинговий контроль для підприємства може здійснюватися у вигляді:

- *розкладів, графіків та діаграм*, Що є сьогодні найбільш широко використовуваними засобами;
- *звітів*, що періодично надходять зі служб та підрозділів підприємства;
- *бюджету*, аналізу виконання його статей;
- *аналізу продажу та витрат*, що є ефективним засобом розпізнавання можливих проблем; проводиться за товаром, продуктовою лінією, типами споживачів, географічними регіонами;
- *маркетингового аудиту*, який полягає у систематичній оцінці виконання маркетингової програми підприємства щодо цілей, стратегій, видів діяльності, організаційних структур, персоналу, включаючи питання аналізу маркетингового середовища, зокрема характеристики споживачів, імідж підприємства, конкуренти, законодавчі регулятори, економічні тенденції.

Наприкінці слід зазначити, що успішне планування промислового ринку, проти споживчим, вимагає переважно міжфункціональної координації, зокрема, маркетингу, виробництва, НДДКР і фінансів. Керівництво компанії має шукати шляхи подолання традиційної ізоляції функціональних сфер. Ця ізоляція часто

відбувається, по-перше, через вроджений конфлікт між маркетингом та іншими функціональними сферами, по-друге, через те, що зазвичай організаційна структура частіше орієнтована на внутрішнє середовище, ніж на зовнішнє, і, по-третє, через невдалих втручань інших функціональних сфер.

Врізка

КЕРІВНИЦТВО З СКЛАДАННЯ ПОПЕРЕДНЬОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ

(Джерело: Cateora PR International Marketing. 8th ed., Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993)

МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН

А. Цілі на ринку

- Цільовий ринок (опис особливостей)
- Очікуваний обсяг продажів
- Очікуваний прибуток
- Проникнення та охоплення ринку

Б. Адаптація чи модифікація продукту

Використовуючи розширену модель продукту, покажіть, як ваш продукт може бути адаптований для ринку

- Основний компонент продукту
- Упаковка
- Засоби технічного обслуговування

В. Просування

- Реклама
 - Цілі
 - Сукупність коштів
 - повідомлення
 - ціни
- Стимулювання збуту
 - Цілі
 - купони
 - премії
 - ціни
- Персональний продаж
- Інші засоби просування

В. Розповсюдження: від вихідного пункту до місця призначення

- Вибір порту
 - порт відвантаження
 - порт призначення
- Вибір виду транспорту: переваги та недоліки кожного
 - залізниці
 - повітряний транспорт
 - морський транспорт
 - автомобільний транспорт
- Упаковка
 - маркування
 - Контейнеризація
 - ціни
- Необхідна документація
 - коносамент
 - квитанція про відвантаження
 - авіанакладна
 - накладна
 - проформа
 - митна декларація
 - місце призначення
 - Спеціальні документи
- Страхові зобов'язання
- Фрахтування

Г. Канали розподілу (мікроаналіз)

- Роздрібна торгівля
 - типи та кількість роздрібних магазинів
 - роздрібні націнки на товар у кожному типі магазинів
 - методи розрахунку для кожного типу
 - масштаби угод кожного типу
- Оптові посередники
 - типи та кількість оптових посередників
 - Роздрібні націнки на товар у кожному типі
 - методи розрахунку для кожного типу
 - масштаби угод кожного типу
- Агенти з імпорту/експорту
- Складування
 - типи складів
 - становище

Д. Визначення ціни

- Ціна навантаження товарів
- Ціна транспортування товарів
- Витрати за змістом
 - витрати на утримання на перевалочних пунктах
 - плата за навантаження/розвантаження
- Страхові витрати
- Мита
- Податки на імпорт та на додану вартість
- Оптові і роздрібні надбавки та знижки
- Націнка вашої компанії
- Роздрібна ціна

Є. Умови доставки

- ФОБ, ФАС та ін.
- Переваги та недоліки

Ж. Способи платежу

- Готівкою вперед
- Відкриття рахунків
- Надсилання на консигнацію
- Оплата за пред'явленням, з часом або у призначений термін
- Акредитив

З. Проформа фінансового звіту та бюджету

- Бюджет
 - Витрати з продажу
 - Витрати на рекламу та просування
 - Витрати по поширенню
 - ціна товару
 - інші
- Проформа щорічного звіту про прибутки та збитки

3. Необхідні ресурси

- А. Фінанси
- Б. Персонал
- В. Виробнича потужність

4. Висновки**5. Джерела інформації****6. Програми**

КЕРІВНИЦТВО З АУДИТУ РИНКУ ТА АНАЛІЗУ РИНКУ КОНКУРЕНТІВ

(Джерело: Cateora PR International Marketing. 8th ed., Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993)

1. Вступ**2. Продукт****А. Оцінка продукту як нововведення та як він сприймається цільовим ринком**

- Відносні переваги
- Сумісність
- Складність
- Опробованість
- Наочність

Б. Основні проблеми та опори, що перешкоджають прийняттю продукту**3. Ринок****А. Опис ринку(ів), на якому планується продавати продукт**

- Географічний регіон(и)
- Види транспорту та зв'язку, доступні у цьому регіоні
- Покупні звички споживачів
 - Схема використання продукту
 - короткий опис властивостей продукту
 - звички при покупках
- Розподіл продукту
 - Типові роздрібні торгові точки
 - продажі іншими посередниками
- Реклама та просування
 - засоби реклами, які зазвичай використовуються для досягнення вашої мети
 - Зазвичай використовувані засоби просування
- Цінова стратегія
 - звичайні надбавки
 - види доступних знижок

Б. Подібності та відмінності вашого товару та товарів конкурентів

- Товари конкурентів
 - найменування
 - властивості
 - Упаковка
- Ціни конкурентів
- Методи реклами та просування, які використовуються конкурентами
- Канали розподілу конкурентів

В. Ємність ринку

- Приблизний обсяг промислового продажу на запланований рік
- Приблизний обсяг продажів для вашої компанії на запланований рік

Р. Участь держави над ринком

- Агентства, здатні допомогти вам
- Правила, яким ви повинні дотримуватися

4. Висновки до дії**5. Джерела інформації****6. Програми**

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА 5.0, ЗМІНИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ УКЛАДІВ

Стратегічне планування промислових підприємств у ХХІ столітті зазнало фундаментальних трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, структурних зрушень у світовій економіці та переходу до нових технологічних укладів, пов'язаних із концепціями Індустрії 4.0 та 5.0. У цих умовах роль маркетингу виходить далеко за межі традиційного аналізу ринку, перетворюючись на інтегративну функцію, яка забезпечує синхронізацію інноваційної, технологічної, виробничої та збутової діяльності підприємства. Глобальні ланцюги створення вартості, цифрові платформи, кіберфізичні системи та зростаюча взаємозалежність ринків потребують від підприємств нових підходів до стратегічного мислення, що ґрунтуються на аналітиці великих даних, динамічній адаптації до технологічних змін та формуванні довгострокових партнерських екосистем.

У період глобалізації промислові компанії функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, де конкуренція формується не лише на рівні продуктів, а й між інтегрованими бізнес-моделями, ланцюгами постачання та технологічними платформами. Стратегічне планування має охоплювати прогнозування поведінки міжнародних ринків, оцінку геоекономічних ризиків, аналіз доступу до ресурсів та культурних особливостей бізнес-середовища. Зміна технологічних укладів посилила нерівномірність розвитку різних держав і секторів, створивши ситуацію, за якої промислові підприємства мають адаптувати свої стратегії до різних фаз технологічної еволюції партнерів і конкурентів. У цьому контексті знання про різні інституційні моделі, стандарти, регуляторні вимоги та технологічні платформи стає критично важливим для формування стратегічної поведінки компанії.

Індустрія 4.0, яка базується на впровадженні кіберфізичних систем, інтернету речей, автономних роботизованих комплексів, адитивних технологій та штучного інтелекту, створила передумови для кардинальної зміни логіки виробництва. Стратегічне планування в цих умовах передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси, починаючи від дослідження ринку й розроблення продукту до системи сервісного супроводу та управління життєвим циклом продукції. У виробничій діяльності пріоритет переходить до моделювання та оптимізації процесів у реальному часі, що дозволяє підвищувати точність прогнозування попиту, знижувати виробничі втрати, підсилювати гнучкість технологічних ліній і формувати індивідуалізовані продукти або рішення для промислових клієнтів. Таким чином, маркетингові стратегії зміщуються у бік сервіталізації, тобто трансформації продуктів у комплексні

рішення, де ключову цінність формує сервіс, дані, інтегровані цифрові моделі або інтелектуальні системи моніторингу.

Концепція Індустрії 5.0 розширила рамки технологічної парадигми, акцентуючи увагу на людинорозмірності, стійкості, соціальній цінності та взаємодії людини і машини у форматі високої кооперації. Це означає, що стратегічне планування промислового підприємства має включати не лише оптимізацію технологій, а й формування соціально орієнтованих бізнес-моделей, орієнтованих на сталий економічний розвиток, мінімізацію екологічного впливу, врахування етичних аспектів автоматизації та розвиток компетентностей персоналу. У цих умовах маркетинг виконує функцію узгодження економічної та соціальної цінності, підтримуючи позиціонування підприємства як суб'єкта відповідального інноваційного розвитку. Водночас взаємодія людини з алгоритмічними системами вимагає нових підходів до управління знаннями, безпеки даних, цифрової культури та організаційної поведінки.

Зміна технологічних укладів, зокрема перехід від п'ятого до шостого, супроводжується підвищенням ролі інформаційних технологій, нанотехнологій, біотехнологій, нових матеріалів, енергетичних рішень та систем штучного інтелекту. Це зумовлює необхідність адаптації стратегічного планування до довгострокових технологічних трендів, що можуть радикально змінювати структуру ринку і вимоги до компетенцій підприємства. Для промислового маркетингу це означає концентрацію на аналізі технологічних траєкторій, прогнозуванні еволюції потреб індустріальних споживачів та оцінці перспектив комерціалізації інновацій. Стратегічне планування більше не може будуватися виключно на ретроспективних даних; воно має спиратися на сценарне моделювання, машинне навчання та симуляції, які дозволяють передбачити складні системні взаємодії у ринковому середовищі.

У глобалізованій економіці промислові підприємства дедалі частіше конкурують у межах мультинаціональних кластерів і технологічних екосистем, де ключову роль відіграє співпраця між виробниками, постачальниками, НДДКР-організаціями, інтеграторами та цифровими платформами. Це змінює логіку стратегічного планування: від автономної моделі розвитку підприємства до мережевого підходу, який визнає цінність колективних інновацій. Формування партнерств дозволяє зменшити ризики інвестицій у нові технології, забезпечити доступ до знань, створити синергію між різними компетенціями та сформувати конкурентні переваги, які неможливо досягти ізольовано. У цьому контексті маркетинг набуває функцій управління взаєминами в екосистемі, підтримання технологічної сумісності, координації даних і стандартизації сервісів.

Особливістю стратегічного планування в епоху Індустрії 4.0 та 5.0 є необхідність одночасного управління цифровою трансформацією, інноваціями, логістикою, безпекою, регуляторною відповідністю та швидкодією виробничих систем. Значущим стає питання кібербезпеки промислових комплексів, адже цифровізація збільшує вразливість підприємств до зовнішніх загроз. Стратегія має передбачати інвестиції у захищені платформи, резервування даних, контроль доступу та використання технологій блокчейн або децентралізованої обробки даних. Окрему увагу слід приділяти питанням сертифікації та відповідності міжнародним стандартам, оскільки інтеграція у глобальні ланцюги вартості потребує гармонізації технічних вимог, екологічних норм і стандартів менеджменту.

Важливою характеристикою сучасного стратегічного планування є його перехід від лінійної концепції до адаптивної, коли стратегія перетворюється на динамічну систему, здатну до швидкого перегляду у відповідь на зміни середовища. Використання великих даних, штучного інтелекту та цифрових двійників дозволяє підприємствам проводити безперервний моніторинг ефективності, оперативно коригувати параметри виробництва і прогнозувати поведінку ринку з високою точністю. Маркетингова аналітика стає центральним елементом процесу планування, забезпечуючи інформаційну базу для стратегічних рішень, оптимізації продуктового портфеля, управління життєвим циклом клієнта та формування довгострокових конкурентних переваг.

У підсумку стратегічне планування промислового підприємства в умовах глобалізації та технологічних змін має розглядатися як багатофакторний, інтегрований процес, у якому поєднуються технологічні інновації, ринкова орієнтація, екосистемна взаємодія та соціальна відповідальність. Успішність підприємства визначається його здатністю використовувати цифрові технології для створення нової цінності, адаптуватися до глобальних структурних змін, інтегруватися у міжнародні ланцюги створення вартості та розвивати партнерства на основі довіри та інноваційної сумісності. Маркетинг у цьому процесі виконує роль стратегічного інтелекту підприємства, який забезпечує зв'язок між науково-технологічним прогресом, потребами індустріальних споживачів та глобальною конкурентною динамікою, формуючи підґрунтя для довгострокового економічного розвитку.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА 5.0, ЗМІНИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ УКЛАДІВ



Контрольні питання

1. Які основні етапи стратегічного планування на промисловому ринку? Опишіть кожен з них.
2. Перелічіть види планів у стратегічному плануванні промислового підприємства та поясніть їх відмінності.
3. Охарактеризуйте процес планування в промисловому маркетингу. Які ключові елементи він включає?
4. Що таке функціональний конфлікт у контексті стратегічного планування? Наведіть приклади.
5. Яка роль маркетингу в стратегічному плануванні промислового підприємства? Обґрунтуйте.
6. Як відрізняється стратегічне планування на промисловому ринку від споживчого ринку?
7. Які інструменти аналізу використовуються на етапі ситуаційного аналізу в стратегічному плануванні?
8. Поясніть, як функціональний конфлікт може вплинути на ефективність стратегічного планування.
9. Опишіть процес формування стратегічних цілей на промисловому ринку.
10. Як маркетинг інтегрується з іншими функціями підприємства під час стратегічного планування?

Питання для самоперевірки

1. Назвіть три основні етапи стратегічного планування.
2. Які види планів існують: стратегічні, тактичні чи операційні? Дайте визначення одному з них.
3. Що входить до процесу планування в промисловому маркетингу?
4. Чи є функціональний конфлікт завжди негативним? Поясніть.
5. Яку роль відіграє маркетинг у встановленні стратегічних цілей підприємства?
6. Як проводиться SWOT-аналіз на етапі стратегічного планування?
7. Наведіть приклад функціонального конфлікту між маркетингом і виробництвом.
8. Які фактори впливають на процес планування на промисловому ринку?
9. Як маркетинг впливає на вибір стратегій підприємства?
10. Чи відрізняються види планів залежно від розміру промислового підприємства? Обґрунтуйте.

Питання для самостійного опрацювання

1. Проаналізуйте реальний приклад стратегічного планування промислового підприємства (наприклад, з автомобільної галузі) та визначте роль маркетингу в ньому.
2. Дослідить, як функціональні конфлікти вирішуються в процесі стратегічного планування на промислових ринках, використовуючи приклади з літератури.
3. Порівняйте етапи стратегічного планування в промисловому маркетингу з аналогічними процесами в послуг сектору.
4. Розробіть модель процесу планування для гіпотетичного промислового підприємства, враховуючи види планів та роль маркетингу.
5. Оцініть вплив зовнішніх факторів (наприклад, глобалізації) на стратегічне планування промислового ринку та роль маркетингу в адаптації до них.

Лекція 9

ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 9:

1. Конкурентні стратегії за М. Портером
2. Стратегії конкурентної поведінки за ф. Котлером.
3. Стратегії конкурентної боротьби за Раменським-Юдановим
4. Конкурентні стратегії підприємства за моделлю Майкла Реймонда Майлза та Чарльза К. Сноу
5. Стратегії конкуренції в галузях.
6. Особливості формування конкурентної стратегії індустріальними підприємствами

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЗА М. ПОРТЕРОМ

Першим етапом по дорозі розробки ринкової стратегії компанії полягає у визначенні її базової стратегії. У ході аналізу маркетингового середовища, SWOT-аналізу компанії намагається визначити, на яку конкурентну перевагу їй необхідно спиратися.

Згідно М. Портера існують лише три базові конкурентні стратегії, що розрізняються по охопленню цільового ринку (весь ринок або деякий його сегмент) і за типом конкурентної переваги, що реалізується: за витратами або за переважаючими якостями товару (рис. 9.1).



Рисунок 9.1 – Базові стратегії розвитку підприємства за М. Портером

Стратегія лідерства за витратами припускає, що компанія за рахунок факторів внутрішнього та/або зовнішнього середовища може забезпечити більшу, ніж у конкурентів, маржу між собівартістю товару та середньою ринковою ціною (або ціною провідного в даному цільовому ринку конкурента). Зокрема, дана стратегія передбачає, що з великих можливостей за обсягами збуту товарів (портфеля укладених контрактів на поставку) і продуктивності підприємство може досягти менших витрат. Ця стратегія зазвичай тісно пов'язана з можливістю досягнення ефекту масштабу та досвіду.

Стратегія припускає, що компанія за рахунок факторів внутрішнього та/або зовнішнього середовища може забезпечити більшу, ніж у конкурентів маржу між собівартістю товару та середньоринковою ціною (або ціною провідного в даному цільовому ринку конкурента). Зокрема, дана стратегія передбачає, що з великих можливостей за обсягами збуту товарів (портфеля укладених контрактів на поставку) і продуктивності підприємство може досягти менших витрат. Ця стратегія зазвичай тісно пов'язана з можливістю досягнення ефекту масштабу та досвіду. Однак, якщо врахувати штучний або дрібносерійний характер виробництва, характерний для деяких промислових компаній, то стає очевидним факт обмеженості можливостей використання цієї стратегії у деяких галузях на промисловому ринку. Якщо врахувати щодо низьку ємність внутрішнього ринку, то вихід міжнародний ринок є у разі економічно необхідним явищем.

Підприємства, вибирають цю стратегію, проводять ретельний контроль над постійними витратами, знижують виробничі, збутові і рекламні витрати, проводять інвестиції, створені задля зменшення витрат, ретельне опрацювання конструкції нових товарів.

Відповідно до Ж.-Ж. Ламбена, перевага щодо витрат створює ефективний захист проти п'яти конкурентних сил (див. модель М. Портера для аналізу конкуренції на ринку):

- фірма здатна протистояти своїм прямим конкурентам навіть у разі цінової війни та в змозі отримувати прибуток за ціни, мінімально допустимої для конкурентів;
- сильні клієнти що неспроможні домогтися зниження ціни нижче рівня, прийнятного найсильнішого конкурента;
- низькі витрати забезпечують захист проти сильних постачальників, оскільки дають фірмі велику гнучкість у разі підвищення вхідних витрат;
- низькі витрати створюють бар'єр входу нових конкурентів і водночас гарний захист проти товарів-замінників.

У ході ведення конкурентної боротьби з використанням даної стратегії з ринку змушені будуть піти фірми, менш ефективні з точки зору величини та структури

витрат, нездатні до проведення технологічних новацій, пов'язаних із зменшенням собівартості товарів, реалізації комплексу заходів щодо досягнення ефекту масштабу та досвіду.

Стратегія диференціації передбачає надання товару важливих з погляду споживача відмінних властивостей, які роблять товар відмінним від товарів конкурентів. Така відмінність може базуватися на об'єктивних чи суб'єктивних, відчутних та невлених властивостях товару (у ширшому розумінні – комплексі маркетингу), бути реальною або уявною. Інструментом реалізації стратегії диференціації є ринкове позиціонування.

Диференціація є високоефективним методом ведення конкурентної боротьби за умов монополістичної конкуренції. Наявність високо диференційованої марки дає змогу збільшити ринкову силу компанії. У разі олігополії диференціація може створити додаткове джерело збільшення прибутковості бізнесу.

Диференціація, на відміну від лідерства з витрат, захищає фірму від п'яти конкурентних сил зовсім іншим способом:

- по відношенню до прямих конкурентів диференціація знижує замінність товару, посилює прихильність до марки, зменшує чутливість до ціни і тим самим підвищує рентабельність;
- відданість клієнтів послаблює їх тиск на фірму та ускладнює прихід ринку нових конкурентів;
- підвищена рентабельність підвищує стійкість до можливого зростання витрат у результаті дій сильного постачальника;
- відмінні властивості товару та завойована відданість клієнтів захищають фірму та від товарів-замінників.

Реалізація цієї стратегії вимагає, зазвичай, вищих витрат. Однак успішна диференціація дозволяє компанії досягти більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти вищу ціну (цінову премію бренду).

При веденні конкурентної боротьби з використанням даної стратегії на ринку в першу чергу зазнають фіаско фірми, які не здатні визначати потреби цільових ринків, оперативно реагувати на зміни в ринковому попиті, проводити ефективну політику маркетингових комунікацій, не мають необхідних навичок у галузі брендингу. Найважливішими здібностями, якими має володіти компанія, що приймає цю стратегію, є генерування маркетингових ноу-хау, здійснення продуктових новацій.

Реалізація цієї стратегії вимагає, зазвичай, вищих витрат. Однак успішна диференціація дозволяє компанії досягти більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти вищу ціну (цінову премію бренду).

Можливі підстави здійснення диференціації наведено на рис. 9.2.

Продукт	Сервісне обслуговування	Персонал	Репутація	Система дистрибуції
- Основні характеристики - Додаткові характеристики, які покращують базову модель - Ефективність використання - Функціональна якість - Строк служби - Надійність - Відповідність фактичній якості заявленому - Можливість ремонту - Стиль - Престиж - Дизайн тощо	- Доставка (швидкість, точність, обережність) - Монтаж - Післяпродажне обслуговування (ремонт, консультації) - Навчання споживачів - Навчання персоналу - Кредитування - Гарантія тощо	- Компетентність - Ввічливість - Довіра - Надійність - Чуйність - Комунікабельність тощо	- Марка - Надійність при виконанні поставок - Термін присутності на ринку	- Професіоналізм - Глибина та широта обхвату ринку - Якість обслуговування - Атмосфера у торговій мережі - Швидкість доставки тощо

Рисунок 9.2 – Підстава для диференціації підприємства, його товарів над ринком

Стратегія спеціалізації передбачає концентрацію потреб одного цільового сегмента, без прагнення охопити весь ринок. Мета тут полягає у задоволенні потреб обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як у диференціацію, так і на лідерство з витрат, або і те, й інше, але у межах цільового сегмента. Однак низька ринкова частка у разі невдалої реалізації стратегії може суттєво підірвати конкурентоспроможність компанії.

Ризики, пов'язані з базовими стратегіями

Кожній із базових стратегій притаманні специфічні ризики. Ж.-Ж. Ламбен виділяє такі види ризиків, пов'язаних із реалізацією базових (генеричних) стратегією підприємства:

Ризики стратегії, заснованої на лідерстві з витрат:

- технологічні зміни, що знецінюють попередній досвід та інвестиції;

- дифузія технології при низьких витратах до фірм, що знову прийшли на ринок, та до імітаторів;
- нездатність вчасно виявити необхідність внесення змін до товару через перебільшену увагу до витрат;
- інфляція витрат, що звужує можливості фірми підтримки різниці в цінах, необхідної для подолання небезпек з боку марок конкурентів або інших варіантів диференціації.

Ризики стратегії, заснованої на диференціації:

- розрив у цінах щодо конкурентів з низькими витратами стає настільки великим, що зберегти відданість диференційованій марці виявляється неможливим;
- роль чинника диференціації падає у міру того, як товар стає дедалі звичнішим;
- сприйняття диференціації знижується під впливом імітацій.

Ризики стратегії концентрації:

- розрив у цінах по відношенню до неспеціалізованих товарів конкурентів стає занадто великим;
- відмінності у вимогах до товару в межах цільового сегмента та ринку загалом скорочуються;
- конкуренти виходять ще вужчі підсегменти всередині цільового сегмента.

У ході проведення ситуаційного аналізу компанія має виявити проаналізувати можливі ризики, фактори, що їх зумовлюють. Не облік їх може призвести до того, що значні ресурси та зусилля, витрачені компанією на реалізацію обраної стратегії, можуть бути марними та поставити організацію на межу банкрутства.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ З ПРИБУТКОВІСТЮ КОМПАНІЇ

У результаті стратегічного планування, розробки стратегій підприємства обов'язково виникає питання взаємозв'язку між її ринковою стратегією і прибутковістю. Нижче наводяться два найбільш відомі дослідження у цій галузі.

ПРОГРАМА ВПЛИВУ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ З ПРИБУТКУ (PIMS)

Програма PIMS, що здійснюється Інститутом стратегічного планування (США), передбачає збір даних від низки корпорацій для того, щоб встановити взаємозв'язок між різними економічними факторами та двома критеріями функціонування організації: доходом від інвестицій та рухом готівки. Аналізуючи дані PIMS, організація може визначити вплив різних маркетингових стратегій її

функціонування.

Згідно з результатами дослідження в рамках цієї програми, факторами, які найбільше впливають на прибуток від інвестицій, є:

- *частка ринку щодо трьох провідних конкурентів;*
- *вартість, додана компанією продукту;*
- *зростання галузі;*
- *якість продукції;*
- *рівень інновації/диференціації;*
- *вертикальна інтеграція (володіння каналами збуту).*

Щодо руху грошових коштів, дані PIMS говорять про те, що ринки, що ростуть, і високі рівні інвестицій поглинають готівку в той час як відносно висока частка ринку покращує надходження грошей. Цей факт покладено основою такого методу портфельного аналізу, як матриця Бостонської консалтингової групи (див. сл. параграф).

PIMS- інформація надсилається компаніям, що беруть участь у таких формах:

- стандартні повідомлення, що показують середній прибуток від інвестицій та рух готівки над ринком, конкуренцію, технологію і структуру витрат, що дозволяє менеджерам припускати, які очікування від своїх бізнесу;
- повідомлення щодо аналізу стратегії, тобто. опис впливу змін у стратегії на коротко- та довгостроковий дохід від інвестицій та рух готівки;
- повідомлення про оптимальні стратегії, виклад стратегії, що максимізує результати;
- порівняльні повідомлення, аналіз тактики подібних конкурентів, як щасливих, і невдалих.

Дані PIMS свідчать про те, що вища частка ринку покращує надходження грошей.

СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ М. ПОРТЕРА

Відповідно до моделі М. Портера залежність між часткою ринку та прибутковістю має «U – образний» вигляд (див. рис. 8.6). Як видно з малюнка, компанія для максимізації прибутковості повинна мати значну ринкову частку, реалізуючи одну з двох стратегій: диференціації чи лідерства з витрат. Цей факт відповідає результатам програми PIMS. Однак і фірма з невеликою абсолютною ринковою часткою може бути конкурентоспроможною, якщо матиме чітко сфокусовану на потребах цільового ринку стратегію. Цей висновок відрізняє модель М. Портера від висновків PIMS та матриці БКГ.

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ЗА Ф. КОТЛЕРОМ

Концентрованим виразом лінії поведінки компанії стосовно своїх конкурентів, що інтегрує у собі цілий комплекс заходів, як і рамках підходу, акцентованого на конкурентах, і акцентованого на споживачах, є конкурентна стратегія.

Ф. Котлер, виходячи з належної компанії абсолютної ринкової частки, виділяє чотири можливі типи конкурентних стратегій:

- *стратегія лідера ринку*
- *стратегія виклику лідеру*
- *стратегія слідування за лідером*
- *стратегія заняття конкурентної ніші*

Кожна з цих стратегій передбачає певний зв'язок між ринковою часткою та прибутковістю компанії, ресурсами, необхідні підтримки наявної позиції. Залежно від цього, а також за результатами SWOT-аналізу, компанія вибирає одну з можливих конкурентних стратегій.

Стратегія лідера

Компанії, що є лідерами ринку, мають найбільшу ринкову частку, займають домінуючі позиції на ринку, що не викликає сумніву. Такі компанії, по суті, задають тон у межах свого ринку, які товари у свідомості споживачів визначають цю товарну категорію. Як лідери ринку можна навести такі компанії, наприклад, як Procter&Gambel, Rank Xerox.

Залежно від ступеня сформованості товарного (галузевого) ринку, характеру конкурентної боротьби компанії-лідери вибирають одну з трьох стратегій: розширення первинного попиту, оборонну чи наступальну стратегію або вдаються до демаркетингу чи диверсифікації.

Стратегія розширення первинного попиту доцільна у разі, якщо фірмі-лідеру недоцільно розмінюватися на боротьбу з невеликими конкурентами, вона може отримати більшу економічну віддачу від розширення первинного рівня попиту. І тут компанія займається реалізацією заходів щодо формування попиту (навчання споживачів користування товаром, регуляризації попиту, збільшення разового споживання), і навіть пропаганду нових напрямів застосувань існуючих товарів, виявлення нових груп споживачів. Розширюючи таким чином ринковий попит, лідер надає допомогу всім підприємствам, що «йдуть за ним», несучи при цьому основні фінансові витрати, проводячи найбільш революційні НДДКР. Така

стратегія можлива лише на початкових стадіях ЖЦТ, коли попит ще розширюємо, а взаємний тиск конкурентів ще невеликий.

У міру зростання ринку його становлення позиції компанії-новатора починають атакувати конкуренти-імітатори. У цьому випадку компанія може вибрати *оборонну стратегію*, метою якої є захист власної ринкової частки. Це життєво важливо такої компанії, т.к. Значні витрати, понесені підприємством формування ринку, новації та розширення виробничої бази може бути над достатньою мірою покриті припливом фінансових коштів. Для недопущення цього можливі різні варіанти реалізації цієї оборонної стратегії:

- інновації з метою встановлення технологічних бар'єрів для входу на ринок нових конкурентів, подальшого збільшення відриву від тих;
- ліквідація ніш для проникнення конкурентів у вигляді розширення товарного асортименту, цінових парасольок, захоплення каналів збуту;
- ведення цінової війни та/або проведення масованої рекламної атаки.

Однак, часто найкраща оборона – це наступ. Наступальна стратегія передбачає збільшення своєї частки ринку. При цьому мета, що переслідується, полягає в подальшому підвищенні прибутковості роботи компанії на ринку за рахунок максимального використання ефекту масштабу. Однак, існує межа, при перевищенні якої подальше зростання частки ринку стає не вигідним. Це або суто економічна недоцільність відвойовування часток, що добре захищені і сильно захищаються у більш дрібних виробників або ж потрапляння під дію антимонопольного законодавства.

Наступальна стратегія передбачає активну інноваційну політику компанії. Вона постійно атакує власні ж досягнення, збільшуючи розрив між нею та основними конкурентами. Постійні техніко-економічні вдосконалення, модифікація розміру та форми упаковки, використання event-маркетингу – типові складові арсеналу фірм-лідерів.

Якщо фірма підпадає під дію антимонопольного законодавства, вона може вдатися до стратегії демаркетингу, що передбачає скорочення своєї частки ринку, зниження рівня попиту деяких сегментах з допомогою підвищення ціни. При цьому ставиться завдання недопущення цих сегментів конкурентів, а компенсація втрат прибутку через зменшення обсягів виробництва компенсується встановленням надвисоких цін.

Однак у більшості випадків найбільш привабливою стратегією для компаній-лідерів є диверсифікація, що дозволяє використовувати переваги масштабу виробництва, know-how.

Стратегія виклику лідеру

Стратегію виклику лідеру найчастіше обирають компанії, які є другими, третіми на ринку, але бажають стати лідером ринку. Теоретично, ці компанії можуть ухвалити два стратегічні рішення: атакувати лідера в боротьбі за частку ринку або йти за лідером.

Рішення атакувати лідера є досить ризикованим. Для його реалізації необхідні значні фінансові витрати, know-how, найкраще співвідношення «ціна-якість», переваги у системі розподілу та просування тощо. У разі реалізації цієї стратегії, компанія може бути відкинута на задній план досить тривалий час. Тому реалізація цієї стратегії вимагає детального опрацювання за такими напрямками:

- аналіз сильних і слабких сил своїх та фірми-лідера;
- виявлення можливих напрямів атаки;
- ревізія власних сил та ресурсів;
- аналіз можливих дій конкурентів та розробка методів захисту.

Залежно від цього, компанія може вибрати одну з альтернативних стратегій: фронтальної або флангової атаки.

Фронтальна атака передбачає атаку на сильні сторони конкурента. Така стратегія потребує наявності у фірми значної переваги над атакуючим. У військовій стратегії це співвідношення зазвичай складає 3:1. При цьому складно не лише стати першим, а мати змогу утримати першість у подальшому. Нового лідера атакуватиме не тільки фірма, що програла, а й треті, четверті в надії переділити ринок. Внаслідок цього дана стратегія є найбільш ризиковою і в разі невдачі відбувається виснаження компанії, що може призвести до значного відкидання підприємства. У разі успіху компанія стає лідером ринку з усіма перевагами цієї позиції.

Як приклад успішної реалізації цієї стратегії зазвичай наводять компанію IBM, яка атакувала ринку персональних комп'ютерів фірму Apple. При цьому активи компанії IBM, яка була лідером ринку великих ЕОМ, перевищували активи Apple у кілька разів.

Флангова атака передбачає атаку на слабкі сторони фірми-лідера, наприклад, неосвоєні або регіональні ринки, що погано обстежуються, або ринкові сегменти, ціну, значущий для споживача сервіс або показники якості продукції. Особливо б'є лідера цінова атака, т.к. Володіючи більшою ринковою часткою при зниженні ціни в абсолютному вираженні призводить лідер зазнає великих втрат, а недостатні приплив фінансових ресурсів відразу ж оголює раніше латентні слабкі місця компанії, що може призвести до системної кризи.

До флангової атаки традиційно вдаються японські компанії. Наприклад, на американському автомобільному ринку. Скориставшись нафтовою кризою, вони вийшли на ринок малолітражних автомобілів. Використання поставок по системі «точно-в-термін» з тотальною автоматизацією та роботизацією виробництва автомобілів дозволило ще й надалі вести цінову боротьбу. Як результат, у 2003 році компанія Toyota вийшла на друге місце за обсягами продажів на американському ринку, зазіхнувши на національну гордість американців.

Стратегія слідування за лідером

Компанії, що приймають стратегію слідування за лідером - це підприємства з невеликою часткою ринку, які обирають адаптивну лінію поведінки на ринку, усвідомлюють своє місце на ньому та йдуть у фарватері фірм-лідерів. Головна перевага такої стратегії – економія фінансових ресурсів, пов'язаних із необхідністю розширення товарного (галузевого) ринку, постійними інноваціями, витратами на утримання домінуючого становища.

Стратегія прямування за лідером найчастіше має місце у разі олігополії, коли кожен конкурент прагне уникнути боротьби, особливо цінової, а також у разі, коли слабо виражений ефект масштабу, що не дозволяє отримати переваги від обсягів продажу або він не відіграє істотної ролі. Стратегію слідування за лідером приймають також фірми, які змогли реалізувати стратегію виклику лідеру.

Компанії, що приймають таку стратегію, зазвичай випускають товари-імітатори, займаючи ринкову частку, яку з різних причин не можуть охопити лідери фірми. Наприклад, пік буму на персональні комп'ютери на американському ринку їх випуском займалася навіть компанія AT&T. Вибір такої стратегії може також бути обумовлений перевагою локалізації (краще знання ринку, налагоджені зв'язки з клієнтами тощо).

Для ефективної реалізації цієї стратегії компанії повинні задовольняти наступні основні умови:

- систематичний аналіз сегментації ринку з метою виділення нових або погано обслуговуваних ринкових сегментів;
- ефективне використання НДДКР з метою вдосконалення технологічних процесів та незначних продуктових новацій;
- орієнтація на прибутковість, а не на просте зростання обсягів продажів;
- постійний аналіз витрат за всіх стадіях виробництва та логістики;
- залишатися достатньо малим, щоб не бути цікавим для фірм-лідерів;

- сильний керівник, здатний як формулювати стратегію, а й тримати всю діяльність компанії під власним контролем.

Якщо врахувати, що лідерами ринку може бути лише кілька компаній, то дана стратегія є наймасовішою.

Стратегія заняття конкурентної ніші

При прийнятті стратегії заняття конкурентної ніші (інші назви - стратегія фахівця чи нішера) компанія як цільовий ринок вибирає один або кілька ринкових сегментів. Ця конкурентна стратегія є похідною від такої базової стратегії компанії, як концентрація.

Стратегію заняття конкурентної ніші використовують в основному невеликі компанії, що мають товари з унікальними (об'єктивними або суб'єктивними) характеристиками, або мають ексклюзивні права на виробництво і дистрибуцію товару, здатні швидко реагувати на зміну попиту на ринку. При цьому мета, що переслідується, полягає в тому, щоб стати великою рибою в невеликій ставці.

Ніша, для того, щоб вона була привабливою для компанії, повинна задовольняти такі умови:

- бути досить прибутковою, щоб робити доцільним процес виробництва та обслуговування;
- залишатись стабільною протягом тривалого проміжку часу;
- має бути добре захищеною, мати високі вхідні бар'єри;
- бути мало привабливою для конкурентів;
- відповідати цілям та ресурсам компанії, її специфічним можливостям.

Головне завдання для компаній, що обирають стратегію нішера чи фахівця, – це постійна турбота про підтримку та розвиток своєї конкурентної переваги, формування лояльності та прихильності споживачів, підтримання вхідних бар'єрів.

Порівняльна характеристика конкурентних стратегій наведено у табл. 9.1.

Таблиця 9.1 - Порівняльна характеристика конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія	Переваги	Недоліки
Лідер	- Велика частка ринку; - висока прибутковість; - можливість впливати на ринку; - можливість проводити незалежну політику	- потребує великих фінансових витрат; - потрібні постійні інновації; - сильна конкуренція з боку фірм, що кидають виклик лідеру; - конкурентоспроможність підприємства залежить від величини ринкової частки; - на фірмі, особливо у початкових етапах, лежить відповідальність формування ринку.
Виклику лідеру	- Дає можливість стати лідером із усіма властивими перевагами; - надає можливість компанії ще раз провести оцінку своєї діяльності, виявити слабкі місця та усунути їх.	- Вимагає великих фінансових та технологічних витрат та зусиль; - Вимагає понад концентрацію всіх підрозділів компанії на досягненні мети, високого рівня координації на всіх рівнях та напрямках; - У разі невдачі може відкинути фірму через виснаження ресурсів на друго- чи третьорядні позиції;
Слідування за лідером	- Мінімізує фінансові витрати на виведення товарів; - потрібні незначні технологічні новації; - використовують уже підготовлені ринки; - дозволяє використовувати переваги диверсифікації.	- відносно невелика частка ринку з усіма наслідками; - неможливість істотно впливати на стан ринку; - схильні до постійних атак компаній, які приймають стратегію лідера або викликають йому.
Нішера (фахівця)	- високо захищена конкурентна позиція; - щодо низька конкуренція.	- невелика частка ринку - відсутність ефекту масштабу

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ ЗА РАМЕНСЬКИМ-ЮДАНОВИМ

За Л.Г. Раменським та А.Ю. Юдановим всі комерційні підприємства можна прокласифікувати в розрізі наступних критеріїв: «локальний бізнес – глобальний бізнес» та «пристосування до ринку – зміна ринку». Виходячи з цього, автори виділяють такі види компаній, що використовують типову для них лінію конкурентної поведінки: віоленти, патієнти, експлеренти та комутанти (рис. 9.3). При цьому компанії-віоленти в залежності від характеру ведення бізнесу за аналогією з тваринного світу поділяються на «слонів», «левів» та «бегемотів». Характеристика таких підприємств та життєві цикли ринкового розвитку наведені у таблиці 9.2 та на рис. 9.4.



Рисунок 9.3 – Типи конкурентних стратегій за Л.Г. Раменським-А.Ю. Юдановим

Таблиця 9.2 – Характеристика типів підприємств за Л.Г. Раменським-А.Ю. Юдановим

Тип стратегії	Комутанти («миші»)	Патієнти («лисиці»)	Віоленти («леви», «слони», «бегемоти»)	Експлеренти («ластівки»)

Профіль виробництва	Універсальне дрібне	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компаній		Крупні	Крупні	
		Середні		Середні
	Дрібні	Дрібні		Дрібні
Стійкість компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДДКР	Низькі	Середні	Високі	Високі
Чинники в конкурентній боротьбі	Гнучкість, чисельність	Прийосованість до особливого ринку	Висока продуктивність	Випередження у нововведеннях

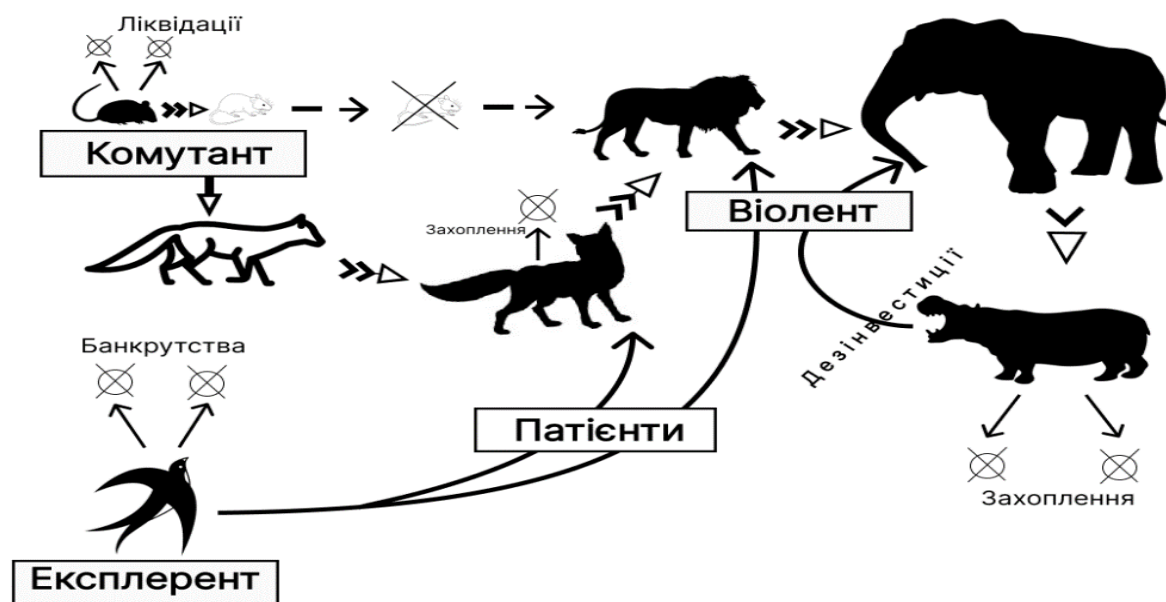


Рисунок 9.4 – Види життєвих циклів за Л.Г. Раменським-А.Ю. Юдановим

Конкурентні стратегії підприємства за моделлю Майкла Реймонда Майлза та Чарльза К. Сноу (Miles and Snow Typology)

Модель Майлза і Сноу (1978¹) є однією з найвпливовіших класифікацій конкурентних стратегій у стратегічному менеджменті та промисловому (B2B)

¹ Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.

маркетингу. Автори виділяють чотири основні типи стратегічної поведінки компаній залежно від того, як вони вирішують три ключові проблеми:

1. підприємницька проблема (як формувати продуктово-ринковий домен);
2. інженерна (технічна) проблема (як створювати та доставляти продукт);
3. адміністративна проблема (як організувати діяльність і координувати її).

На основі цього компанії поділяються на чотири архетипи (таблиця 9.3, 9.4).

Таблиця 9.3 – Архетипи підприємств за моделлю Майлза і Сноу (1978)

Тип стратегії	Коротка назва	Основні характеристики	Підхід до ринку та інновацій	Приклади компаній (промислові ринки)
Проспектори (Prospectors)	«Першовідкривачі»	Постійно шукають нові ринкові можливості, швидко виводять інноваційні продукти. Гнучкі, ризикують.	Лідери в інноваціях, першими входять на нові ринки	ЗМ, Caterpillar (в сегментах новітньої техніки), Siemens (нові технології Industry 4.0)
Аналізатори (Analyzers)	«Аналітики»	Поєднують стабільність з вибірковими інноваціями. Мають міцний базовий асортимент + швидко копіюють успішні новинки конкурентів.	«Другі, але кращі»: вдосконалюють чужі ідеї	John Deere, Rockwell Automation, SKF
Захисники (Defenders)	«Захисники»	Фокусуються на вузькій ніші, максимізують ефективність, низькі витрати, висока якість у стабільному сегменті.	Рідко виводять принципово нові продукти, захищають позиції	Nucor (сталі), багато регіональних виробників кабелю, цементу, стандартних підшипників
Реактори (Reactors)	«Реагувальники»	Не мають чіткої стратегії, реагують на зміни лише під	Відсутність проактивності, часто програють	Багато державних підприємств

		тиском. Нестабільна поведінка.		СРСР/пост- СРСР, компанії в кризових галузях без стратегії
--	--	--------------------------------------	--	--

Таблиця 9.4 -Порівняльна таблиця за ключовими параметрами (для промислового маркетингу)

Параметр	Проспектори	Аналізатори	Захисники	Реактори
Ставлення до інновацій	Високе, лідерство	Вибіркове, «fast second»	Низьке	Епізодичне
Ринковий фокус	Нові ринки/сегменти	Збалансований	Вузька ніша	Нестабільний
Організаційна структура	Гнучка, децентралізована	Матрична	Централізована, ефективна	Часто бюрократична
Маркетингова активність	Агресивний, піонерський	Збалансований, швидке копіювання	Фокус на лояльності існуючих клієнтів	Реактивна
Ключові конкурентні переваги	Першість, бренд інноватора	Оптимізована якість/ціна	Низькі витрати, стабільна якість	Відсутні
Ризик	Високий	Середній	Низький	Високий (через пасивність)
Типові галузі B2B	Високотехнологічні (датчики IoT, аддитивне виробництво)	Сільгосптехніка, автоматизація	Сировина, стандартні компоненти	Компанії, що втратили позиції

Практичне застосування моделі в промисловому маркетингу:

1. Самоідентифікація компанії Керівництво та маркетологи можуть провести внутрішній аудит і визначити, до якого типу належить їхня компанія зараз і до якого прагне перейти.
2. Аналіз конкурентів Класифікація ключових гравців ринку дозволяє передбачити їхню поведінку:
 - Проспектори першими введуть принципово новий продукт → треба готувати швидку відповідь.
 - Захисники рідко змінюватимуть ціни агресивно, але захищатимуть свою нішу демпінгом або довгостроковими контрактами.
3. Вибір маркетингової стратегії

- Проспектори: великі бюджети на R&D і пілотні проєкти з ключовими клієнтами (co-creation).
- Аналізатори: швидке бенчмаркінг-копіювання + покращення за критерієм «total cost of ownership».
- Захисники: акцент на технічну підтримку, сервіс 24/7, довгострокові рамкові угоди.

Модель Майлза і Сноу показує, що не існує універсально «найкращої» стратегії — успіх залежить від відповідності обраного типу зовнішньому середовищу та внутрішнім можливостям компанії. У стабільних галузях (виробництво арматури, стандартних електродвигунів) переважають «захисники», у швидкозмінних (промислова робототехніка, аддитивні технології) — «проспектори» та «аналізатори».

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ В ГАЛУЗЯХ

Промислові компанії можуть працювати на різних галузевих ринках, які мають свої особливості, які необхідно враховувати при розробці стратегії. Передбачається, що галузеві ринки проходять кілька стадій у свого існування. Вирізняють такі етапи життєвого циклу галузевого ринку:

1 етап – латентний ринок. Прихований, потенційний попит товару є, але фірми ще виробляють товар, який міг би задовольнити латентну потребу. Причинами цього можуть бути або відсутність технологічної можливості, або невиявлений попит, що не викристалізувався.

2 етап – етап кристалізації ринку. На ринку утворюється товар, який задовольняє раніше латентні потреби, відбувається кристалізація попиту, тобто. вихід попиту з латентного стану у явний попит. Зазвичай на ринку в цей час є одна-дві фірми-піонери, які беруть на себе формування ринкового попиту.

3 етап – зростання (експансія). На ринку спостерігається зростання обсягів продажу, йде збільшення ємності ринку, він стає привабливим та підготовленим. Це призводить до того, що на ринок виходять інші фірми, йде зростання конкурентів.

4 етап – фрагментації ринку. Збільшення кількості компаній, що виходять на ринок, призводить до того, що відбувається «розмивання» ринкових часток і жодна фірма немає необхідної ринкової сили, щоб встановлювати у ньому своє панівне становище, диктувати умови. Через війну ринок розподіляється між значною кількістю підприємств-виробників, у своїй жодна з фірм немає домінуючого становища. Така ситуація називається фрагментацією ринку. Вважається, що ринок

є фрагментованим, якщо на три провідні компанії припадає менше ніж 40% сукупних продажів.

5 етап – консолідація. Згодом подолавши причини фрагментації фірма чи група фірм займає цьому ринку панівне становище, нав'язує ринку свої умови. Така ситуація називається консолідацією ринку.

Для кількісної оцінки рівня монополізації ринку (по суті його консолідації) може використовуватися індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$I = \sum_i^n x_i^2,$$

де x_i - ринкова частка i -ї компанії, n - кількість компаній, що працюють на даному ринку.

6 етап. Зазвичай після консолідації під впливом технологічної чи продуктової новації виходу нового великого ринкового гравця відбувається повторна фрагментація ринку. Етапи 4 та 5 можуть повторюватися кілька разів.

7 етап – «закриття» ринку. Цей етап характеризується остаточним встановленням ринку, припиняється його зростання. Конкуренція на ринку сильно загострюється, ринкові частки поділені і стабільні, «досвідчені» гравці не дозволяють виходити «новачкам», та й такий вихід стає недоцільним, вкрай ризиковим.

Для оцінки динаміка ринку може використовуватися наступний показник:

$$D_p = \frac{V_p' - V_p}{V_p} + 1,$$

де V_p - ємність ринку на базовий період, V_p' - ємність ринку на кінцевий період. Вважається, що якщо $D_p > 1,4$ – то ринок перебуває у стані прискореного зростання, якщо $D_p \in (1,4; 0,7)$ – у стані позиційного зростання, а якщо $D_p < 0,7$ – то очікується криза ринку.

Для аналізу стану конкуренції на галузевих ринках можна використовувати карти стратегічних груп. Карта стратегічних груп – це планарна схема, що є графічне уявлення стану конкуренції над ринком, і навіть тенденцій і можливих змін. Як осі даної схеми вибираються основні показники, що зумовлюють структуру ринку та конкурентоспроможність підприємства на ньому. Зазвичай компанія будує кілька карт стратегічних груп для отримання більш «об'ємної» картини ринку. Приклад карти наведено на рис. 9.5.

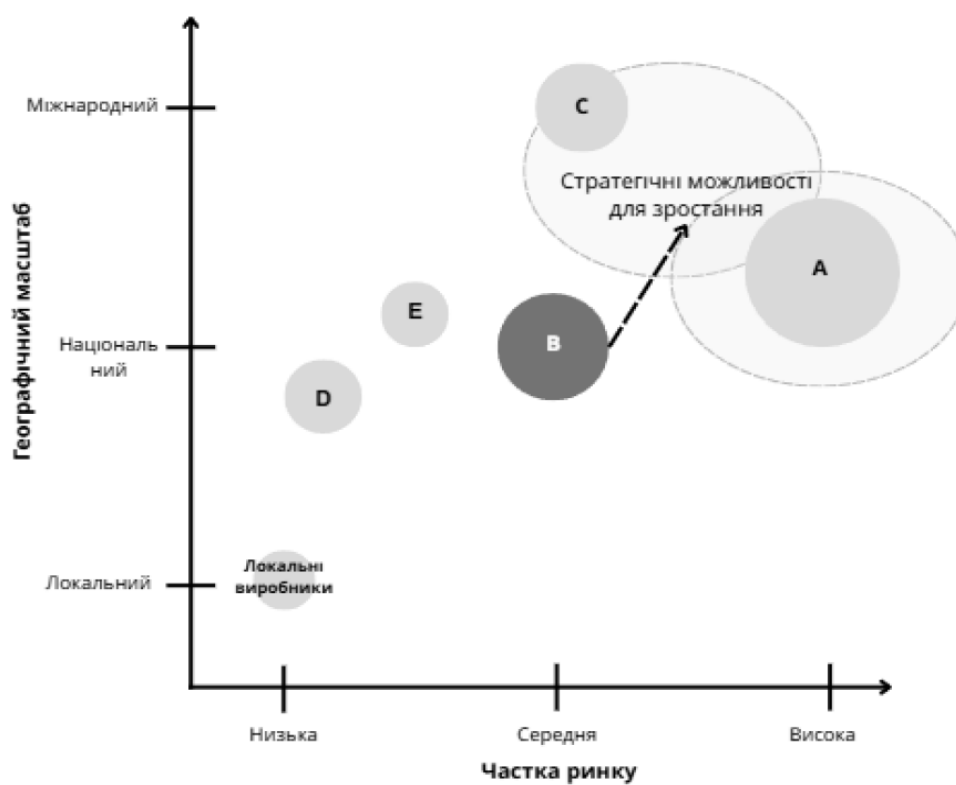
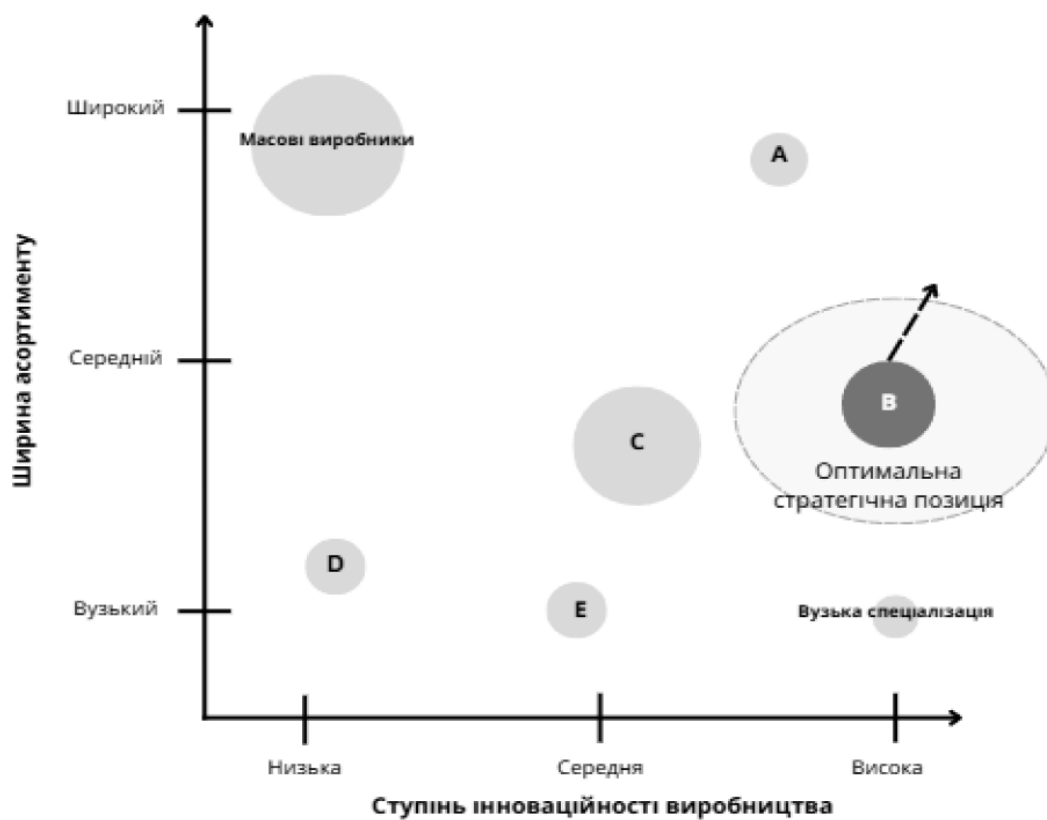


Рисунок 9.5 - Приклади карти стратегічних груп

М. Портер виділяє п'ять основних галузей за характером родових середовищ: фрагментовані, новостворені, зрілі, занепадні та глобальні.

Стратегії конкуренції у фрагментованих галузях

Фрагментована галузь -галузь, де жодна фірма не має значної частки ринку і не може істотно впливати на випуск продукції.

Під час розробки стратегії з дефрагментації (консолідації) галузевого ринку компанія має відповісти на такі питання:

- Виграє чи програє фірма від фрагментації?
- Які причини фрагментації та чи можна їх подолати?
- Якими шляхами можна подолати фрагментацію?
- Якщо фрагментація неминуха, то якою має бути лінія поведінки компанії?

М. Портер виділяє такі основні причини, що викликають фрагментацію галузових ринків:

- низькі вхідні бар'єри;
- відсутність економії за рахунок масштабу чи кривої досвіду;
- високі транспортні витрати;
- відсутність переваг, пов'язаних із розмірами фірми у роботі з покупцями та постачальниками.
- неекономічність, пов'язана з масштабом у деяких важливих аспектах;
- різнотипна товарна номенклатура;
- різнотипні ринкові потреби;
- урядова та місцева заборона на концентрацію.
- новизна.

Для подолання фрагментації та забезпечення консолідації ринку компанії можуть вдаватися до наступних прийомів:

- створення економії за рахунок масштабу чи кривої досвіду;
- стандартизація різнотипних ринкових потреб та агрегування ринку;
- зменшення ширини асортименту продукції, що випускається компанією;
- технологічні новації, спрямовані на зменшення витрат та досягнення ефекту масштабу;
- продуктові новації, створені задля задоволення одним товаром груп споживачів, які колись купували різні товари;
- нейтралізація, чи ізолювання, причин фрагментації;
- здійснення придбань, необхідні забезпечення критичної маси;
- раннє визначення тенденцій розвитку галузі;

Для реалізації цієї компанії необхідно:

- стратегічне позиціонування;
- строго контрольована децентралізація;
- стандартизація виробничих потужностей, зменшення їх вартості та збільшення їх мобільності;
- збільшення додаткової вартості за рахунок кількості та якості послуг;
- товарна чи ринкова спеціалізація;
- географічне фокусування;
- випуск продукції за принципом «голий скелет/ні єдиних прикрас»;
- використання інтегративних стратегій («вперед» та «назад»).

Під час розробки стратегії консолідації ринку компанія може зіткнутися з такими стратегічними пастками:

- спроба децентралізації у разі, якщо цього через об'єктивні причини зробити неможливо;
- нестача стратегічної дисципліни;
- надцентралізація, втрата зв'язку з клієнтами, їх потребами;
- припущення, що конкуренти мають такі ж накладні витрати та цілі;
- надмірна реакція на нову продукцію

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ У НОВООБРАЗОВАНИХ ГАЛУЗЯХ

Новоутворені галузі – це щойно сформовані чи реформовані галузі. Причин появи таких галузей може бути кілька, зокрема, основними є технологічні інновації, поява нових потреб. Для таких галузей характерна технологічна та структурна невпевненість, високі початкові витрати з різким зменшенням вартості, покупці-новачки, відсутність довгострокової перспективи. Робота у таких галузях дуже ризикова, високий рівень невизначеності. Часто такі галузі створюються фірмами-новачками, які отримали державні субсидії або використовували венчурний капітал. На ринку зазвичай знаходиться одна або кілька компаній, які володіють технологічним "know how". Конкуренція цьому етапі становлення ринку носить умиротворювальний характер. Рівень ризиків високий, перспективи галузі незрозумілі. Тому компанії витрачають основні зусилля не так на боротьбу друг з одним, а основне завдання підприємств полягає у розширенні первинного попиту, формуванні його, навчанні споживачів користування товаром. Вирішуючи ці корисливі собі завдання, компанії роблять ринок підготовленим, що полегшує надалі вихід компаній-конкурентів, імітаторів товарів. Зазвичай, компанії, які

виходять на першими на ринок, формую попит є лідерами протягом усього наступного періоду його існування.

Основними бар'єрами на цьому етапі становлення галузевого ринку є: запатентовані технології, доступ до каналів розподілу, сировинних та інших ресурсів із необхідним поєднанням «ціна-якість», досвід та високий рівень ризику.

До основних типових факторів, що стримують розвиток новоствореної галузі, можна віднести:

- труднощі у придбанні сировини та компонентів, часом швидке зростання цін на них;
- відсутність необхідної інфраструктури;
- відсутність встановлених стандартів;
- усвідомлена споживачами ймовірність морального старіння та відмова тимчасово від покупки;
- невпевненість покупців, відсутність у них досвіду поводження з товаром;
- часом невисока якість товарів через слабкі технології;
- схвалення регулятивними та контролюючими структурами;
- високі витрати на початок виробництва та організацію збуту.

Одним із найважливіших факторів успіху компанії на цьому ринку є сприйняття споживачами товару-новинки, оцінка його з погляду «корисність (цінність) - ціна». Шет, Ньюман, Гросс досліджуючи питання поведінки споживачів описали процес вибору споживачем товару, як аналіз ним цінностей, пов'язаних із товаром: функціональної, соціальної, емоційної, епістемічної та умовної (рис. 9.6). Дані цінності визначаються ними в такий спосіб:

- *Функціональна цінність*: корисність товару, що сприймається, обумовлена його здатністю виконувати свою утилітарну роль. Товари набувають функціональної цінності внаслідок володіння явними функціональними чи фізичними властивостями.
- *Соціальна цінність*: сприймана корисність товару, обумовлена його асоціацією з якоюсь соціальною групою чи групами. Блага отримують соціальну цінність за допомогою асоціації з позитивним чи негативним стереотипом демографічних, соціально-культурних чи культурно-етнічних груп.
- *Емоційна цінність*: корисність товару, сприйнята споживачем, та зумовлена його здатністю збуджувати почуття чи афективні реакції. Товари отримують емоційну цінність, якщо асоціюються з особливими почуттями або якщо сприяють виразу чи зміні почуттів.

- *Епістемічна цінність*: корисність товару, що сприймається, обумовлена його здатністю збуджувати цікавість, створювати новизну та/або задовольняти прагнення до знань. Товари отримують епістемічну цінність, якщо вони здатні привнести щось нове чи відмінне від відомого.
- *Умовна цінність*: корисність товару, обумовлена специфічною ситуацією, де здійснюється вибір. Товари отримують умовну цінність у разі надзвичайних фізичних чи соціальних ситуацій, які підкреслюють функціональну чи соціальну значимість даних товарів.

П'ять зазначених цінностей роблять диференційований внесок у ринковий вибір споживача. Ці цінності незалежні, тобто співвідносяться, на думку розробників, адитивно. Правильна оцінка цінності, яку може нести товар і розробка заходів, спрямованих на зменшення ризиків, що відчуються споживачем, може істотно прискорити процес сприйняття товару новинки, переведення ринку в стадію зрілості.

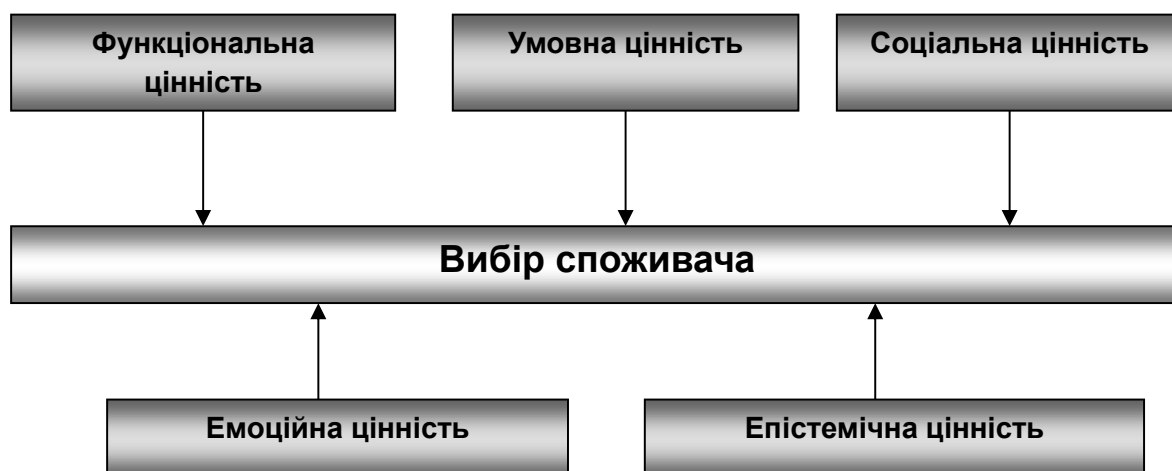


Рисунок 9.6 – П'ять груп цінностей, що формують вибір кінцевого споживача у рамках моделі Шета-Ньюмана-Грос

Як показали дослідження, при покупці товарів споживачі відчують такі види ризиків:

1. *Фінансовий*. Ризик бути фінансово вразливим, отримати фінансові втрати.
2. *Функціональний*. Ризик, що продукт не матиме очікуваних експлуатаційних якостей, не відповідатиме передбачуваному призначенню.
3. *Фізичний*. Ризик, що продукт виявиться небезпечним для здоров'я.
4. *Психологічний*. Ризик, що продукт знизить імідж, самовпевненість споживача.

5. *Соціальний*. Ризик, що друзі, знайомі будуть насміхатися, дізнавшись про покупку.
6. *Час*. Ризик, що рішення про покупку займе багато часу.
7. *Втрачених можливостей*. Ризик, який полягає в тому, що роблячи одну покупку, пройдеться відмовити від чогось іншого, дуже важливого.

Працюючи у новостворених галузях компанії доводиться приймати такі стратегічні рішення:

1. *Визначення часу входу в галузь*. Раннє входження у галузь, з одного боку, зумовлює високий рівень ризиків, але, з іншого боку, пов'язані з низьким рівнем конкуренції, легкістю входу, можливість стати лідером ринку довгі роки.
2. *Формування структури галузі*. Увійшовши в ринок, компанія має провести ревізію власних ресурсів, а також потенційно можливих залучених ресурсів з метою визначення можливості формування структури ринку, правил гри, особливо в таких важливих сферах, як товарна політика та ціноутворення.
3. *Оптимізація економічних інтересів*. Компанії доводиться приймати рішення щодо дотримання балансу між необхідністю захисту інтересів усієї галузі в цілому та власних інтересів.
4. *Зміна поведінки постачальників та збутових каналів*. Зі зростанням ринку може і має змінюватися поведінка постачальників та дистриб'юторів. Необхідно створення стандартів, технізація процедур закупівель, формування під підприємствами-виробниками вертикальних маркетингових систем збуту.
5. *Усунення бар'єрів входу*. Якщо на перших етапів основним бар'єром входу в ринок є наявність технологічного «know how», то перший успіх різко активізує роботи потенційних конкурентів у цій галузі і перед компаніями постає питання про постановку нових бар'єрів. Такими, наприклад, можуть бути патенти, ефект масштабу, ціни, високий рівень прихильності до бренду тощо.

Стадія зрілості галузи

Згодом галузевий ринок починає переходити до стану зрілості. Характерними симптомами, що свідчать про це, є такі прояви:

- уповільнення темпів зростання ринку та посилення конкуренції за ринкову частку;
- суперництво компаній часто зміщується у бік цінової конкуренції та у сферу послуг;

- підприємства здійснюють дедалі більше продажів досвідченим, постійним покупцям;
- дедалі важче розробляти та виводити ринку нові товари, відшукувати форми їх застосування;
- загострюється міжнародна конкуренція;
- прибутковість у галузі суттєво знижується;
- зростає роль дистриб'юторської мережі, влада зростає.

Все це призводить до того, що методи виробництва та маркетингу зазнають суттєвих змін. На цьому етапі компанії необхідно вирішити проблему з вибором базової стратегії розвитку: домінувати з витрат або створювати (підсилювати) диференціацію; охоплювати весь ринок або забезпечити фокусування на одному або кількох сегментах. Від успішного вирішення цього залежить чи не потрапить компанія в зону банкрутства, чи зуміє вона зайняти своє місце в новій структурі ринку, що формується, знайти свій «квантовий рівень».

Згідно з М. Портером на етапі переходу до стану зрілості компанії можуть зробити такі стратегічні помилки:

- неправильне сприйняття компанії реалій та тенденцій ринку та свого місця на ньому;
- зупинка на півдорозі, при якій вкладення та зусилля минулих, найскладніших періодів так і не дають передбачуваних результатів;
- невиправдане інвестування в умовах невизначеності щодо подальшого зростання частки ринку у стані зрілості;
- легка відмова від ринкової частки заради короткострокової вигоди;
- реакція обурення та роздратування на цінову конкуренцію;
- обурення та роздратування на зміни у галузевій практиці;
- переоцінка значущості "нової", «інноваційної» продукції замість покращення якості існуючих товарів, інтенсифікації зусиль щодо їх збуту;
- чіплення за "вищу якість" як спроба пояснити свою невідповідність агресивному ціноутворенню та ринковим ходам конкурентів;
- "нависання" надлишкових потужностей.

Для недопущення попадання у стратегічну пастку цього компанія доцільно реалізовувати такі заходи:

- правильне позиціонування та адекватний рекламний супровід;
- інноваційну політику перекласти на маркетингову базу;
- раціоналізація цільових ринків та розробка комплексних програм щодо підвищення лояльності споживачів, зміцнення зв'язків з ними.

- стандартизація та раціоналізація товарного асортименту;
- впровадження стандартів та методів TQM у повсякденну практику підприємства, створення культури якості;
- постійний аналіз витрат та реалізація заходів щодо їх зменшення;
- раціоналізація ціноутворення;
- створення сильної дистриб'юторської мережі;
- ревізія організаційних структур та методи менеджменту;
- активна політика у галузі кооперації, роботи професійних асоціацій, придбання активів інших компаній тощо.

Реалізація системи даних заходів дозволить компанії сміливо дивитися у майбутнє.

Стратегії конкуренції в західних галузях

Будь-яка галузь, в основі якої лежить певна технологія, згодом зазнає занепаду, який пов'язаний не з циклічними процесами, а має системний, закономірний характер. Наприклад, виробництво електронних вакуумних ламп, які у більшості сучасних приладів замінені на напівпровідникові елементи. Причин занепаду може бути кілька:

- технологічні усунення, у яких раніше існуючі технологічні методи витісняються новими, ефективнішими;
- змінами кількості підприємств, попиті з боку в низхідних галузях у межах індустріальної ланцюжка;
- зміна потреб кінцевих споживачів під впливом, насамперед, соціокультурних та економічних чинників маркетингового середовища.

Падіння обсягів збуту сильно позначається діяльності підприємств. Конкуренція особливо жорстка, якщо на ринку:

- існують високі вихідні бар'єри та багато фірм «заблоковані» у рамках ринку;
- постійні витрати високі;
- Фірми не до кінця усвідомлюють свою реальну ринкову силу та намагаються відвоювати позиції.

Вихідні бар'єри, які суттєво обмежують можливість відходу компанії з ринку, пов'язані з такими факторами:

- виробничі потужності компанії високо спеціалізовані та їх неможливо використовувати в інших технологічних процесах;

- активи підприємства мають низький рівень ліквідності, їх не можна продати і на отримані кошти придбати нові довгострокові активи;
- високі фіксовані витрати, пов'язані із закриттям фірми, наприклад, оплата вихідної допомоги робітникам, ліквідація екологічно небезпечних виробництв тощо.
- даний вид діяльності є частиною більш загального бізнесу, його стратегічної складової;
- у компанії слабкий доступ до фінансових ресурсів;
- відхід із ринку може суттєво сказати на котируванні її цінних паперів у разі існування інших виробництв;
- у разі наявності вертикальної інтеграції.

Вибір стратегії компанії у занепадних галузях визначається двома основними детермінантами: структурою галузі в період спаду і наявністю потенціалу щодо ринків збуту, що залишилися (рис. 9.7).



Рисунок 9.7 - Види стратегій на занепадних ринках щодо М. Портера

Лідерство передбачає збільшення ринкової частки; ніша – закріплення сильних позицій у межах одного або кількох сегментів; «збирання врожаю» - контрольоване деінвестування з використанням сильної позиції з метою перенаправлення коштів на інші ринки; швидке деінвестування – ліквідація будь-яких інвестицій, перенаправлення коштів на інші ринки.

Основні стратегічні пастки у занепадних галузях пов'язані з тим, що:

- неможливо виявити ознаки занепаду, він може маскуватися під циклічні коливання попиту або відбуватися дуже повільно;
- компанії-конкуренти часто розв'язують цінові та інші війни на виснаження;

- «збирання врожаю» не супроводжується ефективним перенаправленням коштів на інші сфери бізнесу.

Конкуренція у глобальних галузях

Як зазначалося раніше, промисловий ринок за своєю природою глобальний і промисловим підприємствам часто доводиться працювати у світових галузях.

Глобальна галузь – це галузь, в якій стратегічні позиції підприємств-конкурентів у рамках національних ринків схильні до фундаментального впливу їх позицій на міжнародному ринку, ринках інших країн. Прикладом глобальних галузей є виробництво комп'ютерів, складної побутової електронної та електротехнічної продукції, авіаційна, автомобільна. Хоча конкуренція на світовому ринку суттєво відрізняється від конкуренції на національних ринках, проте структурні та ринкові фактори залишаються такими ж у глобальних галузях, як і на внутрішніх ринках. До основних відмінних рис конкуренції у глобальних галузях у порівнянні з конкуренцією в рамках національних ринків, необхідно віднести:

- конкуренти знаходяться в різних країнах, що мають різну вартість факторів виробництва, регулятивні обмеження, технологічну та корпоративну культуру та традиції;
- аналіз конкуренції неможливий без ретельного аналізу взаємовідносин між компаніями та урядом;
- закупівельна політика сильно схильна до політичних факторів;
- розробка політики має базуватися на врахуванні різниці у стані та динаміки світового та національних ринків, на яких працює компанія;
- товари, що продаються на різних національних ринках, знаходяться на різних етапах життєвого циклу;
- конкурентоспроможність компанії має системний, взаємопов'язаний характер;
- конкуруючі компанії мають значні активи, деколи можна порівняти з бюджетами окремих країн;
- глобальна конкуренція руйнує національні монополії;
- глобалізація веде до формування вищого техніко-економічного рівня виробництва, черговий стрибок зростання продуктивності праці, виводить конкуренцію на якісно новий рівень.

Згідно М. Портера, існують такі основні джерела глобальної конкурентної переваги:

- *порівняльна перевага*, обумовлене конкурентними перевагами, пов'язаними з виробництвом у цій країні (наприклад, нижчі витрати, вищу якість);
- *економія за рахунок масштабів виробництва* завдяки концентрації виробництва при розширенні географії та обсягів збуту;
- *глобальний досвід*, який дозволяє швидше придбати необхідні передові знання та навички, впровадити їх на своїх заводах;
- *економія за рахунок матеріально-технічного забезпечення* якщо ці витрати мають фіксований характер і їх можна розподілити, а також через те, що маючи спеціалізовані транспортні системи можна істотно знизити витрати на транспортування;
- *економія на маркетингу*, за рахунок уніфікованої реклами, компаній просування, концентрації висококваліфікованого маркетингового персоналу в головному офісі компанії, укладанні договорів на обслуговування з мережевими маркетинговими агенціями;
- *економія на масштабах закупівель*, що дозволяє зменшити витрати виробництва;
- *товарна диференціація* якщо імідж товару тісно пов'язаний з країною перебування компанії (наприклад, косметична продукція з Францією);
- *мобільність виробництва*, якщо компанія працює в областях, де є можливість перекидання тимчасово вільних потужностей або персоналу з однієї країни до іншої (будівництво, геологорозвідка, морський транспорт тощо).

На шляху глобалізації, крім законодавчих обмежень, основними економічними перешкодами є: (1) витрати на перевезення та складування; (2) неможливість доступу до каналів розподілу; (2) суттєві відмінності у потребах клієнтів, їх вимог до товару, потреба у суттєвій адаптації товару до потреб національних (регіональних) ринків; (3) чутливість до тимчасових затримок; (4) недостатній попит на світовому рівні.

Серед факторів, що сприяють промисловим підприємствам у глобалізації їх діяльності та підштовхують їх до цього, можна виділити:

- формування останні десятиліття великих регіональних ринків, які мають велику ємність як і натуральному, так і вартісному вираженні;
- найагресивніша індустріальна політика, що проводиться провідними країнами світу;
- зростання економії за рахунок масштабів, яку дає глобалізація;
- стандартизація, адаптація національних стандартів до міжнародних;
- вільне переміщення технологій та капіталів;

- можливість оновлення товару, зміни його іміджу, перекидання його на інші ринки (рис. 9.8);
- можливість використання ідентичних ринкових сегментів, що є в інших країнах;
- зменшення витрат на адаптацію продукції;
- раціоналізацію та зміни в каналах розподілу;
- зменшуються витрати на перевезення та складування;
- зміни вартості факторів виробництва;
- зменшення відмінностей між економічними та соціокультурними умовами різних країн;
- зняттям обмежень, що породжуються доступом до ресурсів;
- ослаблення законодавчих обмежень із боку національних урядів.

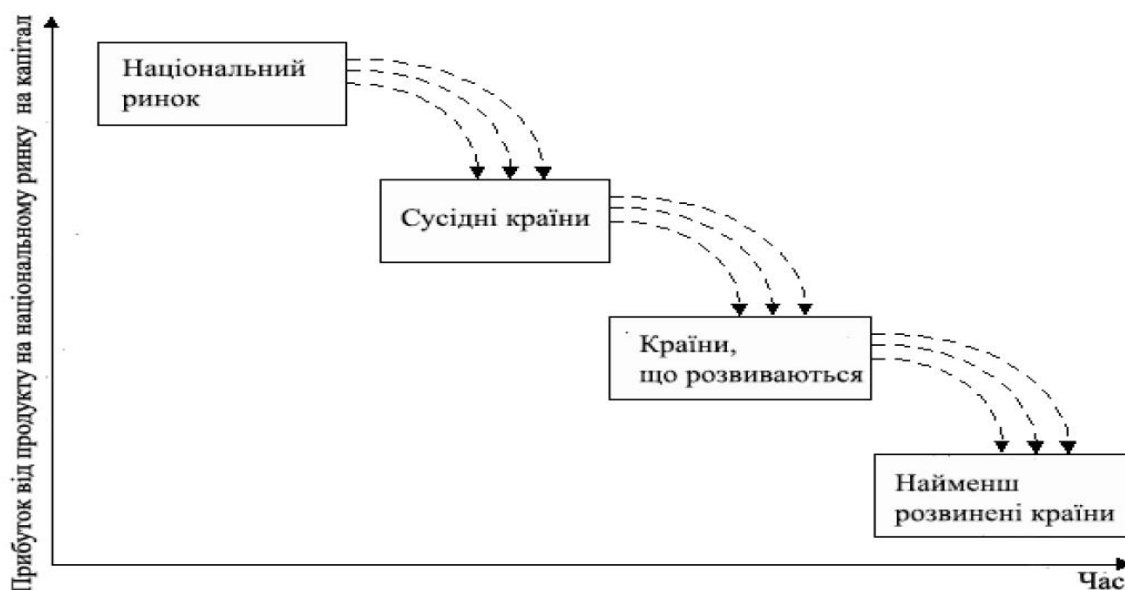


Рисунок 9.8 - Життєвий цикл товару на міжнародному ринку типу "каскад"

Одне з головних рішень, яке має прийняти компанія, що працює на глобальному галузевому ринку, це вести глобальну конкуренцію або ж використовуючи переваги локалізації зайняти конкурентну нішу. Типи бізнесу та види галузей залежно від цього представлені на рис. 9.9 та 9.10. Види маркетингової активності залежно від специфіки національних ринків представлено на рис. 9.11.

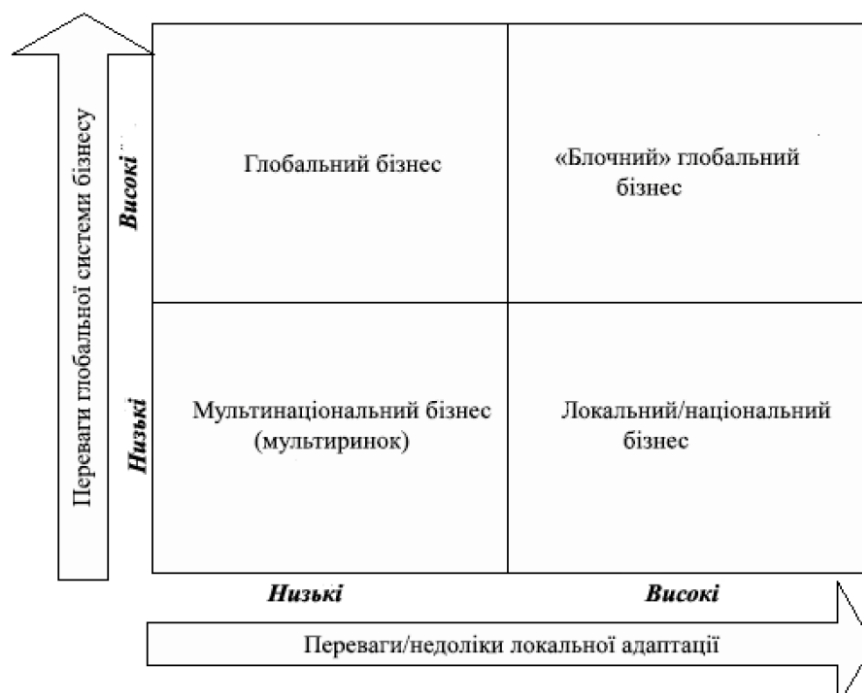


Рисунок 9.9 - Типи бізнесу залежно від переваг глобалізації/локалізації

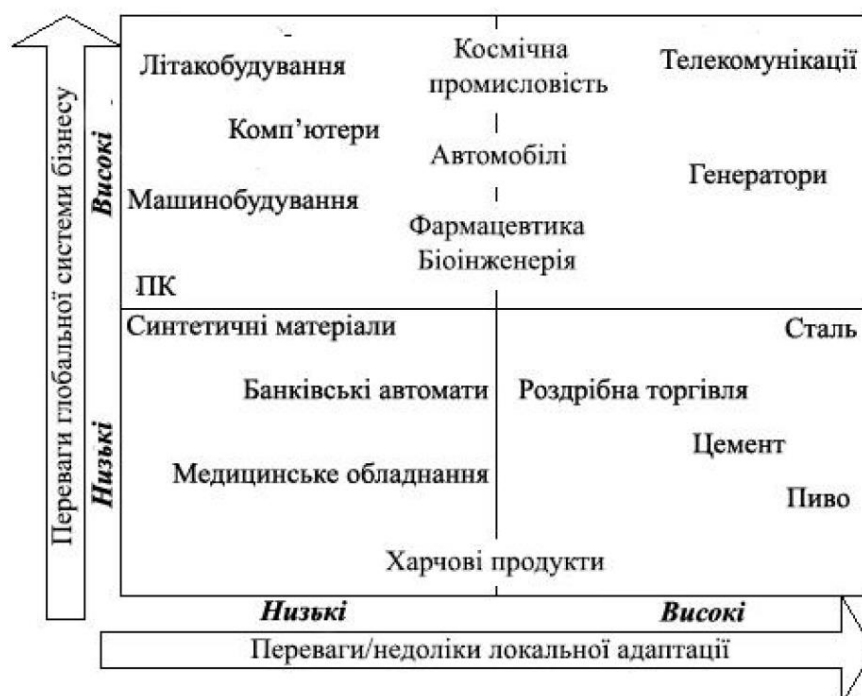


Рисунок 9.10 - Різні галузі в залежності від переваг глобалізації/локалізації

		<i>Ринкові потреби</i>	
		<i>Схожі</i>	<i>Різні</i>
<i>Ринкові ресурси</i>	<i>Різні</i>	Глобальний ринок (універсальний маркетинг)	Сегментація ринку (позиціонування або цільовий маркетинг)
	<i>Схожі</i>	Продуктова сегментація (продуктова диференціація)	Спеціалізований маркетинг

Рисунок 9.11 - Види маркетингової активності залежно від специфіки національних ринків

Залежно від фундаментального вибору щодо рівня конкуренції М. Портер пропонує такі стратегічні альтернативи у глобальних галузях:

- *Глобальна конкуренція у широкому асортименті товарів.* Конкуренція ведеться у глобальному масштабі у всьому асортименті діапазоні з використанням диференціації та/або лідерства з витрат. Цю стратегію може прийняти транснаціональна або мультинаціональна компанія, яка має значні активи та досвід.
- *Глобальне зосередження.* Стратегія передбачає концентрацію певній групі споживачів у межах міжнародного ринку. Вибирається сегмент, в якому явно виявляються переваги глобалізації і при цьому компанія має можливість захистити його від великих гравців.
- *Зосередження в рамках національного масштабу.* Використовуючи переваги локалізації (особливі потреби, найкращі зв'язки із клієнтами тощо) компанія забезпечує лідерство у межах національного ринку з допомогою домінування з витрат та/або диференціації.
- *Захищена ніша.* Ця стратегія має місце у тих країнах, де на законодавчому рівні або заборонено або вкрай обмежено участь зарубіжних глобальних компаній у

присутності на певному галузевому ринку через тарифні обмеження, вимоги значної частки національного виробництва в готовій продукції тощо. Збереження протекціоністських бар'єрів є життєво важливим для компаній, які обирають цю стратегію. Однак такі випадки у глобальних галузях трапляються досить рідко. Маючи значні ресурси транснаціональні компанії, які є лідерами у глобальних галузях, зазвичай «зламують» перешкоди. Одним із варіантів цього є купівля контрольних пакетів акцій або стратегічні альянси між ТНК і місцевими виробниками.

Класифікація конкурентних стратегій промислового підприємства

Загальна класифікація конкурентних стратегій промислових підприємств наведена в табл. 9.5.

Таблиця 9.5 - Класифікація конкурентних стратегій промислових підприємств

Класифікаційна ознака	Види стратегій	Опис стратегії	Приклади
За типологією М. Портера	Лідерство за витратами	Формування найнижчої собівартості у галузі за рахунок ефективності, масштабу, оптимізації виробництва.	Металургійні комбінати, виробники стандартних комплектуючих у Китаї.
	Диференціація	Створення унікальної цінності через якість, інновації, сервіс, індивідуальні характеристики продукції.	Siemens (індустріальна автоматизація), Bosch Rexroth.
	Фокусування	Орієнтація на вузький сегмент ринку з використанням стратегії витрат або диференціації.	Спеціалізовані виробники промислових роботів для конкретних галузей.
За характером конкурентної поведінки (Котлер–Сінха)	Лідерська стратегія	Утримання домінуючої позиції, розширення ринку, інновації, контроль стандартів.	Caterpillar на ринку важкої техніки.
	Стратегія челенджера	Атакуюча поведінка, технологічні прориви, агресивне ціноутворення або сервіс.	Hyundai Heavy Industries щодо лідерів суднобудування.

	Стратегія послідовника	Адаптація рішень лідерів, конкурентні ціни, стабільна якість.	Другорядні виробники промислової електроніки.
	Нішова стратегія	Глибока спеціалізація, індивідуальні рішення, високий сервіс.	Компанії з виробництва унікальних датчиків або прецизійних компонентів.
За інноваційністю	Інноваційна стратегія	Інвестування в R&D, нові технологічні уклади, Industry 4.0/5.0, цифровізація.	ABB (робототехніка), General Electric (IoT-рішення).
	Імітаційна стратегія	Впровадження технологій після лідерів, оптимізація витрат на копіювання інновацій.	Підприємства Східної Європи у верстатобудуванні.
	Традиційна стратегія	Орієнтація на стабільні, перевірені технології, оптимізація процесів без радикальних змін.	Виробники сталевих труб або базових матеріалів.
За типом конкурентної переваги	Вартісна (цінова)	Мінімізація витрат, масштаби виробництва, ефективна логістика.	ArcelorMittal, POSCO.
	Якісна	Орієнтація на якість продукції, стандарти ISO, високий рівень контролю.	Toyota (промислове обладнання).
	Сервісна	Швидкі поставки, технічна підтримка, сервіс післяпродажного обслуговування.	Schneider Electric (енергоменеджмент).
	Технологічна	Унікальні патенти, роботизація, нові матеріали, цифрові платформи.	FANUC (робототехніка), Mitsubishi Electric.
За спрямованістю на ринок	Агресивна стратегія	Активна експансія, інвестиції в маркетинг, розширення виробництва.	Компанії, що виходять на ринки ЄС після модернізації виробництва.
	Оборонна стратегія	Утримання клієнтської бази, підвищення бар'єрів входу, зміцнення контрактних відносин.	Постачальники критичних комплектуючих для авіапрому.
	Пошукова	Відкриття нових сегментів, диверсифікація продукції, тестування інновацій.	Стартапи у сфері індустріальних IoT-рішень.

	Реактивна	Відповідь на дії конкурентів без довгострокової стратегії.	Підприємства з низькою рентабельністю, що реагують на ринок ситуативно.
За масштабом діяльності	Глобальна	Виробництво та продаж у багатьох країнах, глобальні стандарти, транснаціональні ланцюги постачання.	Siemens, Hitachi, ABB.
	Міжнародна	Експорт та локалізація у вибраних країнах.	Польські або турецькі виробники промислового обладнання.
	Регіональна	Фокус на декількох близьких ринках або кластерних зонах.	Балтійські виробники металоконструкцій.
	Локальна	Робота в межах одного національного ринку.	Малий і середній бізнес у машинобудуванні.
За стадією життєвого циклу галузі	Стратегія зростання	Інвестування, розширення потужностей, R&D, активний маркетинг.	Виробники промислових дронів.
	Стратегія стабілізації	Контроль витрат, оптимізація операцій, підтримання рівня якості.	Підприємства у зрілих галузях: цемент, сталь.
	Стратегія скорочення	Продаж частини активів, зниження виробництва, реструктуризація.	Компанії у спадаючих галузях важкої промисловості.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНДУСТРІАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Формування конкурентної стратегії індустріального підприємства є одним із центральних завдань промислового маркетингу, оскільки саме стратегія визначає характер поведінки компанії на ринку, механізми забезпечення її довгострокових переваг та систему управління ресурсами в умовах технологічних, інституційних і конкурентних змін. У сучасних глобалізованих промислових екосистемах підприємства функціонують під впливом складних факторів — структурних, технологічних, макроекономічних, ринкових і поведінкових, — що потребує системного підходу до стратегічного планування.

Конкурентна стратегія визначає, яким чином підприємство створює, підтримує та розвиває цінність для промислового споживача, формує конкурентні переваги та забезпечує стійкість бізнесу в умовах невизначеності. Вона охоплює вибір цільових сегментів, визначення базових конкурентних переваг (цінових,

технологічних, сервісних, інноваційних), механізмів взаємодії в ланцюгах створення вартості, інструментів управління промисловими ринками та архітектури бізнес-моделі підприємства.

Сутність конкурентної стратегії промислового підприємства .

Конкурентна стратегія індустріального підприємства — це комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг та забезпечення ефективної позиції на промисловому ринку.

На відміну від стратегій у сфері споживчого маркетингу, промислова конкурентна стратегія має такі специфічні риси:

- *Складні міжорганізаційні зв'язки.* Індустріальні ринки характеризуються взаємозалежністю учасників (B2B-ланцюги, кластери, інтегровані виробничі мережі), що зумовлює довгостроковість контрактів і високу ціну помилок.
- *Високі бар'єри входу та виходу.* Капіталомісткість виробництва, значні витрати на R&D, складність стандартизації унеможливають швидкі зміни стратегії.
- *Роль технологічної компетентності.* Технології визначають цикли оновлення продукції, можливості автоматизації, рівень доданої вартості, що прямо впливає на конкурентний потенціал.
- *Раціональність промислових споживачів.* Індустріальні клієнти зорієнтовані на довгострокову ефективність, показники TCO (total cost of ownership), надійність постачань, сервісну підтримку.
- *Інституційна залежність.* Стандарти галузі, державне регулювання, інноваційна політика, міжнародні норми визначають рамкові умови стратегічного планування.

Отже, конкурентна стратегія промислового підприємства формується як результат системної оцінки не лише ринкових факторів, а й технологічних, ресурсних, організаційних та партнерських умов.

Фактори, що визначають формування конкурентної стратегії індустріального підприємства

Процес формування конкурентної стратегії залежить від сукупності взаємопов'язаних факторів. Наявність чи відсутність сприятливих умов у кожному з них визначає потенціал підприємства до стратегічного маневру.

Технологічні фактори. Технологічні фактори є ключовими в індустріальному маркетингу, оскільки вони формують технічні можливості підприємства, структуру витрат та якість продукції. До них належать:

- Рівень автоматизації та цифровізації виробництва. Чим вищий рівень впровадження рішень Industry 4.0 (CPS, IoT, big data, предиктивна аналітика), тим більша ефективність ресурсів.
- Технологічний уклад галузі. Переваги підприємств у 5-му та 6-му технологічних укладах (роботизація, адитивні технології) значно вищі порівняно зі старими укладами.
- Інноваційна здатність. Наявність власного R&D, співпраця з університетами, участь у кластерних інноваційних мережах.
- Тривалість технологічного циклу. Довші цикли створюють високу собівартість переходу на нові технології, але забезпечують стабільність у зрілих галузях.

Технологічні фактори визначають здатність підприємства реалізувати стратегії диференціації, інноваційного прориву, створення унікальної цінності або зниження витрат.

Ринкові фактори. Ринкове середовище визначає структуру попиту, конкуренції та вимог споживачів. Основні ринкові фактори:

- Конкурентна інтенсивність. Чим більше конкурентів, тим вище необхідність у стратегічній спеціалізації.
- Тип ринку: олігополія, монополістична конкуренція, моносонія. На олігополістичних ринках стратегія залежить від дій декількох ключових гравців. На моносонних ринках великі покупці диктують умови, і підприємство змушене орієнтуватися на їх вимоги.
- Еластичність попиту. Низька еластичність сприяє ціновим стратегіям; висока — інноваційним та сервісним.
- Вимоги до стандартизації та сертифікації. ISO, CE, TUV визначають допустимі межі технологічних рішень.

Таким чином, ринкові фактори визначають сегментацію, позиціонування та вибір стратегій фокусування, нішування або масштабування.

Ресурсні фактори. Ресурсна база формує фундамент конкурентної стратегії. Основні ресурси:

- Матеріально-технічні (виробничі потужності, стан обладнання).
- Фінансові (обсяг інвестиційних можливостей, доступ до кредитування).
- Людські ресурси (кваліфікація, інженерна школа, здатність до навчання).

- Логістичні ресурси (контроль ланцюгів постачання, наявність партнерів, глобальні логістичні маршрути).
- Інтелектуальні ресурси (патенти, ноу-хау, цифрові системи управління).

Отже, якість ресурсної бази визначає можливість реалізації стратегії лідерства за витратами, масштабного виробництва, інновацій або сервісного домінування.

Інституційні та нормативні фактори

Інституційне середовище формує рамкові умови функціонування підприємства. До них належать: державне регулювання промисловості, стандарти безпеки, екологічні вимоги, політика імпортозаміщення або експортної підтримки, умови участі в міжнародних промислових ланцюгах, митне та податкове законодавство. Інституційні фактори можуть як обмежувати можливості стратегічного оновлення, так і відкривати нові ринки через державні програми підтримки, інноваційні хаби, кластери тощо.

Поведінкові фактори промислових споживачів

Особливість промислових ринків — раціональна, технічно обґрунтована поведінка клієнтів. Основні чинники: прагнення до мінімізації ризиків, довгострокові контрактні відносини, вимоги до сервісу, технічної підтримки, гарантії, оцінка пропозицій за моделлю ТСО, значний вплив технічних експертів закупівельника. Ці фактори стимулюють підприємства обирати стратегії сервісної диференціації, індивідуальних рішень, гнучкої адаптації продукції.

Особливості формування конкурентної стратегії в умовах сучасних індустріальних змін

Вплив Індустрії 4.0

Індустрія 4.0 змінює логіку конкуренції:

- *Цифрові платформи* дозволяють оптимізувати виробництво.
- *Кіберфізичні системи* забезпечують точне прогнозування потреб.
- *Адитивні технології* створюють нові моделі диференціації.
- *Штучний інтелект* змінює підхід до сервісу (predictive maintenance).

Стратегії, що набувають актуальності: стратегія цифрової трансформації, стратегія масової кастомізації, стратегія гнучких виробництв, стратегія цифрових сервісів.

Вплив Індустрії 5.0

Індустрія 5.0 підсилює гуманцентричну, стійку та інтелектуально-інтегровану модель промисловості. Особливості: орієнтація на стійкість і зелені технології, співпраця людини та роботів, персоналізація навіть у промислових ринках, соціальна відповідальність у ланцюгах поставок. Нові стратегічні напрями: стратегія сталого виробництва, стратегія циркулярної економіки, стратегія енергоефективності, ESG-орієнтована стратегія.

Глобалізація та гео економічна фрагментація

Сучасні промислові екосистеми характеризуються: глобальними ланцюгами створення вартості, конкуренцією між національними промисловими політиками, зростанням ролі промислових кластерів, посиленням вимог до локалізації виробництва. Підприємства вимушені адаптувати конкурентні стратегії до умов: регіоналізації, логістичних ризиків, санкційних обмежень, доступності критичних матеріалів.

Механізми забезпечення конкурентних переваг індустріальних підприємств

Технологічні механізми: впровадження високотехнологічних виробничих систем, оптимізація технологічних потоків, автоматизація та роботизація, імплементація стандартів якості.

Маркетингово-організаційні механізми: стратегічне позиціонування на основі унікальних компетенцій, формування збутових альянсів, системи CRM, IoT-моніторингу клієнтського обладнання, індивідуальні пакети послуг.

Логістичні механізми: створення інтегрованих ланцюгів поставок, digital supply chain, контроль критичних матеріалів, оптимізація транспорту та складів.

Інноваційні механізми: участь у кластерах, спільні R&D-проекти, відкриті інновації, цифрові лабораторії.

Специфічні типи конкурентних стратегій індустріальних підприємств: стратегія цифрової трансформації, стратегія сервісного домінування, стратегія кластерної інтеграції, стратегія сталого розвитку та енергоефективності.

Формування конкурентної стратегії індустріального підприємства є складним, багатофакторним процесом, який потребує глибокого аналізу технологічних, ринкових, ресурсних, інституційних та поведінкових чинників. Сучасні умови глобалізації, технологічного оновлення та стійкісних вимог посилюють роль стратегічної гнучкості та інноваційності. Ефективна конкурентна

стратегія створюється на основі: точного аналізу середовища, адекватного вибору конкурентної моделі, впровадження сучасних технологій, розвитку компетенцій персоналу, інтеграції підприємства у промислові екосистеми, забезпечення високої цінності для промислового споживача.

Для індустріальних підприємств стратегічне мислення стає здатністю передбачати технологічні зрушення, адаптуватися до структурних змін ринку та формувати унікальні рішення, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

Контрольні питання:

1. Які основні конкурентні стратегії за моделлю Майкла Портера можуть застосовувати індустріальні компанії на промисловому ринку? Опишіть кожную з них.
2. Як лідерство за витратами впливає на позиціонування індустріальної компанії на B2B-ринку? Наведіть приклади з промислової практики.
3. У чому полягає стратегія диференціації для індустріальних компаній? Які фактори диференціації є найбільш ефективними на промисловому ринку?
4. Поясніть концепцію фокусної стратегії в промисловому маркетингу. Як вона відрізняється від загальних стратегій?
5. Які ризики пов'язані з впровадженням стратегії лідерства за витратами в галузях з високотехнологічними продуктами?
6. Як аналіз конкурентних сил Портера (п'ять сил) допомагає індустріальним компаніям формувати конкурентні стратегії?
7. Опишіть роль інновацій у конкурентних стратегіях індустріальних компаній на промисловому ринку.
8. Як глобалізація впливає на конкурентні стратегії компаній у промисловому секторі? Наведіть приклади.
9. Які особливості промислового ринку (B2B) роблять конкурентні стратегії відмінними від стратегій на споживчому ринку (B2C)?
10. Як індустріальні компанії можуть комбінувати різні конкурентні стратегії для досягнення стійкої конкурентної переваги?

Питання для самоперевірки:

1. Яка стратегія передбачає зниження витрат для досягнення нижчих цін на ринку: а) диференціація; б) лідерство за витратами; в) фокус; г) інтеграція?
2. Чи правда, що на промисловому ринку диференціація часто базується на технічних характеристиках продукту, а не на брендингу?

3. Назвіть три основні сили з моделі Портера, які впливають на конкурентну стратегію індустріальної компанії.
4. Чи може компанія одночасно застосовувати лідерство за витратами та диференціацію? Поясніть чому.
5. Який тип фокусної стратегії спрямований на вузький сегмент ринку з унікальними потребами: а) фокус на витратах; б) фокус на диференціації; в) обидва?
6. Чи правда, що на промисловому ринку довгострокові відносини з постачальниками є ключовим елементом конкурентної стратегії?
7. Які фактори зовнішнього середовища (наприклад, технології) впливають на вибір конкурентної стратегії в промисловому маркетингу?
8. Наведіть приклад індустріальної компанії, яка успішно застосовує стратегію диференціації (наприклад, Siemens або Caterpillar).
9. Чи правда, що бар'єри входу на ринок є частиною аналізу конкурентних сил і впливають на стратегії компаній?
10. Яка стратегія найкраще підходить для малого індустріального підприємства на висококонкурентному ринку: а) лідерство за витратами; б) фокус; в) диференціація?

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте конкурентну стратегію реальної індустріальної компанії на промисловому ринку. Які елементи моделі Портера вона використовує і чому?
2. Дослідить вплив цифрової трансформації на конкурентні стратегії індустріальних компаній. Наведіть приклади з галузей, таких як машинобудування або хімічна промисловість.
3. Розробіть гіпотетичний план конкурентної стратегії для нової індустріальної компанії на ринку B2B. Включіть аналіз ризиків та можливих переваг.

Лекція 10

ТЕМА 10. СЕГМЕНТУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО РИНКУ

План лекції 10:

1. Загальна характеристика системи ринкових стратегій.
2. Історичні аспекти сегментування ринку
3. Етапи сегментування промисловго ринку
4. Підходи, критерії, моделі та методи сегментування промислового та споживчого ринків

*Найважливіше у війні – це боротьба зі
стратегією ворога.*

Сун Цзи "Мистецтво війни"

Для забезпечення ефективної роботи на ринку фірма повинна розробити систему стратегій, що відображають концепцію поведінки стосовно основних суб'єктів та активних сил ринку. Такими основними стратегіями є:

- Сегментування та охоплення ринку.
- Позиціонування.
- Стратегія зростання.
- Конкурентна стратегія
- Стратегія фірми по відношенню до середовища².
- Галузева стратегія.
- Стратегія міжнародного розвитку.

Розглянемо ці стратегії підприємства.

СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ

*"Поділяй і володарюй"
девіз Римської імперії*

*"Якщо Ви не мислите сегментами –
значить, Ви взагалі не мислите".*

Теодор Левіт.

Історичні аспекти сегментування ринку

У сучасних умовах одним із найдієвіших легальних методів зміцнення конкурентних позицій в арсеналі компаній є сегментування ринку. Причому ця стратегія однаково добре застосовується і великих компаній, і малих підприємств.

Щоб зрозуміти роль і місце сегментування ринку у посиленні конкурентних позицій підприємства, коротко розглянемо ретроспективу формування маркетингових поглядів щодо врахування специфіки потреб споживачів. Зміни у поглядах відбувалися залежно від змін у кон'юктурі ринку, характері та інтенсивності конкуренції. Можна виділити такі етапи:

До введення концепції маркетингу. Попит цьому етапі перевищував пропозицію. Практично відсутні великі виробники у загальнонаціональних масштабах. Місцеві ринки, переважно, обслуговуються місцевими ж виробниками. Конкуренція має локальний характер. Найважливішими чинниками конкурентоспроможності є висока продуктивність праці, що забезпечує можливість розширення збуту рамках національних ринків і зниження собівартості з допомогою ефекту масштабу.

Масовий маркетинг. На цьому етапі відбувається перехід від конкуренції на локальному до конкуренції на загальнонаціональному рівні (у тому числі, за рахунок різкого, у десятки разів, зниження транспортних витрат). Це відбувається на тлі щодо низького рівня платоспроможності основної частини населення, продуктивності праці та дефіциту концентрованого капіталу. Етап характеризувався масовим виробництвом, розподілом та стимулюванням “масових” товарів на національних ринках. Апеляція з боку фірм іде, переважно, до потреб споживачів. Це дозволяє агрегувати ринок, стандартизувати продукцію і, як наслідок, розширити збутову базу, забезпечити значні обсяги збуту, досягти при виробництві ефекту масштабу та досвіду. У цьому забезпечується невисокий рівень рентабельності одиниці виробленої продукції, обумовленої, зокрема, щодо низьким рівнем диференціації марок викликаним відсутністю концентрації певних потребах, групах споживачів. На цьому етапі є суттєві відмінності в собівартості продукції, що дає можливість фірмам, що мають великі обсяги збуту, мати конкурентні переваги за витратами, знижувати ціну, розширюючи таким чином ринок збуту. Найбільш яскравим прикладом використання цієї стратегії є діяльність Генрі Форда та його знамените висловлювання, що покупець може придбати автомобіль марки Ford-T "будь-якого кольору, хоча досі він залишався чорним". Використання стратегії масового маркетингу дозволило застосувати конвеєрне складання, що дозволило суттєво знизити ціну автомобіля, зробити його з предмета розкоші у засіб пересування щодо широких верств населення.

Товарно-диференційований. Власне, це розвиток концепції масового маркетингу. На цьому етапі компанії пропонували ринку два і більше товарів з різними властивостями, упаковкою тощо. Ціль, яку при цьому переслідували

підприємства-виробники, полягає в тому, щоб створити товарну різноманітність, а не задовольняти різні потреби споживачів. Товарна диференціація обумовлена на даному етапі не врахуванням специфіки потреб різних груп споживачів на ринку, а тим, що провідні компанії звернули увагу на спонтанне перемикання споживачів з однієї марки на іншу через адоптацію до маркетингових стимулів, що призводило до зменшення ринкових часток (рис. 10.1). Крім того, для оборони наявних конкурентних позицій найбільші виробники діяли за принципом "найкраща оборона - ця атака на самих себе", що призводило до розширення асортименту продукції, що випускається, постійної модифікації товарів. Як приклад можна навести товарну політику компанії "Кока Кола", що проводиться їй на американському ринку в середині XX століття, коли після тривалого періоду масового маркетингу компанія стала випускати на додаток до традиційної Кока-Колі такі напої як Фанта і Спрайт.

Головна ідея полягала в тому, щоб максимально розширити товарний асортимент для того, щоб якщо споживач і переключиться на нову марку, то це буде торгова марка цієї ж фірми. Проте дотримуватися цієї лінії поведінки можна лише обмежений період: доти, доки швидкість виведення ринку нових марок-конкурентів не випереджає економічно прийнятну швидкість виведення нових власних марок. Лавиноподібний потік виведення нових марок компаній-виробників на початку 70-х років спричинив необхідність перегляду маркетингових поглядів на роботу зі споживачами.

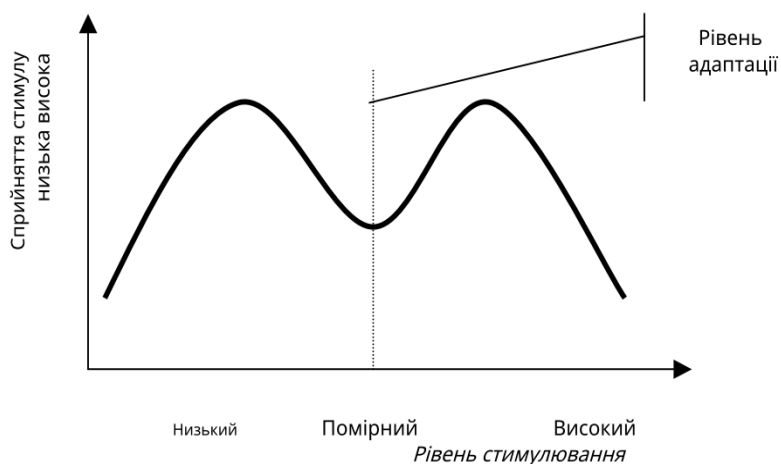


Рисунок 10.1 – Метеликоподібна крива, що характеризує взаємозв'язок рівня стимулювання та сприйняття

Цільовий маркетинг. У 70-80-х роках ХХ століття на зміну старим "глобальним" методам маркетингу прийшов цільовий маркетинг. Це сучасний підхід до роботи із споживачами товарів та послуг, заснований на обліку відмінностей у потребах між різними групами споживачів. Які ж причини, що зумовили відмову від масового маркетингу? Вони були зумовлені посиленням конкуренції, що призвело до глибинних змін в економіці та споживанні. Найбільш критичні фактори, що вплинули на відхід від масового маркетингу:

- Стабілізація попиту товарних ринках обмежила можливість екстенсивного приросту прибутку з допомогою залучення споживачів їх нових регіонів і зумовила потреба у нових, інтенсивних, методах підвищення прибутковості у межах існуючих географічних ринків.
- Широке поширення слабо диференційованих марок. Як показали дослідження, понад 80% марок, присутніх на ринках, не диференційовано. А саме, диференціація в сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції та фактичним розподілом ринку між провідними компаніями-виробниками, є основним напрямом збільшення прибутку підприємством.
- Зменшення ефективності реклами через відсутність концентрації, апеляції до одним і тим самим потребам із боку групи підприємств, які випускають подібні товари.
- Зниження рівня прихильності до обраної марки, що обумовлено НТП і дифузією технологій. Як наслідок – фактична ліквідація істотних, принципових відмінностей у техніко-економічних характеристиках товару між 5-4 провідними конкурентами над ринком.
- Збільшення витрат на персональну комунікацію та числа магазинів та торгових центрів.
- Споживча революція, виникнення консьюмеризму як соціального руху та певної філософії, що призвело до зростання вимог до товарів компаній-виробників.
- Різне збільшення числа виробників продукції в рамках однієї товарної групи.
- Глобалізація та інтернаціоналізація економічних процесів, поступова ліквідація особливостей національних ринків.
- Поява в економічно розвинених країнах світу значного прошарку середнього класу, готових оплачувати додаткові, особливі властивості товару.
- Науково-технічна революція, що призвела до появи нових технологій, що дозволяють швидко реагувати на зміни у запитах споживачів (насамперед

АСУП та САПР), поєднувати індивідуальність запитів та економічні переваги масового виробництва.

Узагальнюючи сказане, можна виділити три основні макрофактори, що призвели до появи цільового маркетингу:

(1) посилення конкуренції через збільшення кількості фірм, що працюють на ринку, глобалізації економіки;

(2) поява значного (а не вузького прошарку в 3-5%) групи споживачів, здатних оплачувати диференціацію (вимоги до наявності особливих відчутних або невлених властивостей товарів) у рамках серійного виробництва;

(3) НТР і НТП, що призвели до появи нових виробничих технологій, що дозволяють різко підвищити продуктивність праці у виробництві та розробці нових видів продукції, поєднувати переваги індивідуалізації з масовим виробництвом.

Усе це зумовило появи сегментованого маркетингу, що передбачає угруповання споживачів з урахуванням їх ринкових потреб із розробки спеціального комплексу маркетингу. Наприклад, та сама компанія “Кока-Кола”, вийшовши на український ринок зі стратегією масового маркетингу, була змушена перейти до сегментованого маркетингу, орієнтуючись насамперед на молодіжну аудиторію, у якої ще не сформувалася культура харчування.

Концепція сегментування ринку базується на чотирьох припущеннях:

- (1) *споживачі різні;*
- (2) *споживачі мають різні потреби;*
- (3) *відмінності у потребах пов'язані з відмінностями у ринковому попиті;*
- (4) *споживачі із ринкового сегмента можуть бути ізольовані в окремий ринок;*
- (5) *сегменти досить стабільні у часі.*

Дані припущення важливо враховувати під час проведення сегментування ринку.

У 90-х роках ХХ століття в рамках цільового маркетингу виділилося новий напрямок - *партнерський маркетинг* (інші назви - маркетинг відносин), який спирається на формування особливих, партнерських відносин між продавцем і покупцем, що забезпечують тривалу співпрацю, "супровід" клієнта. Даний тип маркетингу передбачає "індивідуалізацію" споживача, постійний обмін інформацією між продавцем та клієнтом, встановлення високого рівня довіри між ними.

Поява партнерського маркетингу, зокрема, було зумовлено і тим, що в сучасних умовах компанії змушені не так займатися завоюванням нових споживачів на своїх традиційних ринках, як утримувати наявні. Для цього компанії виходять на новий рівень спілкування зі споживачем, індивідуалізуючи його, як це було в домаркетинговий період. Активно використовуються різні програми лояльності, що спостерігається і в Україні, наприклад, на ринку мобільного зв'язку. Хоча як показали результати досліджень, проведених Рейладсом та Кумаром у США та Західній Європі (Франції та Німеччина), прямого зв'язку між лояльністю споживачів та прибутковістю компанії немає. Так, коефіцієнт кореляції між лояльністю та прибутковістю становить:

- для роздрібної торгівлі – 0,45;
- для корпоративних сервіс-провайдерів – 0,30;
- брокерських фірм – 0,29;
- поштових та кур'єрських компаній – 0,20.

Як видно з наведених даних, лояльність до компанії не означає надприбутків фінансових. Витрачаючи значні кошти підприємства, досягають лише лояльності споживачів, оборони своїх ринкових часток. Йдучи цього компанії керуються суто економічними міркуваннями. Є дані щодо західних ринків, за якими завоювання нового клієнта обходиться у 6 разів дорожче, ніж досягнення повторних продажів із боку існуючих. Якщо ж клієнт пішов від фірми, то його повторне завоювання обходиться в 25 разів дорожче, ніж завоювання нового клієнта.

На прикладі підходів до обслуговування споживачів на ринку добре ілюструється один з основних філософських законів, згідно з яким будь-який розвиток має спіралеподібний характер. У нашому випадку, індивідуалізація клієнта спочатку була обумовлена локальністю виробництва та розподілу, а в сучасних умовах за збереження масового або великосерійного виробництва здійснюється за рахунок впровадження нових технологій виробництва (АСУП, САПР) та комунікацій. Сьогодні, наприклад, покупець автомобіля «Ауді» або «Мерседеса» практично з будь-якої країни світу може замовити бажану комплектацію або оформлення салону і завдяки сучасним комп'ютеризованим технологіям під час конвеєрного складання комп'ютером, що управляє, буде сконфігурована комплектація авто і, таким чином, виконані індивідуальні вимоги клієнта.

Основу для реалізації концепції партнерського маркетингу становлять інформаційний маркетинг, що акцентує увагу на виявленні потреб споживачів та необхідного для цієї якості товару, та маркетинг баз даних, орієнтований на

створення та аналіз інформації про потенційних та реальних споживачів, їх характеристики, потреби тощо. Розглянутий у цьому розділі матеріал належить до цільового маркетингу, можливим стратегіям охоплення ринку.

Сегментування ринку як метод конкурентної боротьби актуальна не тільки для найбільших компаній, лідерів світового ринку, а й особливо актуальна для вітчизняних підприємств. Зміни у стані економіки пострадянських держав, таких як Україна, Росія, а це насамперед розшарування населення, зниження купівельної спроможності значної її частини; перевищення пропозиції над попитом, і, як наслідок, загострення конкуренції стали об'єктивними стимулами запровадження маркетингу діяльність вітчизняних підприємств. Але впровадження маркетингу у щоденну практику діяльності національних виробників має фрагментарний характер. Найчастіше це стосується таких його функцій, як реклама, збут і, іноді, маркетингові дослідження. Не завжди високий професійний рівень підготовки маркетологів-практиків на підприємствах (понад 70% персоналу вітчизняних підприємств, які перебувають на маркетингових посадах не мають профільної освіти), відсутність координації між підрозділами, які виконують зазначені маркетингові функції, відсутність цілісної маркетингової стратегії призводить до зниження ефективності продуктово-ринкової стратегії підприємства.

Ефективність маркетингової стратегії підприємства визначається, насамперед, чіткістю виділення цільових ринкових аудиторій. Дійсно, немає сенсу говорити про переваги чи недоліки комплексу маркетингу (товарної політики, реклами тощо), якщо неправильно визначені групи покупців, на яких він націлений (рис. 10.2(а) та 10.2 (б)). Таким чином, сегментування ринку є найбільш критичним елементом у маркетинговій стратегії підприємства, формує основу для розробки комплексу маркетингу підприємства, постає як один із головних методів конкурентної боротьби в сучасних умовах.



Рисунок 10.2 - Місце сегментування ринку на основних етапах маркетингової діяльності

СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ І ВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ

Маркетингову діяльність іноді порівнюють із веденням бойових дій³. У цьому контексті сегментування ринку нарівні з таким важливим принципом ведення воєнних дій як раптовість реалізує такі принципи як:

- **концентрація**
- **розрив території ведення бойових дій**

³Райс Еге., Траут Дж. Маркетингові війни. - Спб.: Пітер, 2000.

В умовах, коли на ринку працюють сотні виробників, а сам ринок перенасичений товарами, вести бойові дії по всьому фронту неможливо. Справді, важко сьогодні придумати товар, який однаково добре задовольняв би всіх споживачів на ринку. Якщо взяти гіпотетичну ситуацію, характерну частка ринків, що формуються, коли на ринку присутні 2-3 виробника, їх товари аналогічні і всі вони мають рівну ринкову силу, то з часом частки виробників матимуть рівномірний розподіл. У разі частка кожної компанії буде близько 50-30%, що робить економічно доцільним процес виробництва. У міру зростання привабливості ринку на нього починають виходити нові виробники товарів. Якщо таких виробників 20, частка кожного в контексті описаних вище умов становитиме близько 5%. А якщо вже 100 – то 1%. У цих умовах доцільно сконцентруватися на якійсь частині ринку, досить великий, наприклад, у 15-20% від ємності ринку та розробити спеціально для них комплекс маркетингу (у найпростішому варіанті – товар), але такий, що він буде набагато кращим задовольняти потреби споживачів. Інакше кажучи, навіщо компанії орієнтуватися у роботі на 100% ринку, витратитися охоплення цього ринку тощо. та мати в результаті 5% (1%) ринку? Краще спочатку сконцентруватися, наприклад, на 30% ринку та мати в рамках нього 70% частку, що в результаті дасть абсолютну ринкову частку у розмірі 21%.

Крім того, навіть якщо фірма має значні ресурси, вести ефективну оборону своїх позицій легше по окремих фронтах (у нашому випадку сегментах). У разі реалізується принцип розриву території ведення дій. Організую гнучку та динамічну оборону по кожному сегменту великим компаніям легше обороняти свої позиції від "набігів" безлічі фірм-конкурентів, які бажають розширити свої ринкові кордони.

ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ ТЕОРІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ

Теорія сегментування ринку сегментування ринку на сьогодні містить потужний арсенал теоретичних та практичних напрацювань. Так, сегментування ринку передбачає послідовне аналіз та застосування підходів, моделей та методів, які на основі об'єктивних даних про ринок, отриманих у ході маркетингових досліджень, дозволяють отримати сітку сегментування ринку.

Підходи до сегментування ринку визначають, які критерії та змінні сегментування зумовлюють відмінність у попиті споживачів і є достатніми для того, щоб мати можливість повністю та адекватно визначити цільові ринки.

Моделі сегментування описують взаємозв'язок поведінки споживачів із критеріями сегментування та комплексом маркетингу підприємства, описують послідовність аналізу споживачів щодо базису сегментування ринку. Вони пов'язують базис сегментування зі змінними сегментування, дозволяють верифікувати цей процес.

Методи сегментування визначають послідовність дій та базові аналітичні процедури, які дозволяють отримати профілі ринкових сегментів.

У цьому розділі ми послідовно розглянемо ці питання, що дозволить отримати цілісне уявлення про процес сегментування ринку.

Аналіз робіт, присвячених питанням сегментування ринку, показує, що поняття ринкового сегмента та сегментування визначається і трактується різними авторами по-різному, що створює труднощі у розуміння суті ринкового сегментування та її практичної реалізації. Наведемо деякі найбільш типові трактування, що відбивають концептуальне розуміння питань сегментування.

1. Ф. Котлер наводить такі визначення:

- "Сегментування ринку - розбивка ринку на чіткі групи покупців, для кожної з яких можуть знадобитися окремі товари та/або компоненти маркетингу".
- "Процес розбивки споживачів на групи на основі відмінностей у потребах, характеристиках та/або поведінці називається сегментацією ринку".
- "Сегмент ринку складається зі споживачів, які однаково реагують на той самий набір спонукальних стимулів маркетингу".

2. Ж.Ж. Ламбен використовує такі трактування питань, пов'язаних із сегментацією:

- "Сегментування заснована на різноманітності потреб потенційних покупців, які становлять ринок".
- Завданням сегментування є "розбити ринок товару на сегменти, однорідні сточки зору бажаних переваг товару та відмінні від інших сегментів".

3. Термінологічний словник з маркетингу визначає сегмент як "Сукупність споживачів конкретних товарів, що характеризуються спільністю потреб та одним рівнем платоспроможного попиту".

Така різноманітність у визначенні ринкового сегмента ставить маркетингологів-практиків перед такими питаннями: "А як визначити, який із запропонованих варіантів сегментування ринку є правильним?", "Що є основою "правильної" сегментування ринку?". Ця різноманітність у визначенні поняття "ринковий сегмент" викликано відсутністю обґрунтування те, що є базисом сегментування ринку, з допомогою чого підприємство впливає вплинув на вибір споживача.

Якщо проаналізувати наведену схему рис. 1.8 можна легко побачити, що основним інструментом впливу з боку компанії на поведінку споживачів є комплекс маркетингу. Виходячи з цього, логічним видається, що базисом (основною) для виділення ринкових сегментів є специфічна ринкова поведінка певної частини ринку, що тягне за собою необхідність розробки для них спеціального комплексу маркетингу.

На підставі наведеного вище та аналізу даного раніше визначення ринку дамо визначення сегментування ринку та ринкового сегмента.

Сегмент ринку – це сукупність споживачів, які мають високої однорідністю купівельного поведінки, чітко відмінного з інших цього ринку, і потребують спеціально розробленому їм комплексі маркетингу.

Сегментування ринку - це систематичний процес виділення ринкових сегментів, які потребують організації в спеціально розробленому комплексі маркетингу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок більш повної реалізації економічних інтересів виробників і споживачів.

Наведені визначення містять такі важливі з погляду маркетингу положення:

- ✓ Сегментування ринку є систематизованим процесом, що означає його цілеспрямованість, послідовність, спланованість періодичність.
- ✓ Цілеспрямованість процесу сегментування обумовлена його спрямованістю посилення конкурентних позицій підприємства.
- ✓ Процес сегментування передбачає виділення ринкових сегментів, а не механічне поділу ринку на певні групи або страти.
- ✓ Послідовність обумовлена необхідністю її проведення відповідно до встановлених етапів, застосування системи моделей і методів сегментування ринку.
- ✓ Спланованість сегментування обумовлена необхідністю використання системи методичних прийомів, комплексу матеріально-технічних та людських ресурсів.
- ✓ Сітка сегментування ринку не є статичною, що розробляється раз на багато років. Вона потребує періодичного оновлення відповідно до динаміки маркетингового середовища.
- ✓ Сегмент ринку є не просто сукупність споживачів із високим однорідністю потреб чи мотивів, а групу осіб, які мають високої однорідністю поведінки, що робить сегментацію ринку більш задовільною з погляду управлінської погляду, розробки методів на поведінка споживачів.

- ✓ У визначенні міститься не просто вказівку, а жорстка прив'язка про те, з чого фірма може безпосередньо управляти поведінкою споживача над ринком, його вибір – комплексом маркетингу підприємства.

З визначення, базисом сегментування, тобто. тим, що виступає як основа розподілу споживачів за групами (сегментами), є однорідність ринкової поведінки. Відповідно до теорії Герцберга поведінка людей формуються під впливом двох основних груп факторів. До першої групи ставляться ситуаційні чинники, пов'язані з маркетинговою середовищем, у якій перебуває як організація, і потенційні споживачі. До ситуаційних факторів, що впливають на вибір споживача, можна віднести терміновість покупки, наявність інформації про товар, його властивості, тимчасову відсутність необхідного товару в торговельній мережі тощо. Поведінка споживачів під впливом таких факторів описується за допомогою ймовірнісних моделей, наприклад, ланцюгів Маркова. До другої групи ставляться мотивація споживачів, які формуються під впливом чинників маркетингової середовища, є, на відміну першої групи чинників, щодо стійкими й у основному визначають поведінку споживача над ринком, його вибір.

Розглянемо деякі найважливіші положення щодо мотивації споживачів.

Мотивація – це внутрішня спонукальна сила, яка спонукає до дії

Причини актуалізації – внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на людину таким чином, що актуалізують раніше пасивні потреби. Причинами актуалізації потреб може бути, наприклад, фізіологічні процеси в організмі людини, інформація, отримана від знайомих, оточення людини, економічна обстановка в країні, зміна погодних умов тощо. Чинники, що впливають на можливість актуалізації: час (наприклад, почуття голоду зростає з часом), зміна обставин, ситуації (наприклад, прийом на нову роботу призводить до необхідності пошиття нового одягу), придбання нового товару (наприклад, придбання лазерного програвача призводить до необхідності придбання компакт-дисків), споживання (у багатьох випадках, потреба усвідомлюється лише оскільки ви користуваний товар вже витрачено); індивідуальні відмінності.

Нужда – це почуття людини, виражене у відчутті нестачі чогось, супроводжується почуттям дискомфорту. По суті, потреба – це внутрішній дефіцитний стан.

Мотив – це потреба, що стала настільки актуальною, що потребує задоволення.

Інакше кажучи, мотив – це актуалізована потреба.

Потреба – це потреба, що прийняла конкретну форму відповідно до соціокультурних та психологічних особливостей особистості. Потреба – це бачення

споживачем способу дозволу внутрішнього дефіцитного стану. Виходячи з цього, та сама потреба в різних людей може трансформуватися в різні потреби, а самі потреби можуть мати різний ступінь виразності.

Бажання- упредмечена потреба, підкріплена вольовою складовою. Бажання – це бачення споживачем через попередній досвід чи отриманої інформації конкретного об'єкта чи явища зовнішнього світу, з допомогою якого може дозволити внутрішньо дефіцитний стан.

Гіпотетичний взаємозв'язок між потребами и (мотивами), потребами та бажаннями представлений на рис. 10.2.

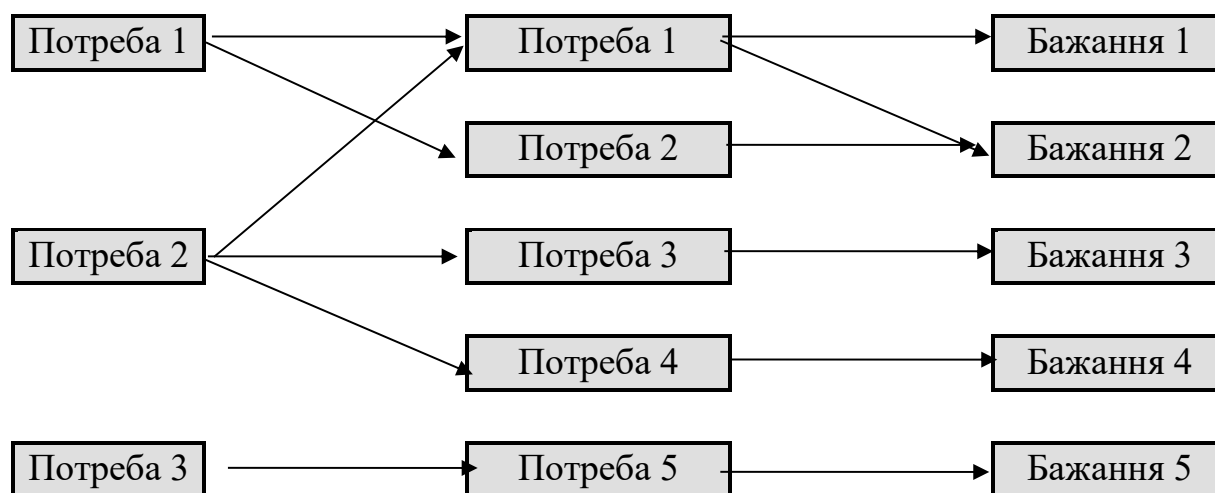


Рисунок 10.2 - Гіпотетичний взаємозв'язок потреб, потреб та бажань у споживача

На основі вище сказаного впливає, що фірма може активно впливати на вибір споживача та його ринкову поведінку. такий вплив може здійснюватися в загальному випадку за трьома рівнями за допомогою комплексу маркетингової комунікації товару /КМК/, метою якого є формування попиту та стимулювання збуту (рис. 10.3).

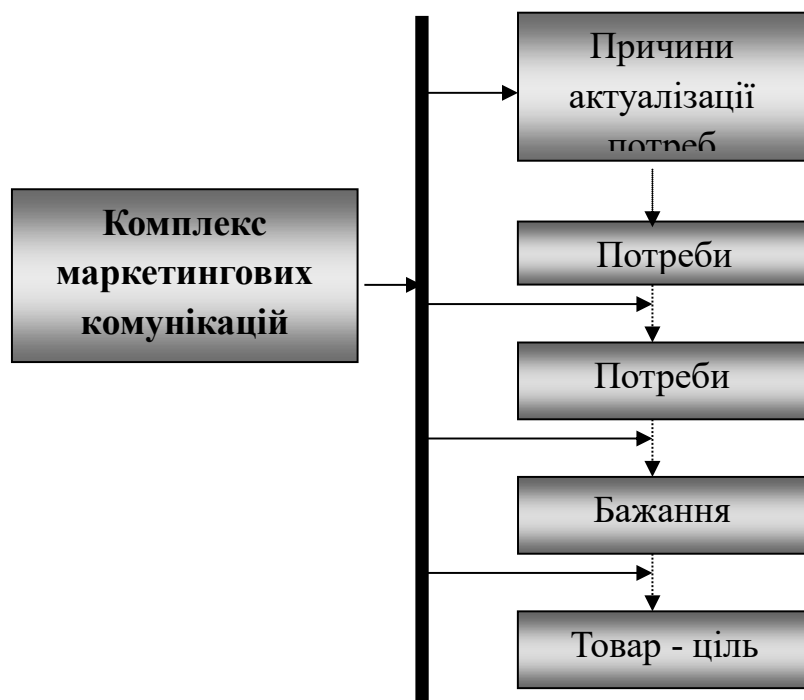


Рисунок 10.3 - Вплив комплексу маркетингових комунікацій компанії на поведінку споживача

Основним завданням сегментування чітко фокусування на потребах економічно привабливих груп споживачів. .

Основною кінцевою метою - сегментування ринку є підвищення конкурентоспроможності підприємства. З цієї точки зору – сегментування сьогодні – це один з головних методів конкурентної боротьби.

Проводячи сегментацію ринку, фірма фактично керується класичним принципом управління - якщо не вдається розробити систему ефективного управління об'єктом в цілому, то його розбивають на окремі підсистеми і розробляє систему управління для кожної з них. Схематично це можна зобразити як представлено на рис. 10.4.

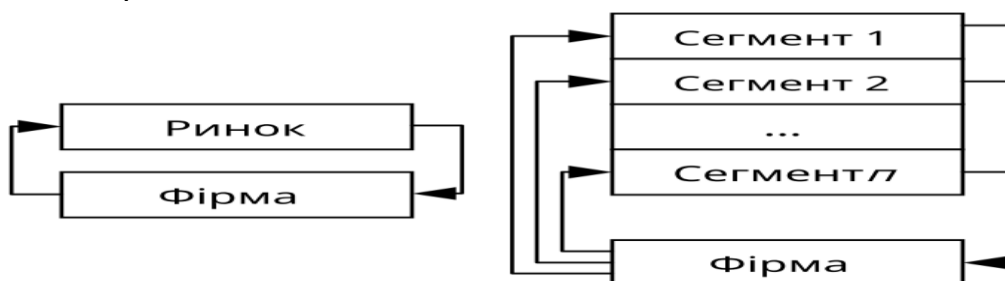


Рисунок 10.4 - Схема управління із зворотними зв'язками при сегментуванні ринку

Позитивною стороною сегментування і те, що, виділяючи ринковий сегмент і розробляючи спеціальну маркетингову політику йому, ми створює собі конкурентні переваги, посилюємо власні конкурентні позиції і послаблюємо конкурентні позиції інших виробників цієї частини ринку. Проте, окрім позитивних елементів, сегментування ринку пов'язане з певними негативними моментами. Під час сегментування ринку збільшуються питомі витрати фірми під час роботи на кількох сегментах. Цепов'язано з тим, кожному сегменту потрібен свій комплекс маркетингу, що зумовлює необхідності розробки чи модернізації товару, розробки варіантної рекламної стратегії, системи дистрибуції тощо. Відмова від частини ринкових сегментів призводить до зменшення ринкової частки підприємства, що впливає згідно з М. Портером на прибутковість. Іншими словами, підприємству необхідно визначитися: чи забезпечуватиметься його конкурентоспроможність за рахунок того, що за допомогою сегментування враховуватиметься диференціація потреб споживачів, і як наслідок, глибше задовольнятиме потреби споживачів, або ж фірма лідируватиме на ринку за рахунок нижчих витрат, викликаних, наприклад, ефектом масштабу. Таким чином, на етапі сегментування ринку може виникнути питання про коригування маркетингової стратегії підприємства в цілому для того, щоб уникнути попадання в зону банкрутства відповідно до стратегічної моделі М. Портера.

Підставою для сегментування ринку результати маркетингових досліджень. Метою таких досліджень ставиться визначення сукупності потреб та причин їхньої актуалізації, мотивів, потреб та елементів комплексу маркетингу, якими мотивується споживач. Гіпотези про споживчі мотивації при розробці пошукових питань у ході проведення маркетингових досліджень можуть висуватися або на основі логіко-інтуїтивного (неформального) методу, або на основі аналізу продажів.

Альтернативою за відсутності даних маркетингових досліджень є гіпотетична сегментація на основі аналізу факторів маркетингового середовища підприємства. Дійсно, логічним є припущення про те, що якщо при аналізі факторів економічного середовища з'ясується, що доходи населення зменшилися, то фактор ціни при ухваленні рішення про купівлю товарів збільшиться, а попит на товари, які не є товарами першої необхідності, впаде. Маючи дані щодо ринку, що сегментується за попередні роки, можна таким чином спрогнозувати поведінку споживачів, наприклад, на основі правил, побудованих за принципом "якщо...,то...", висунути припущення про поточні мотивації і розробити гіпотезу сегментування ринку.

ОСНОВНІ ЕТАПИ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ

Сегментування ринку передбачає проходження двох основних етапів: макросегментацію та мікросегментацію. Проходження даних етапів дозволяє компанії вирішити такі проблеми: 1) сформулювати стратегічне бачення свого бізнесу, побачити свій ринок та бізнес; 2) чітко ідентифікувати своїх конкурентів; 3) сфокусуватися на потребах найбільш привабливих з погляду компанії груп споживачів. Розглянемо ці етапи.

МАКРОСЕГМЕНТУВАННЯ

Реалізація стратегії сегментування ринку починається з розгляду місії компанії, яка визначає її роль та перспективу розвитку. У межах визначення місії компанія має визначити свій базовий ринок у термінах домінуючої потреби, яку збирається задовольняти підприємство, інакше кажучи, ту проблему, з якою стикається споживач, а чи не в термінах товару, як це часто роблять компанії. Наприклад, для фірм, що займаються системною інтеграцією, базовий ринок може бути сформульований так: “ми продаємо кошти для вирішення проблем у галузі обміну даних та управління в рамках підприємства”, а для фірм, які займаються виробництвом комп'ютерної техніки – як ринок засобів, що забезпечують оптимізацію обробки інформації. Таким чином, визначення підприємством базового ринку корелюється з визначенням першого рівня товару, а саме товару за задумом.

Наступним етапом у межах макросегментування є виділення у межах базового ринку потенційних ринків компанії (рис. 10.5).

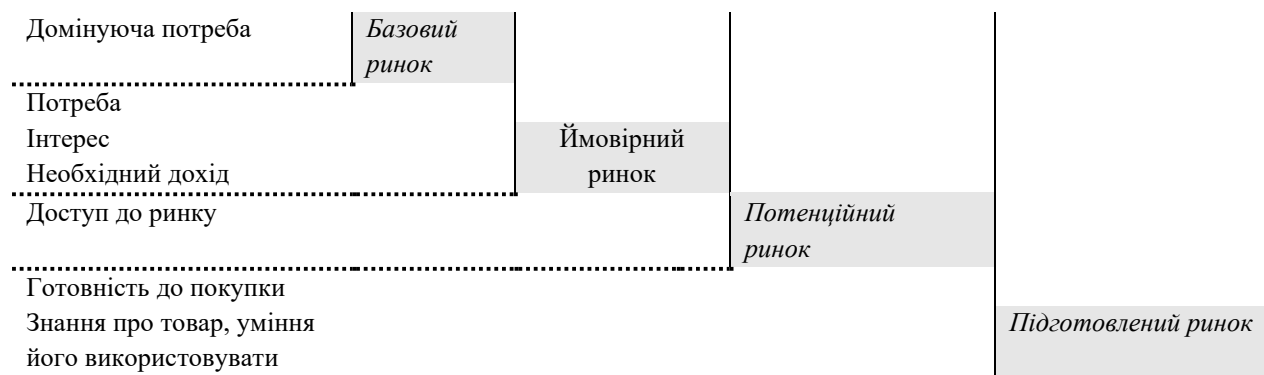


Рисунок 10.5 - Типи ринків

Згідно з Ейбелом (Abell) потенційний ринок може бути уточнений за трьома напрямками (рис. 10.6):

1. Які потреби, функції які потрібно задовольнити (“що?”).
2. Які є групи споживачів, яких потрібно задовольнити (“хто?”).
3. Які існуючі при цьому технології (“як?”).

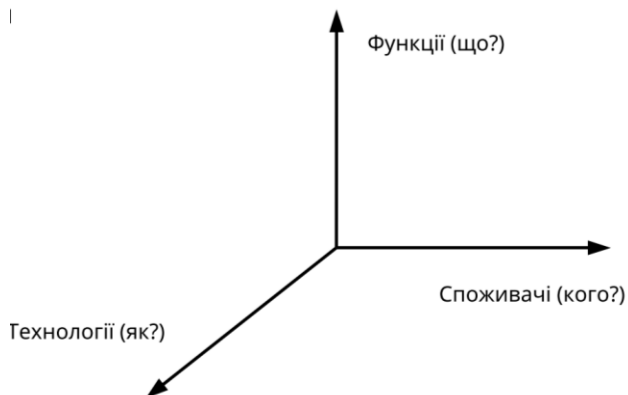


Рисунок 10.6 - Напрями визначення потенційного ринку з Ейбелу

Уточнення потенційного ринку за вказаними напрямками рівносьильне його макросегментуванню. Існує кілька підходів до визначення ринку компанії: за товаром, за клієнтами, за технологією (галузевий підхід). У цьому контексті макросегментування за функціями – це визначення ринку в термінах товару, за споживачами – виділення клієнтських ринків, за технологією – галузевий підхід для визначення ринку. Уточнення свого потенційного ринку за цими трьома напрямками дозволяє компанії чітко виділити свій ринок, з одного боку, і сформулювати стратегічне бачення ринку загалом, побачити нові технологічні, клієнтські чи товарні ринки.

СЕГМЕНТУВАННЯ

У ході мікросегментування відбувається виділення груп споживачів у межах виділеного потенційного ринку. Мікросегментування ринку передбачає проведення етапів на рис. 10.7. Розглянемо їх.



Рисунок 10.7 - Основні етапи мікросегментування ринку

На початковому етапі необхідно вибрати змінні сегментування. *Змінна сегментація ринку* – це та ознака, що зумовлює розбіжності у ринковому поведінці споживачів над ринком і зумовлює необхідність диференціації застосовуваного комплексу маркетингу. Як відомо, множина (а сегмент, по суті, є підмножиною множини всіх споживачів на даному ринку) може задаватися двома способами: за допомогою перерахування елементів або віднесення за умовою. У нашому випадку, змінна сегментування - це та умова, за якою ми з усієї множини споживачів на ринку вибираємо тих з них, які відносяться до нашого сегменту.

Змінні мають відповідати трьом критеріям: вимірність, релевантність, операбельність. Вимірність змінної сегментування означає, що значення змінної сегментування можуть бути змінені за однією зі шкал (метричної чи неметричної) на основі первинної чи вторинної маркетингової інформації. Релевантність передбачає, що обрані змінні сегментування мають безпосередньо проводити процес прийняття рішення фірмою щодо власної маркетингової стратегії. Критерій операбельності означає, що обрані змінні повинні відображати різницю між групами споживачів, маркетингових підходах щодо ціни, товару, комунікації і дистрибуції.

У ході мікросегментування відбувається поділ споживачів за субдомінуючими потребами та потребами в рамках обраного потенційного ринку. Для їх аналізу перед висунуттям гіпотези сегментування доцільно скласти таблицю з описом мотиваційного поля споживачів.

ПІДХОДИ ТА КРИТЕРІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ

У ході проведення сегментування ринку одним із перших виникає питання щодо того, який підхід до сегментування ринку необхідно застосувати у кожному конкретному випадку. Підходи до сегментування ринку визначають, які критерії та змінні сегментування необхідно задіяти для того, щоб позначити відмінності у попиті споживачів, і при цьому є достатніми для того, щоб мати можливість повністю та адекватно визначити цільові ринки. В історичній ретроспективі можна виділити такі підходи, що застосовуються до сегментування ринку:

- *описовий*
- *поведінковий*
- *психографічний*

Іноді як окремий підхід виділяють сегментацію за вигодами. Ці підходи застосовуються як у споживчому, і на промисловому ринку. Розглянемо їх.

КРИТЕРІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ

У процесі становлення маркетингу висувалися різні критерії сегментування споживчого ринку. Зміна підходів була обумовлена соціально-культурними змінами в суспільстві, з яких як основні можна виділити:

- поступова ліквідація місцевих громад з їх культурними відзнаками та гомогенізація населення в рамках національних ринків через внутрішню міграцію (переїзд у пошуках нової роботи, війни тощо), вплив загальнонаціональних та транснаціональних (наприклад, сателітне мовлення) засобів масової інформації;
- загального підвищення рівня доходів основної маси населення, розширення середнього класу та, як наслідок, зменшення чутливості споживачів до цінового фактору, ірраціоналізація поведінки споживачів на ринку (рис. 10.7);
- зміна культурних цінностей, стирання традиційних статевих, національних патернів поведінки, підвищення освітнього рівня;
- перехід від модернізму до постмодернізму, що спричинило системи світогляду, цінностей, моделей, підходів тощо;
- глобалізація та інтернаціоналізація господарської діяльності, вплив “рекламної ковзанки” транснаціональних компаній, що стандартизує потреби людей у різних країнах.

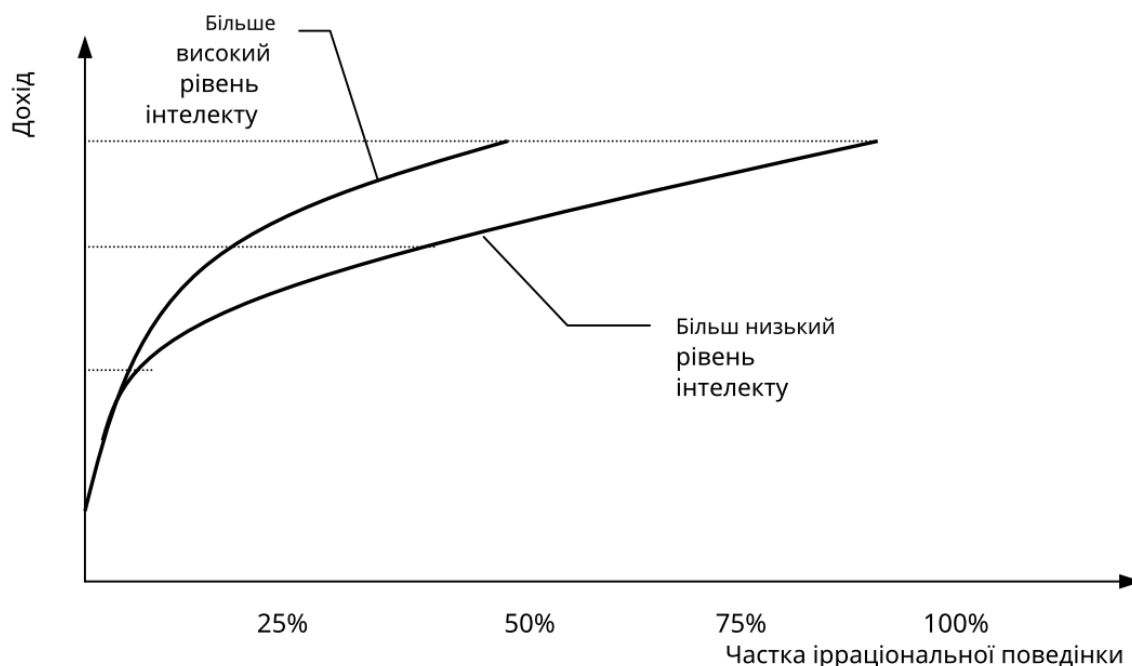


Рисунок 10.7 - Залежність ірраціоналізації поведінки від зростання доходів за різних рівнів інтелектуальних здібностей (від нижчого до вищого)
(Джерело: І. Гут, *Маркетинг в Україні*, № 6(16), 2002, с. 36, адаптовано)

Одним з перших підходів, запропонованих маркетингологами, був описовий підхід, що базувався на демографічному та географічному критеріях сегментування. Передбачалося, що в умовах локальних культур, географічно розкиданих ринків, суттєвої диференціації доходів населення основні відмінності у поведінці споживачів на ринку можна описати на основі демографічних (національність, освіта, рівень доходу тощо) та географічних (наприклад, регіон) відмінностей між споживачами. Такий, підхід був дієвим досить тривалий період, доки був відносно низьким рівень міграції, високий рівень релігійності, а культура модерну справляла імперативний вплив на патерни поведінки різних страт суспільства. Наприклад, США телебачення остаточно 70% років мало яскраво виражені локальні характер, а загальнонаціональні канали почали з'являтися лише на початку 80-х.

Надалі, під впливом соціально-культурних трансформацій стало відбуватися стирання описових відмінностей у поведінку споживачів і стала вельми поширеною почав отримувати поведінковий підхід до виділення ринкових сегментів. Цей підхід базується на тому, що сегменти найкращим способом можна описати за допомогою змінних, що відображають аспекти поведінки людини. Наприклад, шуканої вигоди, приводу для здійснення покупки, реакцію продукт, кваліфікації як користувачів,

лояльності до марки, інтенсивність споживання тощо. Хоча багато продавців впевнені, що поведінкові ознаки – найкраща основа для формування сегментів, проте дослідження, проведені фахівцями в галузі споживчої психології, виявили обмежену спроможність даного підходу, особливо в силу ірраціональності поведінки, що посилюється. НТР і НТП, що послідував за нею, призвели до появи в західних країнах досить широкого прошарку людей (середнього класу) яким не можна було в нових умовах не платити високу зарплату, т.к. вони стали носіями конкурентних переваг компанії. Якщо раніше це були, в основному, менеджери компаній, то тепер до них приєднався досить широкий прошарок інженерно-технічного персоналу, а також представники малого бізнесу. Високий рівень освіченості та доходи, «нова» культура призвела до суттєвої зміни моделей споживчої поведінки.

На сучасному етапі маркетологи часто використовують у процесі моделювання сегментів психографічний підхід, який розглядається як конкуруючий з попередніми підходами. Посилення конкуренції, розширення товарної пропозиції на тлі описаних вище трансформації у поведінці споживачів призвели до того, що при купівлі товарів стали домінувати ірраціональні складові. Товар почав розглядатися не просто у суто утилітарному значенні, бо як відбиток особистісних цінностей і життєвого стилю. Наприклад, на автомобільному ринку довгий час існували три цінові ринкові сегменти, які досить точно відображали проведення цільових споживачів. Однак згодом було відмічено розмивання цих сегментів. Споживачі з нижчих цінових сегментів стали купувати більш дорогі моделі, які точніше ототожнювалися з їхнім уявленням про себе та світ. У цей період відбувається перехід від модернізму до постмодерністському суспільству, що спричинило відмови від імперативів у поведінці, широкої варіативності моди.

Психографічні дослідження пов'язані дослідженнями життєвого стилю споживачів, особливостей їхньої особистості. Психографічні дослідження спрямовані на визначення того, як люди проводять свій час, що найбільш цікаво чи важливо для людини в навколишньому середовищі, їх думки та погляди на навколишній світ.

Однак жоден із перелічених критеріїв не є, як показує практика, самодостатнім та універсальним. Тому, практично застосовують комбінований підхід, тобто. використовують різні змінні, які стосуються різних критеріїв сегментування ринку. Особливо це характерно для пострадянського простору, що ментально перебуває під впливом західних тенденцій, але фактично, як і сто років тому, вирішує завдання індустріалізації країни, насичення ринку дешевими, але щодо якісними товарами, ліквідації бідності. Це накладає суттєві особливості на споживчу поведінку та специфіку сегментування ринку.

Перелік найчастіше використовуваних змінних наведено у таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 - Критерії сегментування споживчого ринку

<i>Географічний критерій</i>	<i>Демографічний критерій</i>
регіон; – щільність населення; – тип місцевості; – клімат; – топологічні характеристики	– стать; – вік; – розмір сім'ї; – етап життєвого циклу сім'ї; – рівні доходів; – рід занять; – освіта; – релігійні переконання; – раса; – покоління; національність.
<i>Поведінковий критерій</i>	<i>Психографічний критерій</i>
– шукані вигоди; – привід для здійснення покупки; – статус користувача (користувач, новачок, ...); – інтенсивність споживання; – рівень лояльності; – ступінь готовності до покупки; – ставлення до товару (захоплене... негативне).	– громадський клас; – спосіб життя (традиціоналісти, життєлюб, естети); – тип особистості (захоплені натури, авантюристи тощо)

КРИТЕРІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО РИНКУ

Під час сегментування промислового ринку використовуються самі підходи, як і при сегментування споживчого ринку. Проте сегментування промислового ринку має суттєві відмінності, викликані особливостями попиту цього ринку, значними відмінностями у поведінці споживачів. З огляду на це, для сегментування промислового ринку, зазвичай, використовують специфічні змінні.

Сегментування промислового ринку відбувається поетапно. Спочатку використовуються макрозмінні сегментування, а потім застосовуються мікрозмінні сегментування.

Макрозмінні – це змінні, засновані найбільш загальних характеристиках організацій, ринок яких сегментується. Список найбільш застосовуваних макрозмінних наводиться у таблиці 10.2.

Таблиця 10.2 - Макрозмінні сегментування промислового ринку

<i>Змінні</i>	<i>Можливі значення</i>
I. Галузева приналежність	Галузі народного господарства згідно з класифікатором
I. Характеристики організації-покупця: a) Розмір організації, b) Форма власності та володіння, c) Характеристика виробничих потужностей d) географічне розташування, e) фінансове становище, f) Характеристики галузі підприємств-споживачів. g) Стан конкуренції h) інтенсивність споживання, i) структура відділу постачання	• малі, середні, великі на основі обсягів продажу чи кількості персоналу. • приватна, державна, комунальна, колективна, орендне підприємство та п.т. • продуктивність, вік, рівень автоматизації, оборот ТМЦ тощо. • регіон, місто (передмістя), відстань від заводу • гарний, задовільний, поганий, з невизначеною перспективою • Швидкість зростання галузі стадія її розвитку • рівень конкуренції в галузі, складність виходу на ринок, легкість у перепрофілюванні • не споживають, іноді, незмінний клієнт • централізована, децентралізована, змішана
II. Використання продукту чи послуги. a) тип споживаної продукції, b) обсяги споживання.	• продукти/послуги • високі, низькі
III. Характеристика закупівельної ситуації: a) тип закупівельної ситуації b) стадія у процесі прийняття рішення про закупівлю.	• для вирішення нових завдань, модифікована закупівля, для завдань, що вже вирішуються (без зміни) • початкова ... завершальна

Мікропременні сегментування відображають специфічні особливості організації та осіб, які приймають рішення щодо закупівлі. Список найбільш уживаних мікрозмінних наводиться у таблиці 10.3.

Таблиця 10.3 - Мікропременні сегментування промислового ринку

<i>Змінна</i>	<i>Можливі значення</i>
I. Організаційні та закупівельні змінні 1. Технології, що використовуються фірмою.	

<i>Змінна</i>	<i>Можливі значення</i>
2. Ключові критерії з погляду покупця.	• якість, ціна, доставка, регулярність поставок, післяпродажне обслуговування, репутація постачальника, гнучкість у поставках
3. Стратегія закупівель.	• оптимізація / насичення
4. Структура підрозділу приймає рішення про закупівлю.	• відділ менеджера із закупівель, начальник цеху, головний інженер тощо.
5. Важливість закупівлі.	• висока ... низька
6. Позиція щодо продавця.	• прихильна ... неприхильна
7. Інноваційна політика	
8. Закупівельна політика.	• новатори ... послідовники
9. Стадія використання споживачем продукції	• заснована на аналізі цін, торгах чи лізингу • Життєвий цикл пропонованого продукту/послуги
II. Персональні характеристики	
1. Демографічні	
2. Стиль ухвалення рішення.	• вік, рівень освіти, стать • нормативний/консервативний/змішаний
3. Ставлення до ризику.	
4. Ступінь сприйняття/розуміння	• ризик-приймаючі / ризик-уникають
5. Особисті мотивації.	• висока ... низька
6. Особисті взаємини.	• висока ... низька
7. Впевненість.	• хороші ... погані
8. Посадові обов'язки	• висока. . . низька
9. Досвід у цій галузі.	

Наведені вище приклади змінних сегментування мають орієнтовний характер. У кожному даному випадку змінні підбираються індивідуально, виходячи зі специфіки ринкової ситуації, предметної області тощо.

Сегментування споживчого та промислового ринків мають свої відмінності, обумовлені відмінностями у природі споживчої поведінки. Порівняльна характеристика сегментування споживчого та промислового ринків наведена у таблиці 10.4.

Таблиця 10.4 - Порівняльна характеристика сегментування промислового та споживчого ринків

Параметр	Споживчий	Промисловий
Можливість з'ясування мотивів покупки	Складно, справжні мотиви приховані та складні у виявленні	Спостерігаємо, більш відкриті
Мотиви	Складні, переважно ірраціональні	Рациональні, обумовлені цілями, технологічними процесами та конструкторською документацією
Кількість осіб, які беруть участь у ухваленні рішення про купівлю	Одна людина, сім'я	Багато, користувач та ЛПР – як правило, різні люди
Попит	Розширюваний, еластичний	Нерозширюваний, нееластичний
Переважаючий тип конкуренції	Монополістична	Олігополістична
Цінова чутливість	Висока	Низька
Продукція	Стандартизована	Унікальна, технічно складна, що вимагає перед- та післяпродажного сервісу
Тип виробництва	Масове або великосерійне	Дрібносерійне чи штучне
Розмір індивідуального споживання	Незначні	Значний
Розміщення споживачів	Географічно розпорошені	Географічно сконцентровані
Зв'язок із споживачем	Короткочасна, нестійка	Довгострокова, стійка
Природа покупки	Непрофесійна	Професійна
Методи просування	Реклама	Персональний продаж
Лояльність споживачів	Часто емоційна	Диференціальна або через складність перемикання
Реклама	У ЗМІ	У спеціальних виданнях, пряма поштова
Можливість зміни купівельної поведінки	Існує з боку великих компаній із значними рекламними бюджетами, змінюються патерни поведінки	Низька через раціональність поведінки
Ємність внутрішнього ринку	Висока, є економічна можливість виділення сегментів	Низька, підприємства змушені виходити на закордонні та міжнародні ринки
Ступінь глобалізації ринку	Багато в чому залишаються національними	Ринок за своєю природою глобальний
Можливість висунення гіпотези сегментування	Важко	Легше
Домінуючий підхід до сегментування	Психографічний	Описовий
Превалююча стратегія охоплення ринку (тип маркетингу)	Множинна сегментація	Концентрований чи індивідуальний маркетинг

КРИТЕРІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ

Й. Вінд (Yoram Wind) та С. Дуглас (Susan Douglas) запропонували класифікаційну схему сегментування міжнародних ринків (табл. 10.5). Базуючись на цій схемі, автори запропонували двоетапну схему сегментування міжнародних ринків. Спочатку виділяють макросегменти, які можуть охоплювати одну чи кілька країн зі схожими ринками. Потім макросегменти розбивають мікросегменти на основі аналізу характеристик споживачів, застосовуючи базову методику сегментування ринку.

Таблиця 10.5 - Класифікаційна схема можливого базису сегментування міжнародних ринків

	Стійкі характеристики	Ситуаційні характеристики
Характеристики країни	Географічне розташування	Економічні та правові обмеження
	Демографічні властивості та населення	Ринкові умови
	Соціально-економічні чинники	Обмеження продукту
	Культурні патерни Політичні фактори	Культура та характеристики стилю життя
Характеристики споживачів	Демографічні характеристики: вік, стать, етап життєвого циклу	Особливості споживання, лояльність, тип закупівельної ситуації, ставлення до торгової марки (сприйняття та переваги)
	Географічне розміщення	
	Соціально-економічні характеристики	
	Особливості особистості та життєвого циклу	

(Джерело: Wind and Douglas "International Market Segmentation", *European Journal of Marketing*, vol. 5, no. 1, 1972)

МОДЕЛІ СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВЧОГО І ПРОМИСЛОВОГО РИНКІВ

У процесі побудови ефективної сегментаційної сітки виникає питання щодо моделей сегментування ринку, які б дозволили вирішити два найважливіші завдання: системно проаналізувати базис сегментування та гарантовано⁴не упустити можливі відмінності у специфіці ринкового попиту різних груп споживачів у межах ринку; зробити процедуру формування та верифікації профілів ринкових сегментів прийнятною за часом та необхідним обчислювальним ресурсам. Для вирішення цих завдань формуються моделі сегментування ринку.

МОДЕЛІ СЕГМЕНТУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО РИНКУ

Двоступенева модель макро- та мікросегментації Yoram Wind та Richard Cardozo, 1974

Це одна з перших і найбільш класичних моделей для промислового ринку. Модель двоступеневої сегментації ринку, запропонована Йорамом Віндом (Yoram Wind) та Річардом Кардозо (Richard Cardozo) у статті "Industrial Market Segmentation" (Industrial Marketing Management, 1974), є однією з класичних концепцій у маркетингу промислових (B2B) ринків. Автори критикували тогочасних промислових маркетологів за недостатнє використання сегментації як основи для планування маркетингових програм. Вони запропонували "ідеальну" модель сегментації, яка складається з двох послідовних етапів: **макросегментації** та **мікросегментації**. Ця модель дозволяє ефективно групувати організаційних покупців, враховуючи специфіку промислових ринків, де рішення про закупівлю є складними, раціональними та залучають кілька осіб.

Перший етап: Макросегментація

Макросегментація — це початковий, широкий рівень поділу ринку на великі групи (макросегменти) на основі загальних, легко доступних характеристик організацій-покупців. Цей етап фокусується на зовнішніх, об'єктивних факторах, які не вимагають глибокого аналізу внутрішніх процесів компанії.

⁴Необхідна умова правильності отриманої сітки сегментування ринку. Достатнє – повнота інформації, яка покладена основою аналізу для формування сітки сегментування ринку.

Основні бази макросегментації:

- **Характеристики купівельної організації:** галузь промисловості (наприклад, за SIC-кодами), розмір компанії (кількість співробітників, обсяг продажів), географічне розташування, структура власності (приватна, державна).
- **Характеристики застосування продукту:** тип використання товару (наприклад, як сировина, компонент чи обладнання), обсяг закупівель, частота покупок.
- **Характеристики ситуації закупівлі:** тип закупівлі (нова, повторна, модифікована), централізована чи децентралізована система закупівель.

Мета макросегментації — ідентифікувати потенційно привабливі великі сегменти, де компанії мають подібні потреби та поведінку. Цей етап є відносно простим і дешевим, оскільки дані часто доступні з вторинних джерел (статистика, бази даних).

Другий етап: Мікросегментація

Після виділення макросегментів проводиться мікросегментація — глибший поділ всередині кожного макросегменту на менші групи (мікросегменти) на основі більш специфічних, клієнтоорієнтованих змінних. Цей етап враховує індивідуальні відмінності в поведінці покупців.

Основні бази мікросегментації:

- **Ключові критерії вибору постачальника:** якість продукту, ціна, терміни доставки, сервіс, репутація постачальника.
- **Характеристики центру закупівель (buying center):** структура (кількість осіб, ролі — користувачі, впливові, рішення-приймачі), персональні характеристики учасників (досвід, мотивація, ставлення до ризику).
- **Сприйняття переваг та вигод:** очікувані benefits (економічні, технічні, соціальні), лояльність до постачальника.
- **Організаційна поведінка:** інноваційність компанії, рівень бюрократії, орієнтація на ризик.

Мікросегментація дозволяє точніше адаптувати маркетингову стратегію (продукт, ціну, просування, дистрибуцію) до конкретних груп покупців.

Переваги та застосування моделі

Двоступенева модель є послідовною: спочатку ідентифікуються широкі макросегменти (для стратегічного планування), а потім — вузькі мікросегменти (для тактичних рішень). Це робить процес сегментації ефективним у сенсі

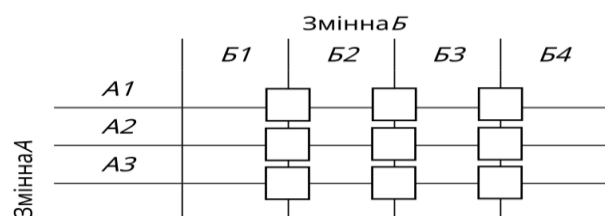
витрат/вигод, оскільки глибокий аналіз проводиться лише для перспективних макросегментів.

Модель Wind та Cardozo стала основою для подальших розробок, наприклад, багатоступеневої "вкладеної" моделі Bonoma та Shapiro (1983–1984), яка додала гнучкість. Вона досі широко застосовується в B2B-маркетингу, оскільки враховує складність організаційних закупівель і допомагає компаніям фокусуватися на прибуткових сегментах.

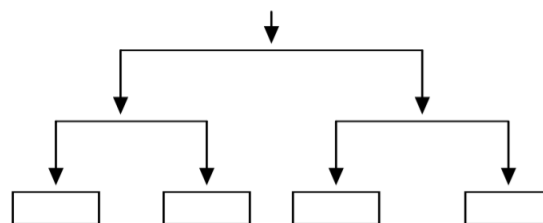
Загалом, ця модель підкреслює, що ефективна сегментація — ключ до диференціації та конкурентної переваги на промислових ринках.

Гніздовий (вкладений) підхід (Nested Approach) Thomas Bonoma та Benson Shapiro

У практиці сегментування промислового ринку часто використовують модель Б. Шапіро та Т. Бонома (Benson P. Shapiro, Thomas V. Bonoma) (1984). Модель, на основі якої лежить гніздовий метод поетапного сегментування, заснована на п'яти групах критеріїв, які діють за принципом вкладених ієрархій, подібно до російських матрьошок (рис. 10.8). Початок сегментування відбувається з верхніх рівнів, оскільки дані більш доступні. Далі проводиться виділення груп промислових споживачів з урахуванням специфічних показників організацій-споживачів. Таким чином, якщо у неформалізованій моделі i -й сегмент виходять на перетині змінних (рис. 10.9.a), то в моделі Шапіро-Бонома сегменти виходять у процесі побудови дерева, що росте вниз (рис. 10.9.b).



а) Неформалізована модель сегментування



б) Процес сегментування при застосуванні моделі Б. Шапіро та Т. Бонома

Рисунок 10.9 – Порівняння процесу формування ринкових сегментів традиційним методом та за допомогою моделі Шапіро-Бонома

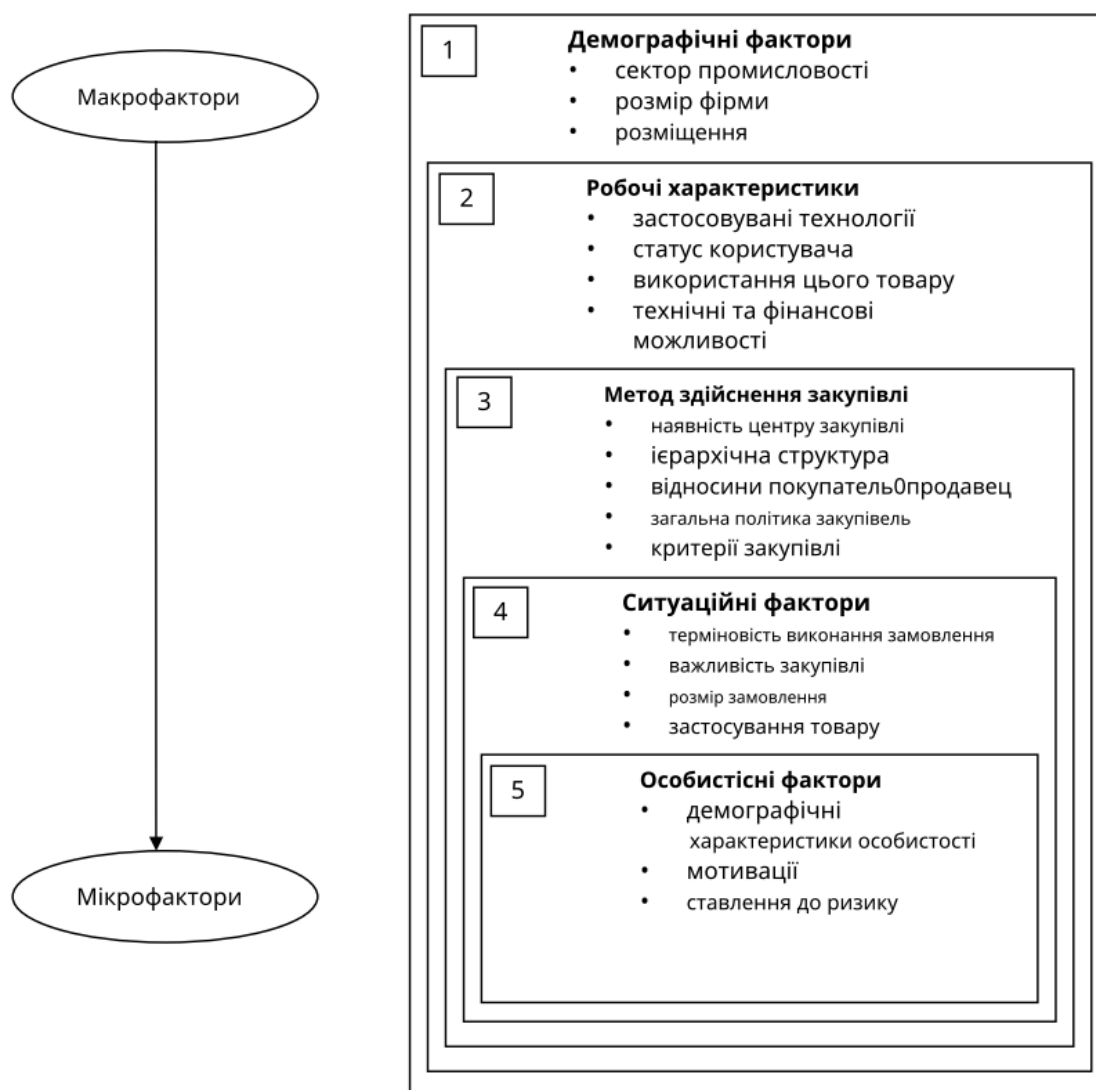


Рисунок 10.8 - Модель Б. Шапіро-Т.Бонома сегментування промислового ринку

Це на сьогодні найпоширеніша та адаптована модель для сегментації промислового ринку. Вона організована як вкладені гнізда (від зовнішніх, легкодоступних критеріїв до внутрішніх, складніших).

Гніздовий підхід (Nested Approach) до сегментації промислових (B2B) ринків був запропонований Томасом Бономою (Thomas V. Bonoma) та Бенсоном Шапіро (Benson P. Shapiro) у їхніх роботах 1983 року ("Segmenting the Industrial Market", Lexington Books) та 1984 року (стаття "How to Segment Industrial Markets" у Harvard Business Review). Ця модель є розвитком двоступеневої моделі Wind та Cardozo (1974), яку автори вважали надто жорсткою для складних промислових ринків. Bonoma та Shapiro запропонували багатоступеневу, "вкладену" (nested) структуру,

де критерії сегментації організовані у вигляді концентричних "гнізд" — від зовнішніх (простих і доступних) до внутрішніх (складних і суб'єктивних).

Модель візуально іноді зображається як цибулина або піраміда з п'ятьма рівнями, де зовнішні рівні є легшими для ідентифікації та дешевшими в аналізі, а внутрішні — глибшими, але дорожчими. Автори підкреслювали гнучкість: маркетолог не зобов'язаний використовувати всі рівні послідовно, а може починати з доступних і переходити глибше лише для перспективних сегментів. Це дозволяє балансувати між вартістю аналізу та точністю сегментації.

Мета моделі — допомогти компаніям ефективно сегментувати організаційних покупців, враховуючи складність рішень про закупівлі в B2B, де залучені кілька осіб, раціональні критерії та довгострокові відносини.

Розглянемо модель детальніше, зокрема змінні сегментування ринку.

1. **Демографічні характеристики (Demographics / Firmographics)** Це зовнішнє гніздо — найпростіший і найдешевший рівень. Використовуються об'єктивні, легко доступні дані про організацію.
 - Галузь промисловості (за кодами SIC/NAICS).
 - Розмір компанії (кількість співробітників, обсяг продажів, активи).
 - Географічне розташування.
 - Тип власності (приватна, державна, кооператив). Перевага: дані з вторинних джерел (статистика, бази даних). Цей рівень швидко виділяє широкі групи, подібно до макросегментації Wind & Cardozo.
2. **Операційні змінні (Operating Variables)** Наступний рівень — фокус на технологіях і процесах компанії-покупця.
 - Використовувані технології (сучасні чи застарілі).
 - Інтенсивність використання продукту (висока/низька).
 - Потужності виробництва, рівень автоматизації.
 - Користувацькі можливості (технічна компетенція персоналу). Цей рівень допомагає зрозуміти, як продукт інтегрується в операції клієнта.
3. **Підходи до закупівель (Purchasing Approach)** Тут аналізується організаційна структура та процеси закупівель.
 - Структура центру закупівель (buying center): централізована чи децентралізована.
 - Ієрархія влади та політики закупівель.
 - Критерії вибору постачальника (ціна, якість, сервіс, інновації).

- Існуючі відносини з постачальниками (лояльність, довгострокові контракти). Цей рівень враховує, як компанія організовує закупівлі та які фактори впливають на рішення.

4. Ситуаційні фактори (Situational Factors) Внутрішній рівень, що залежить від конкретної ситуації закупівлі.

- Терміновість замовлення (стандартне чи екстрене).
- Обсяг і специфікація замовлення (велике/мале, стандартне/кастомізоване).
- Застосування продукту (критичне чи допоміжне).
- Ризики (технічні, фінансові). Цей рівень пояснює, чому одна й та сама компанія може поводитися по-різному в різних ситуаціях.

5. Особисті характеристики покупців (Buyers' Personal Characteristics)

Найвнутрішніше гніздо — найскладніше та найдорожче. Фокус на індивідуальних рисах осіб у центрі закупівель.

- Мотивація (кар'єра, бонуси).
- Ставлення до ризику (консервативне чи інноваційне).
- Персональні цінності, досвід, лояльність.
- Ролі в buying center (ініціатор, впливовий, рішення-приймач). Цей рівень рідко використовується повністю через суб'єктивність і етичні аспекти.

Переваги та особливості моделі

Гніздовий підхід є гнучким: маркетолог починає з зовнішніх рівнів (дешевих і широких), а глибше йде лише для привабливих сегментів. Це економить ресурси порівняно з жорсткими моделями. Автори зазначають можливі перекриття між рівнями (наприклад, між підходами до закупівель та ситуаційними факторами), але рекомендують використовувати судження менеджера.

Модель ідеально підходить для B2B, де рішення складні, а сегменти малі. Вона стала основою для багатьох сучасних практик сегментації в промисловому маркетингу.

Застосування та критика

На практиці компанії часто зупиняються на 2–3 зовнішніх рівнях для первинної сегментації, а внутрішні використовують для ключових клієнтів (наприклад, у high-tech або capital goods). Критики зазначають суб'єктивність внутрішніх рівнів і складність збору даних, але модель залишається класикою завдяки практичності.

У подальших розробках (наприклад, у технологічних ринках) модель адаптували для врахування інноваційності клієнтів чи цифрових факторів. Загалом, Nested Approach підкреслює, що ефективна сегментація — це ітераційний процес, орієнтований на маркетингові рішення.

Макро- та мікросегментація з елементами поведінки (подальший розвиток моделей Wind-Cardozo та Bonoma-Shapiro)

Модель макро- та мікросегментації з елементами поведінки є подальшим розвитком класичних підходів Wind & Cardozo (1974) та Bonoma & Shapiro (1983–1984). Вона поєднує двоступеневу структуру (макро- на основі фірмографічних характеристик, мікро- на основі глибших критеріїв) з акцентом на поведінкових факторах (behavioral elements), таких як патерни закупівель, лояльність, використання продукту та реакція на маркетингові стимули. Цей гібридний підхід виник у 1990–2000-х роках (наприклад, у роботах Rao & Wang, 1995; Powers & Sterling, 2008) і став популярним у сучасному B2B-маркетингу, особливо з появою даних про поведінку клієнтів (big data, CRM-системи).

Модель особливо актуальна в динамічних ринках (high-tech, SaaS, services), де традиційні фірмографічні критерії недостатньо прогнозують поведінку клієнтів. Вона поєднує "hard" (об'єктивні) змінні макросегментації з "soft" (поведінковими та needs-based) мікросегментації, роблячи сегменти більш actionable та орієнтованими на персоналізацію.

Структура моделі:

1. **Макросегментація** (широкий рівень, "hard" змінні): Поділ ринку на великі групи за об'єктивними характеристиками організацій. Це базується на Wind & Cardozo та зовнішніх "гніздах" Bonoma & Shapiro.
 - Фірмографічні критерії: галузь (NAICS/SIC), розмір компанії (оборот, кількість співробітників), географія, тип власності.
 - Операційні змінні: технології, інтенсивність використання продукту.

Мета — швидко виділити потенційно привабливі сегменти з низькими витратами на аналіз.

2. **Мікросегментація з елементами поведінки** (глибокий рівень, "soft" змінні): Глибший поділ всередині макросегментів, де поведінкові фактори стають ключовими. Розвиває внутрішні гнізда Bonoma & Shapiro (підходи до закупівель, ситуаційні фактори, особисті характеристики), але інтегрує сучасні behavioral metrics.

- Поведінкові змінні:
 - Usage rate та патерни (частота логінів, feature adoption у SaaS).
 - Loyalty & retention (churn rate, lifetime value, repeat purchases).
 - Purchasing behavior (обсяг, частота, чутливість до ціни/промо).
 - Engagement (реакція на email, контент, вебінари).
 - Digital behavior (browsing history, in-app actions).
- Needs-based та benefits sought: очікувані вигоди (економічні, технічні, relational).
- Buying center: ролі, критерії вибору, інноваційність. Цей рівень дозволяє прогнозувати майбутню поведінку, а не лише описувати поточну.

Гібридний підхід є гнучким: починають з макро (дешево та швидко), переходять до мікро з поведінковими даними лише для ключових сегментів. Поведінкові елементи роблять сегментацію прогнозованою — дозволяють передбачати майбутню поведінку (наприклад, churn, upsell). У сучасному B2B (SaaS, high-tech) це інтегрується з ABM (account-based marketing) та мікросегментацією на основі in-app behavior.

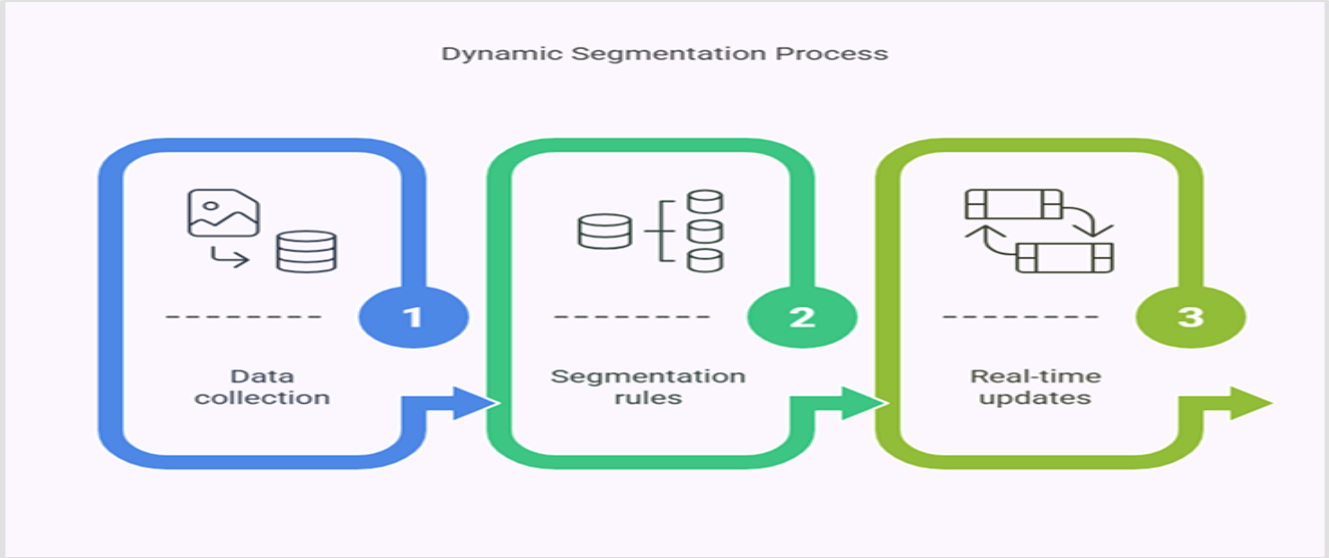
Модель ефективна для персоналізації маркетингу, підвищення ROI кампаній та утримання клієнтів. Критика: потребує якісних даних; поведінкові змінні суб'єктивні та дорогі в зборі. Загалом, цей розвиток робить сегментацію більш орієнтованою на клієнта та динамічною, ніж жорсткі моделі 1970–1980-х.

У 2020-х модель еволюціонує до **dynamic segmentation** (реал-тайм оновлення сегментів) та інтеграції з customer journey mapping. У SaaS — мікросегментація на рівні індивідуальних користувачів (user-level behavior). Загалом, цей гібридний підхід робить сегментацію не статичною, а динамічною та клієнтоцентричною, забезпечуючи конкурентну перевагу в складних B2B-ринках.

ДИНАМІЧНЕ СЕГМЕНТУВАННЯ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

Динамічна сегментація (*dynamic segmentation*) — це передовий підхід до поділу аудиторії на сегменти, який радикально відрізняється від традиційних статичних методів. У статичній сегментації сегменти фіксовані та оновлюються вручну або періодично, тоді як динамічна сегментація працює в **реальному часі**: сегменти автоматично поповнюються, оновлюються та змінюються на основі поточних даних про поведінку клієнтів, взаємодії, події (events) та інші сигнали. Клієнт може автоматично входити до сегменту (наприклад, "активні користувачі") або виходити з нього (наприклад, перейти до "at-risk churn"), щойно його поведінка змінюється.

Цей підхід став можливим завдяки розвитку big data, AI, машинного навчання (ML) та інтеграціям CDP (Customer Data Platforms). У 2025–2026 роках динамічна сегментація є стандартом для digital-маркетингу, особливо в e-commerce, SaaS, B2B та мобільних додатках. Вона еволюціонує від класичних моделей сегментації (Wind-Cardozo, Bonoma-Shapiro) до гібридних з поведінковими елементами, роблячи сегменти не статичними групами, а плинними об'єктами (fluid entities).



Порівняння статичної та динамічної сегментації

Аспект	Статична сегментація	Динамічна сегментація
Оновлення	Вручну або періодично (місяці/квартали)	Автоматично в реальному часі
Дані	Історичні, фірмографічні	Real-time events, behavioral, intent signals
Гнучкість	Фіксовані списки	Клієнти входять/виходять автоматично
Релевантність	Швидко застаріває	Завжди актуальна
Застосування	Широкі кампанії	Hyper-personalization, ABM, win-back
Приклад	"Всі клієнти з оборотом >\$10M"	"Клієнти, які переглянули pricing page 3 рази за тиждень"

Динамічна сегментація підвищує релевантність на 30–50%, конверсію та ROI кампаній.

Як працює динамічна сегментація: процес та компоненти

1. Збір даних у реальному часі:

- Джерела: веб-сайт (кліки, перегляди), app (логіни, feature usage), CRM, email/SMS engagement, intent data (пошуки, відвідування).
- Інтеграції: CDP (наприклад, Segment, mParticle), analytics (GA4, Amplitude).

2. Rules engine та AI/ML:

- Правила: "Додати до сегменту, якщо покупка >\$100 за 30 днів".
- AI: Predictive segmentation — прогноз churn, CLV, next best action.
- Кластеризація: Автоматичне групування за подібністю (ML-моделі).

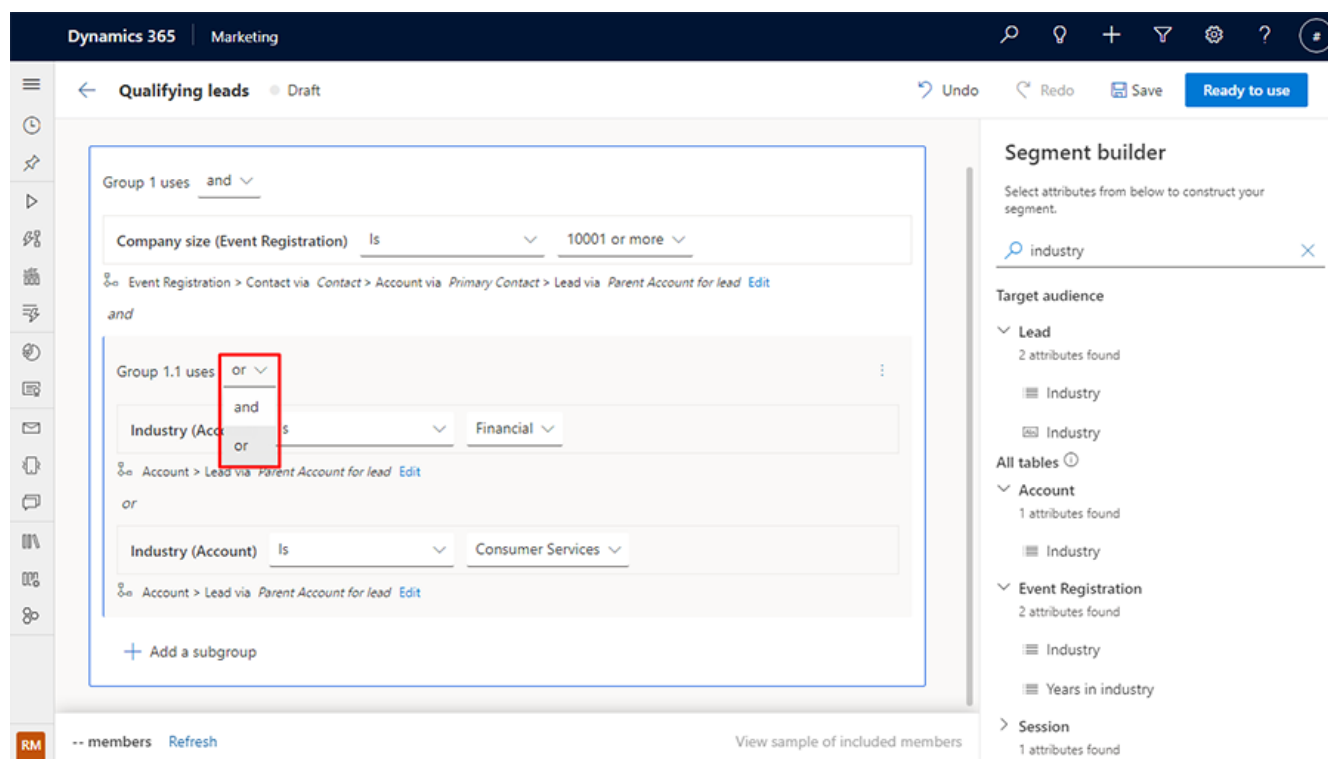
3. Автоматичне оновлення:

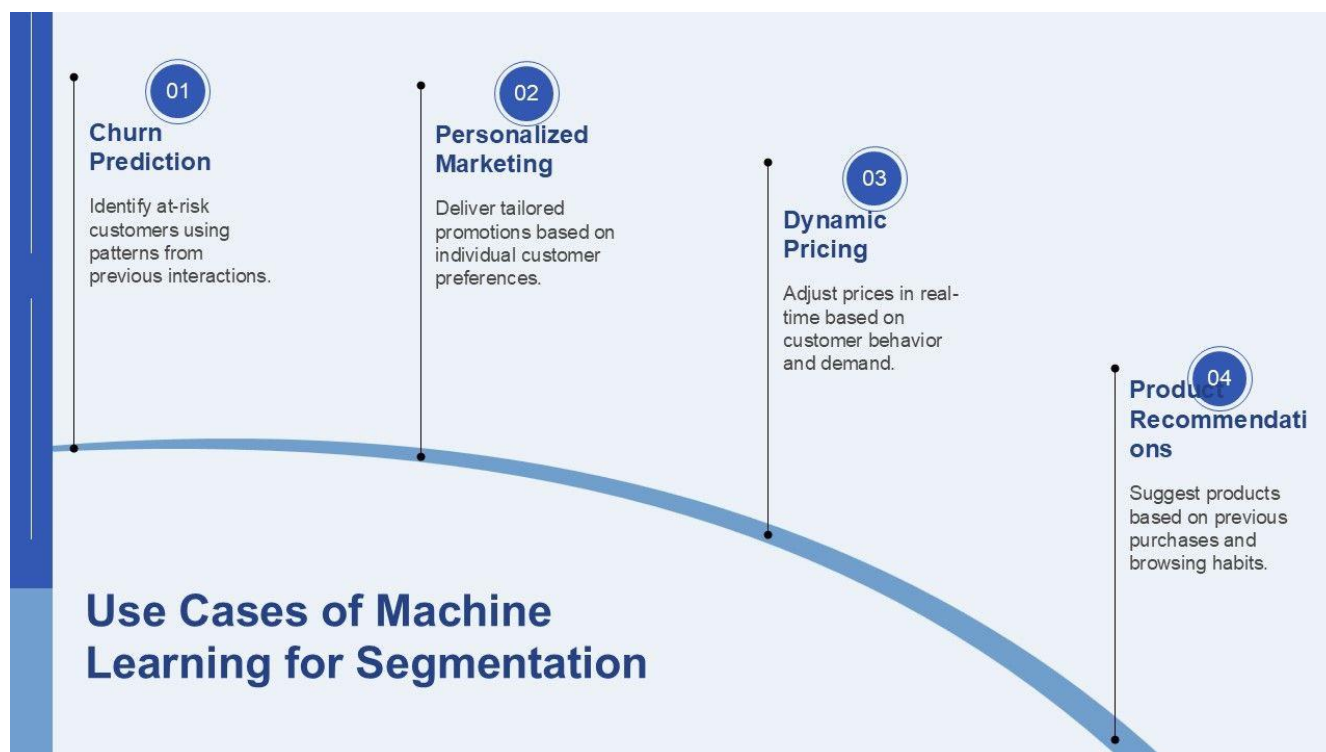
- Timestamped events: Кожна взаємодія фіксується з часом.
- TTL (time-to-live): Видалення неактивних з сегменту.

4. Активація:

- Тригери: Автоматичні flows (email, push, ads retargeting).
- Omnichannel: Email, SMS, in-app, ads (Meta, Google).

Приклад у SaaS: Сегмент "high-engagement users" — автоматично включає тих, хто використовує ключові features; "dormant" — для win-back кампаній.





Переваги динамічної сегментації:

- гіперперсоналізація: повідомлення точно в момент потреби → вища конверсія (до 20–30%);
- зниження churn та підвищення retention: швидка реакція на "at-risk" сигнали (win-back offers);
- оптимізація ресурсів: фокус на high-value/high-intent сегментах → кращий ROI;
- підтримка ABM (Account-Based Marketing): у B2B — сегменти за intent data та buying signals;
- прогнозування: predictive analytics для CLV, upsell/cross-sell;
- масштабованість: для мільйонів клієнтів — AI автоматизує все.

У 2025–2026 роках компанії з динамічною сегментацією бачать зростання engagement на 40–60% порівняно зі статичною.

Виклики та обмеження:

- якість даних: потреба в чистій, інтегрованій базі (GDPR/privacy issues);
- складність впровадження: вимагає інтеграцій, rules engine, ai-експертизи;
- over-segmentation: занадто багато сегментів → analysis paralysis;
- витрати: ресурси на інструменти та аналіз;
- залежність від технологій: без реал-тайм даних — неефективно.

Інструменти та платформи для динамічної сегментації (станом на 2026):

- *Klaviyo*: Лідер для e-commerce — real-time segments, predictive analytics, omnichannel.
- *Optimove*: Фокус на CLV та micro-segments.
- *Usermaven*: Privacy-friendly, real-time для SaaS/B2B.
- *SAP Emarsys, Braze, MessageGears*: Enterprise-рівень з AI.
- *CleverTap, Pushwoosh*: Для мобільних app.
- *Amplitude, Mixpanel*: Analytics з сегментацією.
- *HubSpot, Salesforce Marketing Cloud*: Інтеграція з CRM.

Ці платформи підтримують dynamic segments без кодингу. Починати з простих rules, поступово додавати AI; використовувати готові платформи. У 2026+ — інтеграція GenAI для hyper-personalization, agentic AI (автономні агенти для рішень), zero-party data. Сегментація стане fully predictive та proactive. Динамічна сегментація — не опція, а необхідність для конкурентної переваги. Вона перетворює маркетинг з масового на індивідуальний, підвищуючи лояльність та прибуток.

Прогнозна (предиктивна) аналітика в маркетингу (Predictive Analytics in Marketing)

Прогнозна аналітика (predictive analytics) — це використання історичних даних, статистичних алгоритмів, машинного навчання (ML) та штучного інтелекту (AI) для передбачення майбутньої поведінки клієнтів, трендів ринку та результатів маркетингових кампаній. У маркетингу вона дозволяє переходити від реактивних рішень (реагування на те, що вже сталося) до проактивних — передбачення того, що відбудеться, і оптимізації стратегій заздалегідь.

Сьогодні predictive analytics стала основою сучасного маркетингу: AI інтегровано в більшість інструментів, а компанії без неї втрачають конкурентні переваги (маржі стискаються через динамічне ціноутворення конкурентів). Ринок predictive analytics зростає з CAGR ~24.5%, досягаючи мільярдів доларів.

Процес включає:

1. Збір даних: Історичні (CRM, веб-аналітика, транзакції), реал-тайм (поведінка на сайті, intent signals) та зовнішні (ринкові тренди).
2. Моделювання: Алгоритми ML виявляють патерни (регресія, кластеризація, нейронні мережі).
3. Прогнозування: Моделі передбачають ймовірності (churn, конверсія, lifetime value — CLV).

4. Активація: Інтеграція з кампаніями (персоналізовані рекомендації, тригери).

Ключові застосування в маркетингу:

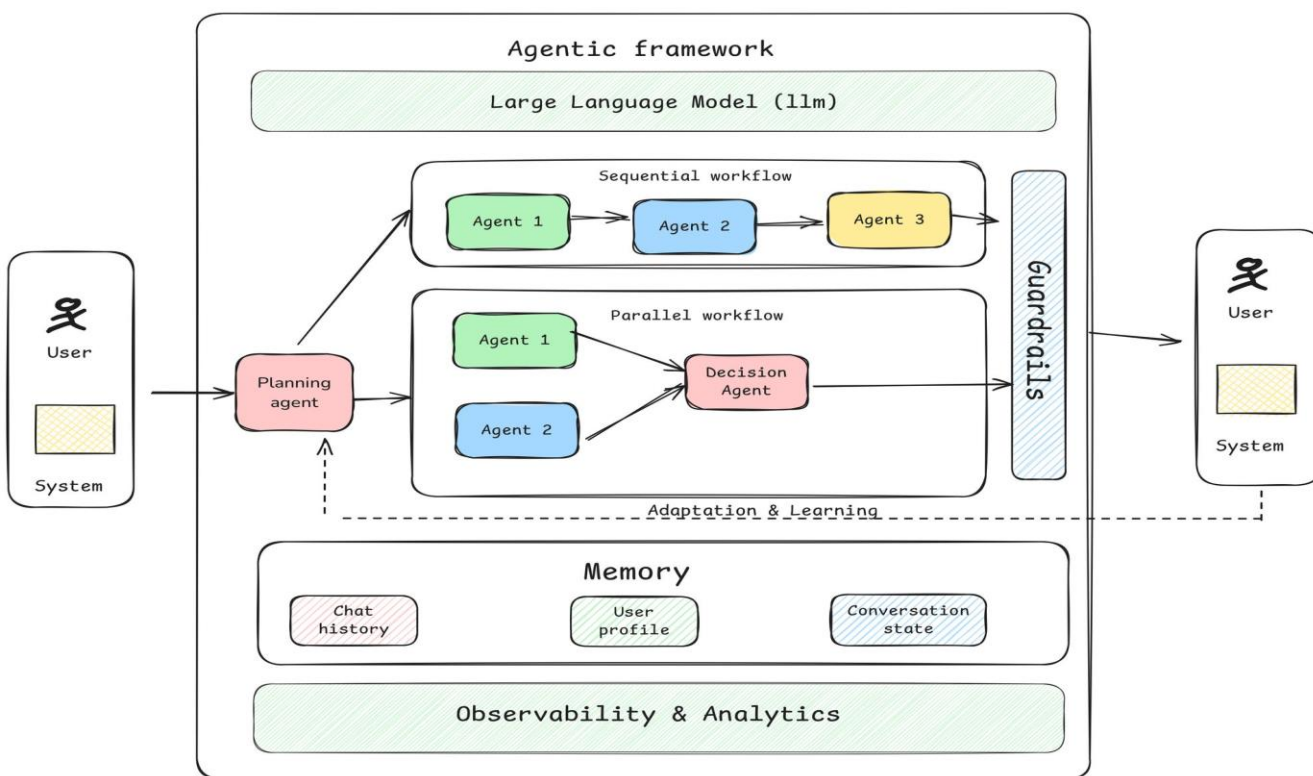
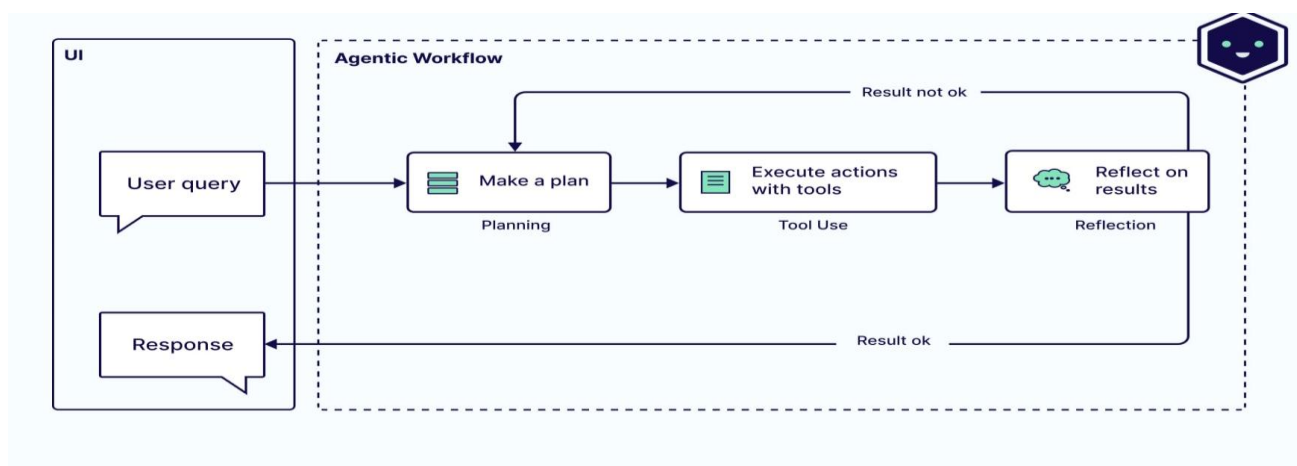
- Персоналізація та гіперперсоналізація: Рекомендації продуктів (як у Netflix/Amazon), динамічний контент.
- Прогнозування відтіку (churn prediction): Виявлення клієнтів "at-risk" та win-back кампанії.
- Lead scoring та сегментація: Оцінка лідів за ймовірністю конверсії, динамічна сегментація.
- Оптимізація кампаній: Прогноз ROI, A/B-тести з передбаченням, бюджетування.
- Динамічне ціноутворення та інвентар: У e-commerce — прогноз попиту.
- Прогнозування трендів: Аналіз соціальних сигналів для контенту.

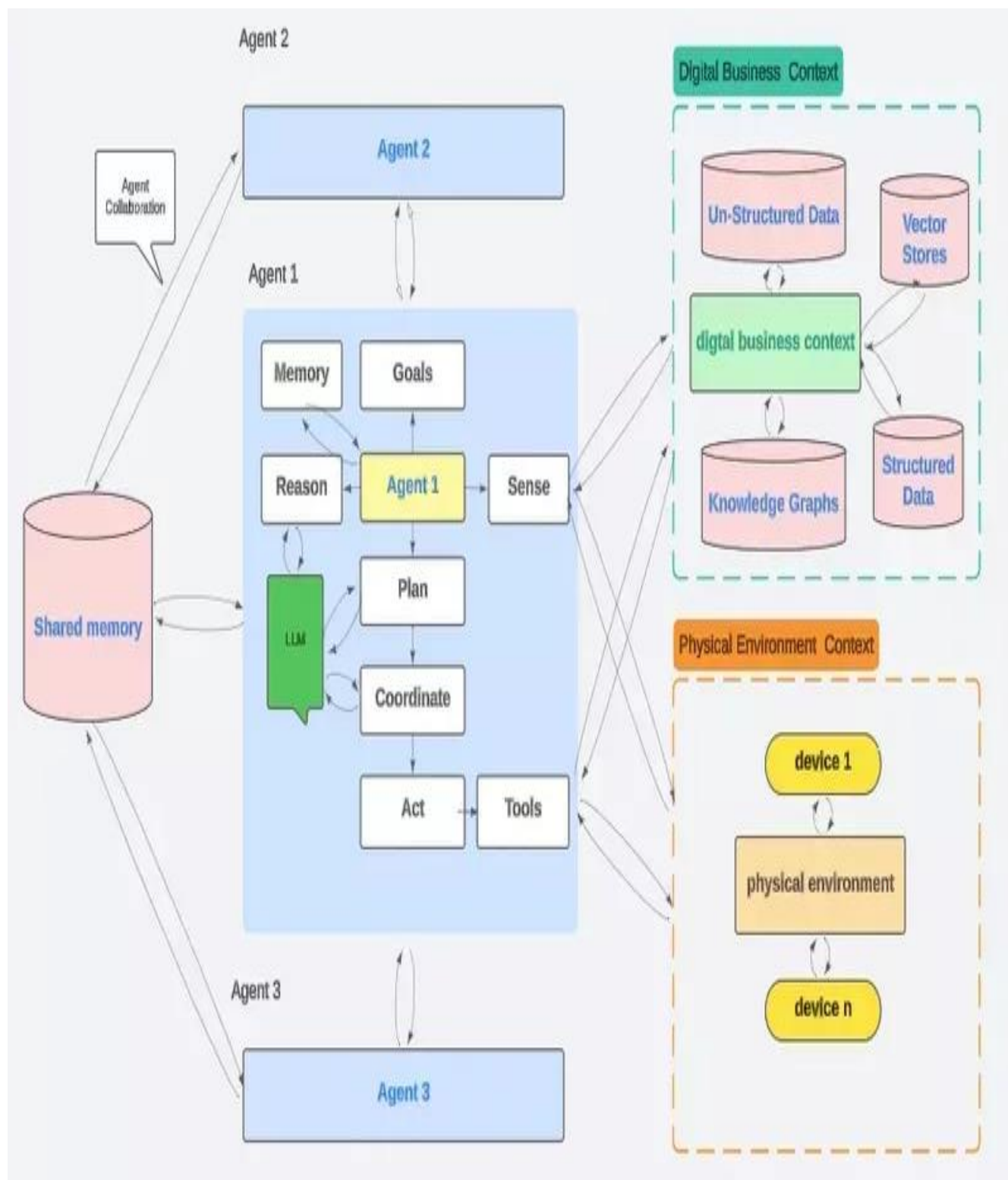
Agentic AI у маркетингу

Agentic AI (агентний ШІ) — це еволюційний крок у штучному інтелекті, де AI-агенти не просто генерують контент чи аналізують дані, а **автономно діють**: сприймають контекст, планують дії, використовують інструменти (API, бази даних), приймають рішення та виконують багатоступеневі завдання для досягнення поставлених цілей. На відміну від генеративного AI (як ChatGPT), який реагує на запити, агентний ШІ є **проактивним** — він самостійно моніторить ситуацію, оптимізує процеси та коригує дії в реальному часі. У маркетингу agentic AI перетворює традиційні процеси на **автономні робочі потоки**: від створення кампаній до персоналізації та оптимізації. За прогнозами Gartner, McKinsey та експертів (MarTech, Zeta Global), 2026 рік — це рік масового впровадження agentic AI, коли він стає "операційною системою" маркетингу. Компанії, які адаптуються, отримають експоненціальне зростання ROI, тоді як інші відстануть. Ключові застосування agentic AI у маркетингу:

1. Автономна оркестрація кампаній Агенти самостійно створюють, запускають та оптимізують кампанії: аналізують дані, генерують креативи, розподіляють бюджети, тестують варіанти та коригують у реальному часі. Приклад: Meta планує до кінця 2026 року агентів, які створюють повні кампанії за описом продукту та бюджетом.
2. Гіперперсоналізація та динамічні customer journeys Агенти прогнозують поведінку, адаптують повідомлення та канали індивідуально для кожного клієнта. У SaaS та e-commerce — автоматичні win-back, upsell, next-best-action без ручного втручання.

3. Контент та креатив на масштабі Перетворення одного активу (звіт, вебінар) у повний фул-фанел контент: email, соціальні пости, landing pages. Приклади: Writer, Pencil (Brandtech Group) — скорочують час запуску кампаній на 65%.
4. Оптимізація медіа та ABM (Account-Based Marketing) Автономне перерозподілення бюджетів, lead scoring, intent detection. У B2B — агенти досліджують accounts та запускають персоналізовані outreach.
5. Аналіз та інсайти в реальному часі Моніторинг трендів, конкурентів, sentiment; автоматичні звіти та рекомендації.





МОДЕЛІ СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ

Використання моделі Б. Шапіро-Т. Бонома дозволяє суттєво зменшити час отримання задовільної сітки сегментування ринку. Виникають питання: "А чи можна впорядкувати якимось чином процес сегментування споживчого ринку, значно скоротити, таким чином, час, який необхідно витратити на даний процес?", "Чи можна сформувати чітко сформувати базис сегментування споживчого ринку і на цій основі верифікувати процес сегментування?" На ці запитання можна дати позитивну відповідь. Справа в тому, що в процесі використання традиційної процедури сегментування ринку, яка в більшості випадків сьогодні використовується, дослідник намагається спочатку розділити ринок за різними критеріями, а потім підібрати задовільну сітку сегментування ринку. Істотно ж зменшити час на сегментацію можна лише у разі не підбору, а "обчислення" ринкових сегментів. Це "обчислення" має проводитися поетапно щодо поведінки споживачів на потенційному ринку.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури показує, що у різні проміжки часу було запропоновано дві моделі, які знайшли найбільш широке застосування у маркетинговій практиці. Такими моделями є: модель Рассела Хейлі (Russell I. Haley) та Пітера Діксона (Peter R. Dickson).

Перша модель була запропонована у 1965 році. Вона отримала назву моделі сегментування за вигодами. Модель сегментування Рассела Хейлі передбачає проходження трьох етапів (рис. 10.10). У межах цієї моделі першому етапі йде сегментування ринку з вигод, які споживачі очікують отримати від товару. На другому – йде розподіл споживачів за способом життя чи сферою споживання. На третьому етапі споживачі поділяються за поданням щодо марок-конкурентів.

Модель Пітера Діксона запропонована 1982 року (рис. 10.11). Це так звана ситуаційно-особистісна модель ринкового сегментування. Від попередньої моделі її відрізняє наявність розподілу споживачів як з вигод і сприйняття товарів, а й у окремим особливостям поведінки споживача. Модель передбачає побудову матриці, де колонками виступають різні ситуації використання товару, а рядками виступають групи споживачів.

Різноманітність моделей та їх недоліки обумовлені насамперед відсутністю чіткого уявлення про місце та роль сегментування ринку, її місця у процесі управління маркетинговою політикою підприємства та зв'язку між мотивацією споживачів та сегментацією ринку. Як зазначалося вище, сегменти ринку сприймалися у відриві від фірми, не враховувалося багато аспектів поведінки

споживача. Як показала практика, дані моделі хоч і дають непогані результати, але не є цілком задовільними.

Новий погляд на процес сегментування ринку дає введені автором визначення ринкового сегменту, описаного мотиваційного процесу людини та її зв'язку з елементами комплексу маркетингу підприємства. На підставі цього можна запропонувати модель сегментування, в рамках якої проводиться послідовний аналіз («сканування») всіх аспектів поведінки споживачів (мотиваційних та ситуаційних, психологічних особливостей, процесу прийняття рішення споживачем⁵), підбір відповідних змінних сегментування. У рамках моделі спочатку відображаються відмінності в мотиваційній сфері споживача, далі враховуються відмінності в таких факторах, як статус користувача (постійний користувач, час від часу, не користувався раніше), ставлення до марки, ступінь прихильності тощо, специфіка процесу прийняття рішення споживачем. Схематично даний процес представлений на рис. 10.12.

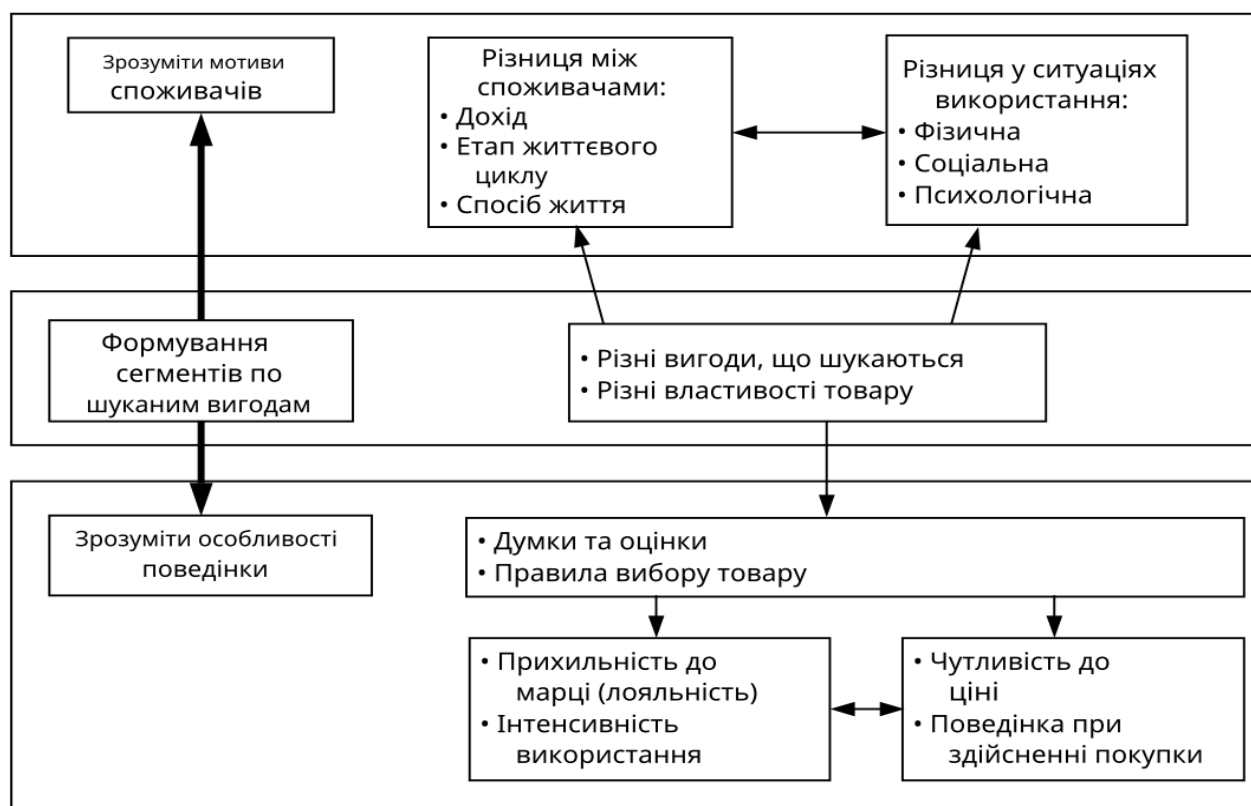


Рисунок 10.10 - Модель Рассела Хейлі сегментування ринку

⁵Докладніше теорію з цих питань див.: Зозульов А.В. Поведінка споживачів: Навчальний посібник. - К.: Знання, 2004. - 364 с.



Рисунок 10.11 - Модель Пітера Діксона сегментування ринку

Базис сегментування	Елементи комплексу маркетингу фірми, які співвідносяться з базисом сегментування	Тип змінної
Мотиваційний процес Мотиви ↓ Потреби ↓ Бажання	1. Товарна політика 2. Цінова політика 3. Дистрибуція 4. Імідж	Загальні /мотиваційні/ [general customer variables]
Процес ухвалення рішення Аналізовані елементи мотивації ↓		
Специфічні особистісні особливості споживачів Сприйняття Темп та можливості сприйняття інформації про товар, рівень знань про марки, кон'юнктуру ринку, властивості товарів тощо. ↓ Ставлення Ставлення до марки, ступінь прихильності тощо. ↓ Специфічні особливості ринкової поведінки Статус споживача, інтенсивність споживання, чутливість до маркетингової стратегії тощо. ↓ Особливості процесу ухвалення рішення Вплив та склад референтних груп, особливості особистості, знання аналогів тощо.	5. Комплекс маркетингових комунікацій	Ситуаційні /специфічно/ [situation0specific variables]

Рисунок 10.12 – Управлінська модель сегментування споживчого ринку на основі поділу на детермінуючі та управлінські ознаки

(Джерело: власна розробка автора)

На першому етапі сегментування у межах даної моделі робиться вибір змінних сегментування, які відображають відмінності у мотиваційній сфері споживачів і які, насамперед, пов'язані з такими елементами комплексу маркетингу підприємства, як товар, вартість і дистрибуція, імідж. Це, якщо можна сказати, “об'єктивні” ринкові сегменти, які існують безвідносно фірми, її маркетингової політики. До основних завдань цього етапу можна віднести

глибинний аналіз мотиваційного поля споживачів на ринку з метою виявлення груп зі специфічними особливостями в актуалізованих потребах, потребах чи бажаннях, які в умовах існуючої кон'юнктури ринку потребують розробки для них окремого маркетингового комплексу.

На другому етапі аналізуються чинники, що з специфічними особистісними відмінностями споживачів. На цьому етапі змінні мають відображати різницю між сегментами, пов'язані зі стратегією просування та комплексом маркетингових комунікацій. Ці ринкові сегменти виділяються з урахуванням чинника підприємства, котрого розробляється маркетингова стратегія. На цьому етапі дослідник повинен проаналізувати такі елементи базису сегментування ринку, як:

- Сприйняття споживача. Інформація, яка доводиться за допомогою комплексу маркетингових комунікацій, може або не дійти частини цільової аудиторії або ж дійти в викривленому вигляді. Крім того, групи споживачів зі схожими мотиваціями можуть мати різні комунікаційні можливості. В силу цього потрібно більш глибока сегментація, що дозволяє врахувати ці особливості.
- Відношення споживача до фірми та торгової марки. У межах груп споживачів, об'єктивно мають схожі мотивації, може бути істотні відмінності у сформованому відношенні. Це призводить до того, що необхідно розробляти спеціальні програми підвищення лояльності та формування прихильності з боку цільових споживачів. Крім того, найчастіше в маркетинговій практиці виникають розбіжності між об'єктивним (на основі реальних потреб) та суб'єктивним (на основі особистого досвіду або отриманої інформації) уявленням споживачів про компанію, її товари. Тобто, наприклад, об'єктивна якість товару висока, а суб'єктивне уявлення про нього низька. Звичайно. Що у цих умовах, підприємству необхідно ліквідувати це неузгодженість з допомогою спеціальних комунікаційних програм.
- Специфічні особливості ринкової поведінки. Наступний етап сегментування передбачає аналіз доцільності розрізнення споживачів за такими характеристиками, як статус споживача, інтенсивність споживання, чутливість до маркетингової стратегії тощо. Наприклад, комплекс просування підприємства для споживачів із подібними мотиваціями може відрізнятися залежно від цього, зробили вони вже пробну купівлю чи ще пробували даний товар.

- Особливості процесу ухвалення рішення. Аналізується ужиття та склад референтних груп, особливості особистості, знання аналогів, інші фактори, що впливають на чутливість споживачів до ціни.

У моделі враховуються всі аспекти, пов'язані з характеристикою споживача та особливостями процесу ухвалення рішення. За рахунок цього ми можемо врахувати особливості поведінки споживачів (як нині, так і зміни в майбутньому) та виділити на цій основі релевантні ринкові сегменти. Таким чином, на підставі отриманої в ході маркетингових досліджень інформації, використовуючи цю модель, ми можемо: за прийнятний час отримати задовільну сітку сегментування, яка відображає всі аспекти ринкової поведінки споживачів; передбачати можливі зміни у ринковій поведінці споживачів; тісно пов'язати кожен змінний сегментацію з базисом сегментування та елементами комплексу маркетингу; на власні очі подати результати сегментування у формі графа; інкорпорувати результати, отримані за допомогою різних методів сегментування (сумісного, кластерного тощо).

Хоча модель сегментації ринку автором була розроблена ще до масового застосування цифрового маркетингу застосування управлінського підходу на основі моделі Н.Вінера зробила цю модель релевантною для застосування в цифрову епоху, можливостей персоналізації. Двоїста структура сітки сегментування ринку дозволяє виділити «hard-сегменти», а потім на основі застосування когортного аналізу в процесі управління лід-воронкою персоналізувати вплив на споживачів в залежності від просування ліду по воронці.

Для представлення результатів сегментування ринку, контролю та верифікації зручно користуватися таблицею, форм якої представлена нижче (табл. 10.6).

Таблиця 10.6 - Форма таблиці для контролю за сегментуванням
(Фрагмент, для ринку шампунів)

Критерій сегментування	Змінна	Значення змінної сегментації	Відмінність у ринковій поведінці	Відмінність у комплексі маркетингу	
				Елемент	У чому різниця
Демографічний	Вік	Діти	Потреба: не дратує слизову оболонку	Товар	Формула
		16-25	Потреба: можна часто використовувати	Товар	Формула
		26-55	Потреба: лікувально-відновлювальні функції	Товар	Формула, вища ціна
		Від 56	Мотив: економія	Товар, ціна	Формула, дистрибуція

Кінцевим результатом першого етапу сегментування ринку є одержання профілів ринкових сегментів.

Профіль сегмента – це сукупність змінних сегментування, які прийняли конкретні значення для даного сегмента та призначені для формального завдання споживачів, що належать до даного сегменту.

У зв'язку з тим, що маркетингові дослідження проводяться, як правило, на обмеженій сукупності споживачів (вибірці), то через визначення профілю сегмента результати, отримані на вибірці обсягом n , узагальнюються на всю генеральну сукупність по кожному сегменту. Тобто, після проведеного маркетингового дослідження та аналізу його результатів, виділяються змінні сегментування, що визначають спільність цікавих показників. Після цього отримані результати (сегменти, їх профілі за вибіркою) узагальнюються на весь ринок.

Для формального опису профілів отриманих ринкових сегментів та розуміння їхньої специфіки доцільно користуватися таблицею 10.7.

Таблиця 10.7 - Таблиця для опису профілів ринкових сегментів
(Фрагмент прикладу для ринку фарб для волосся)

№ п/п	Профіль ринкового сегмента	Менімо	Специфіка ринкової поведінки <i>/мотиви, потреби, інтенсивність поведінки і т.д./</i>	Специфіка комплексу маркетингу		Розмір сегмента		Ємність ринкового сегмента	
				Елемент	Відмінності	чол., тис.	% від генеральної сукупності	%	Тис. дол. США на рік
1.	Жінки, віком від 56 років із середнім рівнем доходу	"Економічна ефективність"	Мотиви: Економія, привабливість Потреба: Нівелювання сивини, потреба в тривалому забарвленні волосся	Товар	Економічна формула, що підфарбовує ефект	1 300	45%	30%	4 500

ОСНОВНІ МЕТОДИ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ

Сегментування ринку є формальну процедуру, засновану на застосуванні методів багатовимірної статистичного аналізу до результатів маркетингових досліджень. Для отримання ринкових сегментів можуть бути використані чотири основні типи методів, а саме:

Традиційні методи:

- *апріорні (a priori)*
- *класстерні (cluster based)*

Нові методи:

- *гнучкого (flexible) сегментування*
- *компонентного (componential) сегментування.*

Апріорні методи сегментування використовуються тоді, коли дослідник на етапі, що передуює маркетинговому дослідженню, може висунути гіпотезу сегментування ринку. Для цього йому необхідно мати уявлення щодо потреб, бажань споживачів, змінних сегментування, які можуть використовуватись для завдання сегментів. Іншими словами, маркетолог повинен мати гарне уявлення щодо базису сегментування та можливих залежних змінних. Під час використання цього методу спочатку висувається гіпотеза сегментування ринку (сітка сегментування) та перевіряється під час маркетингових досліджень. Тому ці методи називаються апріорними, тобто, до дослідним.

Традиційно, апріорні методи сегментування включають сім етапів:

1. *Вибір базису для сегментування.* Аналізуються нужди, потреби та інші елементи, які впливають вплинув на вибір споживача і які у його відношенні товару.
2. *Вибір параметрів опису сегментів (змінних сегментування) та розробка гіпотези сітки сегментування ринку.* На цьому етапі дослідником проводиться вибір та обґрунтування підходів, критеріїв та змінних сегментування ринку, проводиться аналіз можливих зв'язків між змінними та базисом сегментування, усуваються можливі протиріччя в гіпотетичній сітці сегментування ринку.
3. *Формування вибірки.* Це переважно стратифікована і, іноді, квотована вибірка (залежно від специфіки предметної області) відповідно до різних класів залежних змінних.
4. *Збір даних під час проведення маркетингових досліджень.* Проводиться збір кількісних даних під час маркетингового дослідження (переважно, під час анкетування).
5. *Формування сегментів на основі розбивки респондентів з числа потенційних споживачів за категоріями.* Зібрані дані (наприклад у вигляді анкет) структуруються відповідно до висунутої гіпотези ринкової сегментації.
6. *Верифікація профілів сегментів.* Відбувається формування ринкових сегментів та перевірка їхньої відповідності попередньо висунутою гіпотезою. І тому використовуються багатовимірні статистичні методи. В основному це дискримінантний аналіз, множинна регресія, багатовимірний факторний аналіз, кореляційний аналіз⁶.

На цьому етапі здійснюється перевірка гіпотези сегментування ринку з її подальшим підтвердженням чи корекцією.

7. *Розробка маркетингових стратегій для кожного окремого сегменту.*

Розробляється система ринково-продуктових стратегій відповідно до базису сегментування ринку, отриманих у ході маркетингових досліджень даних про споживачів.

Апріорний метод сегментування ринку є, на сьогодні, найчастіше використовуваним, що обумовлено його відносною простотою, наявністю розроблених та відомих спеціалістам методик, що забезпечують його реалізацію, не

⁶наприклад, Дубров А.М., Мхітарян В.С., Трошин Л.І. Багатовимірні статистичні методи: Підручник. - М.: Фінанси та статистика, 1998. - 352 с.

високою вартістю реалізації. Проте, у практиці сегментування ринку досить часто виникають ситуації, коли досить важко, а часом і неможливо висунути гіпотезу щодо можливого базису сегментування ринку, запропонувати задовільні змінні сегментування. І тут, зазвичай, використовують кластерні методи.

Кластерні методи досить схожі з апіорними методами з тією різницею, що вони не визначають залежну змінну (змінну сегментування), а шукають природні кластери, що у базі даних по споживачам, отриманої під час маркетингових досліджень. У цьому випадку спочатку проводиться угруповання респондентів з числа потенційних споживачів за допомогою спеціальної аналітичної процедури в природні кластери-сегменти ринку. Після цього визначаються змінні, за допомогою яких можна було б формально задати ринковий сегмент. Цей підхід відомий також як *“post hoc” method*.

Важливо розуміти, що кластеризація та класифікація – це різні процедури. У першому випадку шукаються природні групи (кластери), у другому – формування груп відбувається за штучно заданими критеріями. Дамо стислий опис процедур класифікації споживачів, які у процесі застосування традиційних методів.

Широкого поширення набуло угруповання споживачів за методом **AID** (Автоматичний детектор взаємодії). Відповідно до цього методу, вибирається будь-який системоутворюючий критерій. Потім, вибірка ділиться ряд підгруп, тобто, формуються підгрупи, у межах яких спостерігається високе значення системоутворчого критерію. Так, наприклад, вибірка може бути поділена на чоловіків і жінок, далі може бути виділено дві підгрупи, які проживають у місті та сільській місцевості. Потім можуть бути виділені підгрупи за доходами і т.д. Таким чином, можна сказати, що сегментування за методом AID проводиться по низхідній, зверху вниз. Схематично, цей процес представлений рис. 10.13.

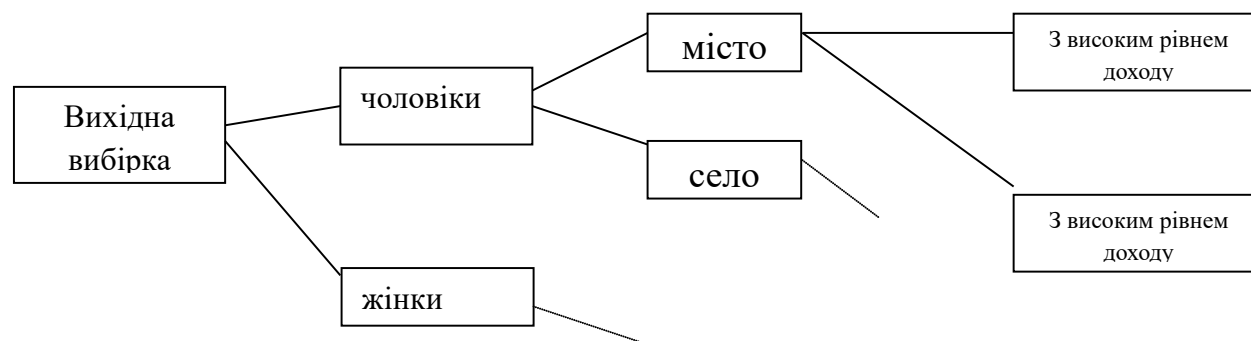


Рисунок 10.13 - Схема класифікації методом AID

Недоліком цього методу є те, що він намагається не "обчислити" ринковий сегмент, а "підібрати" його. Це робить цей метод досить витратним і трудомістким і, найголовніше, не гарантує отримання точних профілів ринкових сегментів.

На відміну від цього методу сегментування методом кластерного аналізу проводиться у разі висхідної, “знизу нагору”. При цьому, як і при застосуванні методу AID, одночасно розглядається вся сукупність змінних (характеристик). І тому етапі маркетингового дослідження потенційного ринку виділяють безліч показників покупця. Для проведення кластерного аналізу, як свідчить практика, необхідна вибірка щонайменше 200 одиниць. Далі проводиться обробка одержаних результатів. Усі зібрані дані розглядаються за якоюсь універсальною шкалою, наприклад, від 1 до 10, що враховує вираженість параметра. Після цього розглядаються об'єкти, тобто, споживач, окремо, а потім визначається, які з них найбільше схожі між собою. Подібні споживачі об'єднуються в кластер, який постає як складовий об'єкт. Далі знаходяться наступні найбільш подібні між собою об'єкти, які об'єднуються в новий загальний кластер. Процес триває доти, доки прийняті значення параметрів не вкажуть, що більше залишилося подібних об'єктів чи кластерів, які можна було б об'єднати між собою. Схематично, процес формування кластерів представлений малюнку 10.14.

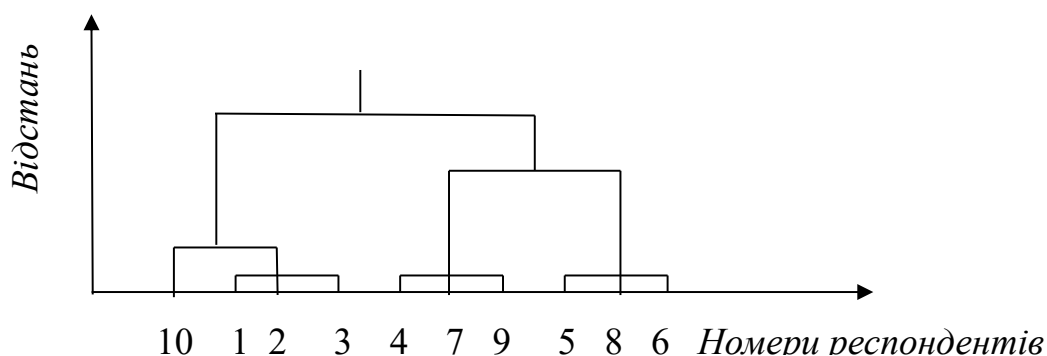


Рисунок 10.14 - Деревоподібна схема формування кластера (дендрограма)

В рамках наведеного прикладу ми можемо виділити сегменти, що базуються на кластерах, що складаються з об'єктів (10,1,2,3), (4,7,9) та (5,8,6). Подальше об'єднання у загальний кластер призводить до збільшення похибки у сенсі спільності показників.

При всій простоті та наочності даного методу його реалізація є складним системотехнічним завданням. По-перше, виникають проблеми виділення безлічі параметрів, якими буде проводиться кластеризація, визначення характеристик покупця, що виносяться до розгляду. Від правильності цього етапу залежить точність одержуваних результатів. При різному визначенні множини виходять різні варіанти кластерів-сегментів. Тому для підвищення точності результату необхідно прораховувати кілька варіантів. По-друге, виникає проблема вибору та завдання рівня похибки, який визначає ступінь кластеризації вихідної множини об'єктів. Тому апріорний і “post hoc” методи часто комбінують в один підхід: можна взяти сегмент та визначити, чи є він (сегмент) кластером чи підгрупою сегментів.

Для практичної реалізації сегментування ринку з використанням кластеризації можуть використовуватися статистичні пакети типу SPSS, Statistica, NCSS & PASS, PSPP, які містять у собі процедури ієрархічної кластеризації. Останній пакет містить також дуже, на наш погляд, перспективний і слабо опрацьований для проведення сегментування ринку на сьогоднішній день метод головних компонентів.

Гнучка сегментування є динамічною процедурою, яка пропонує гнучкість у побудові сегментів, базуючись на аналізі споживчих преференцій щодо запропонованих альтернатив виконання продукту, комп'ютерному моделюванні вибору споживача. В основі гнучкого сегментування лежить процедура спільного аналізу (conjoint analysis). До переваг даного методу можна віднести те, що він працює з латентними корисностями, дозволяє досить точно вийти на групи споживачів при виведенні нового товару на ринок чи коли прямі оцінки, отримані на основі моделі мультиатрибутивного товару є неточними. Недоліками ж гнучкої

сегментування є відносна дорожнеча, досить складна процедура реалізації, можливі похибки на рівні розробників при виборі атрибутів товару, що тестується, що сильно впливає на точність результатів. Крім того, даний метод не враховує відмінностей між потребами, бажаннями споживачів та елементами мотивації, а зосереджує свою увагу лише на роботі з атрибутами товару, якими мотивується споживач під час його вибору. Для реалізації цього методу існує спеціальний модуль в SPSS.

Четвертий метод *компонентний аналіз*, використовуваний при сегментуванні, також заснований на складних методах статистичного аналізу та потребує великих обчислювальних ресурсів. Даний метод запропонований Полом Гріном і відрізняється від інших методів сегментування тим, що він намагається визначити, який тип споживачів найбільше відповідав би певним характеристикам товару. Цей метод застосуємо однаково до промислового та споживчого ринків.

Метод компонентного аналізу, розроблений Гріном (Paul Green), є багатовимірною статистичною технікою сегментування ринку, яка дозволяє виявити приховані структури в даних про споживачів та їх переваги. Основні принципи методу:

1. Зменшення розмірності даних - метод скорочує велику кількість змінних до меншої кількості головних компонент (шляхом застосування факторного аналізу), які пояснюють максимальну варіацію в даних.
2. Виявлення латентних факторів - ідентифікує приховані фактори, що визначають споживчу поведінку та переваги.
3. Кластеризація споживачів - групує споживачів на основі їх позицій відносно виявлених компонент.

Етапи застосування методу компонентного аналізу:

- Збір даних про характеристики споживачів та їх преференцій.
- Стандартизація змінних.
- Виділення головних компонент.
- Інтерпретація компонент.
- Формування сегментів на основі факторних оцінок.
- Профілювання сегментів.

ПРИКЛАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ

ПРИКЛАД СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ АПРІОРНОГО МЕТОДУ

Приклад сегментування ринку автомобілів з використанням апріорного методу та дескриптивного аналізу в SPSS

- Концепція апріорного сегментування:** Апріорний метод передбачає, що дослідник заздалегідь (апріорі) визначає основу для сегментування, наприклад, демографічну або поведінкову змінну. У цьому прикладі ми апріорно поділили респондентів на два сегменти на основі їх головного критерію вибору: «Орієнтація на економічність» (Сегмент А) та «Орієнтація на комфорт/стиль» (Сегмент Б). Це наша групова змінна (залежна змінна).
- Вхідні дані:** Опитування 10 респондентів. Кожен оцінював важливість 5 характеристик за шкалою від 1 (зовсім не важливо) до 7 (дуже важливо).

Респондент	Апріорний сегмент (Група)	Ціна	Тип кузова	Тип трансмісії	Колір	Витрати палива
1	А (Економічність)	7	3	2	4	6
2	А	6	4	3	3	7
3	А	7	2	2	2	7
4	А	5	3	4	3	6
5	А	6	2	3	4	5
6	Б (Комфорт/Стиль)	3	7	6	7	4
7	Б	4	6	7	6	3
8	Б	2	7	7	7	2
9	Б	3	6	6	6	4
10	Б	4	7	5	7	3

- Мета аналізу:** Перевірити, чи дійсно визначені нами апріорно сегменти статистично значуще відрізняються за своїми перевагами щодо 5 характеристик автомобіля. Інакше кажучи, чи наші припущення про мотивацію сегментів знаходять підтвердження в даних.

4. Застосування дескриптивного аналізу в SPSS (кроки):

- Змінні:** Залежна змінна (Group) – Segment (2 групи: 1 та 2). Незалежні змінні – Price, BodyType, Transmission, Color, FuelEcon.
- Процедура:** Analyze -> Classify -> Discriminant...
- Налаштування:**
 - Групувальна змінна (Grouping Variable): Segment (визначити діапазон: 1 до 2).

- Незалежні змінні
Independents): Price, BodyType, Transmission, Color, FuelEcon.
- Метод: Enter independents together.
- Статистика: Обрати Wilks' Lambda.

5. Ключовий результат: Тест Вілкса (Wilks' Lambda). Ось приклад отриманого результату (на основі наведених даних):

Тест функцій	Лямбда Вілкса	Хі-квадрат	df	Знач. (p-value)
1	0.032	23.87	5	0.000

6. Інтерпретація результату:

- *Лямбда Вілкса (Λ)* = 0.032. Ця статистика оцінює, наскільки добре наш набір незалежних змінних (характеристики авто) розрізняє апріорно задані групи.
- Значення Λ змінюється від 0 до 1.
 - $\Lambda = 1$: Міжгрупові середні рівні (немає різниці між сегментами).
 - $\Lambda \approx 0$: Міжгрупові середні сильно відрізняються (групи дуже різні).
- Наше значення **0.032** є дуже близьким до **0**. Це свідчить про дуже високій здатності обраних 5 характеристик розрізняти сегмент А (економічність) та сегмент Б (комфорт/стиль).
- **p-value (Знач.) = 0.000** (менше 0.05). Це підтверджує, що знайдена різниця між сегментами є **статистично значущою**. Ми можемо відхилити нульову гіпотезу про відсутність різниць між сегментами.

7. Висновок та сегментні портрети (інтерпретація на основі коефіцієнтів дискримінантної функції, які тут не наведені, але впливають із даних):

Сегмент А: "Економічно-практичні"

- **Ключові цінності:** Низька ціна та низькі витрати на паливо.
- **Профіль:** Ці респонденти надають максимальну важливість **ціні (середнє ~6.2)** та **витратам палива (середнє ~6.2)**. Інші характеристики (тип кузова, трансмісія, колір) для них мають **низький пріоритет (середнє ~2.8)**.
- **Можлива назва моделі для них:** "Базовий економ" – доступна, з мануальною коробкою, економічним двигуном, обмеженим вибором кольорів.

Сегмент Б: "Комфортно-іміджеві"

- **Ключові цінності:** Стильний зовнішній вигляд, комфорт керування (автомат), привабливий колір.

- **Профіль:** Для них найважливішими є тип кузова (середнє ~6.6), колір (середнє ~6.6) та тип трансмісії (середнє ~6.2). Економічні фактори (ціна та витрати палива, середнє ~3.0) мають низьку важливість.
- **Можлива назва моделі для них:** "Стильний автомат" – хетчбек або кросовер, обов'язково з АКПП, яскравими кольорами, з акцентом на дизайн.

Підсумок: Дескриптивний аналіз з Λ Вілкса = 0.032 ($p < 0.001$) статистично підтвердив коректність нашого апріорного сегментування. Два визначені нами сегменти істотно відрізняються за своїми вимогами до автомобіля. Це дає маркетологам чітке підґрунтя для розробки тарифів, позиціонування та комунікації для різних моделей авто, цілеспрямовано звертаючись до потреб кожного сегменту.

ПРИКЛАД СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ КЛАСТЕРНОГО МЕТОДУ

Нехай нам необхідно з'ясувати, скільки сегментів є на ринку легкових автомобілів. Для розв'язання цього завдання було зроблено такі кроки:

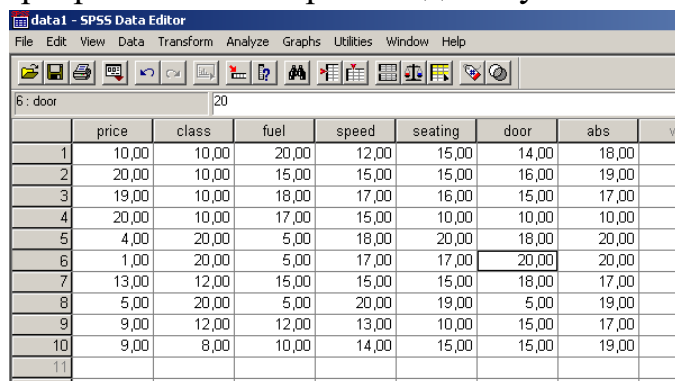
1. Використовуючи концепцію мультиатрибутивного товару була сформована сукупність атрибутів товару, стосовно яких потенційно можуть відрізнятися переваги споживачів. Нехай до таких належать такі: ціна, клас автомобіля, витрата палива, максимальна швидкість, кількість місць, кількість дверей, наявність АБС.
2. Сформульовано опитувальну анкету, в якій були задані питання щодо переваг споживачів та їх основних соціально-економічних та психографічних характеристик. Питання щодо звучало так:

«Оцініть, будь ласка, за 20-бальною шкалою значущість наступних характеристик легкового автомобіля:»)»

Ціна	_____
Клас автомобіля	_____
Витрата палива	_____
Максимальна швидкість	_____
Кількість місць	_____
Кількість дверей	_____
Наявність антиблокувальної системи	_____

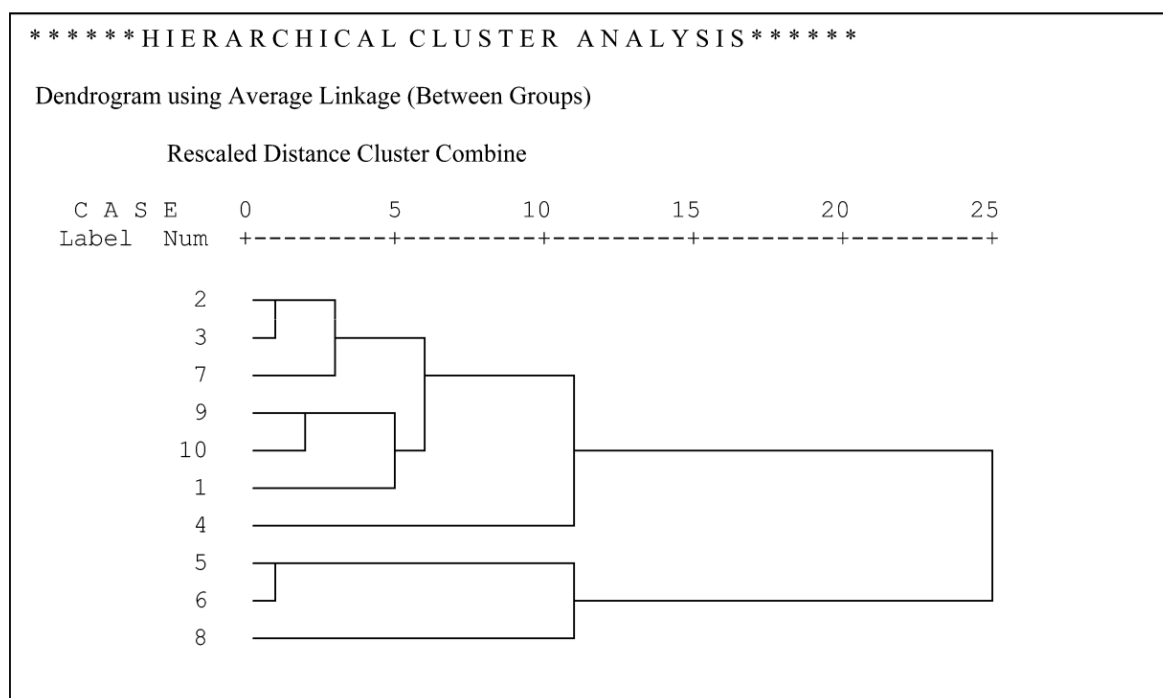
3. Було проведено опитування потенційних споживачів, під час якого були отримані відповіді на запитання, що цікавлять. Нехай для простоти прикладу

було опитано 10 осіб. Для обробки результатів застосуємо пакет прикладних статистичних програм SPSS0. Отримані дані було занесено у вихідні дані:



	price	class	fuel	speed	seating	door	abs	vs
1	10,00	10,00	20,00	12,00	15,00	14,00	18,00	
2	20,00	10,00	15,00	15,00	15,00	16,00	19,00	
3	19,00	10,00	18,00	17,00	16,00	15,00	17,00	
4	20,00	10,00	17,00	15,00	10,00	10,00	10,00	
5	4,00	20,00	5,00	18,00	20,00	18,00	20,00	
6	1,00	20,00	5,00	17,00	17,00	20,00	20,00	
7	13,00	12,00	15,00	15,00	15,00	18,00	17,00	
8	5,00	20,00	5,00	20,00	19,00	5,00	19,00	
9	9,00	12,00	12,00	13,00	10,00	15,00	17,00	
10	9,00	8,00	10,00	14,00	15,00	15,00	19,00	
11								

4. Для обробки вихідних даних був задіяний метод ієрархічної кластеризації, коротка суть якого полягає в тому, що аналізуються евклідові відстані між векторами (відповідями споживачів), наприклад, між 1-м і 2-м, 1-м і 3-м і т.д., 2-м і 3-м і т.д. Після чого виявляється мінімальна відстань. Ці два елементи поєднуються і надалі розглядаються як єдиний. Після цього знову аналізуються відстані між векторами (у разі – відповідями респондентів у складі потенційних покупців легкового автомобіля). Для відображення цього процесу будується дендрограма, що відбиває ступінь близькості відповідей респондентів. У нашому випадку одержуємо наступну дендрограму (рис. 1).



Дендрограма процесу кластеризації споживачів на ринку

Як видно з дендрограми, на досліджуваному нами ринку за перерахованими вище атрибутами товару можна виділити два ринкові сегменти. До першого відносяться респонденти 2,3,7,9 і 10, а другий сегмент входять респонденти 5,6 і 8.

5. Для формування профілів ринкових сегментів проаналізуємо анкетні дані споживачів і на основі одного з підходів до сегментування ринку або їх комбінації визначимо змінні сегментування і сформуємо профілі сегментів, що вийшли. У нашому, ілюстративному прикладі, проаналізувавши вихідні дані, можна легко помітити, що основні відмінності пов'язані з рівнем доходів потенційних споживачів. Природно, що у більш реалістичних прикладах, коли кількість анкет перевищує 200 одиниць, такий аналіз є настільки наочним.

Знаючи кількість кластерів, задіявши процедуру кластеризації за середніми (K-Means Cluster), ми можемо отримати центри цих кластерів, що в нашому випадку означає типові переваги за досліджуваними параметрами цільових сегментів:.

Final Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
PRICE	3,33	14,29
CLASS	20,00	10,29
FUEL	5,00	15,29
SPEED	18,33	14,43
SEATING	18,67	13,71
DOOR	14,33	14,71
ABS	19,67	16,71

Home Cases in each Cluster		
Cluster	1	3,000
	2	7,000
Valid		10,000
Missing		,000

Дані центрів кластерів, отримані за допомогою SPSS

Як видно з наведеного матеріалу, у разі використання кластерного методу сегментування ринку спочатку шукаються природні кластери, а потім вибираються змінні, що задають профілі ринкових сегментів. Отримані центри кластерів, які мають семантичне навантаження як типової преференції споживачів з сегменту, послуговують вхідними даними для функціонально-вартісного аналізу для розробки оптимального товару.

**ПРИКЛАД СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ГНУЧКОГО
МЕТОДУ НА ОСНОВІ СПІЛЬНОГО АНАЛІЗУ**

Одним із найбільш популярних методів аналізу споживачів, особливо у разі проведення маркетингових досліджень при виведенні на ринок нових товарів, є спільний (conjoint) аналіз. Проведення спільного аналізу дає можливість маркетологу визначити, як розподіляються споживачі над ринком за своїми перевагам з урахуванням аналізу споживчих оцінок запропонованих варіантів виконання товару. У цьому випадку, на відміну від наведеного вище прикладу, дослідник працює з латентними (прихованими) корисностями атрибутів товару для споживача, що суттєво підвищує точність результатів, що одержуються. Ця властивість сумісного аналізу дозволило покласти його в основу так званого гнучкого методу сегментування ринку.

Приклад 1:

Існує кілька варіантів проведення спільного аналізу. Розглянемо основні етапи процедури даного аналізу, загальні всім них. Для ілюстрації методу візьмемо ринок авторучок.

Підготовчий етап. Формуємо вибірку респондентів, які належать до цільової аудиторії. Нехай для простоти викладу було відібрано 10 осіб.

Етап 1. Виділили атрибути товару, що визначають вибір споживача. Було відібрано три базові атрибути, а саме:

- ✓ ціна: висока або низька;
- ✓ система пера: капілярна або кулькова;
- ✓ тип хмарки: одноразова або багаторазова

Етап 2. Сформували план експерименту шляхом комбінації атрибутів зі своїми значеннями. Нехай атрибут 1 (ціна) у нас буде змінною X_1 , атрибут 2 (система пера) – X_2 та атрибут 3 (тип ручки) – X_3 . Оскільки кожен з них може набувати в нашому прикладі тільки два значення, то визначимо їх як 0, якщо X_i , - приймає перше значення і 1 - якщо X_i набуває другого значення. План експерименту у разі має такий вид:

№ комбінації	X1	X2	X3
1	0	0	0
2	0	0	1
3	0	1	0
4	0	1	1
5	1	0	0
6	1	0	1
7	1	1	0
8	1	1	1

Наприклад, комбінація №3, наприклад, означає таке поєднання: дорога одноразова кулькова ручка.

Етап 3. Розробляємо форми для оцінки респондентами комбінацій виконання товару.

Етап 4. Проводимо опитування респондентів. Залежно від процедури математичної обробки отриманих даних, що використовується в подальшому, це може бути ранжування в таблиці, сортування карток з варіантами виконання товару в залежності від ступеня переваги або бальна оцінка (наприклад, за 100-бальною шкалою) ступеня задоволеності запропонованими варіантами:

Гіпотетичні результати відповіді-го респондента

№ комбінації	Ціна	Система пера	Тип ручки	Відповідь і-го респондента
1	Висока	Капілярна	Одноразова	40
2	Висока	Капілярна	Багаторазова	50
3	Висока	Кулькова	Одноразова	10
4	Висока	Кулькова	Багаторазова	55
5	Низька	Капілярна	Одноразова	65
6	Низька	Капілярна	Багаторазова	100
7	Низька	Кулькова	Одноразова	50
8	Низька	Кулькова	Багаторазова	80

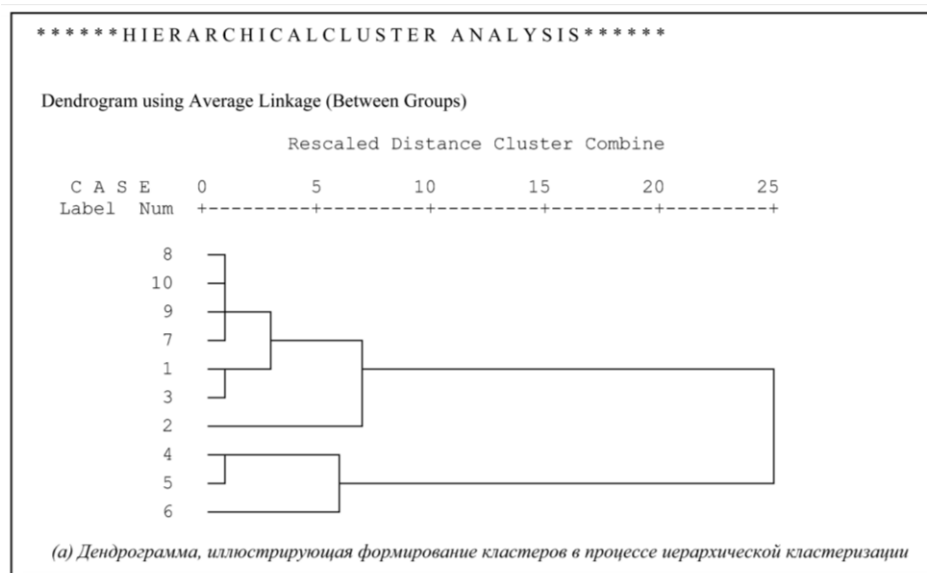
Етап 5. Обробка одержаних результатів. За результатами виконання респондентами дій щодо оцінки запропонованих варіантів в процесі розрахунків отримуємо часткові корисності (важливості атрибутів товару). Припустимо, що отримані результати наведені нижче:

Корисність атрибутів для респондентів

Респондент	Корисність атрибута 1	Корисність атрибуту 2	Корисність атрибута 3
1.	0,18	0,42	0,40

2.	0,14	0,26	0,60
3.	0,18	0,40	0,42
4.	0,58	0,18	0,24
5.	0,53	0,17	0,30
6.	0,74	0,10	0,16
7.	0,28	0,32	0,40
8.	0,30	0,30	0,40
9.	0,30	0,31	0,39
10.	0,29	0,30	0,41

Отримані результати дають змогу зробити кілька висновків. По-перше, знаючи важливість атрибутів, вартість реалізації кожної функції та платоспроможність цільових клієнтів можна за допомогою процедури функціонально-вартісного аналізу розробити оптимальний товар для кожного ринкового сегмента. По-друге, використовуючи процедуру ієрархічної кластеризації, можна провести сегментацію ринку. Для прикладу результати наведено на рисунку нижче:



Як видно з малюнка на ринку існує два основних сегменти, чії переваги суттєво відрізняються. Знаючи кількість сегментів-кластерів використовуючи процедуру кластеризацію по середнім отримуємо значення для центрів отриманих сегментів, що дозволяє визначити оптимальний для даної цільової аудиторії варіант виконання товару:

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
	1	2
Price	, 62	, 24
Pero	, 15	, 33
Type	, 23	, 43

Home Cases in each Cluster

Cluster	1	3,000
	2	7,000
Valid		10,000
Missing		, 000

а) Центри кластерів, отримані за допомогою процедури K Means Cluster

І, по-третє, знаючи результати спільного аналізу, можна перейти до питань ціноутворення на продукцію. Наприклад, використовуючи формулу 1, дані спільного аналізу та сприйнятий рівень якості (наприклад, за допомогою техніки семантичного диференціала) отримаємо таку формулу.

$$Ц_{тф} = \frac{A_{тф}}{A_{твк}} \cdot Ц_{твк}(1)$$

У формулі $Ц_{тф}$ - ціна товару фірми, $Ц_{твк}$ - ціна товару провідного конкурента, $A_{тф}$ - Відношення споживачів до товару фірми, $A_{твк}$ - Відношення споживачів до товару провідного конкурента.

Приклад 2:

Ми хочемо просегментувати ринок автомобілів.

Вхідні дані. Характеристики та їх рівні (attributes & levels): Ціна: Висока (50 000\$), Низька (20 000\$), Престижність марки: Висока (наприклад, Mercedes, BMW), Низька (наприклад, Kia, Skoda), Витрати палива: Високі (15л/100км), Низькі (6л/100км). Метод збору даних: Онлайн-опитування. Респонденти: 10 осіб. Завдання: Оцінити 8 гіпотетичних профілів автомобілів (ортогональний план, створений SPSS) за шкалою від 1 (зовсім не бажаний) до 10 (дуже бажаний).

Приклад картки для оцінки (однієї з 8):

- Ціна: Низька
- Марка: Висока
- Витрати палива: Високі
- Ваша оцінка бажаності (1-10): []

Етап 1: Conjoint Аналіз в SPSS. Мета: Розрахувати частинні корисності (part-worth utilities) для кожного рівня характеристик та важливість (importance) кожної характеристики на індивідуальному рівні для кожного з 10 респондентів.

Припустимі результати аналізу для двох респондентів (для прикладу):

Респондент	Характеристика (Рівень)	Частинна корисність	Важливість характеристик (%)
Респ. 1	Ціна: Низька	2.5	45%
	Ціна: Висока	-2.5	
	Марка: Висока	1.8	35%
	Марка: Низька	-1.8	
	Паливо: Низькі витрати	1.0	20%
	Паливо: Високі витрати	-1.0	
Респ. 2	Ціна: Низька	1.0	20%
	Ціна: Висока	-1.0	
	Марка: Висока	3.2	55%
	Марка: Низька	-3.2	
	Паливо: Низькі витрати	1.5	25%
	Паливо: Високі витрати	-1.5	

Висновок з conjoint: Ми отримали 10 наборів чисел (утиліт), які описують переваги кожного респондента. Тепер на основі цих профілів переваг можна сегментувати ринок.

Етап 2: Кластерний аналіз для сегментування

Мета: Об'єднати респондентів з подібними профілями переваг (утиліт) в однорідні групи (сегменти). **Дані для кластеризації:** 10 рядків (респонденти) x 6 стовпців (значення частинних корисностей для 6 рівнів характеристик). Важливості характеристик тут безпосередньо не використовуються, вони вже "закодовані" в утилітах.

Метод в SPSS: Analyze -> Classify -> K-Means Cluster...

- **Змінні:** Усі 6 змінних частинних корисностей.
- **Кількість кластерів:** Вибираємо 3 (на основі аналізу даних або бізнес-логіки).
- **Метод:** Ітераційний.

Результати кластеризації (приклад):

Респондент	Приналежність до кластера (сегменту)
1, 4, 7	Сегмент 1 (3 особи)
2, 5, 9, 10	Сегмент 2 (4 особи)
3, 6, 8	Сегмент 3 (3 особи)

4. Етап 3: Опис отриманих сегментів

Тепер агрегуємо (усереднюємо) дані conjoint аналізу в межах кожного кластера.

Сегмент 1: "Економні раціоналісти" (30% вибірки)

- **Ключова перевага: Ціна** – найважливіша характеристика (середня важливість ~50%).
- **Профіль переваг:** Дуже сильно віддають перевагу низькій ціні. Престиж марки та витрати палива мають приблизно рівну, але значно меншу важливість.
- **Ідеальний автомобіль:** Недорогий автомобіль бюджетної марки з помірною економічністю. Готові жертвувати престижем та деякою економією палива для низької ціни.
- **Маркетингова стратегія:** Акцент на цінову доступність, низьку вартість володіння, вигоду покупки.

Сегмент 2: "Іміджеві естети" (40% вибірки)

- **Ключова перевага: Престиж марки** – домінуюча характеристика (середня важливість ~55%).
- **Профіль переваг:** Максимальна корисність від високої престижності. Витрати палива важливіші за ціну.
- **Ідеальний автомобіль:** Автомобіль преміум-марки з низькими витратами палива. Готові платити більше за бренд та екологічність/економічність.
- **Маркетингова стратегія:** Акцент на статус, дизайн, технологічність бренду, його екологічність та ефективність.

Сегмент 3: "Практичні сімейні користувачі" (30% вибірки)

- **Ключова перевага: Витрати палива** – найважливіша характеристика (середня важливість ~50%).
- **Профіль переваг:** Найбільшу цінність отримують від низької витрати палива. Ціна важливіша за марку.
- **Ідеальний автомобіль:** Дуже економічний автомобіль за розумну ціну. Престиж марки майже не має значення.
- **Маркетингова стратегія:** Акцент на економію на паливі, надійність, практичність, низьку вартість експлуатації, розумну ціну.

Висновок та маркетингові рішення

Гнучкість методу: Conjoint аналіз дозволив не просто розбити клієнтів за демографією, а знайти *приховані сегменти на основі їхніх реальних компромісів при виборі*. Ми знаємо, скільки цінності кожна група надає кожному атрибуту.

Застосування результатів:

1. **Позиціонування:** Для кожного сегменту можна створити окремі рекламні повідомлення.
2. **Розробка продукту:** Автовиробник може зосередитись на автомобілях, що оптимально підходять для найбільшого (Сегмент 2) або найприбутковішого сегменту.
3. **Ціноутворення:** Розуміння, яка готівність платити за певні характеристики в різних сегментах.
4. **Комунікація:** "Економним раціоналістам" – розсилки про знижки, "Іміджевим естетам" – інвітації на тест-драйви нових преміум-моделей.

Цей приклад ілюструє, як *conjoint* аналіз стає потужним інструментом для виявлення осмислених, поведінкових сегментів ринку.

ПРИКЛАД СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ КОМПОНЕНТНОГО МЕТОДУ

Завдання: просегментувати ринок автомобілів

1. Вхідні дані (умовні)

Опитування 10 респондентів щодо важливості характеристик (шкала 1-10, де 10 – найважливіше):

Респондент	Ціна	Престиж марки	Витрати палива	Тип трансмісії (1-механіка, 10-автомат)	Тип кузова (1-універсал, 10-позашляховик)
1	9	3	8	2	3
2	8	2	9	3	4
3	4	9	5	9	8
4	5	8	6	8	7
5	7	4	7	5	5
6	6	5	6	6	6
7	10	1	9	1	2
8	3	10	4	10	9
9	9	2	8	2	3
10	4	8	5	8	8

2. Застосування методу головних компонент (PCA) в SPSS

Кроки в SPSS:

1. Analyze → Dimension Reduction → Factor.
2. Усі 5 змінних перенесені до Variables.
3. Вибрано Extraction → Method: Principal Components, Extract: Eigenvalues over 1.
4. У Rotation обрано Varimax для кращої інтерпретації.
5. У Scores обрано Save as variables для збереження балів компонент.

Результати PCA (умовні):

а) Власні значення (Eigenvalues) та пояснена дисперсія:

- Компонента 1: Власне значення = 2.8, пояснює 36% дисперсії.
- Компонента 2: Власне значення = 1.9, пояснює 28% дисперсії.
- Компонента 3: Власне значення = 0.7 (<1) – не враховується.
- Разом дві компоненти пояснюють 64% загальної дисперсії.

б) Матриця обернутих компонент (Varimax Rotation):

Змінна	Компонента 1	Компонента 2
Ціна	0.92	-0.15
Витрати палива	0.88	0.10
Тип кузова (позашл.)	-0.05	0.85
Тип трансмісії (авт.)	0.12	0.82
Престиж марки	-0.20	0.78

Інтерпретація компонент:

- **Компонента 1: "Економічність/практичність"** – високі навантаження по ціні та витратах палива. Це покупці, орієнтовані на низьку вартість володіння.
- **Компонента 2: "Комфорт/статус"** – високі навантаження по престижності марки, автоматичній трансмісії та позашляховику. Це покупці, які цінують імідж, комфорт та потужність.

с) Ваги компонент (Component Scores):

SPSS зберігає два нових стовпці (FAC1_1, FAC2_1) для кожного респондента – їх координати в просторі двох головних компонент.

Респондент	Компонента 1 (Економічність)	Компонента 2 (Комфорт/Статус)
1	1.8	-0.5
2	1.6	-0.3
3	-1.2	1.9
4	-0.8	1.5
5	0.5	0.2
6	0.0	0.1
7	2.0	-0.8
8	-1.5	2.1
9	1.7	-0.6
10	-1.1	1.8

3. Сегментування ринку на основі компонент (кластерний аналіз на балах РСА) Використовуючи бали двох компонент як змінні, проводимо кластерний аналіз (K-means) для визначення сегментів.

Результати (3 кластери/сегменти):

- **Кластер 1 (Респонденти 1, 2, 7, 9): "Економні прагматики"**
Високі значення по Компоненті 1, низькі по Компоненті 2.
Профіль: Найважливіші критерії – низька ціна та паливна ефективність. Байдужі до престижу, автоматичної коробки та позашляховика. Цінують простоту та економію.
- **Кластер 2 (Респонденти 3, 4, 8, 10): "Статусні ентузіасти"**
Низькі значення по Компоненті 1, високі по Компоненті 2.
Профіль: Цінують престиж марки, автоматичну трансмісію, потужний тип кузова (позашляховик). Менше звертають увагу на ціну та витрати палива. Шукають комфорт, імідж та можливості авто.
- **Кластер 3 (Респонденти 5, 6): "Невибагливі компромісники"**
Середні значення по обох компонентах.
Профіль: Не мають виражених пріоритетів. Готові до компромісів між економічністю та комфортом. Їхній вибір залежить від конкретної пропозиції та ситуації.

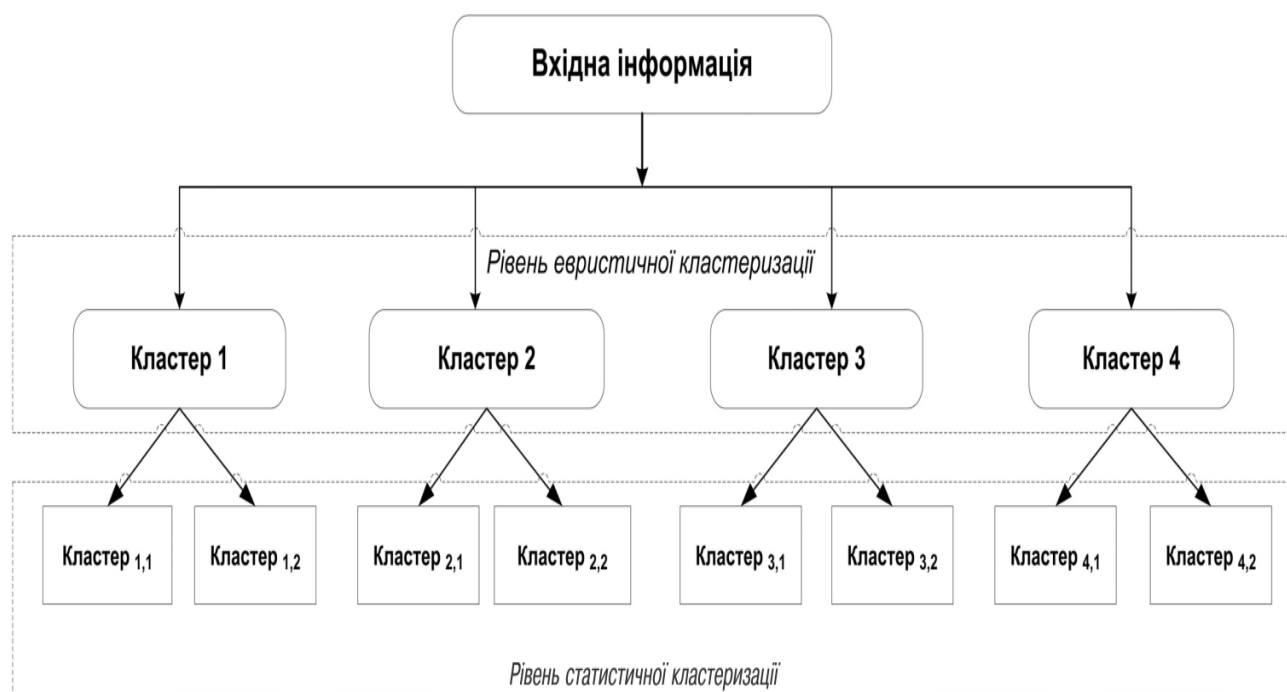
4. Висновки для маркетингу

1. **Цільові сегменти:** Чітко виділяються два основних сегменти (1 та 2), які становлять по ~40% вибірки кожен. Сегмент 3 (~20%) – менш визначений.

2. **Пропозиція для "Економних прагматиків"**: Акцент у рекламі на низьку ціну, економічність, гарантії. Моделі: компактні, з механічною коробкою, гібриди.
3. **Пропозиція для "Статусних ентузіастів"**: Акцент на престиж, потужність, комфорт, технологічності. Моделі: SUV, кросовери, автомат, преміум-бренди.
4. **Канали комунікації**: Для першого сегменту – соцмережі, порівняльні сайти; для другого – автосалони, спеціалізовані видання, івенти.

Підсумок: Компонентний метод (PCA) дозволив скоротити 5 характеристик до двох основних факторів-мотивацій покупки. На їх основі кластеризація виявила три чіткі сегменти споживачів, що дає змогу сфокусувати маркетингові зусилля.

У випадку, коли сегментування має враховувати як метричні, так й неметричні дані проводиться дворівневе сегментування проводиться, як показано рис. 10.15



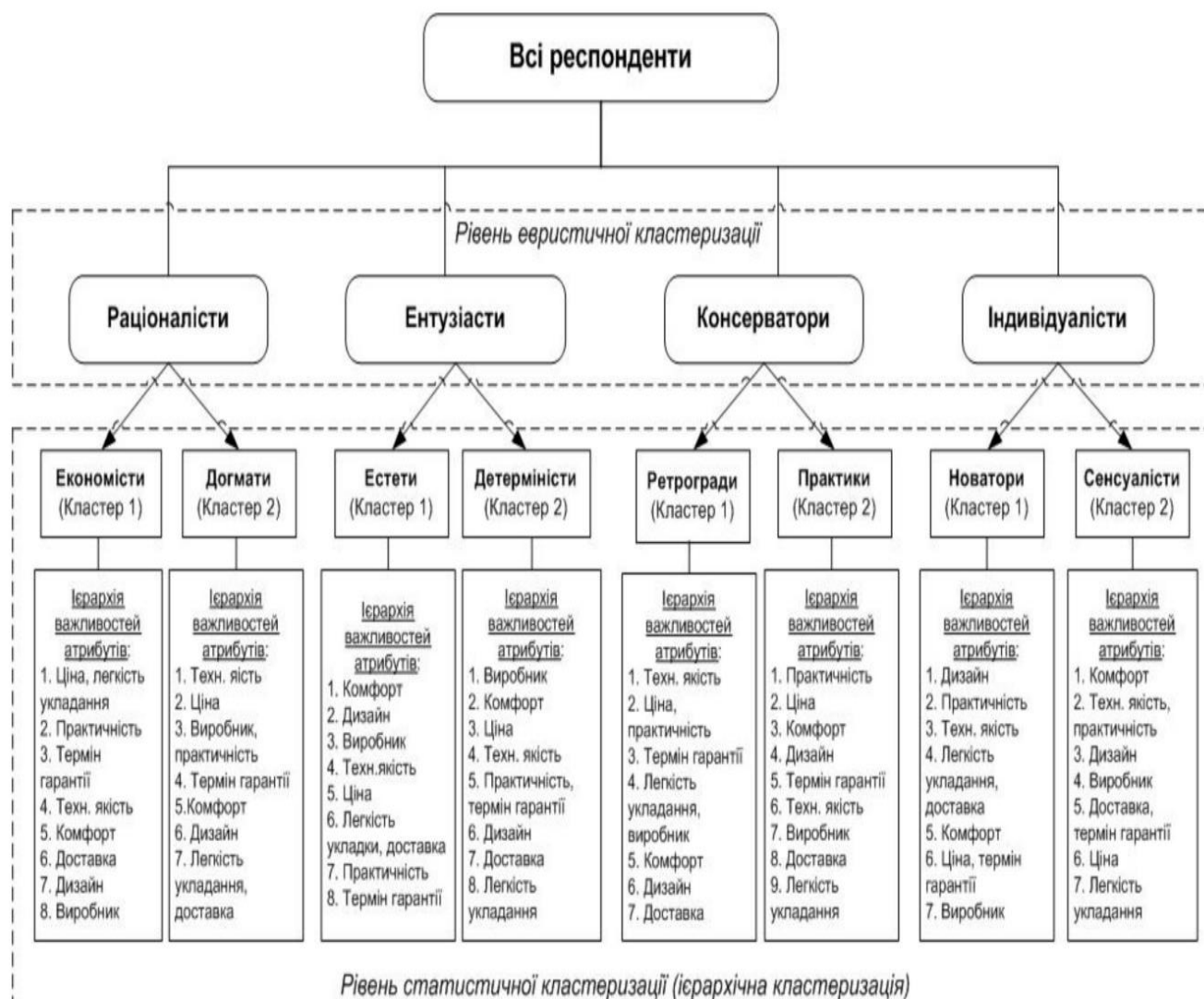


Рисунок 10.15 – Еврістико-статистичне сегментування

Модель сегментування 5W М. Шерінгтона

Сегментування цільової аудиторії використовується методика 5W Марка Шеррінгтона. Це найпоширеніший спосіб визначення цільової аудиторії та психологічних характеристик, якими мають потенційні споживачі. Сегментація ринку проводиться з 5 питань:

1. **Що? (What?)**- Сегментація за типом товару: що ви пропонуєте споживчій групі? які товари/послуги?
2. **Хто? (Who?)**- Сегментація за типом споживача: хто набуває товар/послугу? яка стать, геоположення, вік?
3. **Чому? (Why?)**- Сегментація за типом мотивації до здійснення купівлі та споживання: яка потреба або мотивація клієнта? яку проблему вирішує товар/послуга?

4. **Коли? (When?)**— сегментація щодо ситуації, в якій купується продукт: коли споживачі хочуть придбати товар/послугу?
 5. **Де? (Where?)**- Сегментація за місцем покупок: де відбувається прийняття рішення про покупку і сама покупка? — маю на увазі точки контакту з клієнтом, де можна вплинути на рішення.
-

Ideal Customer Profile

Ideal Customer Profile («профіль ідеального клієнта») – це інструмент, який допомагає компаніям визначати та орієнтуватися на клієнтів, які з найбільшою ймовірністю куплять їхню продукцію чи послуги. Основні критерії, які можна використовувати при описі ICP:

- країна, де знаходиться компанія;
- кількість працівників у компанії;
- річний оборот, чи дохід підприємства;
- сегмент ринку, у якому працює компанія;
- базові продукти (сервіси), які надає цільова компанія;
- проблеми компанії, які можна вирішити за допомогою сервісів вашої компанії.

Чому такий важливий ваш ідеальний профіль клієнта? Розуміння характеристик ваших потенційних клієнтів допоможе вам подолати шум та сконцентрувати свої маркетингові зусилля – і бюджет – на найбільш ймовірних потенційних клієнтах. Розуміння споживачів також є важливим для розробки індивідуалізованого контенту та кампаній, чого бажають 77 відсотків керівників підприємств.

Для чого потрібен портрет клієнта B2B? Портрет, або аватар клієнта вирішує відразу кілька завдань:

1. допомагає поліпшити рекламні матеріали;
2. виділяє основні канали залучення покупців;
3. виділяє критерії оцінки якості лідів за результатами кожної рекламної кампанії;
4. дозволяє визначитися з позиціонування на ринку.

Якщо простіше – з клієнтським профілем спрощується процес генерації лідів. Немає потреби продавати всім, можна сконцентруватися лише на тих, кому ваш продукт дійсно потрібен.

Складання ІСР: покроковий алгоритм. Складаючи ІРС, опишіть свого клієнта за такими пунктами:

- Ввік. Знаючи, скільки років вашій аудиторії, ви зможете адаптувати маркетингові повідомлення під її запити і потреби. Це стосується смислів, стилю спілкування, звернення до потенційного клієнта, вибору каналів комунікації;
- Місце розташування та робочий графік. Ваші клієнти живуть в США? Пам'ятайте про різницю в часі – запускайте повідомлення в той час, коли їм зручно їх прочитати. При побудові робочого графіка служби підтримки не забувайте, що звертатися клієнти з США будуть в основному вдень – коли в Україні буде пізній вечір;
- Стать. Чоловічі і жіночі стратегії в переговорах абсолютно різні, як і формат сприйняття інформації;
- Цільові ресурси. Звідки ваш клієнт отримує інформацію, яким джерелам він довіряє, в яких соцмережах проводить час? Кого з лідерів думок можна підключити для формування впізнаваності і лояльності до продукту?
- Які проблеми допоможе вирішити ваш продукт. Починайте з козирів – що отримає клієнт натомість, якщо заплатить вам гроші?
- відповіді на основні сумніви і заперечення. Не лінуйтеся над цим пунктом, постарайтеся опрацювати всі можливі питання з боку потенційного покупця.

Кроки складання ІРС:

1. визначте сегменти і підсегменти свого ринку і складіть окремі клієнтські аватари для кожного;
2. виберіть з 10 ключових клієнтів в кожному підсегменті і внесіть дані про них в таблицю;
3. складіть список своїх співробітників, які будуть займатися переговорами і аналізом ідеальних клієнтів;
4. зберіть додаткову інформацію про кожного клієнта. допоможуть соціальні мережі, інформація в медіа;
5. проведіть інтерв'ю з кожним з клієнтів. поговоріть з ними про очікування, проблеми, які може вирішити продукт, сумніви і заперечення;
6. після цього поновіть узагальнений портрет ідеального клієнта і зробіть його реальним.

Найпоширеніша помилка при розробці ІРС – використання загальних даних, пропуск етапу глибинного інтерв'ю або проведення його поверхово, побудова аватара на своїх здогадах, а не на опрацюванні реальних сумнівів і очікувань аудиторії.

Портрет ідеального клієнта: приклад

Сегмент	B2B Enterprise SaaS	B2B сервісні компанії
Підсегмент	MarTech	Сервісна інтеграція
Місце розташування	США, Німеччина	Україна, Литва
Річний дохід (прибуток фірми), в дол.	500-1500 тис.	1500-3000 тис.
Кількість осіб в команді	5-10	25-30
Проблеми, болі	– виведення цільових компаній на демонстрацію продукту – відсутність онбоардінгу – складності з донесенням переваг – реклама не генерує ліди	– слабе позиціонування – хаотична лідогенерація – немає маркетингового бекграунду

Так, створення профілю ідеального клієнта – завдання клопітне і вимагає часу і сил. Але воно окупається високими продажами та лідерством у своєму ринковому сегменті.

Контрольні питання:

1. Які основні критерії сегментування промислового ринку за демографічними ознаками?
2. Поясніть різницю між макросегментуванням і мікросегментуванням промислового ринку.
3. Які операційні змінні використовуються для сегментування промислових покупців?
4. Опишіть модель сегментування промислового ринку за Бонома та Шапіро.
5. Як впливає купівельна ситуація на сегментування промислового ринку?
6. Назвіть переваги та недоліки сегментування промислового ринку за галузевою приналежністю.
7. Які особистісні змінні враховуються при сегментуванні промислових покупців?
8. Поясніть, чому сегментування промислового ринку відрізняється від сегментування споживчого ринку.

9. Як оцінити ефективність сегментів промислового ринку (критерії вимірювання)?
10. Наведіть приклади сегментування промислового ринку за розміром компанії та її організаційною структурою.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке сегментування промислового ринку і чому воно важливе для B2B-маркетингу?
2. Які чотири основні групи змінних для сегментування промислового ринку за моделлю Робінсона, Фарріса та Вінда?
3. Як географічне розташування впливає на сегментування промислових покупців?
4. Поясніть, що таке "центр купівлі" і як він використовується в сегментуванні.
5. Які приклади ситуативних факторів у сегментуванні промислового ринку?
6. Чим відрізняється сегментування за технологією використання продукту від сегментування за обсягом закупівель?
7. Наведіть приклад сегментування промислового ринку для виробника обладнання.
8. Як лояльність покупців впливає на формування сегментів у промисловому маркетингу?
9. Які кроки процесу сегментування промислового ринку?
10. Поясніть, чому сегменти промислового ринку повинні бути вимірюваними, доступними та суттєвими.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте реальний приклад сегментування промислового ринку для компанії з галузі машинобудування: які змінні ви б використали і чому?
2. Дослідіть, як цифрова трансформація впливає на сучасні методи сегментування промислового ринку (з прикладами з літератури або кейсів).
3. Порівняйте моделі сегментування промислового ринку Бонома-Шапіро та Робінсона-Фарріса-Вінда: які переваги кожної для різних типів бізнесу?
4. Розробіть стратегію сегментування для малого підприємства, що постачає сировину великим промисловим компаніям, враховуючи економічні фактори.
5. Обговоріть виклики сегментування промислового ринку в умовах глобалізації та як їх подолати (з опорою на актуальні тенденції).

Лекція 11

ТЕМА 11. ВІДБІР ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ ТА СТРАТЕГІЇ ОХОПЛЕННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 11:

1. Відбір цільових ринків. Таргетинг.
2. Тип маркетингу та стратегії охоплення ринку

ВІДБІР ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ

ОЦІНКА ПРИВАЖНОСТІ РИНКОВИХ СЕГМЕНТІВ

Після проведення компанією сегментування ринку настає етап ідентифікації цільових ринків.

Цільовий ринок – це найбільш привабливий підприємствам ринок чи його сегмент, у якому йому доцільно зосереджує своєї діяльності.

На цьому етапі перед підприємством стають актуальними два питання:

1. *Зосередити свою увагу на всьому ринку загалом чи працювати лише на деяких сегментах?*
2. *Які з обраних сегментів є найпривабливішими?*

Іншими словами, порушується питання: "Який з ринкових сегментів є маркетинговою можливістю фірми?".

Маркетингова можливість фірми – це найбільш привабливий напрямок докладання маркетингових зусиль, на якому підприємство може досягти стратегічних конкурентних переваг.

Вибір стратегії охоплення ринку залежить від сукупності факторів, зокрема: стратегічних цілей компанії, конкурентної ситуації на ринку, властивостей товару та однорідності ринкової поведінки споживачів на ринку, етапу життєвого циклу товару, ресурсів (в т.ч. технологічних) та можливості доступу до ринку.

Оцінювання привабливості ринкових сегментів передбачає проведення таких видів аналізу кожному за аналізованого ринкового сегмента:

- **цільовий аналіз**
- **аналізу ринкового попиту**
- **аналіз конкуренції**
- **ресурсний аналіз**
- **аналіз прибутковості**

Цільовий аналіз є першим кроком на шляху аналізу привабливості ринку. У ході такого аналізу компанії необхідно визначитися з доцільністю роботи на даному ринку, відповідність до цього стратегічним цілям компанії.

Аналіз ринкового попиту передбачає аналіз системи показників, характеризуючих попит певну товарну категорію, і товар конкретної фірми. Аналіз цих показників дозволяє компанії побачити потенційну привабливість ринку для компанії, концептуальні лінії поведінки підприємства на ньому.

Проведення аналізу конкуренції має на меті аналіз ринкової пропозиції, дослідження методів конкурентної боротьби та стратегій маркетингової поведінки компаній-конкурентів на досліджуваному ринку.

Ресурсний аналіз передбачає дослідження необхідних власних та залучених ресурсів (матеріальних, у тому числі фінансових, технологічних, інформаційних, кадрових тощо), необхідних для отримання та підтримки конкурентних переваг на аналізованому ринку, реалізації необхідних для цього стратегій та заходів.

Аналіз прибутковості є завершальним етапом, під час якого з урахуванням прогностичних оцінок обсягів збуту продукції ринку і вартості необхідних цього ресурсів формуються оцінки фінансових показників ефективності роботи над ринком.

Нижче пропонується авторська методика оцінки привабливості сегментів, яка деталізує та впорядковує проведення такого аналізу. Цю методику можна запрограмувати і використовувати як складову АРМ маркетолога для роботи в інтерактивному режимі.

Методика передбачає проходження низки етапів. Після розгляду цих етапів наводиться додатковий пояснювальний теоретичний матеріал.

I. Аналіз цілей компанії та визначення стратегічної доцільності роботи з сегментами ринку.

На цьому етапі визначаються цілі, які ставить собі компанія під час роботи як у ринку загалом, і окремих його частин. Багато в чому цей етап є визначальним і пов'язаний з тими стратегічними цілями, яких бажаєте досягти компанія. Наприклад, якщо компанія вибирає стратегію створення цінової парасольки для недопущення створення плацдарму для проникнення інших компаній на даний товарний ринок, вона змушена покрити всі основні цінові сегменти ринку. Аналогічна ситуація виникає у разі демпінгу з метою монополізації ринку та у ряді інших випадків. Таким чином, відбір ринкових сегментів насамперед визначатиметься стратегічними цілями та завданнями компанії.

II. Аналіз ринкового попиту.

Привабливості ринку в першу чергу визначається станом ринкового попиту, системи показників рівня та структури попиту. Саме тому після визначення цілей аналіз привабливості ринку починається з аналізу ринкового попиту, зокрема аналізу ємності ринку.

Говорячи про ринковий попит, необхідно зробити деякі зауваження щодо такого поняття як “потреба”, як джерела формування попиту. Кейнс розділив усі потреби людини на абсолютні та відносні потреби. Абсолютні потреби в рамках його трактування – це потреби, які є у людини і які можуть бути задоволені (людину можна нагодувати, забезпечити індивідуальними засобами пересування тощо). Насичення абсолютних потреб можливе, а відносних немає. Відносні потреби не можна наситити, тому що чим вище їхній загальний рівень, тим більше прагнення цей рівень перевищити (купити ще кращу марку автомобіля, одяг тощо). Через це іноді люди, чий життєвий рівень в абсолютному вимірі підвищився, схильні вважати, що їхнє становище погіршилося, якщо ті, кого вони вважали за об'єкт порівняння, стали жити краще, ніж раніше. Зміни у відносних потребах позначається структурі ринкового попиту.

Для прогнозування попиту на ринку необхідно розуміння відмінностей між **родовимит** а похідними потребами з Еботом. Похідна потреба є технологічний відгук на родову потребу. Наприклад, автомобіль є похідною потребою щодо родової потреби в автономних індивідуальних засобах пересування. Насичення немає відношення до родової потреби, воно характеризує лише потребу похідну, чи превалюючу у час технологічну реакцію. За деяких умов можна спостерігати насичення похідної потреби як наслідок зростання споживання товару на певній стадії його життєвого циклу. Гранична корисність похідної потреби потребує зниження. Проте завдяки імпульсу, наданому технологічним прогресом родова потреба не насичується, оскільки прагне вищих рівнів, зумовленим появою вдосконалених товарів хороших і, отже, нових похідних потреб. Таким чином, виробництво товарів для задоволення родових потреб постійно стимулюватиметься власною революцією. Цей факт важливо враховувати під час прогнозування стану попиту над ринком. Іноді може виникнути ситуація, коли результати досліджень показують, що ринок близький до стану насичення та складається враження, що місця на даному ринку для нової компанії вже немає. Однак якщо підприємство виходить на ринок з товаром, що задовольняє потреби споживачів на новому технологічному рівні, це призводить до скидання насиченості ринку практично до нульової позначки, тобто. ринок стає " відкритим " нового товару, споживач переключається новий з технологічної боку задоволення потреби, товар. Справді,

свого часу спостерігали насиченість ринку бобінними магнітофонами. Однак поява на ринку касетних магнітофонів призвела до морального старіння попереднього класу магнітофонів, споживачі, які навіть якщо й мали магнітофон, почали набувати нових моделей аудіотехніки. Аналогічна ситуація була із кольоровими телевізорами, персональними комп'ютерами тощо. Схематично дана картина наводиться на рис. 11.1.

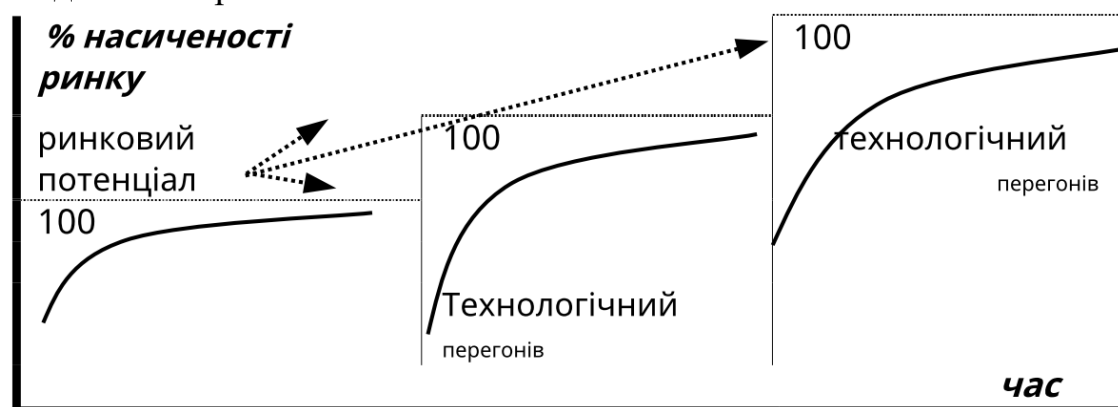


Рисунок 11.1 Вплив технологічних стрибків на стан насиченості ринку

Для прогнозування попиту застосовуються два основні класи методів – *евристичні методи прогнозування* засновані на моделях (економіко-математичні).

Евристичні методи базуються на здогадах, інтуїції, досвіді осіб, що у виробленні прогнозів. Такі прогнози не дотримуються суворих формальних правил, а базуються на ході мислення експерта. Під експертом розуміють особу, яка володіє необхідними специфічними знаннями через свою постійну професійну діяльність.

Недоліком суб'єктивних методів є неможливість перевірити точність даних, відсутність формалізації складання прогнозів, складність перенесення цих прогнозів на схожі ситуації. До переваг можна віднести те, що цей клас методів застосуємо в ситуаціях, коли потрібно швидко отримати оцінку ситуації або застосування формальних неможливо.

Засновані на моделях або економіко-математичні методи прогнозування попиту передбачають використання формальних методів. Загалом, такі моделі мають такий вигляд:



Моделі, що використовуються під час прогнозування попиту, поділяються на некаузальні та каузальні.

Некаузальні моделі не дають пояснення механізму генерації змінних, а просто пропонують прогноз на основі попередніх значень. Такі методи щодо дешеві, і прості, проте мають обмеження на застосування та інтерпретацію, що пов'язано з вимогою щодо "рівності інших умов". Прикладом таких моделей може бути модель, побудована з урахуванням регресійного аналізу.

Каузальні моделі намагаються пояснити поведінку системи, що розглядається шляхом виявлення зв'язків між різними змінними, що несуть евристичне навантаження. Дані моделі поділяються на якісні (дають, наприклад, напрям зміни попиту на ринку) та кількісні (дають прогноз величини цієї зміни).

За характером методів моделі можна підрозділити на моделі, побудовані на чисельних методах, логіко-математичних методах і комбіновані.

У таблиці 11.1 представлені основні евристичні та економіко-математичні методи прогнозування, що використовуються щодо попиту на ринку.

Таблиця 11.1 - Методи прогнозування попиту

Методи	Опис
<i>I. Евристичні методи</i>	
1. Опитування експертів	Проводиться усне чи письмове інтерв'ювання окремих експертів, наприклад, за методом "снігової грудки". "+" : Оперативність, відносна дешевизна "-": Відсутність стандартної процедури, складність збору та обробки отриманих результатів.
2. Експертні оцінки за методом журі	Базується на припущенні, що кілька експертів дадуть кращі прогнози, ніж один. Нема анонімності, заохочується обмін думками. "+" : Оперативність, відносна дешевизна "-": Відсутність стандартної процедури, складність збору.
3. Метод Дельфі	По суті, удосконалений метод опитування методом журі. Список експертів, які за допомогою опитувальника висловлюють свої оцінки майбутніх продажів. Для уникнення тиску авторитету опитування анонімне. Триває доти, доки досягається загальноприйняте рішення. "+" : високий рівень достовірності, невеликі витрати. "-": більш тривалий час.

Методи	Опис
4. Історичні аналогії.	Порівняльний аналіз виходу та зростання подібних нових продуктів по відношенню до зразка. "+": невеликі витрати, що можуть дати уявлення про динаміку процесу. "-": Важко оцінити схожість процесів, врахувати можливі відмінності.
<i>II. Економіко-математичні методи</i>	
1. Екстраполяція тренду	Проекція часового ряду у майбутнє. Використовуються рівняння регресії, інтерполяція поліномами, наприклад Лагранжа, модель "без змін", модель Бокса-Дженкінса. Застосовується переважно упорядкування короткострокових прогнозів.
2. Регресійний аналіз.	Множинна чи парна регресія. Зв'язок рівня попиту з економічними, конкурентними та внутрішніми змінними.
3. Кореляційний аналіз.	Ставить собі за мету визначення взаємозв'язку змінних, їх впливом геть рівень попиту.
4. Дисперсійний аналіз.	За підсумками аналіз дисперсій визначається, чи впливають чинники стан попиту.
5. Аналіз "витрати-випуск"	Аналіз внутрішньогалузевих потоків, руху товарів та послуг в економіці. Відображає, якими мають бути вхідні потоки для досягнення заданих значень вихідних потоків. Моделюють стан галузі загалом. Вимагає значних зусиль та засобів для того, щоб бути ефективним. Прикладом можуть бути статична і динамічна модель Леонтьєва.
6. Метод провідних індикаторів	Оцінка рівня попиту з урахуванням визначальних показників (індикаторів).
7. Економетричні моделі.	Моделюють ситуацію на основі залежних змінних. У найбільш загальному вигляді дають відповідь на запитання: "А що якщо?". "+": швидко, дешево "-": в основному для короткострокового попиту прогнозування через якісні стрибки.
8. За підсумками використання кривої життєвого циклу товару.	Використання кривої життєвого циклу для прогнозування обсягів продажу.
<i>Комбіновані методи</i>	
1. Метод сценаріїв	Поєднує у собі як евристичні, і економіко-математичні методи прогнозування попиту. Сценарій – динамічна модель майбутнього, що описує перебіг подій. Складається

Методи	Опис
	мультиваріантний прогноз розгортання подій. Включає кілька етапів: виділяють ключові фактори, способи їх впливу, вимірювання факторів.

Розглянемо деякі методи прогнозування, які є загальнонауковими методами, не вимагають об'ємного викладу і прості у вживанні.

Визначення потенціалу ринку може здійснюватись за допомогою методу провідних індикаторів. Провідні індикатори – це показники чи його часові ряди, змінюються у тому напрямі, як і досліджуваний показник, але випереджає їх у часі. Так, ринковий потенціал з використанням даного методу може бути оцінений як:

$$P = a1 \text{ (у покупців)} + a2 \text{ (купівельна спроможність)} + a3 \text{ (готовність до купівлі)}$$

У практиці американських консалтингових фірм використовується такий показник, як стандартний індекс купівельної спроможності I_s :

$$I_s = 0,5 \cdot N_i + 0,3 \cdot R_i + 0,2 \cdot V_i$$

де N_i - відсоток жителів у досліджуваній зоні, R_i - відсоток загального доходу в зоні, V_i - відсоток роздрібних продажів у зоні.

ВСТАВКА

випереджальний індекс, МЦПД

випереджальний індекс, МЦПД

Випереджальний індекс: у II–III кварталах 2007 року економіка продовжуватиме зростати високими темпами

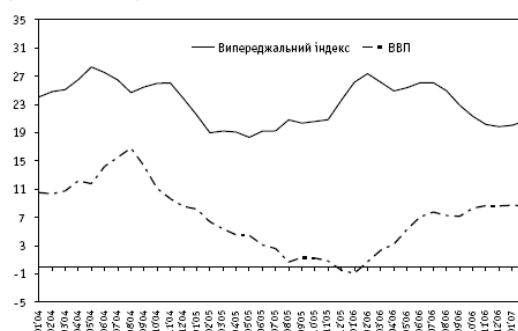
Система випереджальних індексів – один із сучасних інструментів короткострокового прогнозування розвитку економіки. МЦПД започатковує регулярний розрахунок такого індексу для України. Створений нами індекс покликаний слугувати одним з допоміжників у оцінці перспектив економічного розвитку у короткостроковій перспективі.

На початку 2007 року прискорення річного приросту випереджального індексу відновилося. Річне зростання випереджального індексу в лютому 2007 року становило 20,69 проти 19,87 у грудні 2006 року. Головний чинник прискорення зростання індексу – зростання цін на чорні метали на зовнішніх ринках. Водночас внесок інших компонентів індексу порівняно стабільний.

Прискорення приросту індексу свідчить про позитивні фундаментальні чинники економічного розвитку у II–III кварталах 2007 року. Проте існує невеликий тиск у бік сповільнення темпів зростання економіки у II кварталі 2007 року, визначений спадною динамікою приросту індексу наприкінці 2006 року.

Зміна випереджального індексу та ВВП

тримісячна ковзна річна зміна, %



Джерела: Держкомстат, МЦПД

Докладніше – див. http://www.icps.com.ua/doc/ICPS_LEI_February2007%20U.pdf.

При прогнозуванні рівня попиту іноді використовують криву життєвого циклу товару. Для опису класичної кривої життєвого циклу товару використовують логістичну криву Гомпертца:

$$y = \frac{Q}{1 + a \cdot \exp(-bt)}$$

де y – рівень попиту, a , b – константи, Q – ринковий потенціал. Якщо прийняти, що попит змінюється від 0 до 100%, маємо:

$$y = \frac{Q}{\exp(a + bt) + 1}$$

Якщо відомий первинний рівень попиту та ринковий потенціал, можна знайти невідомі коефіцієнти (рис. 11.2).

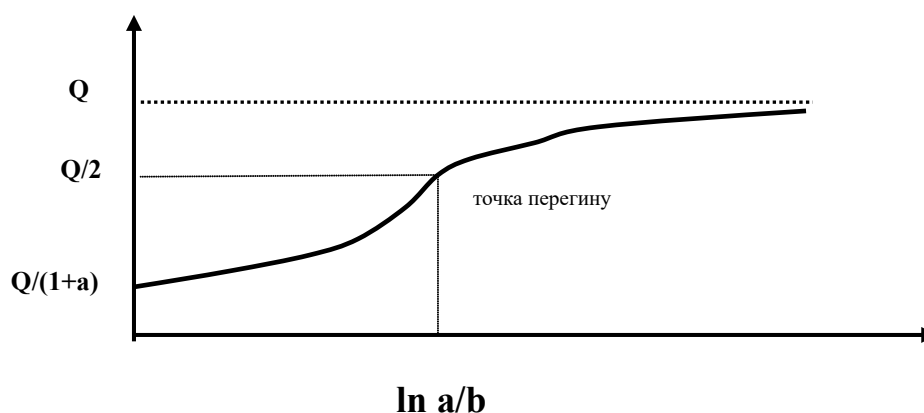


Рисунок 11.2 - Логістична крива Гомпертца

Під час прогнозування попиту ринку необхідно виявляти певну обережність. Наприклад, досить часто неправильно інтерпретуються результати пробних продажів, коли зростання числа пробних покупок сприймається як успіх, хоча число повторних покупок зростає незначно (рис. 11.3).

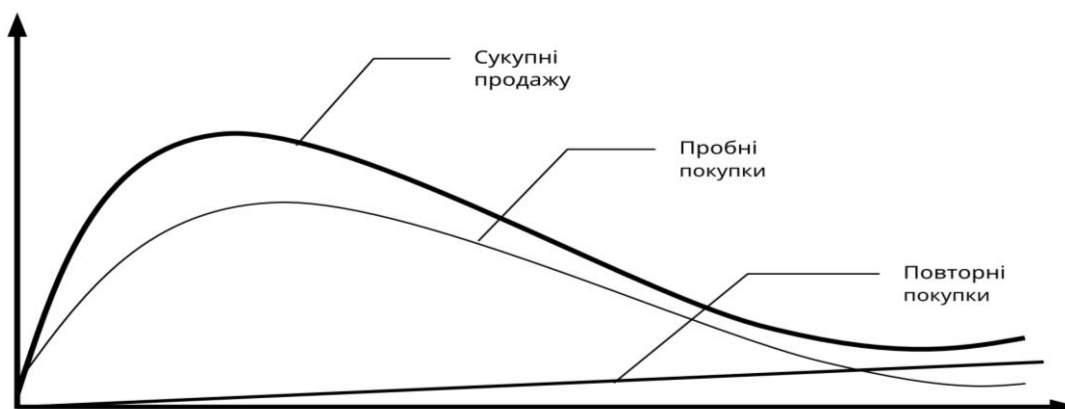


Рисунок 11.3 - Гіпотетичні криві продажів та покупок

Резюмуючи наведене вище, на цьому етапі компанії необхідно проаналізувати: структуру ринкового попиту; систему кількісних показників ринкового попиту, їх співвідношення; показники попиту у статичності та динаміці, скласти прогноз. Такий аналіз дозволяє компанії сформулювати уявлення про стан, динаміку і, як наслідок, прогноз попиту на досліджуваному ринку. Це формує основу для первинної оцінки привабливості сегмента ринку компанії.

III. Аналіз конкуренції та рівня насиченості ринку.

Аналіз привабливості ринку (чи ринкового сегмента) неможливий без комплексного аналізу конкуренції. У загальному випадку до основних елементів цього аналізу необхідно віднести:

- тип ринку за співвідношенням попиту та пропозиції (продавця/покупця);
- тип ринку за характером ринкової конкуренції (чиста конкуренція, монополістична, олігополістична, чиста монополія);
- рівень, у якому фактично ведеться конкурентна боротьба (маркова, немарочні товари-аналоги, товари-субститути, «боротьба долар споживача»);
- родове середовище галузевого ринку, причини цього та перспективи ринку;
- реальні та потенційні конкуренти, їх стратегії, сильні та слабкі сторони;
- фактори конкурентоспроможності над ринком (сегменті);
- бар'єри входу в ринок та виходу з нього.

Аналіз перерахованого дозволяє компанії сформулювати бачення типу, характеру та інтенсивності конкуренції на ринку, виробити власну релевантну модель конкурентної поведінки і на цій основі надалі провести оцінку необхідних ресурсів.

Для проведення аналізу необхідно однозначно визначити підприємства, які можна зарахувати до кола реальних чи потенційних конкурентів. Вивчення останніх має особливе значення в умовах швидкого зростання ринку, високої рентабельності та порівняно низьких вхідних бар'єрів. Аналіз конкуренції має бути спрямований на ті самі галузі, які були предметом аналізу власного потенціалу підприємства:

- можливі стратегії конкурентів;
- поточне становище конкурентів;
- фінансові можливості;
- підприємницька філософія та культура;
- цілі конкурентів.

Слід зазначити, що немає ситуації, коли ринку відсутня конкуренція т.к. не існує завдань, які концептуально не вирішувалися б раніше. Це пов'язано з порівняльною сталістю людських потреб. Наприклад, коли не було персональних комп'ютерів, використовували калькулятори, не було калькуляторів – використовували арифмометри та рахунки, не було і їх – використовували абак і таке інше. Існують просто різні види конкуренції.

Для аналізу конкуренції необхідно провести такі види аналізу:

а) Провести аналіз щодо визначення рівня ведення конкурентної боротьби. На цьому етапі компанії необхідно визначитися з такими питаннями:

- На якому рівні (локальному, національному, регіональному чи глобальному (міжнародному)) ведеться конкурентна боротьба. Різні товарні ринки тяжіють чи до локалізації, чи до глобалізації. Наприклад, ринок пива тяжіє до локалізації, а авіаційний – до глобалізації. У першому випадку для аналізу конкуренції достатньо обмежитись національним рівнем, а в другому – необхідно орієнтуватися на маркетингове середовище міжнародного ринку.
- Яка конкурентна стратегія компанії з Ф. Котлер. Якщо це компанія-лідер, то для неї необхідно відбирати широке коло конкурентів. Якщо ж це нішер, який працює на певній території, то й відібрані конкуренти мають бути релевантними.

б) Провести аналіз конкуренції над ринком з допомогою моделі М. Портера для аналізу конкурентних сил. Одне з найважливіших завдань на цьому етапі полягає в обліку існуючих підходів до визначення конкурентних переваг компанії виявити фактори конкурентоспроможності, специфічні для даного ринку, всіх основних конкурентів, виявити їх найбільш небезпечних (ННК).

с) Провести аналіз найнебезпечніших конкурентів із використанням моделі покомпонентного аналізу конкурентів М. Портера. Як правило, для аналізу відбирають три-п'ять НОК, аналізуючи кожного з кожної з чотирьох компонентів з метою виявлення можливої реакції та формування сценаріїв розвитку конкурентної боротьби на ринку.

д) Визначити тип конкуренції та родового середовища галузевого ринку.

На цьому етапі необхідно визначитися з такими питаннями:

- Який вид конкуренції (внутрішньогалузева чи міжгалузева) превалює? З'ясування цього питання необхідно визначення того, хто є основним конкурентом: інше підприємство з даного галузевого ринку або конкурент з іншої галузі національної економіки. Наприклад, якщо людина захворіла, то вона може витратити на своє лікування обмежену суму грошей. Лікування може проводитися за допомогою хімічних лікарських засобів (фармацевтична галузь) або за допомогою медичних апаратів (медичне машинобудування). На даному етапі у споживача сформувалися патерни лікування за допомогою лікарських препаратів. Тому, наприклад, у виробників медтехніки, найчастіше, конкуренція має міжгалузевий характер.
- Який вид конкуренції переважає: марочна, немаркова між товарами-аналогами, товарно-родова, між бажаннями споживача чи це взагалі «боротьба за долар споживача»? Розуміння це дозволяє уточнити конкурента та методи ведення ринкового суперництва. Наприклад, на ринку є багато марок, але жодна з них не диференційована. Тобто товарні марки є, але марочної конкуренції, фактично, немає.
- Який характер конкурентної боротьби: сумлінний чи недобросовісний? Наприклад, якщо характер конкуренції недобросовісний і наше підприємство перебуває у заздалегідь відомих не вигідних умовах з погляду формування витрат (зокрема. сплаті податків і мит), то підприємства потрібно йти у нецінову конкуренцію.
- Який тип конкуренції притаманний ринку: чиста конкуренція, монополістична диференційована чи недиференційована олігополія чи чиста монополія? Відповідь на це питання дозволяє сформувати перелік релевантних моделей конкурентної поведінки на ринку, один або кілька з яких будуть надалі відібрані як домінуючі.

- Яке родове середовище ринку? Знання цього факту дозволить уточнити причину цього стану ринку і визначитися з можливими діями компанії, і, як наслідок, необхідними фінансовими впливаннями.

е) Провести SWOT-аналіз з врахування виявлених за допомогою моделей М. Портера факторів конкурентоспроможності, характерних для даного ринку. Цей етап є піком конкурентного аналізу, на якому формується холічна картина конкурентоспроможності компанії, її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. SWOT-аналіз прийнято вважати відправною донькою для решти управлінських міркувань, оцінок та пропозицій.

Можливі основні методи отримання оцінки конкурентних переваг компанії наведені у таблиці 11.2.

Таблиця 11.2 Методи оцінки конкурентних переваг

Конкурентно-акцентовані методи	Методи, акцентовані на споживачі
А. Оцінки джерел переваги 1. Управлінські оцінки сильних та слабких сторін. 2. Порівняння ресурсних вимог та можливостей. 3. Аудит маркетингової майстерності	
В. Індикатори позиційних переваг 4. Порівняння витрат та діяльності конкурентів. ▪ Порівняльний аналіз витрат у ланцюжку формування вартості ▪ Аналіз кривих досвіду	5. Порівняння споживачами параметрів фірм-конкурентів. ▪ моделі вибору, ▪ спільний аналіз, ▪ карти сприйняття.
С. Визначення ключових факторів успіху 6. Аналіз діяльності конкурентів, що виграли і програли. 7. Визначення засобів досягнення успіху. • управлінські оцінки еластичності ринку • спонукання до підвищення активності у ланцюжку формування вартості	

D. Контроль виконання 10.1. Частка ринку. 11. Відносна прибутковість (ROA).	8. Аналіз задоволеності споживачів 9. Лояльність споживачів 10.2. Відносна ринкова сегментах кінцевих споживачів.
---	---

У процесі аналізу конкуренції потрібно провести аналіз насиченості ринку. Загалом, показник насиченості ринку можна визначити так:

$$St_p = \frac{\text{Сукупна пропозиція}}{\text{Ємність ринку}} \cdot 100\%$$

Знання показника насиченості ринку дозволяє визначитися з тим, які маркетингові зусилля знадобляться на ринку (сегменті). Так, якщо $St_p < 80\%$, то ринку спостерігається істотний товарний дефіцит, є проломи у пропозиції і робота над ринком не вимагатиме значних рекламних зусиль. Якщо $St_p \approx 100\%$, то ринок насичений і будуть потрібні адекватні маркетингові заходи щодо просування товару на ринку. А якщо St_p набагато більше 100% - ринок суттєво перенасичений товарами та для роботи на ньому потрібно застосування агресивних маркетингових заходів.

IV. Визначення потенціалу продажу.

Визначається найоптимістичніша оцінка частки ринку компанії протягом досліджуваного періоду часу. Оцінка проводиться з урахуванням стану конкуренції, динаміки маркетингового середовища та ресурсів підприємства.

В умовах, коли не застосовуються методи погіршення якості конкурентного середовища, за результатами маркетингових досліджень потенціал продажів компанії можна визначити за такою формулою:

$$P_{\text{пр}} = V_p \cdot k_m,$$

де $P_{\text{пр}}$ - потенціал продажів фірми в абсолютних (натуральних або вартісних) показниках, V_p - ємність ринку, k_m - відсоток споживачів, мотивації яких відповідають комплексу маркетингу, пропонованого цією компанією.

Для компаній, які виходять на ринок і мають значний рекламний бюджет, ресурси для продуктових новацій, оцінка потенціалу продажів може бути отримана як різниця між ємністю ринку та попитом з боку споживачів, які мають високий

рівень прихильності до існуючих на ринку марок товару, співвіднесена з ємністю ринку та виражена у відсотках. Формульна залежність у разі має такий вид:

$$P_{\text{пр}} = \frac{V_p - V_{\text{совокуп.поп.п.}}}{V_p} \cdot 100\%$$

де $V_{\text{совокуп.поп.п.}}$ - сукупний попит з боку споживачів торгових марок, які мають високий рівень прихильності до них і не перейдуть до марок інших виробників.

Для аналізу ринкової частки, що належить торговій марці, Ж.-Ж. Ламбен пропонує використовувати таку формулу:

$$\text{Частка ринку} = (\text{рівень проникнення}) * (\text{рівень ексклюзивності}) * (\text{рівень інтенсивності}).$$

Тут рівень проникнення - це відсоток покупців марки по відношенню до всіх покупців цього класу товарів; рівень ексклюзивності – міра прихильності до марки за умови, що споживачі мають можливість придбати інші марки; рівень інтенсивності – середній рівень купівлі марки стосовно середньому у цій групі.

Отримання оцінки потенціалу продажу має значення, т. як вона дозволяє компанії провести необхідні кількісні розрахунки щодо граничних характеристик від використання ефекту масштаб і кривої досвіду для отримання конкурентної переваги у вигляді лідерства з витрат, а також у процесі ціноутворення.

V. Отримання оцінки прогнозу продажів.

Проводиться оціночний прогноз очікуваних продажів (рис. 28) підприємства з урахуванням зовнішніх (ринкових) та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, виявлених у ході ситуаційного аналізу.

Отримати точну оцінку прогнозу продажу практично досить складно. Це зумовлено як безліччю чинників, які впливають дану величину, багато з яких носять форс-мажорний характер, і складністю передбачення реакції конкурентів. У зв'язку з цим якість аналізу конкуренції на попередньому етапі суттєво впливає на точність прогностичних оцінок. У найбільш загальному випадку оцінку прогнозу продажів можна провести за формулою (*). Проте отримання оцінки прогнозу продажу вимагає проведення досить дорогого маркетингового дослідження. Тому в практиці маркетингу досить часто використовується метод експертних оцінок за такою формулою:

$$N = \frac{N_{\text{опт}} + 4N_{\text{нв}} + N_{\text{пес}}}{6},$$

де $N_{\text{опт}}$ - найбільш оптимістична оцінка обсягів продажів, $N_{\text{нв}}$ - найбільш ймовірний обсяг продажів, $N_{\text{пес}}$ - песимістична оцінка обсягів продажів компанії.

Середньоквадратичне відхилення, необхідне для визначення похибки в оцінці та постаріння довірчого інтервалу, визначається за такою формулою:

$$\delta = \frac{N_{\text{опт}} - N_{\text{пес}}}{6}$$

Прогноз обсягів продажу можна зробити з використанням методу історичних аналогій та на основі аналізу збуту на тестовому ринку. Для цього американський маркетинголог Д. Голд пропонує такі формули:

(1) *Прогноз обсягів продажів на основі збуту на ринку, що тестується*

$$\text{Обсяг продажів} = (\text{Доходи на досліджуваному ринку}) * (\text{Обсяг продажів ринку, що тестується}) / (\text{Доходи ринку, що тестується})$$

(2) *Прогноз обсягів продажів на основі аналізу збуту аналогічних продуктів*

$$\text{Обсяг продажів нового товару} = (\text{Обсяг продажів аналогічного товару на досліджуваному ринку}) * (\text{Обсяг продажів нового товару на ринку}) / (\text{Обсяг продажів аналогічного товару на ринку})$$

Отримання оцінок продаж формує безпосередню базу для ціноутворення. При цьому слід розуміти, що на практиці отримати точну оцінку неможливо. У зв'язку з цим для подальших розрахунків будують довірчі інтервали, що означає, що справжнє значення шуканої величини з деякою довірчою ймовірністю $\alpha=0,95$ знаходиться в інтервалі $(F_{\text{пр}} - \Delta, F_{\text{пр}} + \Delta)$.

VI. Визначення стратегії фірми на досліджуваному ринковому сегменті.

Для оцінки необхідних роботи ринку чи його сегменті ресурсів треба визначитися як зі станом конкуренції, а й з лінією поведінки компанії у ньому. Для визначення стратегія фірми скористаємося найбільш популярним методом, а саме матрицею mckinsey, яка називається іноді матрицею General Electric. Мета аналізу на цьому етапі - визначитися з тим, що слід робити фірмі на аналізованому ринку (інвестувати кошти, "збирати врожай" або деінвестувати). Іншими словами, необхідно визначитися з такими питаннями:

- Чи перспективний цей сегмент ринку взагалі?
- Чи потрібні фінансові вливання?

Використання матриці McKinsey дає можливість оцінити становище фірми на ринковому сегменті, визначитися щодо подальшої стратегії у ньому.

У результаті аналізу ринкового сегмента щодо вироблення концепції поведінки у ньому корисна також матриця Хасі. Завдання аналізу цьому етапі –

визначити, чи відстає зростання продажів підприємства від темпів зростання попиту ринку чи його сегменте. Якщо таке відставання спостерігається, необхідно з'ясувати причини, залучити додаткові фінансові та інші ресурси з метою усунення такого відставання.

VII. Аналіз витрат, пов'язаних із роботою на ринковому сегменті.

На цьому етапі аналізується всі можливі види витрат, пов'язані з роботою на сегменті ринку, а саме: виробничі, витрати, пов'язані з дистрибуцією продукції, рекламною активністю, пробний маркетинг, маркетингові дослідження, представницькі, організаційні, витрати, пов'язані із протидією конкурентам тощо. У ході аналізу витрат виділяють три агреговані параметри:

- *Постійні* витрати, тобто. витрати, величина яких залежить від обсягу своєї продукції. Це можуть бути витрати на комунальні послуги, оренда приміщень, фіксована частина заробітної плати персоналу підприємства, амортизація, на підтримку системи дистрибуції, рекламу згідно з медіапланом, представницькі витрати та витрати на проведення маркетингових досліджень, оплата консультантів та юристів тощо.
- *Змінні витрати* - витрати, залежні від обсягу виробленої продукції. Це зазвичай витрати на витратні матеріали, деталі і комплектуючі, енергоносії, частково транспортні витрати і т.д.
- *Валові витрати*, які визначаються як сума умовно постійних і умовно змінних витрат. Чим більша величина умовно-постійних витрат у валових витратах підприємства, тим вища собівартість своєї продукції і тим нижча її конкурентоспроможність за інших рівних умов.

VIII. Прогноз валового доходу підприємства від продажу на аналізованому ринковому сегменті.

$$D_v = N \cdot C_{ед},$$

де N - прогноз продажів на сегменті ринку, $C_{ед}$ - ціна одиниці продукції.

Це не простий етап, де потрібно вирахувати оптимальну для стану ринку ціну, врахувати оптимістичні та песимістичні прогнози, можливі ризики.

IX. Визначення прибутковості сегментів ринку.

1. Визначення валового прибутку.

$$\Pi_v = D_v - I_v$$

де D_v – валовий дохід підприємства, I_v – валові витрати підприємства.

2. Оцінка чистого потенційного прибутку.

$$\Pi_q = \Pi_v - H$$

де P_v – валовий прибуток, H – податкові зобов'язання.

3. Оцінка реального чистого прибутку.

Оскільки всі наші розрахунки будуються на основі прогнозних даних, то вони мають похибки і, як правило, відрізняються від реальних показників. У зв'язку з цим менеджери підприємств користуються емпіричним правилом, згідно з яким реальні показники відрізняються від прогнозних як мінімум на 20%. Це зумовлено тим, що неможливо врахувати всі фактори, що впливають на величину показника, що оцінюється, однозначно спрогнозувати динаміку маркетингового середовища тощо. Тому виходитимемо з реалістичного варіанту.

$$P_{\text{чкорректир}} = 0,8 \cdot P_{\text{ч}}$$

Крім того, при аналізі маркетингового середовища, маркетолог ставить собі за мету не тільки визначити маркетингову проблему підприємства та найбільш суттєві фактори середовища, а й оцінити рівень ризиків, пов'язаних з роботою на даному ринку або його сегменті. Природно, рівень ризику впливає на ступінь привабливості ринкових сегментів, вносить зміни до обсягу реально одержуваного прибутку, що враховується в наведеній нижче формулі

$$P_{\text{чреальная}} = k_{\text{риск}} \cdot P_{\text{чкорректир}},$$

де $k_{\text{риск}}$ – агрегований коефіцієнт ризику, що у межах від 1 (мінімальний ризик) до 0 (100% ризик) і враховує як величину ризику, і ймовірність його настання. Основні види ризику було представлено на рис. 2.17.

Х. Аналіз норми прибутку на інвестований капітал на ринковому сегменті.

Для оцінки ринкового сегмента недостатньо проаналізувати прибутковість сегмента. Необхідно визначити норму прибутковості на інвестований капітал (ROI). Справді, можлива ситуація, особливо за умов інфляційної економіки, коли прибутковість вкладень досить висока. Однак якщо провести аналіз ринкових процесів, що відбуваються, може виявитися, що існують інші, менш капіталомісткі і більш прибуткові напрями інвестування.

1. Визначення норми повернення інвестований капітал підприємствам.

$$ROI = \frac{P_{\text{чреальная}}}{I_v} \cdot 100\%$$

2. Аналіз, якщо можливо, ROI провідних конкурентів, які працюють на ринковому сегменті. Якщо ROI фірми менші за ROI провідних конкурентів – це може призвести до помітного погіршення фінансового стану, у перспективі, фірми, а отже, погіршення конкурентних позицій.

3. *Аналіз базового рівня ризику на ринку та/або сегменті в цілому.* Мета цього етапу – аналіз альтернативних можливостей щодо вкладення фінансових коштів підприємства. Дійсно, якщо ROI, то, якщо це не пов'язано з питаннями досягнення стратегічних цілей, немає сенсу вкладати кошти в даний ринковий сегмент, якщо фірма не переслідує довгострокових цілей на ринку. За базовий рівень ризику можна, залежно від ситуації, брати рівень інфляції, ставку рефінансування національного (центрального) банку країни, рівень доходності державних цінних паперів, усереднену банківську ставку за депозитом.
4. *Аналіз грошових потоків підприємства.* Складаються та аналізуються грошові потоки компанії у часі. Для виконання маркетингового плану, наприклад, для проведення планової рекламної компанії, згідно з медіапланом, підприємство повинне мати в наявності фінансові кошти. Тому завданням цього етапу є зіставлення поточних витрат і одержуваних підприємством фінансових коштів із метою оптимізації грошового потоку у часі та недопущення виникнення криз ліквідності.

XI. Аналіз ринкових сегментів та відбір найбільш привабливих.

1. Упорядкування списку значень ROI всім ринковим сегментів.
2. Сортування ринкових сегментів за зменшенням значень ROI.
3. Вибір підмножини сегментів, що має найбільший підсумковий рейтинг (ROI) виходячи з обмеження можливого сумарного капіталу, власного та залученого, на задіяння якого може сподіватися підприємство.

Іншими словами, вибирається підмножина сегментів, що задовольняють формулі.

$$S = \{i | \max_i ROI_i, \sum_i I_{vi} = K, i = 1..n\}^{(**)}$$

де S - безліч відібраних ринкових сегментів, n - загальна кількість ринкових сегментів, ROI_i - норма повернення на інвестований капітал на i-му сегменті, I_{vi} - сумарні витрати, пов'язані з роботою підприємства на i-му сегменті, K - сумарний капітал (власний та залучений), на який може сподіватися фірма.

Застосування цієї процедури дозволяє формалізувати процес оцінки привабливості ринків, їх сегментів, оцінити всю сукупність чинників, які впливають привабливість цільового ринку підприємствам. Останнє особливо важливе для вітчизняних компаній, які з відомих факторів мають обмежений обсяг власних коштів, а отримання банківських кредитів на прийнятних умовах проблематично.

Критерій вибору цільової аудиторії, запропонований у цій методиці може зазнавати, окремих випадках, зміни. Такі зміни можуть бути обумовлені міркуваннями стратегічної доцільності, коли, наприклад, з метою недопущення виходу потенційно небезпечних конкурентів на даний ринковий сегмент та використання його надалі як плацдарму для подальшої експансії компанія змушена працювати на малоприбуткових, а часом і збиткових для неї сегментах ринках.

ВИКОРИСТАННЯ АВС-АНАЛІЗ ДЛЯ ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКОВИХ СЕГМЕНТІВ

Компанія: "ActiveStyle" (виробник спортивного одягу та взуття середнього цінового рівня).

Проблема: Обмежені маркетингові ресурси (бюджет, персонал, час). Потрібно визначити, на які ринкові сегменти їх сфокусувати для максимального ефекту.

Дані за минулий рік (2023):

Сегмент ринку	Дохід, тис. €	Частка в доході	Річне зростання сегменту	Рентабельність (маржинальність)
A1: Аматори бігу (18-35 років)	450	32.1%	15%	35%
A2: Фітнес- ентузіасти (25-45)	380	27.1%	10%	30%
B1: Туристи- похідники	220	15.7%	8%	40%
B2: Командні види спорту	180	12.9%	5%	25%
C1: Вікові заняття (50+)	100	7.1%	12%	20%
C2: Шкільний спорт	70	5.0%	3%	15%
Разом:	1400	100%		

3. Етапи проведення АВС-анализу

Крок 1: Ранжування сегментів за внеском у дохід (спадаючи)

1. Розрахуємо накопичувальну частку доходу.
2. Впорядкуємо сегменти.

Місце	Сегмент	Дохід, тис. €	Частка	Накопичувальна частка
1	A1: Аматори бігу	450	32.1%	32.1%
2	A2: Фітнес	380	27.1%	59.2%
3	B1: Туристи	220	15.7%	74.9%
4	B2: Командні види	180	12.9%	87.8%
5	C1: Вікові	100	7.1%	94.9%
6	C2: Шкільний	70	5.0%	99.9%

Крок 2: Класифікація за категоріями А, В, С

- **Категорія А:** Сегменти, що забезпечують ~80% доходу (ключові).
- **Категорія В:** Сегменти, що забезпечують наступні ~15% доходу (важливі).
- **Категорія С:** Сегменти, що забезпечують останні ~5% доходу (допоміжні).

Результат класифікації:

- **А-сегмент:** Аматори бігу (32.1%) + Фітнес-ентузіасты (27.1%) = **59.2%** доходу.

Зауваження: За класичним правилом (80/20) ці сегменти не набирають 80%, але вони явно лідируючі. У практиці часто виділяють А-сегменти як ті, що дають перші ~70-80% доходу разом. Тут ми можемо умовно віднести до А лише "Аматори бігу" (32.1%), або врахувати, що вони разом складають ядро. Для гнучкості приймемо рішення: А-сегменти = перші 20% найменувань, що дають ~80% доходу. У нас 6 сегментів, $20\% = 1.2 \approx 1$ сегмент. Отже, тільки "Аматори бігу" – категорія А. Але це надто жорстко. Скористаємося практичним підходом із порогами:

- А: накопичувальна частка до 80% → **Аматори бігу + Фітнес = 59.2%** (це ще не 80%, але це явні лідери, віднесемо їх обох до А).

- В: накопичувальна частка від 80% до 95% → **Туристи + Командні види = 74.9% → 87.8%** (потрапляють у цей діапазон).
- С: решта до 100% → **Вікові + Шкільний = 94.9% → 99.9%**.

Остаточна класифікація за доходом:

- **А (ключові):** Аматори бігу, Фітнес-ентузіасти.
- **В (стабільні):** Туристи-похідники, Командні види спорту.
- **С (нішові):** Вікові заняття, Шкільний спорт.

Крок 3: Багатокритеріальна оцінка привабливості

Дохід – не єдиний показник. Введемо інтегральний **Індекс Привабливості**

Сегменту (ІПС), який враховує:

1. Частка в доході (вага 0.5)
2. Темп зростання сегменту (вага 0.3)
3. Рентабельність (вага 0.2)

Розрахунок ІПС (нормалізуємо кожен показник відносно максимального значення в групі):

Для сегменту *A1* (Аматори бігу):

- Норм. дохід = $450 / 450 = 1.0$
- Норм. зростання = $15\% / 15\% = 1.0$
- Норм. рентабельність = $35\% / 40\% = 0.875$
- **ІПС (A1) = $(1.0 * 0.5) + (1.0 * 0.3) + (0.875 * 0.2) = 0.5 + 0.3 + 0.175 = 0.975$**

Аналогічно розраховуємо для всіх:

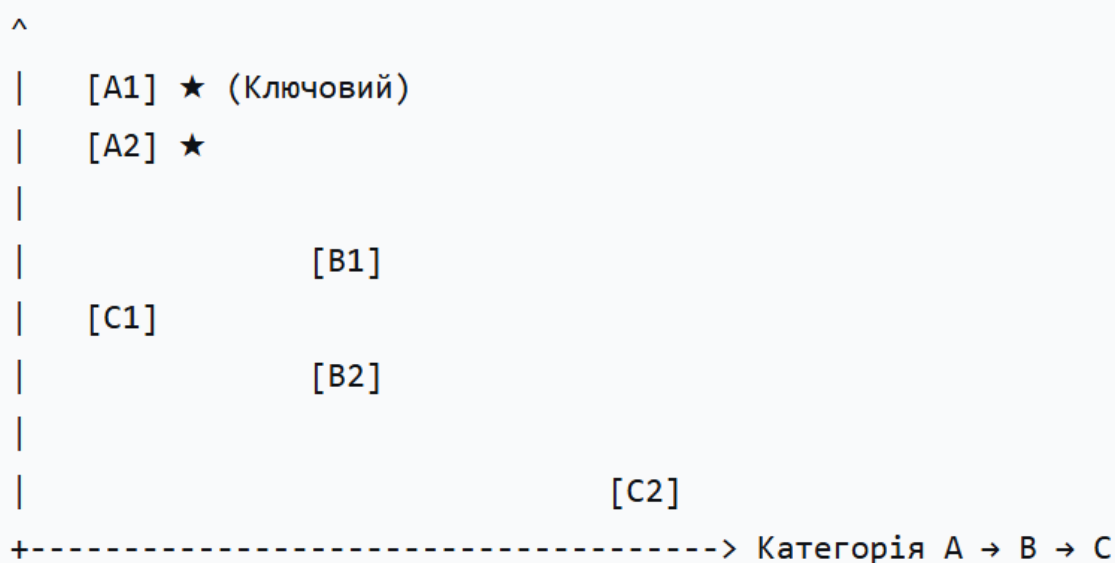
Сегмент	Норм. дохід	Норм. зростання	Норм. рентабельність	ІПС
A1: Аматори бігу	1.000	1.000	0.875	0.975
A2: Фітнес	0.844	0.667	0.750	0.772
B1: Туристи	0.489	0.533	1.000	0.627
B2: Командні види	0.400	0.333	0.625	0.433
C1: Вікові	0.222	0.800	0.500	0.441
C2: Шкільний	0.156	0.200	0.375	0.200

Крок 4: Фінальна пріоритизація на основі ABC та ІПС

Категорія	Сегмент	ІПС (ранж)	Стратегічні рекомендації
A	Аматори бігу	0.975 (1)	Інтенсивний розвиток: головний об'єкт інвестицій в маркетинг, R&D, утримання клієнтів.
A	Фітнес-ентузіасти	0.772 (2)	Стабілізація та розвиток: підтримка лояльності, розширення асортименту, перехресні продажі.
B	Туристи-похідники	0.627 (3)	Селективне розвиток: фокус на високомаржинальних продуктах, партнерські програми.
C	Вікові заняття	0.441 (4)	Нішева підтримка / спостереження: мінімальні витрати, можливість росту через демографію.
B	Командні види	0.433 (5)	Контроль / оптимізація: перевірити можливість підвищення рентабельності, інакше – скорочення.
C	Шкільний спорт	0.200 (6)	Можлива ліквідація / пасивне обслуговування: працювати лише на вхідних заявках.

4. Візуалізація: Матриця "ABC - Індекс Привабливості"

Високий ІПС



5. Висновки:

1. **АВС-аналіз** – потужний інструмент для пріоритизації, заснований на **правилі Парето**.
 2. При оцінці ринкових сегментів недостатньо дивитися лише на **дохід**. Потрібно використовувати **багатокритеріальний підхід** (зростання, рентабельність, ризику).
 3. Отримана класифікація **безпосередньо впливає на розподіл ресурсів**:
 - **Сегменти А:** Отримують 60-70% маркетингового бюджету, пріоритет в обслуговуванні.
 - **Сегменти В:** Отримують 20-30% уваги, можуть бути джерелом оптимізації.
 - **Сегменти С:** Отримують 5-10% ресурсів, часто обслуговуються за залишковим принципом або переглядаються на предмет доцільності.
 4. Аналіз слід проводити **періодично** (щоквартально/щорічно), оскільки положення сегментів може змінюватися.
-

МЕТОД ДИББА-СІМКІНА ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКОВИХ СЕГМЕНТІВ

Метод Дибба-Сімкіна (Dibb-Simkin segmentation effectiveness framework) — це практичний інструмент для оцінки привабливості ринкових сегментів, який розробили Саллі Дибб та Ліндон Сімкін. Він допомагає визначити, які сегменти варто обирати для цільового маркетингу, поєднуючи критерії сегментування та критерії привабливості.

Основна ідея: сегмент має бути не лише чітко визначеним і внутрішньо однорідним, але й комерційно привабливим для компанії.

Метод оцінює сегменти за двома групами критеріїв (зазвичай у вигляді матриці або таблиці оцінювання):

1. Критерії «ефективності сегментування» (Segment evaluation criteria — внутрішня якість сегменту)

Ці критерії перевіряють, чи є сегмент «правильним» з точки зору сегментування:

- **Вимірюваність (Measurable)** — чи можна виміряти розмір, купівельну спроможність, профіль сегменту.
- **Доступність (Accessible)** — чи можна ефективно охопити сегмент через канали збуту та комунікації.
- **Суттєвість/Розмірність (Substantial)** — чи достатньо великий і прибутковий сегмент.

- Стабільність/Тривалість (Durable/Stable) — чи буде сегмент існувати достатньо довго.
- Однорідність всередині сегменту та гетерогенність між сегментами (Homogeneous within, heterogeneous between).
- Відповідність діям конкурентів (Actionable/Differentiable) — чи дозволяє сегмент розробити унікальну маркетингову програму.

2. Критерії «привабливості для компанії» (Attractiveness criteria — зовнішні та внутрішні фактори)

- Потенціал росту сегменту.
- Рівень конкуренції та її інтенсивність.
- Потенційна прибутковість (маржа, обсяг).
- Бар'єри входу/виходу.
- Відповідність стратегічним цілям і ресурсам компанії (стратегічний фіт).
- Ризики (регуляторні, технологічні, поведінкові тощо).

Як застосовується

1. Складається таблиця або матриця (зазвичай 5–7 сегментів × 10–15 критеріїв).
2. Кожному сегменту виставляють бали (наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10) за кожним критерієм.
3. Підраховується підсумковий бал (можна з вагами для важливіших критеріїв).
4. Найпривабливіші сегменти — ті, що мають високі бали як за «ефективністю сегментування», так і за «привабливістю».

Переваги методу

- Простий і структурований.
- Поеднує внутрішні (можливості компанії) та зовнішні (характеристики ринку) фактори.
- Дозволяє порівнювати сегменти об'єктивно.

Це один з найпоширеніших практичних інструментів у стратегічному маркетингу для вибору цільових сегментів після завершення власне сегментування ринку. Розглянемо приклад:

Компанія: Стартап «MealFit», який планує вийти на ринок з доставкою щоденних раціонів здорового харчування.

Завдання: Обрати найпривабливіший цільовий сегмент для запуску.

Етап 1: Визначення критеріїв оцінки

Ми розділяємо критерії на дві групи:

А) Привабливість ринку (Market Attractiveness):

1. **Розмір та ріст ринку (Size & Growth):** Оцінюємо кількість потенційних клієнтів і динаміку ринку.
2. **Прибутковість (Profitability):** Середня націнка та маржинальність у сегменті.
3. **Інтенсивність конкуренції (Competitive Intensity):** Наскільки сильні конкуренти та складність боротьби.
4. **Бар'єри входу/виходу (Barriers to Entry/Exit):** Складність початку роботи та виходу з ринку.

Б) Конкурентні переваги компанії (Competitive Strength):

1. **Відповідність продукту (Product Fit):** Наскільки наш продукт (смак, меню, упаковка) ідеально підходить сегменту.
2. **Відповідність каналів продаж (Channel Fit):** Наскільки ефективно ми можемо досягти цього сегменту (соцмережі, партнери, SEO).

3. **Відносна вартість/ефективність (Cost Advantage):** Чи можемо ми пропонувати конкурентну ціну завдяки оптимізації логістики чи виробництва.
4. **Унікальне торгове proposition (Unique Selling Proposition - USP):** Наявність чіткої переваги, яку цінує саме цей сегмент.

Етап 2: Визначення сегментів для оцінки

Ми виділили три ключові сегменти:

- **Сегмент А: «Зайняті професіонали» (25-45 років):** Високий дохід, цінують час, готові платити за зручність та баланс.
- **Сегмент В: «Спортсмени-аматори» (18-35 років):** Фокус на білку, калорійність, конкретні цілі (сушка, набір маси).
- **Сегмент С: «Покоління Z, що дбає про здоров'я» (18-25 років):** Цінують тренди, веган-опції, еко-упаковку, активні в соцмережах.

Етап 3: Присвоєння ваг критеріям (в сумі = 1)

Експертна оцінка команди «MealFit»:

- *Привабливість ринку:*
 - Розмір та ріст: **0.3** (дуже важливо)
 - Прибутковість: **0.3** (дуже важливо)
 - Інтенсивність конкуренції: **0.25**
 - Бар'єри: **0.15**
 - $\Sigma = 1.0$
- *Конкурентні переваги:*
 - Відповідність продукту: **0.4** (найважливіше)
 - Відповідність каналів: **0.25**
 - Вартісна перевага: **0.2**
 - USP: **0.15**
 - $\Sigma = 1.0$

Етап 4: Оцінка кожного сегменту за кожним критерієм (бал від 1 до 10)

Критерій (Вага)	Сегмент А: Зайняті професіонали	Сегмент В: Спортсмени	Сегмент С: Gen Z
А. Привабливість Ринку			
1. Розмір/ріст (0.30)	9 (великий, стабільний)	6 (середній, ріст)	7 (швидкий ріст)
2. Прибутковість (0.30)	10 (висока)	8 (висока)	5 (низька, чутливі до ціни)
3. Конкуренція (0.25)	4 (дуже висока)	5 (висока)	6 (помірна)
4. Бар'єри (0.15)	7 (помірні)	6 (помірні)	8 (низькі)
Б. Конкурентні переваги			
1. Відповідність продукту (0.40)	9 (ідеально)	7 (добре, але потрібна глибока спеціалізація)	6 (потрібні веган-опції)
2. Відповідність каналів (0.25)	8 (LinkedIn, корпоративні продажі)	6 (тематичні спорт. ресурси)	10 (TikTok, Instagram - наш конек)
3. Вартісна перевага (0.20)	5 (середня)	4 (низька)	7 (можлива завдяки простій упаковці)
4. USP (0.15)	8 (зручність + ідеальний баланс)	5 (багато конкурентів)	9 (еко-тренд + імідж)

Етап 5: Розрахунок інтегральних оцінок**Для Сегменту А:**

- Привабливість ринку = $(9 \cdot 0.30) + (10 \cdot 0.30) + (4 \cdot 0.25) + (7 \cdot 0.15) = 2.7 + 3.0 + 1.0 + 1.05 = 7.75$
- Конкурентні переваги = $(9 \cdot 0.40) + (8 \cdot 0.25) + (5 \cdot 0.20) + (8 \cdot 0.15) = 3.6 + 2.0 + 1.0 + 1.2 = 7.80$

Для Сегменту В:

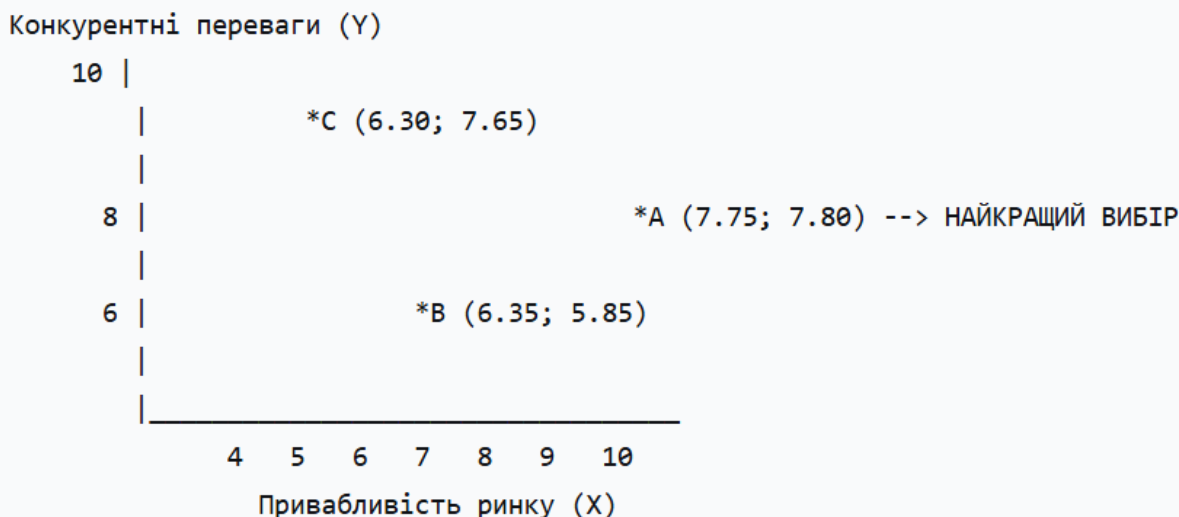
- Привабливість ринку = $(6 \cdot 0.30) + (8 \cdot 0.30) + (5 \cdot 0.25) + (6 \cdot 0.15) = 1.8 + 2.4 + 1.25 + 0.9 = 6.35$
- Конкурентні переваги = $(7 \cdot 0.40) + (6 \cdot 0.25) + (4 \cdot 0.20) + (5 \cdot 0.15) = 2.8 + 1.5 + 0.8 + 0.75 = 5.85$

Для Сегменту С:

- Привабливість ринку = $(7 \cdot 0.30) + (5 \cdot 0.30) + (6 \cdot 0.25) + (8 \cdot 0.15) = 2.1 + 1.5 + 1.5 + 1.2 = 6.30$
- Конкурентні переваги = $(6 \cdot 0.40) + (10 \cdot 0.25) + (7 \cdot 0.20) + (9 \cdot 0.15) = 2.4 + 2.5 + 1.4 + 1.35 = 7.65$

Етап 6: Побудова матриці Дибба-Сімкіна та висновки

Уявна матриця (X - Привабливість ринку, Y - Конкурентні переваги):



Аналіз результатів:

1. **Сегмент А («Зайняті професіонали»):** Має найвищу привабливість ринку (7.75) та майже максимальні конкурентні переваги (7.80). Це «зірочка» або «переможець». Компанія «MealFit» має сильні сторони для обслуговування цього прибуткового сегменту. **Висновок: Обрати для першочергового входу та інвестування ресурсів.**
2. **Сегмент С («Gen Z»):** Має середню привабливість ринку (6.30), але дуже високі конкурентні переваги (7.65). Це сегмент, де наша бізнес-модель і команда **найсильніші**, але ринок менш прибутковий. Можлива стратегія: **запустити спеціальну лінійку продуктів або кампанію для цього сегменту**, використовуючи свою силу в маркетингу.
3. **Сегмент В («Спортсмени»):** Найменш привабливий за обома параметрами. Ринок середній, конкуренція висока, а наша продуктова пропозиція не є унікальною. **Висновок: Поки що уникати або відкласти роботу з цим сегментом.**

Метод Дибба-Сімкіна систематизує стратегічний вибір, переводячи його від суб'єктивних думок до структурованої кількісної оцінки. Він наочно показує, що найкращий сегмент — це не завжди просто «найбільший», а той, де висока привабливість ринку поєднується з вашими сильними сторонами. Це потужний інструмент для обґрунтування маркетингових та бізнес-рішень.

СТРАТЕГІЇ ОХОПЛЕННЯ РИНКУ

Отримавши оцінку привабливості ринкових сегментів компанія має визначитися з тим, який іменний тип маркетингу та стратегію охоплення ринку їй доцільно застосовувати. Для цього їй необхідно ухвалити принципові рішення з наступних питань:

- Чи агрегувати потреби споживачів і, виходячи з цього, отримати, наприклад, за рахунок ефекту масштабу і кривої досвіду, конкурентну перевагу у вигляді лідерства з витрат або сфокусуватися на специфічних потребах споживачів цільових сегментів і створити для себе конкурентну перевагу на частині ринку?
- Виходити на весь ринок чи зосередитися на його частині?

Залежно від цього говорять про агрегований, сегментований та концентрований маркетинг (рис. 11.4). Вибір типу маркетингу безпосередньо з тим, яку базову стратегію розвитку (рис. 5) підприємством було обрано.

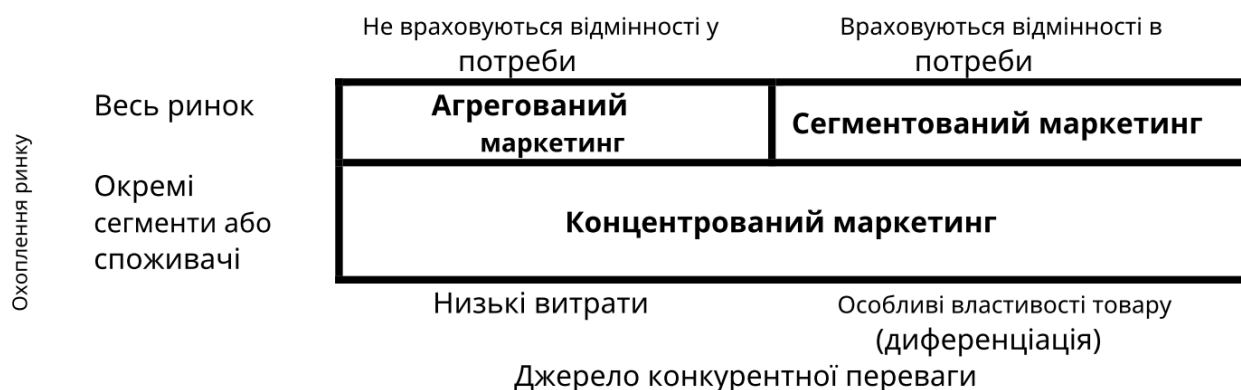


Рисунок 11.4 - Типи маркетингу

Можливість агрегування потреб споживачів над ринком може принести істотну вигоду підприємству. Наприклад, більшість програмного забезпечення для промислового ринку розробляється на замовлення, виходячи з індивідуальних потреб замовника, що суттєво впливає на собівартість розробки. Можливість агрегування потреб дозволяє стандартизувати програмний продукт і за рахунок масовості знизити ціну, що, у свою чергу, дозволяє розширити збутову базу і ще більше збільшити отриману конкурентну перевагу. У наведеній схемі, незважаючи на те, що заздалегідь відомо про те, що кожен буде купувати непотрібну йому частину програмного забезпечення, всі покупці будуть задоволені за рахунок того, що стандартизована версія вимагає менших доопрацювань і менше коштуватиме.

Така ситуація, наприклад, характерна для програмного забезпечення бухгалтерського обліку, автоматизованих робочих місць.

У разі сегментованого маркетингу компанія може сфокусуватися на специфічних потребах окремих сегментів і за рахунок цього реалізувати стратегію диференціації, отримавши вигоди за рахунок цінової премії бренду і, хоч і зменшеного, але значного ефекту масштабу.

Якщо ж ємність ринкового сегмента є достатньо великою для даної компанії, а цінова премія бренду може бути суттєвою, компанія може вибрати концентрований маркетинг.

Для вибору стратегії охоплення ринку зручно скористатися матрицями “диференціація – лідерство з витрат” і Б.Карлефа–С.Эстблума.

Перша матриця (рис. 11.5.) дозволяє проаналізувати можливі конкурентні переваги, які може одержати (реалізувати) підприємство як у рамках підходу, акцентованого на споживачах, так і в рамках підходу, акцентованого на конкурентах. Матриця має дві осі: максимальна цінова премія (націнка) та собівартість продукції. Виконуючи вимірювання та відкладаючи їх у відсотках по відношенню до найбільш небезпечного конкурента, можна проаналізувати можливу і власну конкурентну позицію. На рис. 11.6 наведено приклад заповнення такої таблиці, де гуртками пропорційно позначені ринкові частки компанії з певним товаром (А та Б), а лініями – напрямки руху у разі реалізації певної маркетингової стратегії.



Рисунок 11.5 - Матриця визначення базової стратегії розвитку підприємства

Як видно із рисунку матриця містить чотири топологічні зони: диференціації, лідерства з витрат, ідеальну зону та зону банкрутства. В останню потрапляють ті

компанії, які не мають легальних конкурентних переваг. В ідеальну зону в умовах сучасного ринку, глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів, реально можуть потрапити лише транснаціональні компанії чи транснаціональні банки. Глобалізація господарської діяльності дозволяє отримати ефект масштабу, а сконцентровані значні фінансові ресурси забезпечити необхідну диференціацію торгових марок.

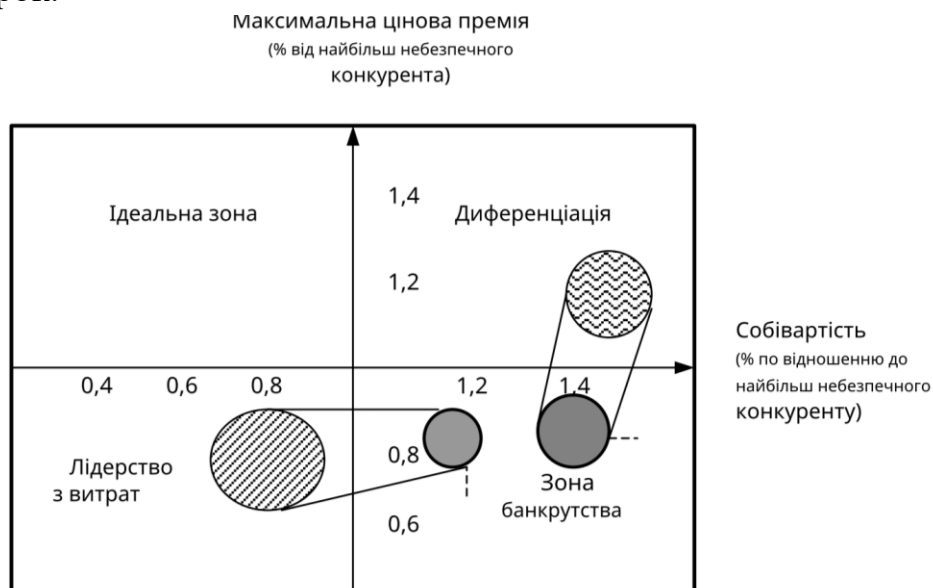


Рисунок 11.6 - Динамічний аналіз базової стратегії розвитку підприємства

Корисним інструментом у процесі вибору стратегії охоплення ринку є матриця Б. Карлефа-С. Естблума (рис. 11.7). З її допомогою можна не лише проаналізувати конкурентні переваги компанії, а й відобразити траєкторію можливих стратегій охоплення ринку.

У разі, якщо вибір товару споживачем обумовлений не суто емоційними факторами, то в процесі аналізу альтернатив він вибирає той товар, який має найбільшу корисність:

$$U = F\left(\frac{K}{Ц}\right),$$

де, Do – якість продукції, а $Ц$ – його вартість. У свою чергу, якість – це агрегативний показник, що характеризує здатність товару задовольняти усвідомлені та латентні потреби споживачів. Споживач визначає якість товару, аналізуючи його атрибути (властивості):

$$K = f(A_1, \dots, A_n),$$

де A_i – i атрибут товару, n – кількість атрибутів.

Припустимо, що компанія зі своїм товаром у початковий час займає позицію O (рис. 11.7). Якщо компанія вибирає стратегію концентрованого маркетингу

(точка D_0), це призводить до різкого зменшення ефекту масштабу, збільшення собівартості продукції. Однак за рахунок фокусування вдається надати марці особливих властивостей, що дозволяє збільшити значення співвідношення "якість-ціна".

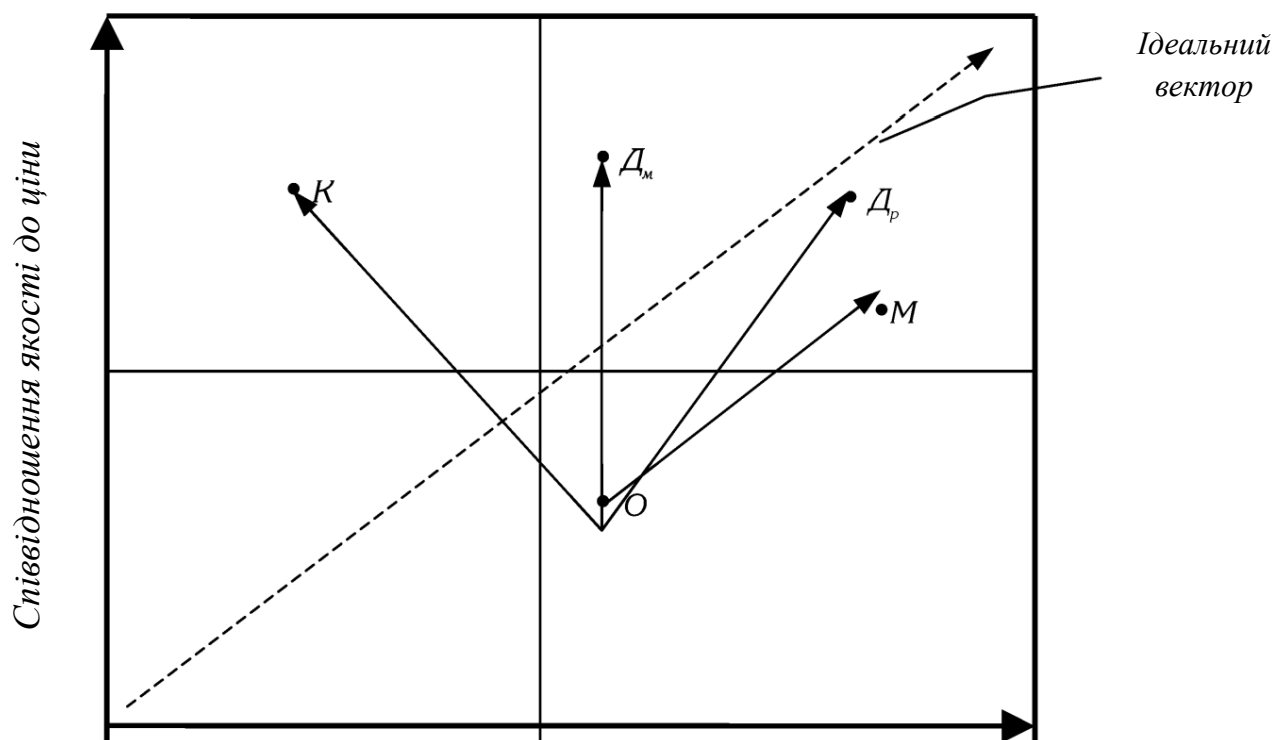


Рисунок 11.7 - Гіпотетичні вектори розвитку компанії в залежності від стратегії охоплення ринку в матриці Б. Карлфа та С. Естблума

Якщо фірма вибирає диференційований маркетинг (точка D_m), зменшення ефекту масштабу відбувається менш сильно, т.к. Компанія охоплює якщо весь ринок, то, по крайнього заходу, значну його часть. До того ж модифікація товару зачіпає, як правило, лише завершальні стадії технологічного циклу виробництва продукції, що призводить до обмеженого зменшення ефекту масштабу та дозволяє мати переваги з витрат (рис. 11.8). Надання ж торгової марки особливих властивостей до того ж дозволяє компанії покращити свої позиції щодо співвідношення "якість-ціна". Усе це дозволяє забезпечити стійке становище над ринком, що говорить, зокрема, і стратегічна модель М. Портера.

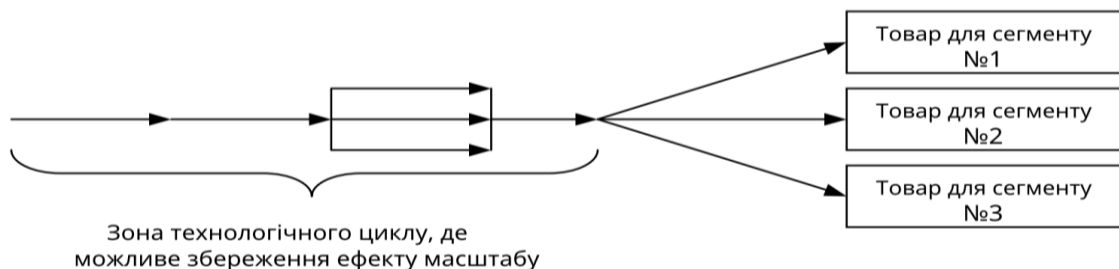


Рисунок 11.8 - Гіпотетичне розгалуження технологічного процесу у разі диференційованого маркетингу

Компанія може забезпечити диференціацію і в рамках ринку в цілому (точка Др), якщо, наприклад, конкуренція на ринку невелика (присутня лише кілька брендів), або потреби споживачів відносно однорідні. Цей випадок є одним із найбільш сприятливих для компанії (див. рис. 42). Поєднуючи можливість забезпечення високої продуктивності, ефекту масштабу і, як наслідок, лідерства з витрат, можливість диференціації, створення високої цінової премії бренду компанія забезпечує собі максимальну прибутковість.

У разі, якщо неможливо забезпечити диференціацію або для компанії економічно недоцільно забезпечити лідерство з витрат або зниження ціни вона вдається до стратегії масового маркетингу (точка М). при цьому компанії надається можливість забезпечити високий рівень продуктивності, а зниження ціни забезпечує розширення збутової бази за рахунок зменшення цінової компоненти у співвідношенні "ціна-якість".

За результатами аналізу привабливості ринкових сегментів (якщо вони є) може вибрати стратегію повного охоплення ринку з використанням недиференційованого, диференційованого чи індивідуального маркетингу або часткового охоплення застосовуючи диференційований, нішевий чи мікромаркетинг (локальний чи індивідуальний) маркетинг (рис. 46).

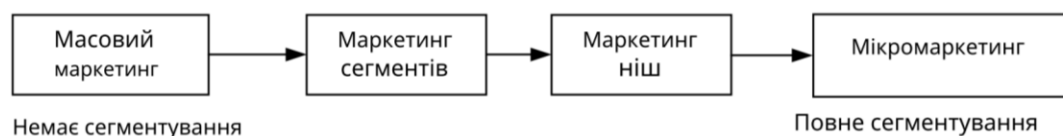


Рисунок 11.9 - Рівні сегментування ринку

Залежно від кількості відібраних сегментів і підходів до задоволення потреб клієнтів компанія може застосувати один з наступних типів маркетингу:

1. Недиференційований маркетинг. Вибирається підприємством тоді, коли немає істотних відмінностей у мотиваціях споживачів або ж ними можна знехтувати в силу конкурентної ситуації, що склалася на ринку. Недиференційований маркетинг застосовується також у випадку, коли відмінності в потребах споживачів на ринку настільки різні, що не можливим згрупувати їх або за рахунок агрегування ринку вдається змістити співвідношення "ціна-якість" з кращу сторону за рахунок зниження ціни викликаного ефектом масштабу (див. матрицю С. Карлефа). Тоді нехтують відмінностями та розробляють єдиний комплекс маркетингу для всього ринку. Схематично ця ситуація представлена на рис. 11.10. Як правило, недиференційований маркетинг застосовується при роботі на ринках стандартизованих товарів, таких як, наприклад, цукор, крупи, бензин.

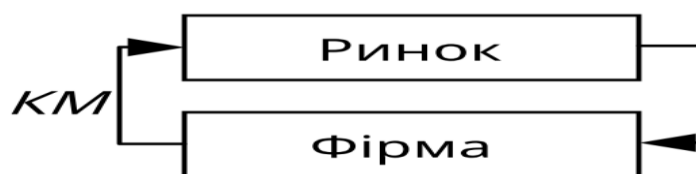


Рисунок 11.10 - Недиференційований маркетинг

У разі неможливості застосування недиференційованого маркетингу компанія може застосувати сегментований маркетинг: чи диференційований концентрований.

2. Диференційований маркетинг. Тоді, коли фірма виходить на кілька ринкових сегментів, то говорять про диференційований маркетинг. У цьому кожному сегменту розробляється власний комплекс маркетингу. Як основний метод конкурентної боротьби у разі виступає диференціація. Схематично ця ситуація представлена на рис. 11.11. Стратегію диференційованого маркетингу найчастіше застосовують підприємства, що випускають товари, котрим характерне показне споживання: побутова електроніка, одяг, взуття, меблі, автомобілі тощо. Так, наприклад, японська компанія Мацушита випускає побутову електроніку, орієнтовану на три різні сегменти під різними торговими знаками: Панасонік, Нашинал та Текхнікс.

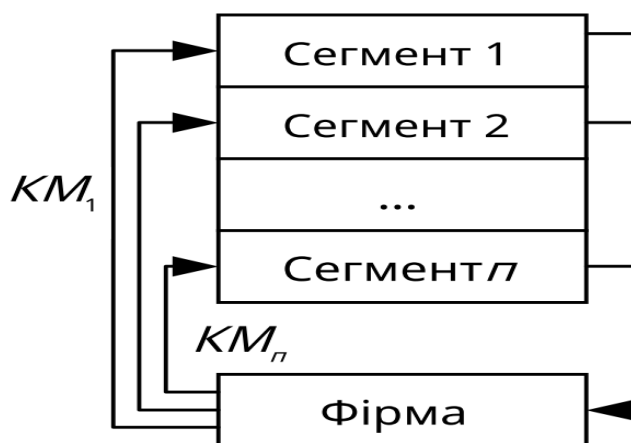


Рисунок 11.11 - Диференційований маркетинг

У практиці маркетингової діяльності іноді виникають звані суперсегменти (рис. 11.12). **Суперсегмент** – це сукупність споживачів, стосовно яких компанія проводить єдину рекламну політику.

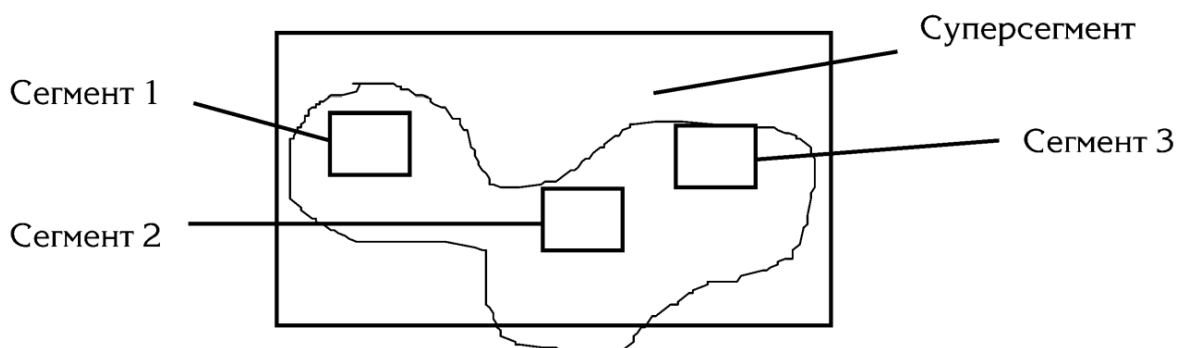


Рисунок 11.12 - Ілюстрація суперсегменту ринку

Поява суперсегменту, як правило, пояснюється інноваціями та технологічним проривом, що дозволяє за допомогою одного товару задовольнити специфічні потреби груп споживачів, які раніше задовольнялися різними спеціалізованими товарами. Прикладом роботи на суперсегменті може бути зубна паста "Аквафреш". Традиційно на ринку виділялися сегменти: два сегменти лікувальної (проти карієсу і для захисту ясен) та сегмент освіжаючої зубної пасти. Не я можливості запропонувати бренд №1 на якомусь із існуючих сегментів, компанія ще на етапі створення продукту реально оцінивши свої можливості, запропонувала ринку універсальний продукт і запропонувала "пасту для всієї ротової порожнини", що підкреслювалося триколірним складом самої пасти.

3. Концентрований маркетинг. Якщо підприємство не в змозі працювати на кількох ринкових сегментах через фінансові ресурси чи конкурентну ситуацію, або

це недоцільно з точки зору обраної підприємством конкурентної позиції і зосереджується на одному ринковому сегменті, то в цьому випадку говорять про стратегію концентрованого маркетингу. Конкурентна перевага в даному випадку забезпечується або за рахунок диференціації або за рахунок лідерства з витрат при обслуговуванні малих замовлень. Схематично ця ситуація представлена на рис. 11.13.

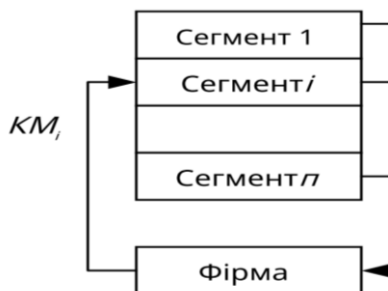


Рисунок 11.13 - Концентрований маркетинг

4. Нішевий маркетинг (маркетинг ніш). При виборі цільових ринкових аудиторій підприємство може використовувати як сегментований маркетинг, а й маркетинг лише на рівні ринкових ніш. Зазвичай ринкові сегменти - це досить великі групи споживачів, на охоплення яких у малих, а часом і середніх за розміром фірм, не вистачає можливостей.

При прийнятті стратегії заняття конкурентної ніші (інші назви - стратегія фахівця чи нішера) фірма цікавиться не сегментом (сегментами), лише їх частиною (частинами) (рис. 11.14).

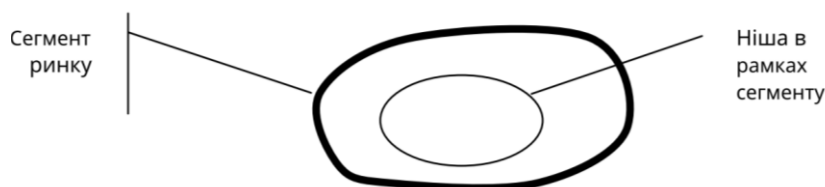


Рисунок 11.14 - Схематичне зображення маркетингу лише на рівні ніш

Мета фірми при такому маркетингу – стати великою рибкою у дрібній річці, а не дрібною рибкою у великій річці. Для того, щоб ніша, яку займає фахівець, була рентабельною, вона, згідно з Ф. Колером, має задовольняти п'яти умовам:

- мати достатній потенціал прибутку,
- мати потенціал зростання,
- бути малопривабливою для конкурентів,
- відповідати можливості фірми, мати стійкий бар'єр виходу.

Перед фірмою у пошуках ніші виникає проблема, як встановити критерій, виходячи з якого проводити спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний з технічною характеристикою товару, його відмінними властивостями або слабким елементом маркетингового тиску.

Розрізняють два походи на пошук ринкової ніші;

- *пошук вертикальної ринкової ніші;*
- *пошук горизонтальної ринкової ніші*

Суть вертикальної ринкової ніші полягає у пошуку каналів реалізації функціонально близьких товарів для вузьких ринкових сегментів.

Під час зайняття горизонтальної ринкової ніші підприємство шляхом диверсифікації виробництва намагається задовольнити потреби клієнтів у межах даного сегмента.

Стратегію заняття конкурентної ніші використовують в основному невеликі компанії, що мають товари з унікальними технічними або ринковими характеристиками, або мають ексклюзивні права на виробництво і дистрибуцію товару і здатні швидко реагувати на зміну попиту на ринку.

5. Мікрмаркетинг. Включає локальний маркетинг і індивідуальний маркетинг.

5.1. Локальний маркетинг. При застосуванні цього типу маркетингу фірма розробляє (адаптує) комплекс маркетингу під потреби локальних ринків: міст, районів відвідувачів окремих магазинів. Цей тип маркетингу застосовується за умов, коли споживачі у межах локального ринку мають суттєві соціокультурні відмінності. Локальний маркетинг дозволяє фірмі за умов жорсткої конкуренції із боку компаній, застосовують масовий маркетинг, стати ближчі один до споживача, стати “своєю” компанією, що особливо важливо за умов, коли важко знайти інші змоги диференціації своєї марки.

5.2. Індивідуальний маркетинг (“маркетинг на замовлення”). Крайнім проявом концентрованого маркетингу є індивідуальний маркетинг, коли сегмент ринку вироджується у окремого споживача (рис. 11.15).

Індивідуальний маркетинг передбачає розробку комплексу маркетингу під специфічні потреби окремих клієнтів (фізичних чи юридичних).

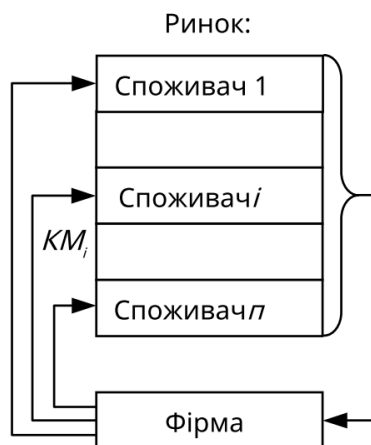


Рисунок 11.15 - Індивідуальний маркетинг

Індивідуальний маркетинг може застосовуватися й у разі інших стратегій охоплення ринку, виступаючи як альтернатива агрегування споживачів у межах ринку чи окремого сегмента. Так, наприклад, у разі повного охоплення ринку фірма може застосовувати індивідуальний маркетинг, розробляючи для кожного клієнта спеціальний комплекс маркетингу. Така ситуація іноді виникає на промисловому ринку, коли кількість потенційних конкурентів невелика, при цьому кожен клієнт потребує індивідуального підходу, має вузько специфічні потреби.

Останнім часом даний тип маркетингу набуває дедалі ширше поширення як на промисловому (на цьому ринку зазвичай індивідуальний маркетинг найчастіше застосовується з унікальності потреб індустріальних споживачів), а й споживчому ринку. Це як загострення конкуренції над ринком, і з розвитком технологій. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом дозволило не тільки досягти рентабельності дрібносерійного виробництва, але й зробити економічно доцільним виробництво виробів на замовлення за збереження переваг серійного складання. Так, наприклад, деякі провідні автомобільні концерни, працюючи через мережу своїх дистриб'юторів, надають клієнту можливість заздалегідь визначитися із кольором, комплектацією, оформленням салону автомобіля. Широке поширення офісної комп'ютерної техніки дозволило компаніям вести бази даних своїм клієнтам, враховувати їх індивідуальні особливості, організувати індивідуальне обслуговування. Особливо велика перспектива щодо цього нового напрямку, як Інтернет-маркетинг.

Впровадження нових інформаційних технологій на тлі змін у конкурентному середовищі призвело до появи CRM – consumer relationship management. Одне з головних завдань CRM – управління в інтерактивному режимі зв'язками зі

споживачами, формування у них лояльності. Хоча, як було показано в першому параграфі, лояльність не веде безпосередньо до підвищення прибутковості, в сучасних умовах вона виконує одне з найважливіших завдань - утримання ринкових часток в умовах стабільних, перерозподілених ринків.

СТРАТЕГІЇ ОХОПЛЕННЯ РИНКУ

Залежно від запропонованого товарного асортименту та кількості обраних сегментів можливі варіанти охоплення ринку наведено на рис. 11.16.

	З 1	С2	С3
T1			
T2			
T3			

*Концентрований
маркетинг*

Компанія концентрує
зусилля на одному сегменті

	З 1	С2	С3
T1			
T2			
T3			

Товарна спеціалізація

Компанія пропонує один
товар усім ринковим
сегментам

	З 1	С2	С3
T1			
T2			
T3			

Ринкова спеціалізація

Компанія пропонує весь необхідний асортимент товарів одному сегменту

	З 1	С2	С3
T1			
T2			
T3			

Вибіркова (селективна) спеціалізація

Компанія пропонує для різних сегментів різні товари

	З 1	С2	С3
T1			
T2			
T3			

Повне охоплення ринку

Компанія пропонує товари всім ринковим сегментам

Рисунок 11.16 - Можливі стратегії охоплення ринку в залежності від запропонованого асортименту

Для аналізу можливих ситуацій щодо охоплення ринку, підходу до клієнтів та запропонованого ним товарного асортименту зручно користуватися матрицею, представленою на рис. 11.17.

		За пропонованим клієнтом товарним асортиментом			
		Один товар		Асортимент товарів	
Охоплення ринку	Весь				
	Декілька сегментів				
	Сегмент				
	Ніша				
	Один споживач				
		Агрегований маркетинг	Індивідуальний маркетинг		Агрегований маркетинг

За способом диференціації клієнтів

Рисунок 1.17 - Можливі ситуації залежно від охоплення ринку, підходу до клієнтів та запропонованого ним товарного асортименту

(Джерело: власна розробка)

АТИ-ТЕХНОЛОГІЯ ДИНАМІЧНОГО ТАРГЕТУВАННЯ

STP-маркетинг, складові якого налічують кілька десятків років свого існування, на сьогодні не задовольняє в повній мірі підприємства, що працюють в сучасному динамічному середовищі. Таке відбувається тому, що традиційний STP-маркетинг, відповідно до умов свого формування, передбачає:

- 1) стабільність, незмінність ринкових сегментів в часі;
- 2) відносну стабільність ринкового середовища;
- 3) відносну стабільність виробничих технологій та характеристик товару.

Такий підхід не відповідає діалектичному принципу взаємного проникнення та боротьби (і співіснування) різних об'єктів на рівні філософського осмислення дійсності та суперечить досвіду більшості людей, як споживачів, на емпіричному.

Наведені міркування вимагають перегляду підходу до здійснення STP-маркетингу як інструменту визначення цільової аудиторії для формування стратегії маркетингу. Розгляд цього питання передбачає визначення характеру взаємодії таких компонент як виробництво, товар, ринок та споживач, кожний з яких має багатовекторну природу. Розглянемо ці складові, наведені на рис. 1.

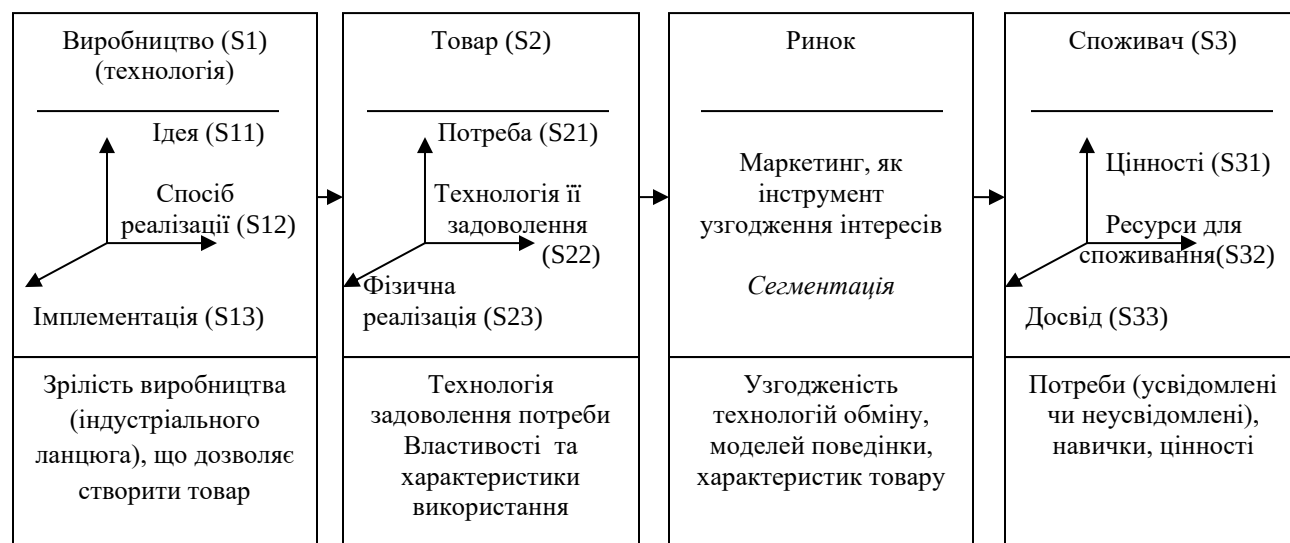


Рис. 1. Компоненти динамічного таргетування ринку*

*Джерело: власна розробка авторів.

Споживач. Цінності та досвід споживача трансформують почуття нестачі в потреби, що обмежуються ресурсами споживання. Питання цінностей, досвіду, особливостей споживчої поведінки на ринку розглядаються у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Ресурси споживання (процес споживання включає придбання та утилізацію товару також) мають не тільки грошове вираження, це може бути час споживання, місце споживання (придбання), допоміжні засоби, яких вимагає процес споживання, можливості утилізації товару та інші умови. Ресурси для споживання, цінності, досвід є цілісним утворенням, мінливим у часі за рахунок зміни кожної складової.

Товар. Потреба споживача, що породжує ідею товару та якій відповідає його базова функція – є стрижневою для пропозиції виробника. Технологія задоволення потреби може варіюватись, наприклад, прохолоджуючий напій, як засіб втамування спраги, може продаватися в упаковці та на розлив. Спосіб використання напоїв довгострокового зберігання в упаковці: це може бути жерстяна бляшанка, скляна або пластикова пляшка, пластиковий або паперовий пакет, що відкривається різними способами. Це найпростіша та найпоширеніша варіація. Варіація технології задоволення потреби може мати більш глибокий рівень. Наприклад, для потреби у чистих руках: ми можемо або змити небажану мікрофлору (мило тощо), або знищити хімічним (різноманітні за біохімічним принципом дії антисептики) способом. Ступінь сприйняття технології задоволення потреби ринком залежить від багатьох факторів: умов використання товару, культурних традицій, соціального забарвлення споживання, оточення споживача тощо. Фізична реалізація товару характеризує сукупність характеристик та властивостей товару, його складових, матеріалу виготовлення та ін.

Виробництво. Технологія виробництва є товаром для виробника, проте більш складним у впровадженні та використанні. Ідея товару-технології також відповідає базовій потребі промислового споживача. Спосіб реалізації може варіюватись, і варіації можуть значно відрізнятись одна від одної, наприклад: технологія зварювання, яка реалізується холодним зварюванням, зварюванням за допомогою вибуху, зварювання тертям, дифузійним зварюванням та зварюванням за допомогою плавлення (що також має варіації: дугове зварювання, плазмове, лазерне, газове, електронно-променеве та електрошлакове). Певний спосіб реалізації (спосіб вирішення проблеми промислового споживача) передбачає використання відповідного обладнання, реалізації певної сукупності процесів, як виробничого так і організаційного характеру, оскільки однією з властивостей технології є її здатність до організації середовища її використання (через постановку процесів, обслуговуючих інформаційних та інших потоків, встановлення певного рівня показників та т. ін.). Імплементация технології є складним комплексом заходів, що включає її передавання, реалізацію на певному обладнанні, правовий та організаційний супровід.

Зв'язані між собою технології, що обслуговують створення певного продукту протягом всього шляху його формування (від вироблення ресурсів до кінцевого збирання), утворюють промисловий ланцюг, зрілість якого характеризує узгодженість та рівень розвитку виробничих технологій всередині ланцюга, та певний рівень характеристик продукту, що виробляється.

Ринок – точка перетину виробника, товару та споживача із його потребами. Взаємодія цих чотирьох елементів у часі породжує певну аудиторію, яка на певний період часу віддає перевагу певному товару, що його здатен запропонувати виробник.

Кожна з означених компонент має власну швидкість розвитку на ринку (S_1, S_2, S_3), що може утворювати значні розриви між собою, та, як наслідок, формувати розриви між характеристиками ринкового попиту та пропозиції. Окрім цього складові кожної компоненти також виникають, розвиваються та застарівають із індивідуальною швидкістю кожна (S_{11}, S_{12} тощо). Зона сприйняття товару ринком (A) є функцією, що має враховувати динаміку стану кожної складової для кожної компоненти у часі:

$$A = F(S_1, S_2, S_3),$$

де $S_1 = f(S_{11}, S_{12}, S_{13})$, $S_2 = f(S_{21}, S_{22}, S_{23})$, $S_3 = f(S_{31}, S_{32}, S_{33})$.

Яскравим прикладом, який демонструє зв'язаність означених компонент у часі, є ринок планшетних комп'ютерів, тим більш цікавий, що створення планшету в його сучасному вигляді вимагало поєднання різногалузевих знань і тривало доволі довгий період [9, 10, 11, 12] (табл. 1).

Таблиця - Розвиток складових «Виробництво-товар-ринок-споживач» для ринку планшетів

Виробництво	Товар	Ринок (роки)	Споживач
1942 р Відсутні технології виробництва сенсорних екранів	Патент на сенсорний екран (патент на електронне перо виданий у 1988 р.)	Ринок відсутній	Відсутня потреба в масовій мобільній обробці інформації
50-60-ті рр. Існує інфраструктура для виробництва, проте не є масово затребуваною	1952 р – система Stylator, призначена для введення інформації (спеціальне перо) та відповідного програмного забезпечення, що дозволяло розпізнавати текст в режимі реального часу. Є додатком до EOM того часу. 1961 р – аналогічна система RAND Tablet	Призначено для вузьконаукових кіл Перша публічна демонстрація пристрою для розпізнавання тексту (1956 р.) Масовий ринок відсутній	60-ті рр. В культурі формується образ товару для масового споживання та напрямки його використання (планшети для передавання новин), що має майже сучасний вигляд: серіал «Star Trek» (1966) та «Космічна одісея 2001» (1968). Потреба в мобільній масовій обробці інформації відсутня
1970-ті рр. Технології дозволяють створити пристрої ручного запису-зчитування інформації до EOM для комерційного використання. Винайдення мікросіпа.	Технології дозволили створити перший комерційний товар: Atlas DEC PDP 15 для вводу рукописного тексту, який морально застарів вже у 1973 році	Товар призначено для шкіл та технологічних лабораторій. Масовий ринок відсутній.	Комп'ютери не є обов'язковими для використання вдома
1980-ті Починається конкуренція на ринку пристроїв для запису-зчитування інформації,	Перший комерційний планшет GRiDPad (від Samsung) Використання товару не є зручним, немає зручного інтерфейсу,	Професійна орієнтація пристрою (розробка креслень) Масовий ринок відсутній	До початку 80-х велика кількість людей (переважно в США) вже мали дома ПК, потреба в масовій мобільній

через інтенсивний розвиток технологій	відповідного програмного забезпечення та інфраструктури, пристрій не є мобільним, дорогий, важкий.		обробці інформації не є актуальною
90-ті Розвиток технологій (нанотехнологій) уможливило зменшення, здешевлення пристроїв. Пристрої стали мобільними. Поява корпоративного мислення, спрямованого на розвиток цієї галузі (заснування ініціативи «OMI-NewsPad» Євросоюзом у 1994 році).	Поява програмного забезпечення, адаптованого (або розробленого наново) для мобільних пристроїв. Перший планшет, що може виходити в Internet (1999 р., Intel) Дорогі (кілька тисяч доларів), важкі (1,5-2 кг), малий строк автономної роботи (2-3 год), низька роздільна здатність дисплея, незручна апаратна платформа.	Створення ринку масового споживання планшетів	Комп'ютери – звичні пристрої, розповсюдження інтернету, зростання обсягів електронної інформації, скорочення часу прийняття рішень, формування комунікаційного розриву між людьми, розвиток технологій створення масового попиту та масового навчання споживачів (реклама, електронні курси)
Після 2000 Розвиток технологій, що уможливають створення в подальшому зручних, легких, дешевих пристроїв. Технології масового виробництва планшетів.	Існування інфраструктури (Wi-Fi zone), розробка сервісів та додаткових програм, ігор. Поступове перенесення функцій стаціонарного комп'ютера на мобільні пристрої. Є обмеження, що накладаються вимогами до габаритів, строку автономної роботи та вартості.	Ринок масового споживання пристроїв мобільного використання (отримання обробки, створення) інформації стрімко розвивається	Зміна стилю життя. Покоління «мільєніалів» (тих, хто народився між 1980 та 200 роками), які «живуть в мережі», мобільні, відчужені, розумні. Основним засобом спілкування із зовнішнім світом є Internet. Популяризація навчання, роботи та проведення вільного часу on-line

Аналогічним прикладом може слугувати історія розвитку та впровадження на діловий ринок прикладного комп'ютера компанією IBM. Відпочатку пристрій був розроблений виключно із науковою метою, для здійснення астрономічних розрахунків, оскільки Томас Уотсон-старший (засновник компанії) цікавився астрономією. Проте представники бізнесу почали купляти це наукове диво для нарахування заробітної платні через збільшення обсягів інформації (масове виробництво, велика кількість найманих людей, яких треба «обрахувати») та поступове

скорочення часу на бізнес-операції. Компанія Univac, що мала більш досконалий пристрій на той час, знехтувала цим попитом через його «приземленість». IBM же скористалася нагодою, змінивши дизайн власного комп'ютера, скопіювавши дизайн Univac, та почала готувати власних програмістів для потреб бізнесу. За чотири роки вона стала лідером ринку, хоча технічно поступалася конкурентові ще впродовж 10 років.

Історія впровадження на ринок Ford Edsel не менш захоплива. Широковідома думка про відсутність попередніх досліджень та аналітики є помилковою. Ця модель розроблялась дуже ретельно, була врахована вся інформація щодо споживчих переваг, проте компанія користувалась стандартною моделлю сегментації (соціоекономічна сегментація, розробка Альфреда П. Слоуна, 1920-х років, на основі якої він створив General Motors Company), згідно якої на той час (1957 р.) на ринку існувало чотири сегменти: «нижній», «нижній середній», «верхній середній» та «верхній». Edsel розроблявся для «верхнього середнього» класу, єдиного незайнятого компанією Ford, і став повним провалом. Переглянувши ситуацію, компанія винайшла, що на ринку з'являлась (змінювала попередню), або ж стрімко розвивалась інша сегментація – на основі образу життя. Наступна модель Ford Thunderbird була гучним ринковим успіхом компанії. На думку авторів, причиною зміни споживчої поведінки могли стати зміни в економічному становищі споживачів (збільшення доходів), формування звички до демонстративної поведінки, звиканні до стандартного раціонального набору функцій товару та, як наслідок, зростанні ірраціональності вибору. Машина поступово ставала засобом самовираження поряд із звичайною своєю функцією. Споживач «дозрів» до нового споживчого стану, технології автомобілебудування уможливили реалізацію його нових потреб.

Технологія виробництва впродовж свого існування на ринку проходить низку етапів, які характеризуються різним ступенем її зрілості (зрілості її компонент) (рис. 3), що відповідно позначається зниженням витрат на її експлуатацію, зменшенням вартості продукту, створюваного за її участю, підвищенням якості останнього та зростанням попиту на нього. Кінець життєвого циклу технології залежить від фізичних меж її вдосконалення (матеріалів, що вона використовує, меж вдосконалення характеристик продукції, морального застарівання процесів).



Рис. 3. Спіраль розвитку технології*

*Джерело: власна розробка авторів

Зростання ефективності технології призводить до того, що вона розповсюджується на промисловому ринку, а її продукція набуває визнання на споживчому. Таким чином, технологія стає більш привабливою для інвесторів, і відбувається наступне збільшення інвестицій у її розвиток, що посилює означені ефекти. Споживач, у свою чергу, також стає зрілим, освіченим, більш обізнаним щодо способів використання продукту. Наведену закономірність подано на схематичному графіку (рис.4), де інтервал T_2-T_1 – оптимальний зона (час) виходу на ринок.

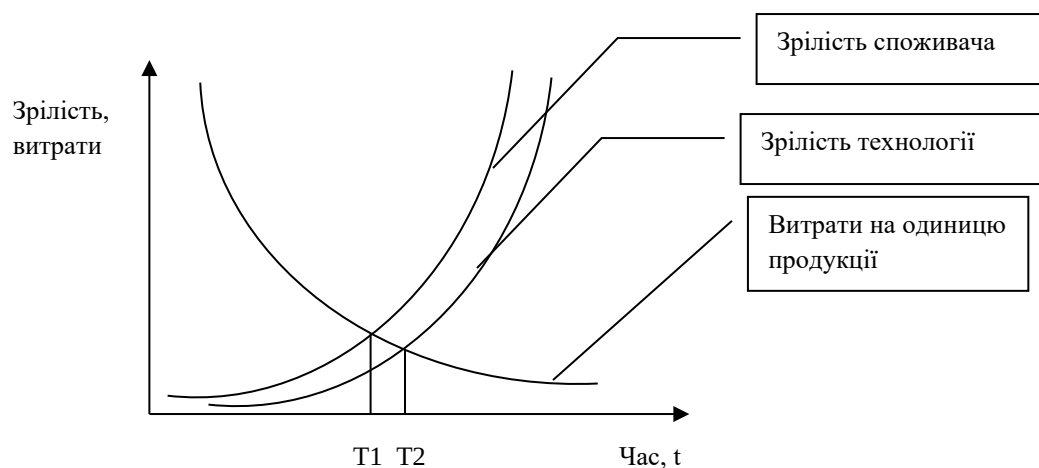


Рис. 4. Схематичний графік розвитку технології та споживача*

*Джерело: власна розробка авторів.

Виникнення зони оптимального часу виходу на ринок можна проілюструвати історією розвитку смартфонів [14]. Мобільні телефони із функцією КПК (назва «смартфон» була введена в 2000 році компанією Ericsson) виникли як паралельна розробка поряд із комунікаторами (КПК із функцією мобільного телефона), і на даний час вони утворили один клас пристроїв. Перший комунікатор був обмежений за функціями, мав закриту операційну систему (відсутні можливості розширення функціональності), значну вагу (більше 1 кг) та габарити, і був не зручний у використанні. Перші комунікатори були досить дорогими та орієнтованими на бізнес-сегмент ринку. Із плином часу (від початку 90-х до кінця 2000-х) розвиток пристроїв та програмного забезпечення, зростання мобільності споживача, та його звикання до постійного використання інтернету підготувало споживчий ринок, і в 2007 році компанія Apple випускає Iphone, що мав певні недоліки, звужену функціональність та закриту операційну систему (стала відкритою на початку 2008 року), проте увібрав в себе попередні наробки, був оснащений MultiTouch-екраном (управління двома пальцями) та супроводжувався агресивною рекламною кампанією. Окрім цього, він був зорієнтований на широке споживання, та спозиціонований як елітна іграшка (стильний зовнішній вигляд, «цікаве» управління), що додатково має функції для організації повсякденної діяльності (ринок «ділових помічників» був занадто вузький). Споживчий ринок сприйняв новинку із захопленням.

Наведене дає нам можливість дійти висновку, що в зв'язку з тим, що багатовекторні компоненти $S_1 = f(S_{11}, S_{12}, S_{13})$, $S_2 = f(S_{21}, S_{22}, S_{23})$, $S_3 = f(S_{31}, S_{32}, S_{33})$ у різні проміжки часу мають різну конфігурацію (що призводить до постійних різнопрофільних неузгодженостей у попиті та пропозиції на ринку, формуванні техніко-економічних розривів), базові посили традиційного STP-маркетингу не виконуються в значній мірі. Це вимагає переходу від «статичного» підходу до таргетування до «динамічного» підходу, формування STP-стратегії на наведеній у статті новій теоретичній базі.

Динамічне таргетування та динамічна сегментація, проте, є питаннями, які обговорюються в сучасному науковому просторі. Термін «динамічне сегментування ринку» згадується в межах дисертаційного дослідження 2010 року (Росія) у значенні «динамічна кластеризація ринку», тобто «комплексне використання інструментів динамічної кластеризації та апроксимаційного аналізу» сегментів у часі і передбачає проведення маніпуляцій із базою даних щодо кластерів ринку та їх варіацій (варіацій їхніх характеристик) протягом певного періоду. Зарубіжні дослідження також підіймають питання динамічного сегментування, проте зміст запропонованих вдосконалень полягає в оперативному зборі даних (наприклад, в результаті отримання зворотнього зв'язку в програмах лояльності, або отримуючи дані через інтернет-мережу) та уточненні комплексу маркетингу для груп споживачів відповідно до виявлених локальних змін. Під динамічним таргетуванням також, переважно, мається на увазі більш гнучка та точна адаптація до особливостей споживчої поведінки в межах промо-кампаній. Принципових змін процесу сегментування та таргетування в означених дослідженнях не передбачається, лише вдосконалюються локальні механізми знаходження та опису цільової аудиторії.

В межах даного дослідження термін «динамічне таргетування» означає систематичний процес визначення цільової аудиторії компанії-виробника в залежності від динаміки та узгодженості стану векторних характеристик споживача, товару та технології його виробництва. Це означає, що відібрані компанією ринкові сегменти не є стійкими у часі, вони є техніко-

економічним «компромісом» діалектичного процесу взаємодії у ланцюжку «виробництво – розподіл – обмін – споживання» та потребують періодичного перегляду відповідно до змін ринкової зрілості технології виробництва, товару та споживача. Яскравим прикладом останніх часів для ілюстрації цього можуть слугувати ринки планшетів і смартфонів, коли за останні 10 років під впливом діалектичного «визрівання» технологій і споживача формувалися нові, під час неочікувані для виробника, групи споживачів, а техніко-економічні характеристики товару набували прийнятної для споживача рівня. Таким чином, динамічне таргетування передбачає пошук області співпадання трьох компонент: цільової аудиторії (поточний та прогнозний стан, навички, цінності), часу виходу на ринок (або впровадження змін), що залежить і від стану технологічного розвитку виробників, та ідеї задоволення потреби (ідею товару).

Узгодження компонент динамічного таргетування відбувається в часі, із урахуванням ефектів, поданих на рис. 4. Із плином часу можуть змінюватись або застарівати елементи будь якої компоненти, а також змінюватись зв'язки між ними. Саме тому виділення цільової аудиторії (таргетування) має відбуватись відповідно до наступної технології (рис. 5):



Рис. 5. АТІ-технологія динамічного таргетування*

**Джерело: власна розробка авторів.*

Метою таргетування на основі динамічної сегментації ринку може бути не стільки пошук цільової аудиторії серед наявних споживачів та наявного товару (технології), скільки пошук цільової аудиторії, виходячи із можливого сполучення технологій виробництва (S1), товару (S2) та споживача (S3), враховуючи їх майбутні стани.

Таким чином, *АТІ-технологія динамічного таргетування* – це спосіб отримання привабливої для виробника цільової аудиторії на основі врахування динамічного діалектичного взаємозв'язку ринкового стану технології виробництва, товару та споживача, що дозволяє вибрати релевантні групи, час та спосіб виходу компанії на ринок зі своїм товаром.

ПОШУК НОВИХ СЕГМЕНТІВ

У процесі своєї діяльності на ринку підприємство має періодично займатися ревізією ринкових сегментів та пошуком нових. Для виявлення нових потенційних сегментів корисні такі питання, запропоновані М. Портером:

- ✓ Чи існують інші технології для виконання потрібних функцій?
- ✓ Чи спроможний удосконалений товар виконати додаткові функції?
- ✓ Чи є інші групи покупців з аналогічними потребами чи функціями?
- ✓ Чи краще задовольнити потреби деяких покупців, зменшуючи кількість функцій (наприклад, відповідно знижуючи ціни)?
- ✓ Чи існують нові набори (скорочені чи розширені) функцій, товарів чи послуг, придатних для продажу як єдине ціле?

Виявлення нового сегмента може принести фірмі велику конкурентну перевагу перед суперниками. Наприклад, аспірин (ацетилсаліцилова кислота), традиційно, застосовувався як жарознижувальний засіб і купувався у разі застуди. Однак проведені дослідження виявили його нову властивість: потрапляючи в кров, він сприяє зниженню її в'язкості. Регулярне профілактичне застосування аспіріну призводить до розрідження крові, перешкоджає утворенню тромбів, знижуючи таким чином загрозу інсультів та інфарктів. Ця властивість призвела до створення кардіологічного аспіріну, що дозволило вийти на новий ринковий сегмент: хворих на серцево-судинну патологію.

ОСОБЛИВОСТІ ВІДБОРИ ЦІЛЮВИХ РИНКІВ ТА ТАРГЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Сьогодні відбір цільових ринків та таргетування на цьому ринку набувають нових рис завдяки швидкому розвитку цифрових технологій, даних та штучного інтелекту. Вибір цільових ринків починається з сегментації, яка передбачає поділ ринку на групи з подібними потребами, а потім оцінку цих груп за критеріями привабливості. За даними досліджень, ефективна сегментація дозволяє підвищити прибутковість на 10-15%, оскільки ресурси спрямовуються на найбільш перспективні сегменти. Критерії відбору включають розмір сегмента, його зростання, структурну привабливість та сумісність з цілями та ресурсами компанії. Розмір сегмента оцінюється за кількістю потенційних клієнтів, обсягом продажів чи вартістю, а зростання – за динамікою ринку, стабільністю та потенціалом у довгостроковій перспективі. Наприклад, якщо сегмент скорочується, компанія може уникнути інвестицій, натомість обираючи зростаючі ринки, як-от сектор відновлюваної енергетики чи цифрової трансформації. Структурна привабливість враховує рівень конкуренції, силу покупців, наявність замінників та можливість диференціації. Якщо конкуренти вже домінують, сегмент може бути менш привабливим, але якщо компанія може запропонувати унікальну цінність, це стає перевагою. Цілі та ресурси компанії визначають, чи відповідає сегмент її філософії, чи є необхідні навички та досвід для входу.

У B2B сегментація часто базується на фірмографічних даних, таких як галузь, розмір компанії (кількість співробітників чи річний дохід) та географічне розташування. На відміну від B2C, де акцент на демографії (вік, стать, дохід) та психографії (цінності, спосіб життя), у B2B важливішими є поведінкові аспекти, як-от процес закупівель, бюджетні цикли та ролі в прийнятті рішень.

Сучасні тенденції включають використання технографічних даних – аналіз технологічного стеку компаній, щоб виявити потреби в інтеграції чи оновленні. Наприклад, компанії, що використовують застаріле ПЗ, можуть стати цільовим сегментом для постачальників хмарних рішень. Інтент-сегментація, заснована на даних про наміри, дозволяє виявляти компанії, які активно шукають рішення, аналізуючи їхню онлайн-активність, пошукові запити чи взаємодію з контентом. Це особливо актуально в цифровому маркетингу, де інструменти на кшталт Google Analytics чи спеціалізованих платформ дозволяють відстежувати сигнали купівлі в реальному часі. Персона-сегментація фокусується на ролях усередині компаній: від CEO до менеджерів із закупівель, дозволяючи створювати персоналізовані

повідомлення. Етап подорожі покупця (journey stage) сегментує аудиторію за стадіями: від кваліфікованих (потенційних, але неусвідомлених) до клієнтів (для upsell). У цифровому середовищі це інтегрується з ABM (account-based marketing), де маркетинг спрямовується на конкретні облікові записи, а не масовий ринок.

Таргетування на промисловому ринку сьогодні – це не просто вибір сегментів, а динамічний процес, що враховує дані в реальному часі та персоналізацію. У B2B покупці раціональні, орієнтовані на ROI (повернення інвестицій), тому таргетування повинно підкреслювати цінність, ефективність та довгострокові переваги. Цифровий маркетинг трансформує цей процес: платформи на кшталт LinkedIn дозволяють таргетувати за посадою, галуззю та розміром компанії, досягаючи ключових осіб у DMU (decision-making unit). SEO (search engine optimization) допомагає привертати увагу через органічний пошук, оптимізуючи контент під ключові слова, як-от "промислове обладнання для автоматизації". Контент-маркетинг, включаючи блоги, white papers та вебіари, будує довіру, залучаючи сегменти на ранніх стадіях. Email-маркетинг з автоматизацією (наприклад, через Mailchimp чи HubSpot) дозволяє сегментувати списки та надсилати персоналізовані кампанії, підвищуючи відкриття на 20-30%. PPC (pay-per-click) реклама на Google Ads чи LinkedIn Ads фокусується на інтенсигналах, дозволяючи показувати оголошення лише зацікавленим компаніям. Соціальні медіа, особливо LinkedIn, стали ключовими для B2B, де можна запускати lookalike-аудиторії на основі існуючих клієнтів. Інфлюенсер-маркетинг у B2B залучає експертів галузі для просування, розширюючи охоплення в цільових сегментах. Автоматизація через CRM-системи (наприклад, Salesforce) інтегрує дані для точного таргетування, аналізуючи взаємодії та прогнозуючи поведінку за допомогою AI.

Сьогодні виклики включають конфіденційність даних (GDPR, CCPA), тому компанії використовують first-party data та згоду. У постпандемійному світі гібридні моделі (онлайн+офлайн) домінують, з акцентом на омніканальність. Наприклад, віртуальні заходи та AR-демонстрації продуктів дозволяють таргетувати глобальні ринки без фізичної присутності. Аналітика даних, включаючи Big Data та машинне навчання, дозволяє передбачати тенденції, оптимізуючи вибір ринків. С

Сьогодні, з ростом AI, таргетування стає проактивним: системи рекомендують сегменти на основі прогнозів зростання. Позиціонування, як частина S-T-P (сегментація-таргетинг-позиціонування), забезпечує унікальність бренду в свідомості покупців, наприклад, через перцептивні карти, де враховуються ціна та

якість. У промисловому маркетингу сегментація повинна бути вимірюваною, доступною, істотною та дієвою. Фірмографічна сегментація проста, але комбінується з іншими для глибини. Технографіка виявляє технологічні потреби, як-от компанії з певним ПО. Інтент-данні з інструментів на кшталт Demandbase дозволяють фокусуватися на "гарячих" лідів. Персони допомагають створювати контент для конкретних ролей, наприклад, технічний контент для IT-директорів. Етап подорожі забезпечує релевантність: освітній контент для aware-стадії, кейси для opportunity. Цифровий маркетинг робить таргетування ефективнішим: платформи на кшталт Adobe Real-Time CDP об'єднують дані для 360-градусних профілів, дозволяючи динамічну сегментацію та активацію в реальному часі. Це включає AI для propensity scoring – прогнозування дій, як конверсія чи відтік. У B2B, на відміну від B2C, акцент на повному воронці: від залучення до утримання. Стратегії, як контент-маркетинг, будують авторитет, пропонуючи insights для болів сегментів. Сайт повинен бути user-friendly, з персоналізованим контентом через cookies.

Позиціонування бренду – ключ до диференціації: знайти унікальне місце, як "надійний постачальник для середнього бізнесу". Дослідження аудиторії через опитування, дані CRM та аналітику допомагає створювати buyer personas, включаючи демографію, психографію та бізнес-атрибути. У 2025 році, з ростом e-commerce в B2B, таргетування включає онлайн-магазини з персоналізованими рекомендаціями. Виклики: довгі цикли, множинні стейкхолдери, тому ABM фокусується на ключових акаунтах, використовуючи дані для гіперперсоналізації. Інтеграція офлайн (виставки) з онлайн (вебінари) посилює охоплення. Успішні приклади: IBM використовує AI для таргетування в хмарних послугах, аналізуючи дані клієнтів. Загалом, відбір цільових ринків сьогодні – data-driven процес, де цифровий маркетинг забезпечує точність та ефективність.

Компанії, що ігнорують це, ризикують втратити конкурентну перевагу, адже ринок еволюціонує до гіперперсоналізованих взаємодій. У висновку, поєднання традиційних критеріїв з цифровими інструментами дозволяє оптимізувати ресурси, підвищувати конверсію та будувати сталі відносини на промисловому ринку. Продовжуючи аналіз, варто відзначити, що в умовах глобалізації географічна сегментація втрачає вагу, натомість зростає роль культурних та регуляторних факторів. Цифрові платформи дозволяють таргетувати глобально, але з локалізацією контенту. Наприклад, для європейського ринку акцент на GDPR-сумісність. Тенденції сучасності: метавсесвіти для B2B, де віртуальні зустрічі таргетують сегменти. AI-чати для lead generation, аналізуючи розмови. Sustainability

як критерій: сегменти, що цінують екологічність. У B2B таргетування – інвестиція в дані, що окупається ростом продажів. Таким чином, сучасний промисловий маркетинг – симбіоз стратегії та технологій, спрямований на точне влучання в потреби цільових ринків.

На додаток можна сказати, що цифровий маркетинг радикально змінив способи ідентифікації та досягнення цільових аудиторій на промисловому ринку. Раніше промислові маркетологи покладалися переважно на галузеві виставки, друковані каталоги, особисті зустрічі торгових представників та рекомендації для генерації лідів. Сьогодні цифрові канали відіграють центральну роль у стратегіях таргетування, дозволяючи досягати потенційних клієнтів на різних етапах їхньої покупательської подорожі. Корпоративні вебсайти стали важливим інструментом для демонстрації експертизи компанії, представлення детальної технічної інформації про продукцію та збору даних про відвідувачів. Аналітика поведінки користувачів на сайті допомагає визначити найбільш зацікавлені компанії, відстежуючи які сторінки вони переглядають, скільки часу проводять на сайті та які матеріали завантажують.

Контент-маркетинг набув особливого значення у промисловій сфері, де покупці проводять детальні дослідження перед прийняттям рішення про закупівлю. Компанії створюють білі книги, технічні керівництва, тематичні дослідження та відеоматеріали, що демонструють їхню експертизу та надають цінну інформацію потенційним клієнтам. Ця стратегія не лише допомагає позиціонувати компанію як лідера думок у галузі, але й генерує кваліфіковані ліди, оскільки професіонали, що завантажують спеціалізований технічний контент, швидше за все мають реальну потребу в продукції чи послугах. Пошукова оптимізація та контекстна реклама дозволяють компаніям з'являтися саме тоді, коли потенційні клієнти активно шукають рішення своїх проблем, використовуючи специфічні галузеві терміни та технічні запити.

Соціальні мережі, які традиційно асоціюються зі споживчим маркетингом, також знайшли застосування у промисловій сфері, хоча з певною специфікою. Професійна мережа LinkedIn стала ключовою платформою для таргетування на промисловому ринку, дозволяючи точно націлювати рекламу на осіб з конкретними посадами, у визначених компаніях, галузях та географічних регіонах. Маркетологи можуть створювати спонсоровані публікації, що з'являтимуться безпосередньо у стрічках новин ключових осіб, що приймають рішення, або надсилати персоналізовані повідомлення через InMail. Групи LinkedIn за професійними інтересами надають можливості для органічної взаємодії з цільовою аудиторією,

обміну експертними знаннями та побудови репутації. Twitter використовується для моніторингу галузевих розмов та оперативного реагування на запити, тоді як YouTube служить платформою для демонстрації обладнання в дії, навчальних матеріалів та віртуальних турів виробничими потужностями.

Аналітика даних та штучний інтелект відкривають нові горизонти для таргетування на промисловому ринку. Предиктивна аналітика використовує історичні дані про клієнтів, їхню поведінку та характеристики для ідентифікації компаній, які найімовірніше стануть покупцями. Алгоритми машинного навчання аналізують сотні змінних, виявляючи патерни та кореляції, які неможливо помітити при ручному аналізі. Наприклад, система може визначити, що компанії певного розміру у визначеній галузі, які нещодавно отримали інвестиції та розміщують вакансії на певні позиції, з високою ймовірністю потребуватимуть конкретного обладнання чи послуг протягом найближчих місяців. Intent data, або дані про наміри, збираються з численних онлайн-джерел та показують, які теми досліджують організації, дозволяючи ідентифікувати компанії на ранніх етапах покупательської подорожі.

Обліковий маркетинг, або маркетинг на базі облікових записів, став домінуючою стратегією для багатьох компаній на промисловому ринку. Замість широкого таргетування на сегменти, облікові маркетологи ідентифікують конкретний список цільових організацій та розробляють високо персоналізовані маркетингові кампанії для кожної з них. Цей підхід особливо ефективний для компаній, що працюють з обмеженою кількістю потенційних клієнтів високої цінності. Маркетингові та продажні команди тісно співпрацюють, узгоджуючи свої зусилля для проникнення у цільові організації через множинні точки контакту. Технології автоматизації маркетингу дозволяють відстежувати взаємодію всіх співробітників цільової компанії з контентом та повідомленнями, координувати багатоканальні кампанії та вимірювати вплив кожної взаємодії на просування угоди.

Персоналізація досягла нового рівня завдяки динамічному контенту та автоматизації маркетингу. Вебсайти можуть автоматично адаптувати своє наповнення залежно від галузі відвідувача, розміру його компанії чи раніше продемонстрованих інтересів. Email-кампанії використовують складну сегментацію для надсилання релевантних повідомлень на основі стадії покупательської подорожі, попередньої поведінки та профілю компанії.

Маркетингова автоматизація також дозволяє впроваджувати nurturing програми, які систематично розвивають відносини з потенційними клієнтами, що

ще не готові до покупки, надаючи їм релевантний контент протягом тривалого періоду та підтримуючи інтерес до бренду. Скорингові системи лідів автоматично оцінюють кожного потенційного клієнта на основі його характеристик та поведінки, дозволяючи продажним командам зосереджуватися на найбільш перспективних можливостях.

Виміри та оптимізація стали набагато точнішими у цифровому середовищі. Промислові маркетологи можуть відстежувати повний шлях клієнта від першого дотику до закритої угоди, визначаючи які канали та повідомлення найефективніше генерують кваліфіковані ліди та конверсії. Багатодотикова атрибуція розподіляє цінність між різними маркетинговими взаємодіями, що впливали на рішення про покупку, надаючи більш повну картину ефективності маркетингу порівняно з простою атрибуцією останнього кліку. Ці інсайти дозволяють оптимізувати розподіл бюджету між каналами, удосконалювати повідомлення та постійно покращувати таргетування. Тестування різних підходів, від креативів оголошень до цільових сторінок та email-тем, стало стандартною практикою, що дозволяє приймати рішення на основі даних замість інтуїції.

Міжнародне таргетування на промисловому ринку має свою специфіку у цифрову епоху. Хоча цифрові канали полегшують досягнення міжнародних аудиторій, культурні відмінності, мовні бар'єри та локальні ділові практики залишаються важливими факторами. Успішні компанії адаптують свої повідомлення та контент для різних ринків, враховуючи не лише мовні відмінності, але й локальні регуляторні вимоги, технічні стандарти та бізнес-етикет. Пошукова оптимізація для різних країн вимагає розуміння локальних пошукових звичок та термінології. Час відправки email-кампаній має враховувати часові пояси та робочі графіки різних регіонів. Деякі компанії створюють окремі сайти або розділи для різних географічних ринків, надаючи локалізований контент та демонструючи розуміння місцевих потреб.

Етичні аспекти та відповідність регуляторним вимогам набули критичного значення у цифровому таргетуванні. Загальний регламент захисту даних Європейського Союзу та інші закони про конфіденційність встановлюють строгі правила щодо збору, зберігання та використання персональних даних. Промислові маркетологи повинні забезпечити отримання явної згоди на обробку даних, надавати прозору інформацію про те, як використовуються дані, та надавати можливості для відмови від комунікацій. Порушення цих вимог може призвести до значних штрафів та репутаційних втрат. Водночас, етичний підхід до таргетування,

що поважає приватність та надає реальну цінність аудиторії, сприяє побудові довіри та довготривалих відносин.

Інтеграція онлайн та офлайн таргетування залишається важливою для промислового маркетингу. Незважаючи на зростання цифрових каналів, традиційні методи як галузеві виставки, особисті зустрічі та прямі продажі продовжують відігравати суттєву роль, особливо для складних продуктів з високою вартістю. Найефективніші стратегії інтегрують цифрові та традиційні підходи, використовуючи цифрові канали для ідентифікації та попереднього взаємодії з потенційними клієнтами, а потім залучаючи особисті контакти для поглиблення відносин та завершення угод. Цифровий маркетинг може підсилювати офлайн зусилля, наприклад, через таргетовані рекламні кампанії перед галузевою виставкою для збільшення відвідуваності стенду або через подальші email-кампанії для підтримки зв'язку з контактами, отриманими на заході. Мобільні технології дозволяють продажним представникам отримувати доступ до повної інформації про клієнта під час зустрічей, включаючи історію взаємодій, переглянутий контент та рівень зацікавленості.

Майбутнє таргетування на промисловому ринку обіцяє ще більшу персоналізацію та автоматизацію. Штучний інтелект продовжуватиме вдосконалюватися у прогнозуванні потреб клієнтів та оптимізації комунікацій. Чат-боти та віртуальні асистенти стануть більш складними, забезпечуючи інтелектуальну попередню кваліфікацію лідів та відповіді на технічні запити. Віртуальна та доповнена реальність відкриють нові можливості для демонстрації складного промислового обладнання та надання віртуального досвіду використання продукції. Інтернет речей генеруватиме нові типи даних про використання обладнання, які можуть інформувати таргетування та персоналізацію, дозволяючи пропонувати обслуговування або оновлення саме тоді, коли вони потрібні клієнту.

Успішне таргетування на сучасному промисловому ринку вимагає балансу між використанням передових технологій та збереженням людського фактору у відносинах бізнес-до-бізнесу. Цифрові інструменти надають безпрецедентні можливості для точної ідентифікації цільових аудиторій, персоналізації повідомлень та вимірювання результатів, але в основі успішних промислових угод як і раніше лежать довіра, експертиза та взаєморозуміння між людьми. Компанії, які вміло поєднують аналітичний підхід до сегментації та таргетування з глибоким розумінням специфічних потреб клієнтів та побудовою міцних відносин, отримують конкурентну перевагу на дедалі більш складному та динамічному промисловому ринку.

Контрольні питання:

1. Опишіть основні етапи процесу відбору цільових ринків на промисловому ринку. Наведіть приклади для кожного етапу.
2. Які критерії макросегментації використовуються для поділу промислового ринку? Поясніть їх значення на прикладі галузі машинобудування.
3. Чим відрізняється мікросегментація від макросегментації в контексті промислового маркетингу? Наведіть приклади змінних для мікросегментації.
4. Оцініть переваги та недоліки стратегії недиференційованого маркетингу при відборі цільових ринків на промисловому ринку.
5. Як впливають фактори купівельної поведінки (наприклад, DMU) на вибір цільових сегментів у промисловому маркетингу? Наведіть реальний приклад.

Питання для самоперевірки:

1. Який з наступних етапів не входить до процесу відбору цільових ринків: а) сегментація; б) позиціонування; в) дистрибуція; г) таргетинг?
2. Макросегментація промислового ринку включає критерії, такі як: а) розмір компанії; б) особисті характеристики покупця; в) тип товару; г) всі перелічені.
3. Чи є вірним твердження: "Стратегія диференційованого маркетингу передбачає адаптацію пропозиції для кожного сегменту"? (Так/Ні)
4. Який фактор не є типовим для мікросегментації: а) процес прийняття рішень; б) географічне розташування; в) купівельна ситуація; г) лояльність до бренду?
5. У промисловому маркетингу цільовий ринок обирається на основі: а) лише демографічних факторів; б) оцінки привабливості сегментів; в) випадкового вибору; г) виключно цінової політики.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Дослідіть і проаналізуйте реальний приклад відбору цільового ринку компанією з промислової галузі (наприклад, Siemens або Caterpillar). Які критерії були використані?
2. Розробіть план сегментації та відбору цільового ринку для гіпотетичної компанії, що виробляє промислове обладнання для харчової промисловості.
3. Порівняйте процес відбору цільових ринків на промисловому ринку з споживчим ринком. Які ключові відмінності та подібності?
4. Проаналізуйте вплив цифровізації (наприклад, Industry 4.0) на стратегію відбору цільових сегментів у промисловому маркетингу.

5. Оцініть ефективність різних методів оцінки привабливості сегментів (наприклад, матриця GE/McKinsey) на прикладі конкретної промислової галузі.

Лекція 12

ТЕМА 12. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ.

План лекції 12:

1. Філософія та підходи до ринкового позиціонування на промисловому ринку.
2. Етапи ринкового позиціонування.
3. Особливості етапів ринкового позиціонування на промисловому ринку.

Філософія та підходи до ринкового позиціонування на промисловому ринку

Промисловий маркетинг, як дисципліна, що вивчає маркетингові процеси на ринках товарів і послуг для бізнесу (B2B), приділяє особливу увагу ринковому позиціонуванню, яке є ключовим елементом стратегічного планування. Позиціонування на промисловому ринку полягає в створенні унікального образу продукту чи бренду в свідомості цільових клієнтів, з акцентом на раціональні переваги, такі як ефективність, надійність і економічна вигода, на відміну від емоційного позиціонування на споживчому ринку.

Філософія позиціонування в промисловому маркетингу базується на ідеї, що бізнес-клієнти приймають рішення на основі об'єктивних критеріїв, таких як зниження витрат, підвищення продуктивності та інтеграція в ланцюг постачань, а не на імпульсних емоціях. Ця філософія впливає з маркетингової концепції, яка спирається на чотири стовпи: визначення цільового ринку, розуміння потреб клієнтів, інтегрований маркетинг і прибутковість, як зазначається в класичних підходах до маркетингу.

У промисловому контексті філософія позиціонування *еволюціонувала* від виробничої орієнтації, де акцент робився на масовому виробництві, до *маркетингової та соціальної концепцій*, де пріоритет віддається задоволенню потреб клієнтів і врахуванню суспільних інтересів, таких як екологічна стійкість і етичні стандарти постачань. Наприклад, у виробництві промислового обладнання компанії позиціонують себе як партнера, що пропонує не просто продукт, а комплексне рішення для оптимізації бізнес-процесів, що відображає перехід від продуктоцентричної філософії до клієнтоцентричної. Ця еволюція пов'язана з

неокласичними та неоінституційними теоріями, які підкреслюють роль економічної соціології та системного підходу в формуванні ринкових відносин.

У промисловому маркетингу філософія позиціонування також являє собою *інтерактивний процес*, де компанії постійно адаптують свої стратегії на основі зворотного зв'язку від клієнтів, формуючи цикл аналізу ринку, тестування позицій і коригування, що робить позиціонування динамічним процесом, а не статичним станом. Такий підхід підкреслює важливість довгострокових відносин, оскільки на промисловому ринку клієнти часто є великими корпораціями з обмеженою кількістю постачальників, і втрата одного клієнта може суттєво вплинути на прибуток. Філософія тут спрямована на створення "ментального слоту" в свідомості покупця, де бренд асоціюється з конкретними перевагами, такими як інноваційність чи кастомізація, що відрізняється від споживчого ринку, де позиціонування часто базується на емоціях чи статусі.

Підходи до позиціонування на промисловому ринку можна класифікувати за кількома категоріями, адаптованими до B2B-специфіки. Перший підхід – *позиціонування за атрибутами продукту*, де акцент робиться на технічних характеристиках, таких як міцність матеріалів чи ефективність енергоспоживання, що є критичним для промислових товарів, наприклад, у машинобудуванні. Другий – *позиціонування за користувачем*, коли компанія фокусується на конкретних галузях чи типах бізнесу, наприклад, позиціонуючи обладнання для нафтовидобутку як оптимальне для великих енергетичних компаній. Третій підхід – *позиціонування відносно конкурентів*, де бренд виділяється через порівняння, наприклад, як більш інноваційний чи економічний варіант порівняно з лідерами ринку. У промисловому маркетингу також поширений підхід позиціонування *за класом продукту*, де товар асоціюється з преміум-сегментом, наприклад, як "промислове рішення для високотехнологічних виробництв". Крім того, філософія включає *соціальний аспект*, де позиціонування враховує етичні та екологічні фактори, такі як сталє виробництво, що стає все важливішим у глобальних ланцюгах постачань.

Особливості позиціонування на промисловому ринку полягають у його *орієнтації на раціональність*: рішення приймаються групою осіб (закупівельний комітет), тому позиціонування повинно апелювати до кількох рівнів – від техніків до топ-менеджменту. Це вимагає інтеграції маркетингу з продажами, де особисті зустрічі та демонстрації відіграють ключову роль, на відміну від масового просування на споживчому ринку. Крім того, промислові ринки характеризуються меншою кількістю клієнтів, але більшими обсягами угод, тому позиціонування

повинно бути *точним і персоналізованим*, часто з використанням даних про клієнтські потреби. Філософія тут підкреслює "сутність" над "обгорткою": замість зовнішніх змін, як реорганізація структури, акцент на зміні корпоративної культури для справжньої орієнтації на ринок.

Підходи до позиціонування також включають *proactive market orientation*, пов'язану з позиціонуванням на основі якості, та *responsive market orientation*, орієнтовану на імідж бренду, що є домінуючими драйверами в B2B.

У сучасному промисловому маркетингу філософія позиціонування інтегрує цифрові інструменти, такі як CRM-системи для аналізу даних клієнтів, що дозволяє динамічно оновлювати позиції. Наприклад, компанії в хімічній промисловості позиціонують себе як постачальників "зелених" матеріалів, поєднуючи філософію суспільної маркетингової концепції з практичними підходами сегментації за екологічними стандартами.

Загалом, особливості позиціонування на промисловому ринку роблять його більш *стратегічним* і менш тактичним, з *фокусом на довгострокову цінність*, що відрізняється від швидких кампаній на споживчому ринку. *Філософія позиціонування тут – це не просто теорія, а практичний інструмент для конкурентної переваги, де успіх залежить від глибокого розуміння бізнес-потреб клієнтів і адаптації підходів до мінливих ринкових умов.*

Підходи до позиціонування також *еволюціонують* під впливом глобалізації: компанії мусять враховувати культурні відмінності в позиціонуванні, наприклад, акцентуючи надійність для європейських ринків і інноваційність для азійських.

У підсумку, ринкове позиціонування в промисловому маркетингу є комплексним процесом, що поєднує філософію клієнтоцентризму з різноманітними підходами, адаптованими до специфіки B2B-відносин, забезпечуючи стійку конкурентоспроможність. Ця дисципліна вчить, що ефективне позиціонування не обмежується рекламою, а пронизує всю діяльність компанії, від розробки продукту до післяпродажного сервісу, формуючи унікальну ринкову нішу

СУТНІСТЬ РИНКОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ

Після вибору цільового ринку фірма має вирішити, яку позицію слід зайняти у ньому. Важливість цього рішення в тому, що воно служитиме дороговказом при розробці продуктової стратегії підприємства, формуватиме джерело його конкурентної переваги на ринку.

Позиціонування товару на ринку – це забезпечення товару поза сумнівом, чітко відмінного з інших, бажаного місця над ринком й у свідомості цільових покупців.

Позиціонування (від англійського слова *positioning* - розміщення) визначає характер сприйняття фірми, її товарів цільовими покупцями. Місце позиціонування в стратегії підприємства та посиленні його конкурентних переваг показано на рис.12.1 та 12.2. Воно спрямоване насамперед на трансформацію свідомості споживача (За словами батьків-засновників позиціонування Е.Райса і Дж. Траута "позиціонування - це операція на свідомості потенційних покупців") в такий спосіб, щоб зробити торгову марку не просто відомою, а значно відмінну з інших марок, представлених над ринком, має особливої цінності споживача. Це дозволяє знизити чутливість споживача до ціни, зменшити цінову еластичність, що дозволяє підвищити ціну товару, збільшити рентабельність і найголовніше отримати стратегічну конкурентну перевагу, носієм якого є споживач. Отже, стратегія позиціонування – це інструмент реалізації стратегії диференціації. Про важливість диференціації говорить той факт, що ринкова вартість провідних компаній, таких як, наприклад, Addidas, Reebok, McDonald's, визначається не стільки вартістю матеріальних активів, а, в першу чергу, ринковою вартістю торгової марки. Проте просте запровадження марки означає створення диференціації. Проведені дослідження показують, що понад 80% марок, присутніх на ринку, не диференційовані. Певною мірою це зумовлено недоліками позиціонування торгової марки над ринком. Розроблена стратегія позиціонування формує відправну точку розробки комплексу маркетингу, зокрема. для брендингу та розробки стратегії просування.



Рисунок 12.1 – Місце позиціонування в стратегії підприємства
(Джерело: розробка автора)

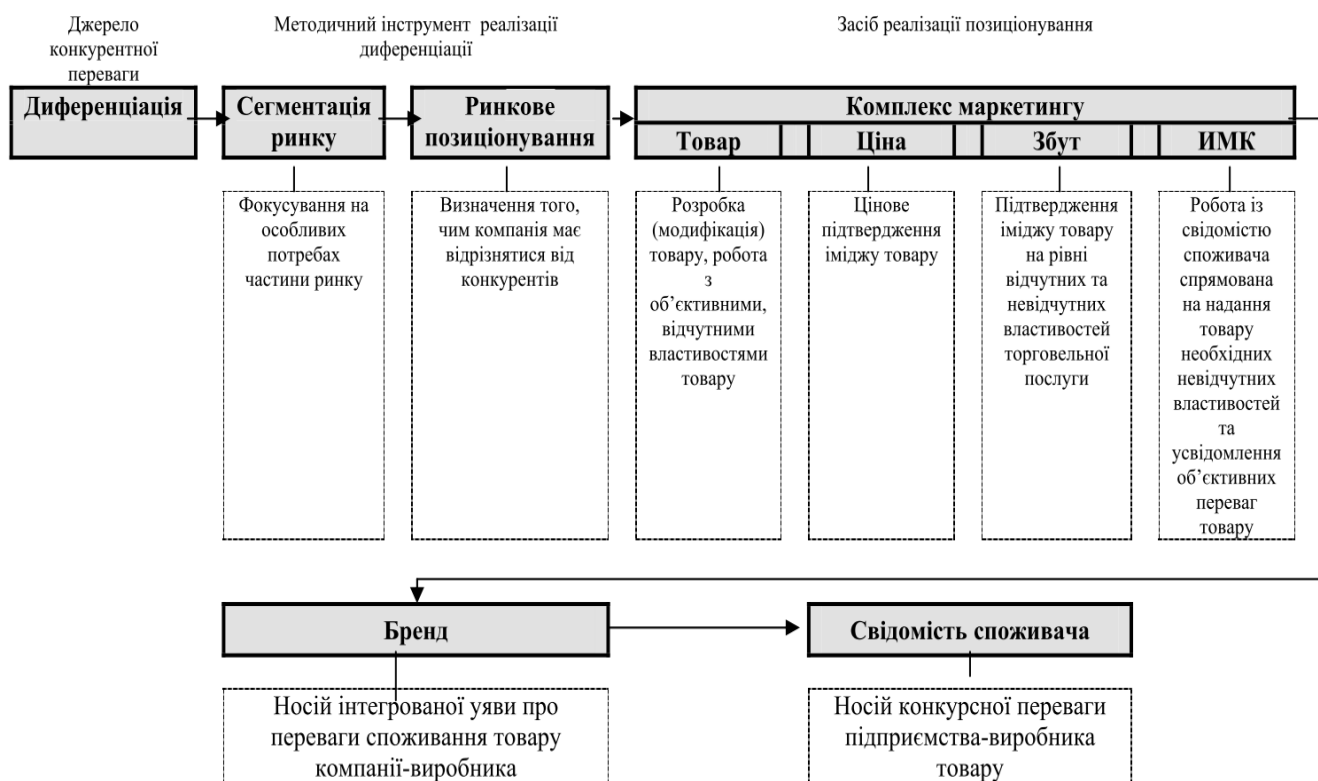


Рисунок 12.2 - Місце ринкового позиціонування в системі заходів по посиленню конкурентних переваг підприємства

(Джерело: розробка автора)

На стадії розробки ринкового позиціонування виникають такі типові питання:

- Які відмінні властивості та/або вигоди, дійсні чи сприймані, на які сприятливо реагують покупці?
- Як сприймаються позиції конкуруючих марок та фірм щодо цих властивостей та/або вигод?
- Яку позицію найкраще зайняти в даному сегменті з урахуванням очікувань потенційних покупців та позицій, які вже зайняті конкурентами?
- Які маркетингові засоби найкраще підходять для того, щоб зайняти та захищати обрану позицію?

Необхідно усвідомлювати, що будь-яка диференціація товару має значення для покупця. Основа диференціації має відповідати низці критеріїв (рис.12.3).



Рисунок 12.3 - Групи критеріїв ефективного позиціонування товарів на споживчому ринку

Споживчі критерії. Вимога унікальності означає, що товар/марка повинна мати властивості, які немає або ж які слабо виражені у конкурентів. Бажано, щоб

розрив з конкурентами у характеристики товару був більший, ніж величина диференційованого порогу чутливості споживача (20%). Унікальність може бути об'єктивною або невідчутною (уявною), наприклад престижність марки. Значущість означає, що с точки зору мотивації споживачів з цільового ринку, обрана властивість товару є важливою. Тільки за цієї умови техніко-технологічні переваги товару трансформуються у конкурентні переваги (рис. 12.4). Перевага в технології задоволення товару пов'язана з тим, що товар, який продає компанія має «лягти» на вже існуючу у споживача технологію задоволення потреби (рис. 12.5), інакше потрібні значні капіталовкладення в трансформацію патернів споживчої поведінки. Наприклад, якщо споживачі звикли забезпечувати чистоту рук за допомогою змивання водою та милом, то обеззаражуючі гелі, які мають інший принцип задоволення потреби вимагають додаткового конс'єрмеріської просвіти серед населення.

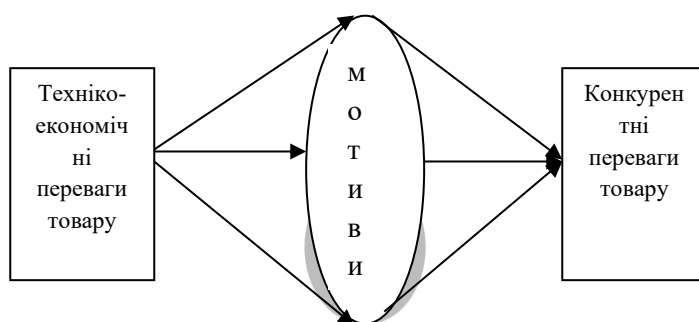


Рисунок 12.4 - Умови трансформації техніко-економічних переваг товару в його конкурентні переваги

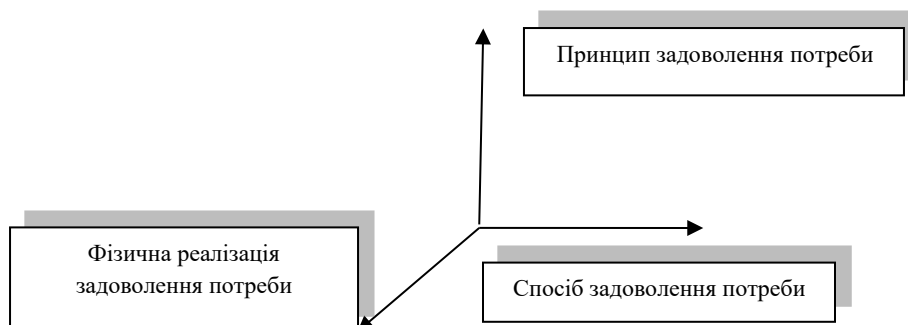


Рисунок 12.5 - Товар як технологія задоволення потреби

Когнітивні критерії. Дана група критеріїв пов'язана із можливістю донесення до свідомості споживача переваг товару чи бренду. Наочність означає, що споживачу можна проілюструвати обрані переваги (ринкову позицію). Зрозумілість пов'язана з тим, що споживач може виходячи із рівня своєї освіти, життєвого досвіду усвідомити заявлені переваги. Наприклад, більшість споживачів не мають знань щодо переваг схемотехнічних рішень побутової електроніки, якості технологічної зборки. Проте саме це в сучасних умовах визначає різницю між низкоціновими та середньо ціновими брендами.

Конкурентні критерії. Такі критерії забезпечують захист від інших суб'єктів ринку. Окрім традиційного захисту від товарів (брендів) аналогів, це стосується й захисту від товарів-субститутів. Якщо перший, як правило, забезпечується за рахунок трьох основних компонентів (патентний захист, агресивна інноваційна та рекламна політики), то про другий в більшості літературних джерел не згадується взагалі. Проте, в сучасних умовах, коли життєвий цикл промислових товарів на споживчому ринку вкрай обмежений руйнування позиціонування часто відбувається за рахунок технологічного заміщення. Наприклад, композитні та нано матеріалі заміщують дюралеві сплави та т.ін. Слава відомих у 80-х роках таких брендів, як *Sony*, *Sharp*, затьмарена південнокорейськими корпораціями, які зробили ставку на новітні технології у телевізійній техніці.

Важливим критерієм обраної для позиціонування ринкової позиції є захист від коливання цін на складові товару та рівня платоспроможності споживачів. Останнє особливо важливо за умов кризи, коли першим, хто страждає є середній клас. Сьогодні це, нажаль, чудово ілюструють вітчизняні реалії. Збільшення собівартості комплектуючих за рахунок прив'язки до курсу долару на тлі збідніння основної частини населення призвело до поляризації продажів: або преміум- та лакшері- сегменти, або найбільш дешеві моделі.

Збутові критерії стосуються захисту обраного ринкового позиціонування від непрофесійних дій по просуванню бренду на ринку реселерів та їх мотивування до просування саме нашого товару. Відмінна риса маркетингового сьогоднішнього – це перевищення ринкової влади посередників на владою виробників. За цих умов товару буде продаватися лише за умови, якщо обрана компанією-виробником ринкова позиція бренду буде відповідати економічним інтересам посередників, товарним портфелям торговельних мереж, їх власному позиціонуванню. Яскравий приклад - *Ашан* та *Новус*.

Інші критерії (доступність цільової аудиторії та каналів збуту) є очевидними, але ще більш важливими. Особливо для товарів та брендів з преміум- та лакшерері- сегментів.

Фінансово-економічні критерії стосуються економічних інтересів економічних суб'єктів. В контексті наведеного вище важливими стають критерії прибутковості для посередників та фінансова доступність для споживача. Це два антагоністичних критерії, які визначають ефективність обраної позиції. Проілюструємо це прикладом з аптечної торгівлі. Якщо у людини підійметься температура та споживач піде в аптеку за жарознижуючим препаратом, йому запропонують аспірин відомого німецького виробника оскільки прибуток аптеки від його продажу вище, ніж від дешевого вітчизняного аналогу. Мотивація споживача антагоністична. Тому успіх ринкової позиції буде визначатися наскільки точно вдалося досягти компромісу між якісними та ціновими характеристиками препарату.

До цієї ж групи критеріїв належать фінансова доступність та прибутковості для виробника. В процесі аналізу карт сприйняття подеколи виявляється зовнішньо приваблива незайнята у свідомості споживача ринкова позиція. Проте, подальший аналіз необхідних фінансових ресурсів для проведення НДДКР, впровадження у виробництво або унеможлиблюють заплановане, або роблять його економічно непривабливим. Таке трапляється також тоді, коли обрана позиція зорієнтована на малі за ємністю ринкові сегменти.

Виробничо-технологічні критерії. В силу того, що ринкове позиціонування пов'язано із розробленням конценції нового товару під час аналізу обраної позиції необхідно досліджувати технологічну та виробничу доступність. Для першого проводиться технологічний аудит на підприємстві, який передбачає аналіз наявних технологій, виявлення технологічних прогалин та аналіз можливостей їх усунення. Виробнича доступність передбачає аналіз відповідності наявного виробничого обладнання обраній системі технологій, кількісних показників виробничих потужностей (чи зможуть вони задовольнити попит на обраному ринковому сегменті) та т.ін.

Розв'язання цієї задачі є на практиці вкрай важким завданням. Вимога унікальності означає, що товар/марка повинна мати властивості, яких немає або які слабо виражені у конкурентів. Наприклад, особлива біоформула у пральних порошків або безпека легкових автомобілів Volvo. Однак знайти відмінну властивість товару недостатньо. Ця властивість має бути важливою для споживача. Так, згідно з формулою Фішбена-Розенберга відношення споживачів до марки

товару розраховується за такою формулою:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n w_{jk} x_{ijk}$$

де A_{ij} - позиція j споживача до марки i , w_{jk} - відносна важливість для j -го споживача атрибуту k , x_{ijk} - міра сприймається j -м споживачем присутності атрибуту k у марці i (бал), n – кількість атрибутів. Таким чином, щоб забезпечити диференціацію марки за яким-небудь атрибутом товару, рейтинг даного атрибуту повинен бути максимально високим.

У практиці маркетингу часто виникає ситуація, особливо у разі певного технологічного прориву, коли фірма має справді унікальні позиції для диференціації на ринку, проте на практиці його не має. Це з тим, що основа для диференціації повинна бути зрозумілою, зрозумілою споживачеві, перебувати в зоні його розуміння, співвідносити з наявними у нього знаннями. Наприклад, виробники побутової техніки іноді рекламують свої технологічні переваги. Однак для більшості потенційних споживачів, які не мають спеціальних знань у цій галузі, ця перевага ні про що не говорить. Ця перевага має бути сформульована у тих термінах, які їм зрозумілі.

Мабуть, найважчим завданням для формування основи для диференціації є пошук такої позиції, яка була захисною, тобто. могла б утримувати фірмою багато років. В іншому випадку, витративши значні суми на доведення до свідомості споживача важливість даної позиції, компанії доведеться поділити своєю позицією з фірмами, які виробляють аналогічний товар, але при цьому не витратилися на рекламну компанію.

У загальному випадку диференціація може йти за товаром, додатковими послугами, персоналом, системою дистрибуції та іміджем.

Правильний вибір позиціонування вимагає дотримання кількох умов, зокрема:

- мати гарне розуміння позиції, реально займаної маркою у свідомості покупця; це знання може бути набуто насамперед шляхом дослідження іміджу марки;
- знати позиціонування конкуруючих марок, особливо головних конкурентів;
- вибрати власну позицію та ідентифікувати релевантні та переконливі аргументи в її обґрунтування;
- оцінити потенційну рентабельність обраної позиції, виявляючи підозрілість щодо помилкових ринкових ніш, винайдених рекламними агентами або відкритих в результаті якісних досліджень, не підтверджених на великій вибірці;

- переконатися в тому, що марка має достатній потенціал, щоб досягти потрібного позиціонування у свідомості покупців;
- оцінити вразливість позиціонування; чи достатньо у нас ресурсів, щоб зайняти та захистити обрану позицію?
- переконатися у узгодженості обраного позиціонування коїться з іншими маркетинговими чинниками: ціною, комунікацією і збутом.

Якщо є чітке і чітке визначення обраного позиціонування, для менеджерів стає можливим перевести позиціонування в ефективну і послідовну маркетингову стратегію підприємства на ринку.

ЕТАПИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ

Проведення позиціонування вимагає проходження ряду взаємозалежних між собою етапів (рис.12.6). Розглянемо їх.

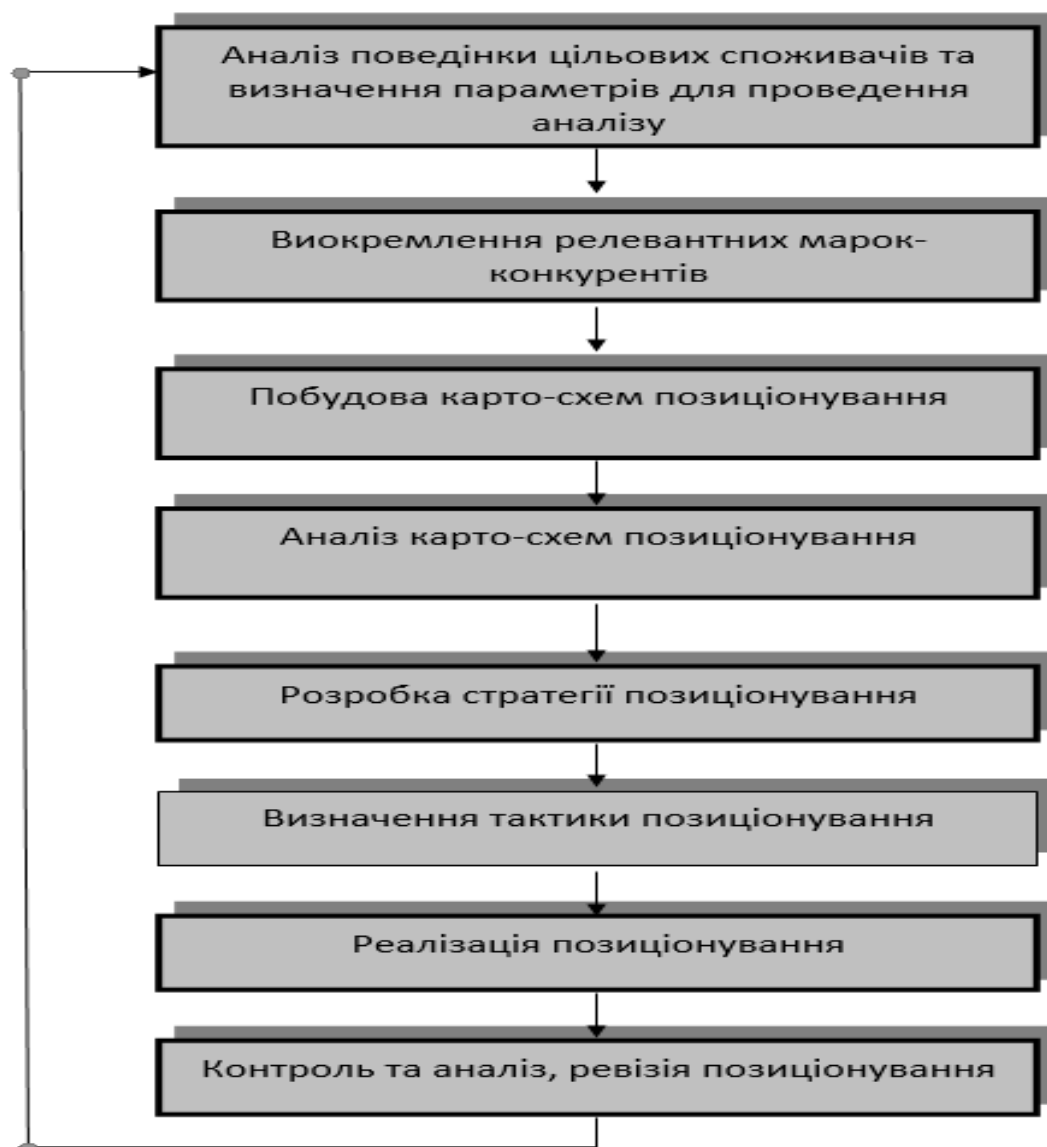


Рисунок 12.6 - Основні етапи ринкового позиціонування

1. Вибір параметрів, за якими проводитиметься позиціонування. Вибір параметрів позиціонування складає основі виявленої мотивації споживачів, елементів, якими мотивуються покупці у цьому цільовому ринку.

Вибір споживачем товарів попереднього вибору ґрунтується на аналізі співвідношення ціни та якості. У зв'язку з цим стандартними показниками під час аналізу позиціонування товарів над ринком є ціна і якість. Однак при розгляді такого показника як якість необхідно пам'ятати, що якість, як це вже зазначалося раніше, - це агрегативний показник. Відповідно до ISO 9001 якість трактується так: *якість* – властивість товару, що виявляється у його здатності задовольняти усвідомлені та латентні потреби споживача.

При оцінці якості товару споживач проводить аналіз: *параметричних* (наприклад, швидкість, вага, розмір) та *непараметричних* (наприклад, колір, смак, дизайн) властивостей товару; *відчутних* (світло, маса і т.п.) та *невловимих* (модність, престижність тощо) властивостей. Отже, в силу того, що мотивації споживачів з різних сегментів відрізняються, а процес сприйняття інформації про товар схильний до безлічі факторів, маємо:

- для кожного ринкового сегмента необхідно визначати власний набір параметрів-атрибутів товару, яким проводиться порівняльний аналіз;
- значимість тих самих атрибутів товару споживачам, які стосуються різних ринкових сегментів, різна;
- об'єктивне та суб'єктивне (сприйняте) якість товару може суттєво різнитися.

2. Визначення релевантних фірм, їх товарів та марок, які присутні на даному сегменті. У разі відбираються в повному обсязі марки, присутні на ринку, лише ті, які реально конкурують цьому цільовому ринку. Відбираються марки як за своїми об'єктивними даними, так і цільовими споживачами як марки-конкуренти.

3. Складання схем позиціонування та карт сприйняття. Цей етап передбачає збирання даних щодо характеристик марок-конкурентів з метою їх подальшого порівняння. Дані можна подавати у вигляді таблиці (табл. 12.1)

Таблиця 12.1 – Форма таблиці для характеристик позиціонування марок

Характеристики			Марка А	Марка Б	Марка В	...	Марка Х
Показник 1	Вагове значення (значимість для споживача), w1	Об'єктивна оцінка					
		Суб'єктивна оцінка					
		Бажане значення					
Показник 2	Вагове значення (значимість для споживача), w2	Об'єктивна оцінка					
		Суб'єктивна оцінка					
		Бажане значення					
...							
Показник n	Вагове значення (значимість для споживача), wn	Об'єктивна оцінка					
		Суб'єктивна оцінка					
		Бажане значення					
Інтегральна оцінка:							

При простоті побудови таблиць виникає складність із візуалізацією результатів. Тому часто вимальовують схеми позиціонування і будують карти сприйняття. При цьому розробляються схеми:

- об'єктивного позиціонування, тобто. позиціонування за об'єктивними показниками товару на основі паспортних даних чи результатів випробувань;
- суб'єктивного позиціонування на основі суб'єктивного сприйняття товару споживачем за даними, отриманими в результаті маркетингових досліджень (картки сприйняття);
- зони споживчих переваг, виявлених у ході маркетингових досліджень;
- зведена схема, отримана внаслідок накладання трьох попередніх схем.

Кількість зведених схем визначається кількістю параметрів, якими проводиться позиціонування. Загалом, таких схем має бути $n \cdot (n - 1) / 2$, але не менше ніж $(n - 1)$ зведених схем позиціонування, де n – кількість параметрів

(атрибутів товару), виділених позиціонування. Плюс будують агреговану зведену схему позиціонування за двома параметрами: "ціна-якість". На рис. 12.7 наведено форми схем позиціонування, а на рис. 12.8 карта сприйняття. Для аналізу сприйняття марок споживачами з цільового ринкового сегмента будують карти сприйняття, побудовані з урахуванням процедури багатовимірної шкалювання⁷.

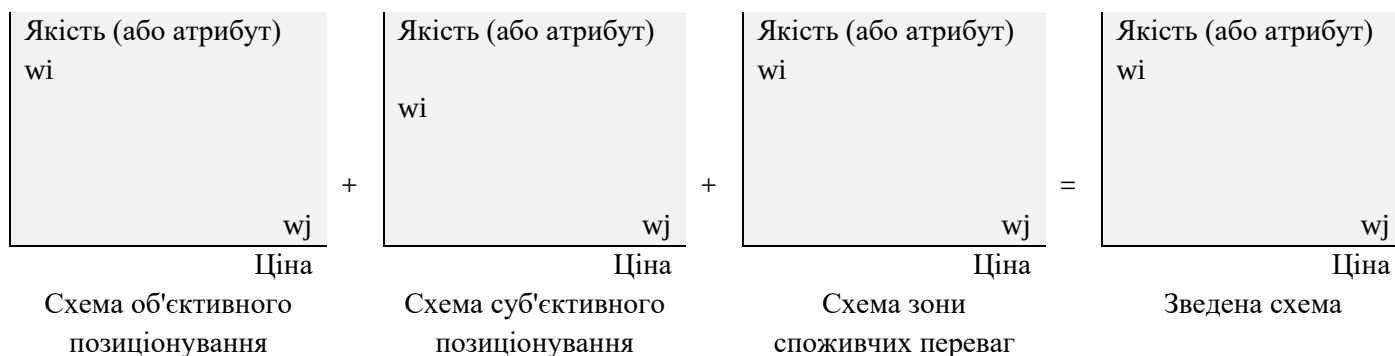


Рисунок 12.7 - Форми схем, що використовуються при позиціонуванні

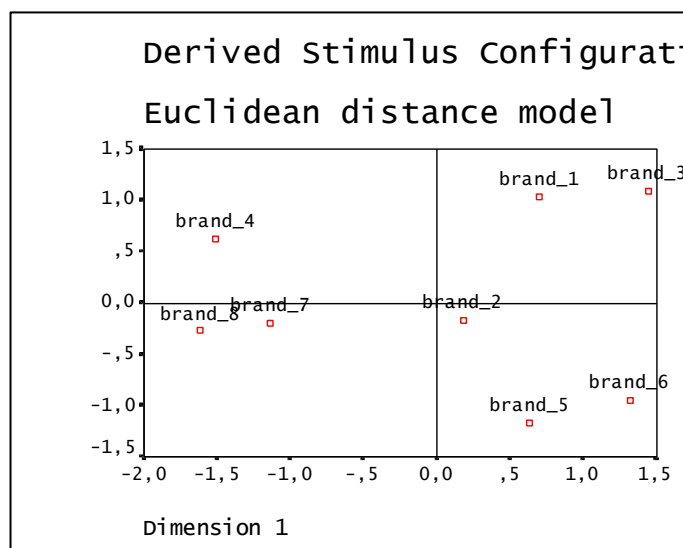


Рисунок 12.8 - Приклад карти сприйняття

4. Аналіз схем позиціонування. Після завершення процедури побудови схем позиціонування переходять до їх аналізу. Для цього опрацьовуються такі питання:

⁷Докладніше див: Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. - К.: Знання-Прес, 2004. - 199 с.

- Чи попадає марка в зону споживчих преференцій? Якщо марка не потрапляє у зону споживчих переваг, вона апріорі нічого очікувати розглядатися цільовими споживачами і, отже, конкурентоспроможної цьому ринку.
- Чи існує різниця між об'єктивним та суб'єктивним позиціонуванням товару на ринку? Залежно від цього вибирається одна з можливих стратегій з матриці Дж. Саймона.
- Чи сприймає споживач різницю між нашим товаром і товаром конкурентів, чи суттєво воно? Для цього проводиться оцінка відстані між позицією, яку займає наш товар, і позицією товарів-конкурентів за формулою:

$$D = \sqrt{(x_1 - y_1)^2 + (x_2 - y_2)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2},$$

де x_i - y_i -, n - кількість атрибутів товару.

Якщо відстань, що оцінюється, менше критичного (менше диференціального порогу чутливості, що залишає зазвичай 15-20%) або ж конкурентні позиції товарів збігаються, то це робить ці товари нерозрізнаними з точки зору покупця за досліджуваними позиціями.

- Чи є якась позиція (окремий чи агрегований атрибут), що відрізняє нас від конкурентів? Чи задовольняє вона вимоги до ринкової позиції? Необхідно визначити, чи є позиція для нашого товару, яка є унікальною, значущою, зрозумілою та захисною.
- Чи трансформуються техніко-економічні переваги товару в конкурентні переваги? Наш товар може бути за деякою характеристикою краще за конкурентів, але ця позиція є важливою для споживачів. Наприклад, йодована сіль у бульйонних кубиках. І тут техніко-економічні переваги товару не трансформуються конкурентні переваг.
- **На що, чи як, зрештою, спозиційований товар на ринковому сегменті?** Відповідь це питання лягає основою стратегії просування товару над ринком, є ключовим елементом при постановці завдання перед інженерно-технічним персоналом під час розробки продукції підприємства, орієнтованої даний ринковий сегмент. Саме у можливостях доведення техніко-економічних параметрів продукції до вимог ринку та проявляється інженерний талант.
- І, найголовніше, в чому полягає наша **унікальна ціннісна пропозиції (UVP)/ унікальна технологічна пропозиції (UTP)?**

ОСОБЛИВОСТІ ЕТАПІВ РИНКОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Особливості етапів ринкового позиціонування на промисловому ринку роблять цей процес більш структурованим і аналітичним порівняно з споживчим сектором.

Перший етап – ідентифікація цільових сегментів – характеризується глибоким аналізом промислових секторів, де сегментація відбувається за критеріями, такими як розмір компанії-покупця, галузь застосування продукції, географічне розташування та рівень технологічної зрілості. На промисловому ринку цей етап вимагає використання даних про ланцюги постачань і B2B-баз, оскільки покупці часто є великими корпораціями з комплексними потребами, і помилка в сегментації може призвести до втрати значних контрактів.

Другий етап – аналіз конкурентів – фокусується на оцінці не тільки ринкових часток, але й технічних переваг суперників, їхніх патентів, сервісних мереж та репутації в галузі. Особливістю тут є використання інструментів, таких як SWOT-аналіз та benchmarking, з акцентом на промислові стандарти якості, як ISO чи галузеві сертифікації, оскільки конкуренція часто базується на об'єктивних метриках, а не на брендовому іміджі.

Третій етап – розробка позиційної стратегії – включає визначення унікальної ціннісної пропозиції (UVP), де промислові компанії акцентують на аспектах, як скорочення витрат для клієнта, підвищення ефективності чи інтеграція з існуючими системами. На цьому етапі особливістю є залучення технічних фахівців і R&D-відділів, оскільки позиціонування повинно бути підкріплене реальними інноваціями, а не маркетинговими слоганами; наприклад, позиціонування як "постачальника інтегрованих рішень" вимагає демонстрації кейсів з реальними ROI (повернення інвестицій).

Четвертий етап – впровадження та комунікація позиції – на промисловому ринку реалізується через канали, такі як спеціалізовані журнали, вебінари, промислові ярмарки та прямі продажі, де акцент робиться на демонстраціях і пілотних проектах. Особливістю є довготривалий характер комунікації, оскільки цикли продажів можуть тривати місяці чи роки, і позиціонування потребує постійного моніторингу відгуків від ключових клієнтів.

П'ятий етап – оцінка та коригування позиції – характеризується використанням КРІ, таких як частка ринку, рівень лояльності клієнтів та повторні покупки, з урахуванням змін у промисловому середовищі, як нові регуляції чи технологічні зрушення. На промисловому ринку цей етап часто включає аудит

партнерств і адаптацію до глобальних трендів, наприклад, цифризації чи зелених технологій, що робить позиціонування динамічним процесом. Загалом, етапи позиціонування в промисловому маркетингу тісно пов'язані з операційною ефективністю компанії, де кожний крок вимагає інтеграції маркетингу з виробництвом і продажами, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу в умовах високої спеціалізації та обмеженої кількості гравців.

Додатково, особливості етапів позиціонування на промисловому ринку проявляються в акценті на раціональних атрибутах, таких як технічні специфікації, надійність і сервісне обслуговування, на протигагу емоційним апелям у споживчому маркетингу. Наприклад, на етапі ідентифікації сегментів промислові компанії часто застосовують моделі, як RFM (recency, frequency, monetary value), адаптовані до B2B, де аналізується історія закупівель і потенціал зростання клієнта. Аналіз конкурентів включає не тільки зовнішні дані, але й внутрішні ресурси, як патентні бази чи галузеві звіти, щоб уникнути імітації та створити справжню диференціацію. Розробка стратегії позиціонування часто використовує інструменти, як *perceptual mapping*, де продукти розміщуються на карті за осями, наприклад, "ціна vs. якість" чи "інноваційність vs. надійність", з урахуванням специфіки промислових покупців, які оцінюють ризики та довгострокові витрати.

Впровадження позиції вимагає координації між відділами, оскільки промислові продажі залежать від команд інженерів і менеджерів, які демонструють цінність через прототипи чи симуляції.

Оцінка ефективності позиціонування базується на метриках, як customer lifetime value (CLV) чи net promoter score (NPS) у B2B-контексті, з регулярними опитуваннями клієнтів для коригування.

На промисловому ринку позиціонування також враховує глобальні фактори, як ланцюги постачань і геополітику, що може вплинути на етапи, наприклад, через необхідність локалізації чи адаптації до регіональних стандартів.

Ринкове позиціонування на промисловому ринку є **стратегічним процесом**, що визначає місце підприємства та його пропозиції у свідомості організацій-споживачів з урахуванням технологічних, виробничих та логістичних особливостей B2B-середовища. На відміну від споживчих ринків, де ключову роль відіграють емоційні та поведінкові чинники, у промисловому сегменті на перший план виходять раціональність, операційна ефективність, техніко-економічні параметри продукту, тривалість життєвого циклу обладнання, інтенсивність сервісної підтримки та стандартизація вимог. Саме тому позиціонування на B2B-ринку

потребує системності, ґрунтовних аналітичних процедур та врахування складних міжорганізаційних взаємодій.

Особливості етапів ринкового позиціонування на промисловому ринку:

1. Аналітична діагностика ринку та визначення структурних умов.

Початковий етап промислового позиціонування передбачає глибоке дослідження структурних параметрів ринку: рівня концентрації виробників, наявності вертикальних інтеграцій, сили покупця, поширеності монополії та спеціалізації галузей. У промисловому середовищі сегменти формуються не лише за стандартними демографічними чи географічними ознаками, а за критеріями технологічної сумісності, вимог до точності, продуктивності, рівня автоматизації, ступеня інноваційності, стандартів безпеки та сертифікації. На цьому етапі визначається місткість ринку, інтенсивність конкуренції, швидкість технологічного оновлення, ризики обмеженого числа споживачів та тривалість контрактного циклу. Особливістю є необхідність паралельного аналізу виробничої та сервісної компонент, адже у промисловому секторі покупці оцінюють не тільки сам продукт, а й загальну систему постачання, виконання SLA, технологічну адаптивність та довгострокову сумісність із власною інфраструктурою.

2. Формування карти сприйняття на основі техніко-економічних параметрів.

Позиціонування у промисловій сфері базується на зіставленні ключових атрибутів: надійності, продуктивності, вартості володіння (TCO), енергоефективності, точності, гнучкості виробничих операцій, масштабу можливостей кастомізації, інноваційності та рівня автоматизації. На відміну від споживчого ринку, де карти сприйняття будуються на емоційних характеристиках, у промисловому випадку використовують багатовимірні техніко-економічні моделі, що дозволяють позиціонувати обладнання та рішення у контексті ефективності процесів. Важливо також оцінювати сторонні фактори: стабільність постачання, доступність сервісних центрів, гарантійні зобов'язання, швидкість реагування на інциденти, відповідність галузевим стандартам (ISO, IEC, GMP тощо).

3. Вибір цільового позиціонування з урахуванням конкурентної динаміки.

Після формування карти сприйняття підприємство визначає оптимальну стратегічну нішу. Це може бути позиціонування за технологічним лідерством, за мінімальною собівартістю, за широкими можливостями кастомізації, найвищою енергоефективністю, інтегрованістю у цифрові платформи (Industry 4.0/5.0), сервісною орієнтацією або комплексністю системних рішень. Важливо враховувати, що промисловий покупець схильний до довгострокових контрактів,

тому зміна постачальника відбувається повільно, а бар'єри виходу з ринку високі. Позиціонування повинно базуватися на об'єктивно вимірюваних параметрах — технічних показниках, економії витрат, прямих вигодах від інтеграції, результатах тестування та експлуатаційних випробувань. Переваги мають бути підтверджені сертифікатами, кейсами, результатами аудиту та незалежними дослідженнями.

4. Розроблення унікальної пропозиції цінності (B2B Value Proposition).

У промисловому секторі пропозиція цінності складається з багатьох елементів: не лише продукту, а й програм навчання персоналу, технічної підтримки, систем інтеграції, постгарантійного обслуговування, програм модернізації, гнучких умов фінансування, адаптації під специфічні виробничі цикли та вимоги до процесної безпеки. Тут ключове значення має оцінка TCO та ROI: промислові клієнти розглядають рішення як довгострокову інвестицію, тому позиціонування повинно показувати конкретні операційні та економічні вигоди — скорочення простоїв, зниження браку, оптимізацію енергоспоживання, підвищення продуктивності, розширення технологічних можливостей. Важливо також чітко визначити відмінні інсайти: глибину галузевої спеціалізації, швидкість інновацій, гнучкість інженерної підтримки, масштабованість та кібербезпеку систем.

5. Комунікаційне закріплення позиції з урахуванням технічної аудиторії.

Канали комунікації на промисловому ринку мають специфіку: це технічні виставки, галузеві форуми, стандартизовані технічні каталоги, B2B-платформи, прямі інженерні консультації, демонстраційні центри, тест-пілоти та публікації у професійних журналах. Комунікація повинна бути технічно обґрунтованою, без надмірного маркетингового забарвлення: інженери, технологи та закупівельники оцінюють аргументи через призму практичної корисності. У цифровому середовищі важливими є відеодемонстрації, цифрові двійники, інтерактивні моделі, white papers, технічна документація та онлайн-калькулятори TCO. Позиціонування повинно не лише інформувати, а й навчати, пояснювати технологічні переваги та забезпечувати прозорість даних.

6. Перевірка релевантності позиції через тестові впровадження та інституційні критерії. Промисловий ринок відзначається високими вимогами до доказовості. Тому перевірка позиціонування відбувається через пілотні проекти, дослідні інсталяції, сертифікаційні випробування, стандартизовані лабораторні тести та експертні аудити. На цьому етапі уточнюється відповідність заявленим технічним характеристикам, визначаються межі експлуатації, формуються рекомендації щодо адаптації та виявляються реальні конкурентні переваги у специфічних умовах. Також підприємство отримує відгуки key accounts, що

дозволяє коригувати позиціонування, зміцнюючи його на основі практичного досвіду.

7. Довгострокове закріплення позиції через сервіс і партнерство.

На промисловому ринку позиціонування не завершується після комунікаційної реалізації. Воно зміцнюється через сервісні програми, надійність виконання контрактних зобов'язань, безперебійність поставок, допомогу у модернізації систем, постійне оновлення програмного забезпечення та підтримку протягом усього життєвого циклу продукту. Підприємство формує свою ринкову позицію як частину технологічної екосистеми, що забезпечує спільний розвиток із клієнтами. Це особливо важливо в умовах Industry 4.0 та 5.0, де цифровізація, автоматизація, гнучкі виробничі моделі та інтелектуальні сервіси стають ключовими елементами конкурентоспроможності.

Таким чином, ринкове позиціонування на промисловому ринку – це комплексний, багаторівневий процес, у якому аналітична точність, технічна обґрунтованість та сервісна інтеграція відіграють першочергову роль. Воно ґрунтується на раціональних критеріях вибору, прагненні клієнта до мінімізації ризиків і довгостроковому партнерстві. Успішне промислове позиціонування дозволяє підприємству виокремитись на висококонкурентних технологічних ринках, сформувати стійку репутацію та забезпечити стабільні канали збуту на роки вперед.

МОДЕЛІ РИНКОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ

№	Назва	Характеристика
1.	Модель Траута-Райса	Засновники концепції позиціонування Джек Траут і Ел Райс розробили модель, яка базується на чотирьох ключових принципах: ▪ ясність позиції, ▪ послідовність, ▪ конкурентоспроможність, ▪ довготривалість
2.	Модель 4D-брендингу Томаса Геда	Включає чотири виміри: ▪ функціональний вимір (корисність), ▪ соціальний вимір (ідентифікація з групою), ▪ ментальний вимір (особистісна підтримка), ▪ духовний вимір (етика та відповідальність).
3.	5LP (Five Level Positioning)	LP — це спеціалізована модель позиціонування бренду, розроблена компанією Workline Research. Вона фокусується на п'яти рівнях (або ступенях) сприйняття бренду споживачем, дозволяючи побудувати комплексну стратегію позиціонування від базових атрибутів до глибоких цінностей. Модель враховує психосемантичні поля та аналіз сприйняття на різних шарах. Ось стислий опис кожного рівня моделі 5LP: 1. Атрибутивний рівень Визначення цільової аудиторії за соціально-демографічними характеристиками (дохід, стать, вік, освіта, соціальний статус). Позиціонування відбувається за ціновими сегментами (Low, Middle, Premium) та стереотипами (наприклад, "чоловічий" чи "молодіжний" продукт). Це базовий рівень для сегментації. 2. Раціональний рівень Фокус на об'єктивній якості продукту: органолептичні властивості (смак, запах, колір), виробник, місце виробництва. Враховуються очікування споживачів залежно від категорії товару та ціни, щоб підкреслити надійність і переваги. 3. Функціональний рівень Акцент на зручності та практичності: швидкість приготування, зручна упаковка, доступність дистрибуції чи сервісу. Мета — економія часу та зусиль споживача, роблячи бренд "корисним" у повсякденному житті.

		4. Емоційний рівень Створення емоційної аури навколо бренду через асоціації з продуктом чи ситуаціями споживання. Використовуються емоції (радість, комфорт, ностальгія), щоб сформувати бажаний набір почуттів для цільової групи. 5. Ціннісний рівень Пов'язування бренду з життєвими цінностями споживачів (свобода, успіх, екологія, прогрес). Враховується ментальність аудиторії та приховані бажання, щоб бренд сприймався як частина світогляду.
4.	Модель "Сходів сприйняття" (Ladder of Perception).	Описує як споживачі сприймають позиціонування через: ▪ атрибути продукту, ▪ функціональні переваги, ▪ емоційні переваги, ▪ цінності та переконання,
5.	Модель точок паритету та диференціації Келлера:	▪ Точки паритету — характеристики, необхідні для конкуренції в категорії. ▪ Точки диференціації — унікальні властивості, що відрізняють від конкурентів.
6.	Модель USP (Unique Selling Proposition) Россера Рівза	Модель базується на створенні та комунікації унікальної торгової пропозиції, яка: ▪ Є конкретною пропозицією для споживача ▪ Містить унікальність, яку не можуть запропонувати конкуренти ▪ Є достатньо привабливою для залучення нових клієнтів
7.	Модель "Золотого кола" Саймона Сінека	Охоплює три рівні комунікації: ▪ "Чому?" (цінності та переконання) ▪ "Як?" (процеси та підходи) ▪ "Що?" (продукти та послуги)
8.	Модель Brand Asset Valuator (BAV).	Розроблена компанією Young & Rubicam, оцінює позицію бренду за чотирма параметрами: ▪ Релевантність ▪ Повага ▪ Розуміння
9.	Фреймворк "Jobs to Be Done" (JTBD)	Модель, що розглядає продукт як "роботу", яку споживач хоче виконати (функціональну, емоційну чи аспіраційну). Вона допомагає позиціонувати бренд як рішення конкретних проблем, інтегруючись з аналізом конкурентів та

		пропозицією. Приклад: Для Airbnb – "знайти унікальне місце для проживання", що диференціює від готелів
10.	Матриця позиціонування Персі і Еліота (Percy & Elliott)	Поєднує раціональні та емоційні переваги, а також прямі та преобразуючі результати. Структура: ▪ Раціональна вигода + Непосередній результат (напр., зубная паста очищает налёт). ▪ Емоційна вигода + Непосередній результат (напр., ощущение свежести). ▪ Раціональная выгода + Преобразующий результат (напр., здоровые зубы на долгие годы). ▪ Емоційна вигода + Преобразующий результат (напр., впевнена вдача і привабливість).
11.	Модель позиціонування бренду Капферера (Brand Identity Prism)	Сутність. Позиціонування як похідна ідентичності бренду. Структура (6 вимірів). Фізика – Особистість – Культура – Відносини – Відображення – Самообраз. Перевага. Інтеграція внутрішнього та зовнішнього позиціонування.
12.		

Контрольні питання:

1. Визначте сутність позиціонування товарів на промисловому ринку.
2. Назвіть три ключові особливості позиціонування на промисловому ринку порівняно з споживчим.
3. Опишіть перший етап процесу позиціонування товарів на промисловому ринку
4. Яка роль техніко-економічних характеристик у позиціонуванні промислових товарів
5. Перелічіть основні етапи позиціонування товарів на промисловому ринку.

Питання для самоперевірки:

1. Чим відрізняється емоційне позиціонування від раціонального на промисловому ринку? Наведіть приклад. (Самооцінка: чи враховано специфіку B2B – фокус на вигодах, а не емоціях?)
2. Які ризики виникають при неправильному виборі позиційної стратегії для промислового товару?
3. Поясніть, як сегментація ринку впливає на етап формування позиції товару.
4. Опишіть інструменти моніторингу ефективності позиціонування на промисловому ринку.
5. Наведіть приклад успішного позиціонування промислового товару (наприклад, обладнання) та обґрунтуйте його етапи

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте вплив цифровізації на особливості позиціонування промислових товарів. Як це змінює етапи процесу?
2. Порівняйте позиціонування товарів у машинобудуванні та хімічній промисловості. Визначте спільні та відмінні риси.
3. Розробіть схему позиціонування для гіпотетичного промислового товару (наприклад, верстат для металообробки) з урахуванням основних етапів.
4. Дослідіть роль брендингу в позиціонуванні на промисловому ринку. Наведіть кейс провалу та успіху.
5. Оцініть етичні аспекти позиціонування промислових товарів (наприклад, екологічність). Як це впливає на етапи

ЛЕКЦІЯ 13

ТЕМА 13. СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ НА РИНКУ

План лекції 13:

1. Стратегії ринкового позиціонування промислових товарів.
2. Тактика ринкового позиціонування промислових товарів.
3. Особливості позиціонування на промисловому ринку
4. Особливості позиціонування на промисловому ринку послуг
5. Міжнародне позиціонування.
6. Помилки під час позиціонування.
7. Контролінг позиціонування.
8. Стратегії зростання.

СТРАТЕГІЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ

П'ятим етапом розробки ринкового позиціонування є визначення стратегії.

5. Визначення стратегії позиціонування. За підсумками аналізу схем позиціонування компанії необхідно визначитися зі стратегій позиціонування.

Проведений аналіз сутності ринкового позиціонування, специфіки об'єкта позиціонування та суб'єкта, на який воно спрямоване, показав, що класифікувати стратегії можна за такими критеріями:

- рівень позиціонування;
- об'єкт, щодо якого відбувається диференціація;
- ставлення до марок-конкурентів;
- розміщення у товарній категорії;
- розміщення щодо існуючих марок;
- тип властивостей товару, куди спирається позиціонування;
- кількість відібраних позицій;
- кількість етапів позиціонування;
- по відношенню до існуючої ринкової позиції.

Класифікацію типів стратегій позиціонування наведено в таблиці 13.1. Розглянемо їх.

I. Стратегії щодо рівня позиціонування. Позиціонування товарів у свідомості споживача відбувається на трьох рівнях: макро, мезо та мікро.

На макрорівні відбувається позиціонування країни-виробника. Кожна країна (або регіон) у свідомості споживача має певні асоціації, які сформувалися цілеспрямовано чи спонтанно та переносяться на товар компанії. Наприклад, у

свідомості вітчизняних споживачів Японія асоціюється з високоякісною електронною технікою, а Німеччина – з точною механікою та оптикою, Швейцарія – з якісним годинником та банківськими послугами. Це призводить до того, що через ефект ореолу імідж „якісні товари” переноситься на інші товари, які вироблені в цих країнах. Як приклад використання цього факту – реклама швейцарських крабових паличок на вітчизняному ринку, які позиціонуються як такі, що виробляються у країні з високими стандартами якості.

Особливо важливим є макропозиціонування у сфері туристичного бізнесу. Саме тому провідні туристичні держави витрачають значні кошти формування іміджу власної країни, використовуючи як традиційну рекламу, і міжнародні культурні, спортивні, науково-технічні, економічні та політичні заходи.

На мезорівні відбувається позиціонування певної галузі національної економіки. На цьому етапі ряд провідних підприємств формує імідж області, які у свідомості споживачів переноситься на галузь загалом. Як і в попередньому випадку, такий імідж формується чи спонтанно, чи цілеспрямовано галузевими асоціаціями. Наприклад, провідні вітчизняні банки через свою асоціацію доклали значних зусиль для формування позитивного іміджу вітчизняної банківської системи. Це спричинило формування певного рівня довіри до вітчизняних банків, про що свідчить позитивна динаміка приросту депозитних вкладів населення, яка спостерігається останнім часом в Україні.

На мікрорівні відбувається позиціонування марки товару певного виробника. Залежно від конкурентного становища над ринком компанія може або використовувати імідж країн чи галузі (зазвичай, до цього вдаються малі і середні за розміром компанії, які мають значних ресурсів щодо масованих рекламних компаній), або формувати власний імідж не більше існуючого асоціативного ряду.

Підсумовуючи наведене, слід зазначити, що ринкове позиціонування у частині формування асоціативного низки є багатоетапною процедурою. У сучасних умовах фактично конкурують між собою не окремі підприємства-виробники, а національні економіки. Тобто конкурентоспроможність товарів національних виробників забезпечується сукупністю інституційних зусиль, ринковою інфраструктурою.

Таблиця 13.1 – Система стратегій ринкового позиціонування споживчих товарів

(джерело: власна розробка автора)

Класифікаційні ознаки								
Рівень позиціонування	Об'єкт, щодо якого відбувається диференціація	Ставлення до марок-конкурентів	Розміщення у товарній категорії	Розміщенням щодо існуючих на ринку марок	Тип властивостей товару, на які спирається позиціонування	Кількість вибраних позицій	Кількість етапів позиціонування	Відношення до існуючої ринкової позиції
Стратегії								
▪ Макро ▪ Мезо ▪ Мікро	▪ Позиціонування марки товару ▪ Позиціонування товарної категорії	▪ Лідер ▪ Клон ▪ Нішер	▪ Марка, що визначає товарну категорію ▪ Марка, що визначає товарну підкатегорію ▪ Марка-фахівець	▪ Нова відокремлена марка ▪ Поверх існуючої марки	▪ За відчутними властивостями марочного товару ▪ За невідчутним і властивостями (іміджем) ▪ За конкурентним становищем	▪ Унітарне позиціонування ▪ Багатовимірне позиціонування	▪ Одноетапне позиціонування ▪ Багатоетапне позиціонування	▪ Позиціонування ▪ Репозиціонування

II. *Стратегії позиціонування щодо об'єкта диференціація.* Стратегія ринкового позиціонування залежить від ступеня новизни товару та етапу життєвого циклу, де він перебуває. На етапі виведення ринку нових товарів, які на новій технологічній основі задовольняють потреби споживачів, необхідно відокремити новий товар у свідомості споживачів від товарів-субститутів. І тут застосовується стратегія, спрямовану позиціонування товарної категорії.

Під час реалізації цієї стратегії споживачеві необхідно пояснити, чому він має користуватися цим класом товару. Споживачу необхідно донести інформацію про переваги даного товару щодо існуючих на ринку. Наприклад, коли провайдери Інтернет-послуг почали пропонувати кінцевим споживачам виділені лінії доступу їм необхідно диференціювати цю послугу від вже відомого споживачу доступу типу dial-up.

У разі виведення підприємством нового товару в межах відомого споживача класу проводиться позиціонування марки.

III. *Позиціонування стосовно марок-конкурентів.* Залежно від того, яку конкурентну позицію компанія бажає зайняти на ринку, може бути обрана одна із стратегій ринкового позиціонування марки: лідер, клон, нішер.

Марка-лідер відзначається значною ринковою часткою, постійними інноваціями та є еталоном під час оцінювання інших марок. Для захисту позицій марки-лідера може застосовуватися два типи захисту¹:

- Острівний захист передбачає розширення меж марки в рамках даної продуктової лінії та має на меті створення товарного асортименту, який покриває ідеальну точку, до якої належить марка-лідер.
- Фланговий захист передбачає створення марки, основне призначення якої – прийняти конкурентний удар на себе, наприклад, дешевший аналог марки-лідера для захисту від цінової конкуренції. Іноді флангова марка може набувати форми "марки - камікадзе"

Якщо марка не є (або не може бути лідером), то у цьому випадку вона позиціонується як марка-клон. Виділяють чотири види стратегій позиціонування нової марки на ринку з лідером залежно від характеристик як лідера, так і ресурсів компанії, позиціонування марки якої відбувається (рис. 13.1).

Якщо компанія не претендує на захоплення значної частини ринку та приймає за Ф. Котлером (*Котлер Ф. Маркетинг менеджмент*) конкурентну стратегію заняття ринкової ніші, як стратегії позиціонування обирається стратегія нішера.

¹Див: Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. - К.: Знання-Прес, 2004. - с. 66-67.

У разі компанія фокусується на специфічних потребах цільового ринкового сегмента.



Рисунок 13.1 - Стратегій позиціонування нової марки на ринку з лідером

IV. Позиціювання за розміщенням у товарній категорії. Під час розробки ринкового позиціонування компанія має визначитися з тим, яке місце марка компанії займатиме в межах існуючого чи потенційного товарного асортименту у свідомості цільових споживачів. Залежно від кон'юнктури ринку та стану свідомості споживача марка може позиціонуватися як: (1) марка, яка визначає цю товарну категорію; (2) марка, яка визначає товарну підкатегорію, та (3) марка-спеціаліст.

Якщо компанія виходить першою на даний ринок, а марка претендує на статус лідера, то в цьому випадку стратегія позиціонування має бути спрямована на позиціонування марки як такої, що визначає товарну категорію. Тобто. споживач, оцінюючи інші марки, бере її за зразок і лише на рівні підсвідомості порівнює її з іншими марками, які оцінюються під час аналізу альтернатив. Можна спостерігати, коли під час вибору оргтехніки говорять фразу „купити ксерокс Canon”. Тобто. на рівні підсвідомості марка Xerox визначає для споживачів таку товарну категорію, як копіювальні апарати.

У разі коли компанія виводить на ринок марку, спрямовану на лідерство в межах певного різновиду товару, реалізується стратегія позиціонування марки, яка визначає товарну підкатегорію. Наприклад, торгова марка Dove позиціонується як така, що визначає в межах товарної категорії „мило” товарну підкатегорію „крем-мило”.

Компанія може випускати товари, які є спеціалістами у задоволенні специфічних потреб у межах певної товарної категорії. Тоді марка позиціонується як марка-фахівець. Наприклад, марка Нізорал є фахівцем серед шампунів у боротьбі із себореєю та має відповідний рекламний супровід.

V. Стратегії позиціонування щодо існуючих на ринку марок. Під час розробки стратегії позиціонування компанія має ухвалити рішення щодо того, на яке „місце” у свідомості споживача позиціонувати свою марку. Що стосується, якщо обрана приваблива фірми позиція вільна, тобто. не зайнята іншою торговою маркою, вона позиціонується як виділена нова марка. Проте знайти на ринку вільне місце вдається не завжди. Якщо на ринок виходить компанія, активи якої значно перевищують активи компанії-конкурента і розрахунки показують, що захоплення привабливої позиції є економічно доцільним, підприємство, яке виходить на ринок із власною маркою, може позиціонувати її поверх вже існуючої. Прикладом може бути історичні факти з протистояння на американському ринку компаній Apple і IBM.

VI. Стратегії позиціонування за типом вибраних властивостей товару. Як відомо, з погляду маркетингу товар є сукупністю відчутних і невлених властивостей. Залежно від цього, якого класу властивостей належить відібрана для позиціонування позиція, з якою має асоціюватися марка, можна назвати три типи стратегії позиціонування, наведених нижче.

Позиціонування з урахуванням специфічних властивостей товару відбувається з урахуванням використання раціональних критеріїв, якими користується споживач у процесі оцінки товарів. В даному випадку фірма шукає шляхи створення у свідомості споживача сильного взаємозв'язку між продуктом, його визначальними характеристиками та вигодами від використання. Лідери ринку, зазвичай, створюють зв'язок “атрибут-потреба” до створення відмінної переваги проти конкурентами без згадки останніх. Задля реалізації цього підходу доцільно використовувати таблицю, яка пов'язує мотиви споживачів з умовами позиціонування. Наприклад, пральний порошок Tide позиціонується як порошок, який добре стирає на тлі відсутності негативного впливу на тканину, а порошок Dosya позиціонується як хороший пральний порошок, але за нижчу ціну (домінуючий мотив цільової аудиторії - економія грошових коштів), що і знаходить своє відображення в рекламі.

Позиціонування за іміджем (невідчутними властивостями) відбувається у вигляді звернення до емоційним критерієм вибору товару. Його використовують в умовах, коли марка за своїми об'єктивними властивостями суттєво не відрізняється від марок-конкурентів або ці властивості не мають для споживача принципового значення, можуть бути скопійованими конкурентами. Крім того, компанія може використовувати дану стратегію позиціонування свідомо у випадку, коли товар має раціональні переваги, але емоційні можуть призвести до більшої лояльності споживачів. Бувають випадки, коли марка має лише ілюзорні емоційні переваги, але споживачі готові за це платити. Наприклад, обіцянка "гарної компанії", "модного напою" для молодіжної аудиторії - цілком реальний стимул для покупки. До цієї категорії належать і варіанти позиціонування, засновані на підкресленні приналежності до певної соціальної прошарку, статусу – “елітні меблі”, “одяг не просто забезпечених, а дуже забезпечених” тощо. Так, яскравим прикладом позиціонування за іміджем є автомобіль марки Ferrari. Дослідження компанії показали, що переважна більшість споживачів на запитання „Назвіть спортивний автомобіль номер один у світі” відповідають, що це Ferrari, хоча за своїми технічними показниками марка автомобіля вже давно не входить до першої трійки найшвидших. Тим не менш, імідж торгової марки має і компанія це вдало використовує.

Конкурентне позиціонування застосовується якщо не можна або недоцільно використовувати перші дві стратегії позиціонування. Такий тип позиціонування передбачає чітке узгодження позиціонування з місцем, яке займає компанія на ринку: “Ми – банк №1”, або „Зараз ми другі, але хочемо стати лідерами на ринку”. Ця стратегія показує потенційним споживачем якій фірмі довіряє значної кількості клієнтів (“все помилятися що неспроможні”). Або ж показує, що фірма постійно займається удосконаленням товару, отже, постійно думає про потреби клієнтів. прикладом може служити реклама автомобільної олії Техасо: «Наша олія у кожному п'ятому автомобілі, який зійшов з конвеєра» (ефект делегування відповідальності за неправильно прийняте рішення). Інші варіанти: "Наша марка була визнана найкращою на конкурсі "вибір року". Інший приклад - позиціонування засноване на чіткому відриві від конкурента. Класичним прикладом може бути позиціонування бренду 7Up на момент його створення - "не Кола".

VII. Стратегії позиціонування за кількістю вибраних позицій. Одне з найважливіших рішень, яке необхідно ухвалити компанії під час розробки стратегії позиціонування – це визначити кількість позицій (особливих характеристик товару), які будуть використовуватися під час позиціонування.

Зазвичай під час позиціонування за основу береться одна відмінна відчутна або невідчутна властивість. Таке позиціонування можна назвати унітарним.

Вибір такої стратегії позиціонування обумовлено тим, що на етапі імплементації компанії необхідно „пробити” три бар'єри у свідомості споживача: вибірковість уваги, сприйняття та запам'ятовування інформації. Зробити це за багатьма позиціями досить складно та потребує значних фінансових витрат.

Ринкове позиціонування, у якому компанія вибирає дві чи більше позицій є багатовимірним. Семантичний простір споживача з допомогою комплексу маркетингових комунікацій трансформується в такий спосіб, що марка товару асоціюється одночасно з кількома перевагами. Тим не менш, історичний аналіз показує, що історія бізнесу не знає прикладів успішного багатовимірного позиціонування, якщо обиралося більше трьох позицій. Це з тим, що збільшення кількості асоціацій призводить до розфокусування марки. Як наслідок, споживач не може чітко визначити, таке саме відмінне властивість є у марки.

VIII. Стратегії позиціонування за кількістю етапів здійснення. З процесуальної точки зору стратегії ринкового позиціонування за кількістю етапів можна поділити на одноетапні та багатоетапні. У першому випадку імідж торгової марки формується в певний момент на значний проміжок часу. В іншому випадку йдеться про багатоетапне позиціонування, коли вибирається дві або більше позиції. Або з часом необхідно динамічно змінювати імідж марки залежно від маркетингової програми. Наприклад, торгова марка Fairy вийшла ринку з орієнтацією на сегмент споживачів, у яких домінуючий мотив перебував у економії часу. Згодом, вичерпавши потенціал зростання межах даного сегмента, компанія здійснила вихід сегмент, де домінуючий мотив споживачів перебував у економії грошей. Це вимагало відповідного позиціонування, демонстрації цільової аудиторії те, що засіб як швидко справляється з відмиванням бруду, а й економічним.

IX. Стратегія щодо існуючої ринкової позиції. Під час виходу ринку компанія розробляє стратегію позиціонування марки. Згодом, відповідно до концепцій життєвого циклу товару та бренду, марка вимагає репозиціонування. Це зумовлено низкою чинників, зокрема: потребою виходу інший ринковий сегмент, зміною базових цінностей і мотивів цільових споживачів тощо.

Підсумовуючи сказане, можна відзначити, що проведений аналіз дозволив виділити дев'ять основних класів стратегій ринкового позиціонування. Запропонована класифікація дозволяє підприємству сформулювати систему стратегій ринкового позиціонування, вкладених у посилення конкурентних позицій підприємства. Саме системне бачення дозволяє досягти найбільшої ефективності, оптимально провести медіа-планування.

ТАКТИКА ПОЗИЦІОНУВАННЯ

Шостим етапом розробки ринкового позиціонування є визначення тактики.

6. Вибір типу позиціонування. У цьому етапі необхідно визначитися з типом позиціонування марки над ринком, тобто. як фірма впроваджуватиметься зі своєю маркою у свідомість цільових споживачів.

Типи ринкового позиціонування за перерахованими вище критеріями наведено у таблиці.

Таблиця 13.2 - Типи ринкового позиціонування товарів та марок

(джерело: власна розробка автора)

Критеріальні ознаки		
За складовою впливу, що формує ставлення людини до торгівельної марки	За способом прориву бар'єрів у свідомості споживача	За способом маніпулювання свідомістю споживача
Типи позиціонування		
– раціональний – ірраціональний – конативний – сугестивний	– агресивний – допоміжний – латентний	– позиціонування, основане на відмінній якості (властивості) товару – позиціонування по відношенню до конкуруючої марки – позиціонування, основане на вигодах або на способі розв'язання проблеми – позиціонування, основане на особливому способі використання – позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів – позиціонування, засноване на розриві з певною категорією товарів – позиціонування по культурних цінностях – позиціонування по співвідношенню «ціна-якість»

I. Метою ринкового позиціонування є формування у споживача заздалегідь визначеного ставлення до торговельної марки чи товару (товарної категорії), яке призводить до бажаної економічної поведінки цільових споживачів. Тому одним з перших завдань на етапі переходу від системи стратегій ринкового позиціонування до реалізації тактичних завдань є визначення типу позиціонування за критерієм ставлення людини до торговельної марки.

Для аналізу ставлення споживача використовують чотирикомпонентну модель ставлення споживача до марки (рис. 13.1).

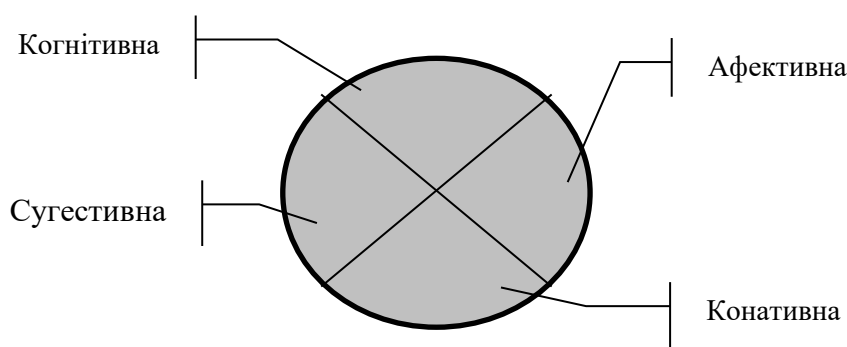


Рисунок 13.2 - Складові моделі ставлення споживачів

Когнітивний компонент включає знання відносно товару на основі особистого досвіду або інформації отриманої із зовнішніх джерел. Він відповідає за процес сприйняття та переробки інформації. *Афективна* складова відповідає за емоційне сприйняття товару, вона пов'язана з асоціаціями та почуттями, що викликає товар у споживача. *Сугестивний* компонент пов'язаний з упередженнями споживачів. *Конативна* складова відповідає за ймовірність здійснення купівлі товару.

Виходячи із наведеного можна виокремити такі типи позиціонування торговельної товару чи марки (товарної категорії):

- *Раціональний.* Під час позиціонування апеляція йде до раціональних мотивів та моделей споживчої поведінки. Під час реалізації стратегії ринкового позиціонування працюють із когнітивною складовою ставлення споживача до марки. Маркетингові дослідження спрямовані на визначення особливостей сприйняття, засвоєння та, як наслідок, ставлення споживача до товару чи марки в контексті тієї інформації відносно марки, товару чи виробника, якою володіє він володіє. Цей тип позиціонування передбачає роботу із інформацією щодо об'єктивних властивостей товару чи марки. В якості приклада можна навести порівняльну рекламу відомих пральних порошків, де до свідомості споживача доводяться цінові або якісні переваги брендового товару.

- *Ірраціональний.* Цей тип позиціонування передбачає формування у свідомості споживача позитивного ставлення до товару чи марки за рахунок роботи із афективною (емоційною) складовою. Цей тип позиціонування доцільно, передусім, використовувати якщо було обрано стратегію позиціонування за іміджем. Маркетингові дослідження в цьому випадку спрямовуються на визначення іміджевих складових товару чи марки, які сформувалися спонтанно чи цілеспрямовано. Аналізується різниця між бажаним та існуючим іміджем, причини цього та визначаються цілі та відповідні елементи поведінкового процесу споживача, які доцільно залучити задля досягнення кінцевої мети: формування потрібного емоційного образу товару. Прикладом такого позиціонування може слугувати відома реклама пральних машин „Арістон”, яка йде на вітчизняному телебаченні останнім часом.
- *Конативний.* Існує багато товарів, попит на які є, проте він достатньо низький. Проте, існує значний потенційний попит, який має латентний характер. Споживач просто до кінця не усвідомлює власну потребу або вольовий компонент, відповідальний за трансформацію потреби у попит слабкий. У такому випадку доцільно використовувати конативний тип позиціонування товару чи торговельної марки. Даний тип позиціонування передбачає, зокрема, посилення тривоги, використовуючи, в тому числі, доробки психоаналізу, з метою усвідомлення проблеми, її важливості для споживача з метою підштовхування її до покупки чи іншої запрограмованої поведінки. В якості прикладу можна навести рекламу засобів особистої гігієни, дизенфікуючих засобів для ванних та туалетних кімнат, соціальну рекламу, спрямовану на запобігання СНІДу.
- *Сугестивний.* За умов, коли потрібно подолати півні негативні стереотипи або, навпаки, сформувати певний стереотип, який багато в чому базується на ірраціональних мотивах, використовують даний тип позиціонування. Метою рекламних кампаній, спрямованих на реалізацію даного типу позиціонування, є формування, посилення або ослаблення певних позицій (ставлень) споживача, які базуються на певних упередженнях споживача. Реклама, яка містить такі салогани, як „купуйте вітчизняне” або „наше краще ” є наочним прикладом такого типу позиціонування.
- *Комбінований.* У цьому випадку, коли застосовується стратегія багатомірного позиціонування може відбуватися комбінація наведених вище основ для позиціонування товару чи марки, як правило, з акцентуацією на одній із складових.

II. Реалізація позиціонування вимагає подолання трьох ешелонів оборони в свідомості споживача: *вибірковості уваги, сприйняття й запам'ятовування.* У

Великобританії, наприклад, до досягнення 18-річчя дитина продивляється близько 140 тисяч телевізійних рекламних роликів. Якщо до цього додати рекламу на радіо, у пресі та зовнішню рекламу та врахувати той факт, що за добу споживачем забувається до 80% рекламної інформації, то стає вочевидь, що зробити це вкрай нелегко. Все це вимагає в залежності від ситуації застосування певного типу позиціонування, яке б базувалося на релевантному способі „взлому” свідомості споживача, який би дозволив сформувати у нього заданий імідж товару чи марки.

Аналізуючи та теоретично осмислюючи способи, яки використовують провідні вітчизняні та закордонні компанії для реалізації означених вище задач, можна виокремити наступні типи позиціонування товарів та марок:

- *Агресивний.* Цей тип характеризується агресивністю у подоланні захисних бар'єрів свідомості споживача, масованою рекламою, як правило, порівняльного характеру. Для реалізації використовуються ATL та BTL – кампанії просування, в тому числі, інтерактивного типу. Такий тип позиціонування передбачає фокусування уваги споживача на марці товару, її перевагах (рис. 13.3). З метою прориву бар'єрів в свідомості споживача використовують традиційний арсенал засобів.

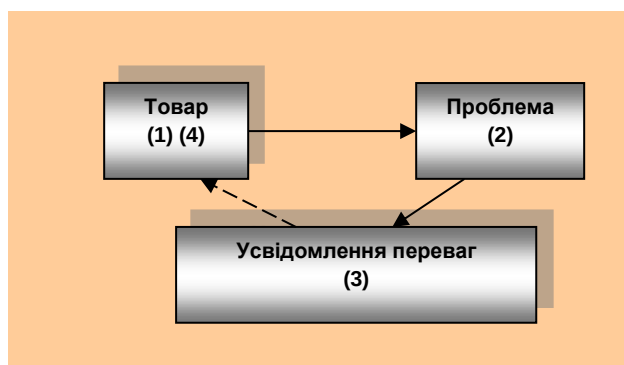


Рисунок 13.3 - Схема реалізації агресивного типу позиціонування

Означений тип позиціонування доцільно використовувати з умов чіткого усвідомлення споживачем свої потреб на тлі жорсткої марочної конкуренції. Більшість товарів мають саме такий тип рекламного позиціонування.

- *Допоміжний.* У випадку, коли споживач не до кінця усвідомлює власні потреби та/або переваги товару чи марки, що позиціонуються на ринку, доцільно використовувати даний тип позиціонування. Головна ідея – ненав'язливо допомогти споживачеві усвідомити потреби та, як наслідок переваги товару чи марки, які важливість яких він не до кінця усвідомлює (рис. 13.4). Наприклад, реклама зубних щіток, які допомагають „у важко доступних місцях”. Інший приклад – реклама засобу для миття унітазів

Domestos, у якій у рекламному ролику показується дитина, яка зранку береться за ті місця у туалетній кімнаті, про які батьки ніколи не замислювалися. Акцентуація в даному випадку йде не на товарі, як у попередньому випадку, а на проблемі. Розуміння ж останньої споживачем призводить усвідомлення переваг рекламованого товару чи марки.

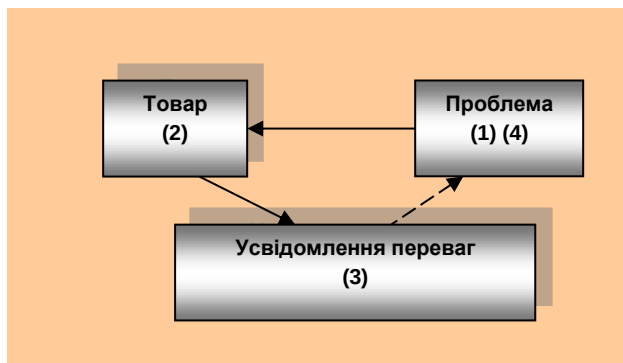


Рисунок 13.4 - Схема реалізації допоміжного типу позиціонування

- *Латентний.* Означений тип позиціонування передбачає, що під час реалізації акцент має робитися не на рекламованому товарі або безпосередньо проблемі споживача, а на фоновому переліку недоліків товарів чи марок-конкурентів. Це дозволяє сформувати у споживача відчуття безальтернативності та у латентний спосіб підштовхнути до усвідомлення переваг нашого товару (рис. 13.5).

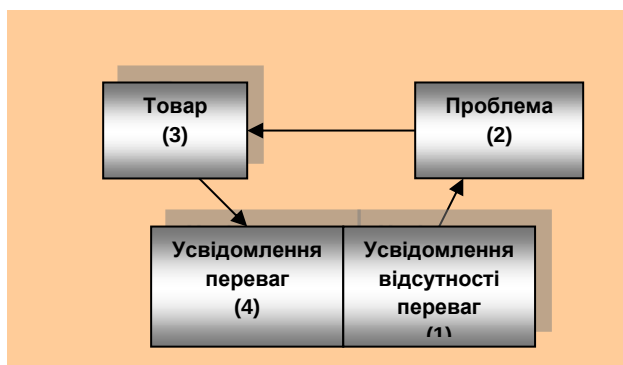


Рисунок 13.5 - Схема, за якої відбувається реалізація латентного типу позиціонування

III. Для реалізації стратегії ринкового позиціонування компанії потрібно визначитися як буде здійснюватися прорив в семантичний простір людини (На думку фахівців із психосемантики семантичний простір – це п'ятий вимір, у якому живе людина, та який визначає його сприйняття світу, ставлення до оточення) та його реструктуризація (зокрема, чи потрібно формувати асоціації із іншими елементами семантичного простору людини, або навпаки, намагатися

уникнути формування таких асоціацій), до якої складової мислення (предметно-дійової, наочно-образної або логічної) необхідно апелювати. Під час реалізації цього завдання для реструктуризації семантичного простору цільових споживачів маркетолог може використовувати наступні прийоми:

- *асоціація*: формування у свідомості споживача зв'язку між концептами, якими він оперує під час мислення, наприклад, між маркою-нішером та маркою-лідером, між маркою товару, її властивостями та лідируючими позиціями;
- *діасоціація*: в нашому контексті – це цілеспрямоване формування розриву між нашою маркою, її властивостями та властивостями марок-конкурентів;
- *накладання*: на проблемну ситуацію із її часткою семантичного простору накладається марка із власним сформованим семантичним простором.

III. Реалізація позиціонування вимагає подолання трьох ешелонів оборони у свідомості споживача: вибірковості уваги, сприйняття та запам'ятовування. У Великій Британії, наприклад, до досягнення 18-річчя дитина переглядає близько 140 тисяч телевізійних рекламних роликів. Якщо до цього додати радіореклами, рекламу в пресі та зовнішню рекламу, врахувати, що протягом 24 годин забувається до 80% інформації, стає очевидним, що це вкрай нелегко. Для цього при розробці позиціонування компанії потрібно визначитися з тим, як здійснюватиметься прорив у семантичний простір людини, до якої складової мислення (предметно-дійової, наочно-подібної чи вербально-логічної) необхідно насамперед апелювати. Виходячи з цього, виділяють такі типи позиціонування марки:

- *Позиціонування, що ґрунтується на відмінній якості товару*. Застосовується переважно компаніями-лідерами над ринком, які зміцнення власних конкурентних позицій займаються атакою власні позиції у вигляді постійних новацій. Реклама в основному апелює до раціональної складової мислення, має на меті довести до свідомості споживача відмінні властивості товару, уникаючи створення асоціацій з марками конкурентів. Прикладом може бути реклама торгових марок пральних порошоків компанії Proctor&Gamble.
- *Позиціонування стосовно конкуруючої марки*. Цей тип позиціонування схожий з попереднім про те лише виняток, що його застосовують компанії, які є нині лідерами над ринком. Їхня мета полягає в тому, щоб створити асоціацію з марками-лідерами на ринку, перенести властивості цих марок у свідомості споживача на свій товар, при цьому показавши власні переваги. Прикладом може бути реклама прального порошку Dosya.

- *Позиціонування, засноване на вигодах чи способі вирішення проблем.* Цей тип позиціонування марки застосовується тоді, коли немає явного лідера над ринком, у споживача остаточно не складеться стереотип поведінки. Позиціонування у разі спрямоване створення асоціації зі способом вирішення проблеми. Добре ілюструє даний тип позиціонування фармакологічного препарату Бактробан. Рекламу препарату з українського телебачення носила форму спливаючої та темного екрану телевізора тріади: “Фурункул, імпетиго – Бактробан”. Рекламу не пояснювала специфіку препарату, його переваги, не супроводжувалася колірною заставкою, а говорила, що якщо у вас є певна проблема, її можна вирішити за допомогою даного препарату. апеляція у разі йде до предметно-деєвому мисленню.
- *Позиціонування, що ґрунтується на особливому способі використання.* Ціль даного типу позиціонування полягає в тому, щоб показати переваги марки в ході використання. Наприклад, широко представлені вітчизняному ринку мюслі, свого часу рекламувалися як перший корисний вид сухих сніданків, а й як легкий у приготуванні. Рекламований останнім часом у таблетковій формі препарат від кандидозу у жінок компанії Pfizer також наголошує на зручності застосування як головній відмінній властивості.
- *Позиціонування, орієнтоване певну категорію споживачів.* Існує певний клас товарів, спрямованих на наголошення на соціальному статусі, життєвому стилі, приналежності до певної субкультури. І тут використовується даний тип позиціонування. Прикладом можуть бути престижні марки автомобілів, швейцарських годинників, деякі види молодіжного одягу.
- *Позиціонування, що ґрунтується на розриві з певною категорією товарів.* Даний тип позиціонування спрямований створення відмінностей між марками, який завжди вдаючись у причини такого відмінності. Найбільш наочним прикладом використання даного типу позиціонування є реклама напою “7Up”, що проводиться свого часу. По суті, це був перший освіжаючий напій на масовому ринку США на основі коли. Напій рекламувався як UnCola (не Кола).
- *Позиціонування за культурними цінностями.* Деякі пропонувані над ринком товари несуть як вузько утилітарну корисність, а й можуть бути пов'язані з певними культурними цінностями. Останнім часом в Україні стало популярним гасло: “Купуйте українське!”. І деякі компанії почали використовувати його стосовно своєї продукції. Іншим прикладом є реклама сигарет Marlboro, де центральною фігурою є ковбой, як уособлення волелюбного американців. У цьому випадку апеляція йде в основному до емоційної складової після ухвалення рішення про купівлю.

- *Позиціювання за співвідношенням "ціна-якість".* І тут апеляція йде до раціональної складової мислення людини. Метою реклами є доведення до свідомості людини переваг марки співвідношення ціни та якості. Наприклад, свого часу українська компанія New Wind рекламувала таким чином марки імпортової техніки, що збираються і продаються у власній мережі магазинів.

7. Реалізація позиціонування до системи маркетингових стратегій.

Розроблена стратегія позиціонування є основою для розробки продуктової стратегії підприємства, а саме: товарної, цінової, збутової та просування. Саме від того, як повинен виглядати товар в очах споживачів, визначатиметься властивості товару, його ціна, характеристики торгових точок та рекламний сюжет.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Процедура позиціонування на промисловому ринку подібна за основними етапами до позиціонування на споживчому ринку. Проте є певні істотні відмінності, які зумовлені тим, що з придбання товарів на промисловому ринку домінують раціональні мотиви. Це робить процедуру позиціонування «прозорішою», але дещо зменшує можливості маневру.

Основними критеріями прийняття рішення про купівлю промислових товарів є якість самого товару, послуги та ціни, що є базою для визначення конкурентних позицій на ринку. На рис. 13.6 представлені найбільш типові підстави, які можуть бути використані для позиціонування товару на промисловому ринку.

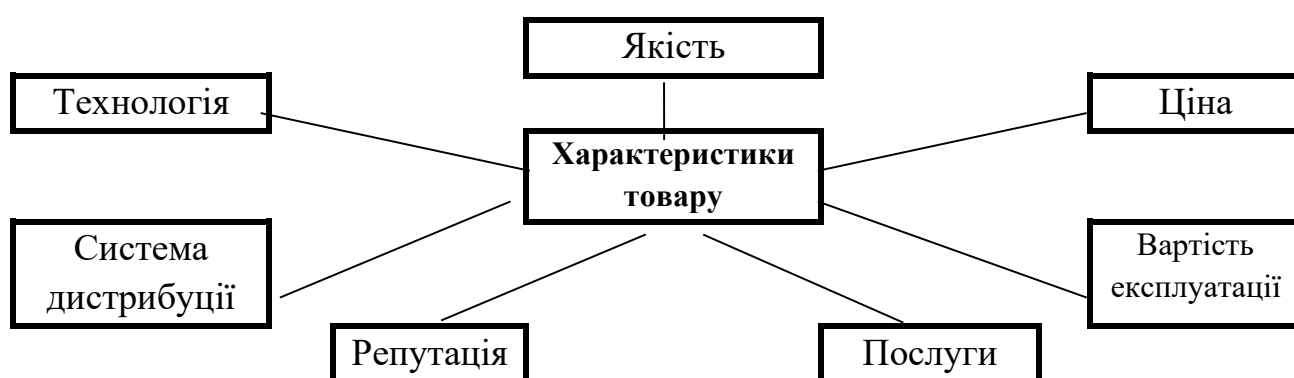


Рисунок 13.6 - Підстава для позиціонування товарів на промисловому ринку

Позиціонування за технологією передбачає, що фірми як конкурентні переваги використовують такі характеристики товару як період життєвого циклу; період часу, необхідний конкурентам виготовлення аналогічного чи більше технологічного товару. Таке позиціонування ефективне, наприклад, у разі продажу капітального обладнання, яке має значну вартість, потребує витрат на

навчання обслуговуючого персоналу. І тут скорочення періоду життєвого циклу істотно впливає собівартість продукції. Наявність унікальної технології дає підприємству-покупцеві можливість досягти конкурентних переваг з витрат або надати товару унікальні властивості, які відсутні в інших конкурентів.

Позиціонування за ціною передбачає, що фірми, здійснюючи економію на масштабах, пропонують споживачам нижчу ціну товару або його до споживача. Цей тип позиціонування застосовують, в основному, для таких класів промислових товарів, як: допоміжне обладнання, сировина та оброблені матеріали. Такі товари є зазвичай стандартизованими, рішення щодо купівлі яких приймається на підставі ціни.

Позиціонування за вартістю експлуатації є дуже ефективним на промисловому ринку. У даному випадку підприємство за конкурентну перевагу бере не ціну товару, а вартість експлуатації обладнання, яка, крім ціни, враховує вартість технічного обслуговування, витратних матеріалів, навчання обслуговуючого персоналу тощо.

Позиціонування за якістю дуже поширене на промисловому ринку і особливо ефективно, коли фірма пропонує споживачеві більш високу якість товару за ціною, аналогічною цінам конкурентів. Це дозволяє фірмі мати більшу частину ринку, що веде до збільшення прибутків. Збільшення обсягів продаж дає можливість знизити ціни або бути лідером на ринку з витрат. Серед показників, які формують уявлення промислового споживача щодо якості товару, найчастіше виступають: якість виготовлення вузлів та деталей обладнання; його продуктивність, плановий термін експлуатації, час напрацювання на відмову, терміни капітального ремонту, ергономіка, умови експлуатації, енерго- та матеріаломісткість, функціональні можливості, кваліфікаційні вимоги до обслуговуючого персоналу тощо.

Позиціонування за репутацією. У випадку, коли підприємство працює на ринку, на якому неможливо утримати конкурентні позиції щодо товару, ціни або технологи компанії можуть використовувати свою репутацію як основу для позиціонування. Найчастіше таке позиціонування використовують фірми, що надають послуги. Сама природа послуги – її нематеріальність, неможливість оцінити до факту отримання – призводить до того, що споживач може зробити вибір лише на підставі аналізу репутації підприємства. Особливо таке позиціонування поширене серед фінансових інститутів, таких як банки, інвестиційні та фонди, страхові компанії, трасти. Широко його застосовують юридичні та консалтингові фірми. Але це не виключено і для промислових підприємств. У цих випадках фірми наголошують на таких рисах своєї діяльності як: надійність, гарантії виконання договірних зобов'язань, термін присутності на ринку, відсутність рекламаций з боку споживачів протягом тривалого терміну

тощо.

Позиціювання за послугами. У зв'язку з тим, що промисловому ринку, як правило, властива олігополістична конкуренція, поширеним позиціонуванням є позиціонування послуг. Це пов'язано з тим, що олігополістична конкуренція – це цінова конкуренція, де різниця в ціні обумовлена кількістю і якістю наданих послуг. У цьому випадку диференціація заснована на рівні перед- та післяпродажного обслуговування: консультування під час вибору обладнання, технічної допомоги, послуг з ремонту, доставки, навчання персоналу, забезпечення запасними деталями, фінансовими послугами (наприклад, лізинг), терміном гарантії тощо.

Іноді на промисловому ринку застосовується **позиціонування за системою дистрибуції**. Наявність розгалуженої мережі поширення дає можливість глибше поринути ринку, встановити тісні зв'язки із споживачами. Якщо врахувати, що на промисловому ринку товари часто вимагають доведення вимог окремих споживачів, постійного технічного супроводу, ніж власне і змушені займатися дилери і дистриб'ютори, наявність близько розташованого до споживача продавця, сервісного центру дає істотну перевагу виробнику промислового обладнання.

МОДЕЛІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

На промисловому ринку використовується ціла низка моделей позиціонування. Вони відрізняються від споживчих тим, що фокусуються на раціональних, вимірюваних і економічних перевагах, а не на емоціях. Ось найпоширеніші та найефективніші моделі позиціонування, які реально застосовують компанії на промислових ринках:

1. **Модель атрибутного позиціонування (Attribute-based positioning)**
Компанія обирає 1–2 ключові технічні або функціональні характеристики і заявляє про лідерство в них. Приклади: – «Найвища точність обробки — 0,001 мм» (верстати) – «Тиск 700 бар — найвищий у класі» (гідравліка) – «Час безвідмовної роботи 50 000 годин» (компресори)
2. **Модель бенефіт-орієнтованого позиціонування (Benefit-based positioning)** Акцент не на характеристиці, а на економічній чи операційній вигоді для клієнта. Приклади: – «Знижуємо витрати на електроенергію на 25 %» – «Скорочуємо час простою обладнання на 40 %» – «Збільшуємо вихід готової продукції на 12 %»
3. **Модель загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership / TCO positioning)** Найпоширеніша на промисловому ринку. Позиціонування будується навколо найнижчої сукупної вартості за весь життєвий цикл.

Приклад: «Так, початкова ціна на 15 % вища, але за 3 роки ви економите 850 000 грн на обслуговуванні та енергії».

4. **Модель позиціонування за користувачем або застосуванням (User/Application positioning)** Продукт позиціонується під конкретну галузь або тип клієнта. Приклади: – «Рішення спеціально для харчової промисловості з нержавіючої сталі AISI 316L» – «Насоси для агресивних середовищ у хімічному виробництві» – «Обладнання для середніх підприємств з партією до 10 000 шт/міс»
5. **Конкурентно-орієнтоване позиціонування (Positioning відносно конкурента)** – «Єдина альтернатива [лідер ринку] з терміном поставки 8 тижнів замість 26» – «Така ж якість, як у німецьких брендів, але на 30 % дешевше й з локальним сервісом»
6. **Модель ціннісного позиціонування (Value-based positioning)** Компанія позиціонує себе як партнера, що створює додаткову цінність поза самим продуктом (консалтинг, інжиніринг, фінансування, навчання персоналу тощо). Приклад: «Не просто верстат, а повний технологічний цикл під ключ з гарантією продуктивності».
7. **Модель технологічного лідерства / інноваційного позиціонування** Застосовується в галузях Industry 4.0, автоматизації, IoT. Приклади: – «Єдиний постачальник із повною інтеграцією в платформу MindSphere / ThingWorx» – «Обладнання з вбудованою предиктивною аналітикою та віддаленим моніторингом»
8. **Модель екологічного та сталого позиціонування (Sustainability positioning)** Дуже актуальна з 2020-х років через ESG-вимоги та європейське законодавство. Приклади: – «Вуглецево-нейтральне виробництво» – «Обладнання з рекуперацією енергії та сертифікатом EU Ecolabel»
9. **Модель сервісного позиціонування (Service & Support positioning)** Коли продукт схожий у конкурентів, перемагає той, хто пропонує найкращий сервіс. Приклади: – «Гарантія 5 років + сервіс 24/7 у радіусі 200 км» – «Запасні частини на складі в Україні, доставка за 24 години»
10. **Гібридні та багатошарові моделі** Найчастіше компанії комбінують кілька підходів: «Технологічний лідер (№1 в IoT) + найнижча TCO за 5 років + локальний сервіс 24/7».
11. **Модель позиціонування за категорією (Category leadership)** Компанія намагається стати синонімом всієї категорії в свідомості клієнтів. Приклад: «KSB = насоси для целюлозно-паперової промисловості», «Festo = пневмоавтоматика».

12. Модель «Рішення проблеми» (Problem-Solution positioning) «Ви втрачаєте 2 млн грн щорічно через простой? Ми усуваємо причину за 6 місяців».

Найефективніші позиціонування на B2B-ринках завжди quantifiable (можна виміряти), підкріплені цифрами, кейсами, розрахунками ТСО або незалежними тестами та орієнтовані на економічний результат клієнта. Емоційні чи абстрактні слогани типу «Ми найкращі» практично не працюють.

ОСОБЛИВОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ ПОСЛУГ

ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ТОЧКИ

Особливим типом позиціонування на промисловому ринку є позиціонування торговельної точки. Специфіка позиціонування у цьому випадку полягає у тому, імідж торговельної точки є трирівневим (рис.13.7), а саме:

- імідж товарів (товарного асортименту), що продаються у даній торговій точці;
- власне імідж торговельного підприємства, його торговельної послуги.
- імідж місці розташування торговельної точки.



Рисунок 13.7 – Складові іміджу закладу торгівлі

Перший рівень позиціонування є базовим, таким, що визначає загальне сприйняття торговельної точки. Наприклад, якщо у торговій точці продається тільки взуття всесвітньо відомих виробників, таких, як, наприклад, Salamander, Ессо, то це вже формує високий позитивний імідж цих магазинів в очах певної категорії споживачів. Другий рівень диференціації йде на рівні якості торговельної послуги, яка визначається багатьма показниками, зокрема: кваліфікованістю персоналу, його ввічливістю, оформленням, дизайном магазину, місцем розташування, розповсюдженою уявою щодо престижу тощо. Так, у Києві є кілька найбільш відомих магазинів з асортиментом, що

перетинається. Це, наприклад, магазин Intertop, у якому представлений широкий асортимент провідних виробників взуття, та ряд спеціалізованих магазинів, таких, як, наприклад, Ессо, Salamander. Однак позиціонуються вони по-різному. Третій рівень є підтверджуючим: місце розташування, його престижність, наявність парковок тощо є кінцевою огранкою «діаманта» холістичного іміджу закладу торгівлі.

Для аналізу позиціонування розглянемо класифікацію торгових точок за двома критеріями: розмір націнки та характер основної конкурентної переваги, яку шукає споживач (функціональну або символічну). Можливі варіанти, кожний з яких передбачає власну стратегію диференціації, представлені на рис. 13.8. Проаналізуємо можливі комбінації.

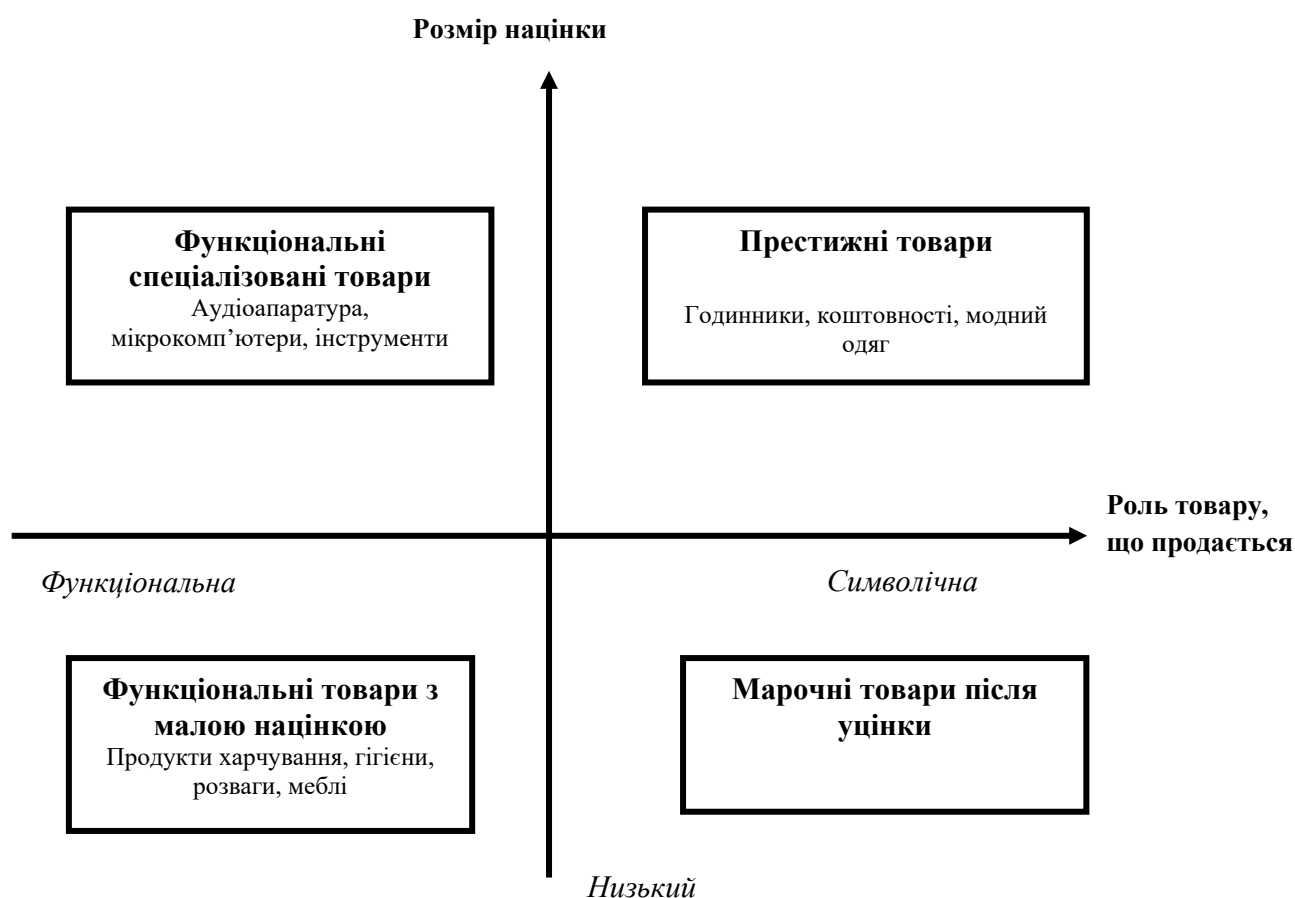


Рис. 13.8 - Класифікація товарів з точки зору можливого позиціонування

Функціональні товари з високою націнкою продаються у спеціалізованих промислових та продовольчих магазинах. Представлені у таких магазинах товари мають власні торгові марки, які у сукупності в залежності від своєї цільової аудиторії формують загальний імідж торгової точки. Завданням торговця є підтримання та посилення за рахунок власної торговельної послуги сформований імідж магазину, релевантна асортиментна та марочна політика.

Функціональні товари із незначною націнкою – це, насамперед, основні продукти харчування, дешеві меблі, недорога побутова техніка. До цієї групи відноситься основна маса торгівельних точок. Стандартні товари, товари-клони із слабо диференційованими марками вимагають від менеджменту таких торговельних підприємств дотримання цінових меж, асортиментної політики, що враховує потреби широких верств споживачів.

До символічних товарів з високою націнкою відносяться одяг, ювелірні вироби, престижні марки меблів авто тощо. Товари, що купуються у таких магазинах мають сакральне значення, орієнтовані на підкреслення на соціальний престиж, належності до певної соціальної страти. Таке споживання є, передусім, показним. Звідси й диференціація торгівельної точки має базуватися на факторах, пов'язаних із соціальним престижем, ексклюзивністю, належністю до певної соціальної категорії.

Символічні товари з малою націнкою присутні у магазинах, що спеціалізуються на розпродажі марочних товарів із високим символічним значенням.

З метою диференціації за допомогою процедури позиціонування торговець може використовувати перераховані раніше базові стратегії позиціонування: *по особливим рисам, по іміджу та по конкурентному становищу*. Однак у даному випадку вони певні особливості.

Позиціонування по особливим рисам закладу торгівлі. Основою для диференціації при використанні даної стратегії є певні суттєві раціональні особливості торгівельної точки.

- *Позиціонування по асортименту.* У цьому випадку диференціація торгівельної точки йде за рахунок асортименту, що пропонується, а саме: ексклюзивність асортименту; глибина асортименту, що пропонується торгівельною точкою (глибина задоволення в межах певної асортиментної позиції); широта асортименту, що пропонується торгівельною точкою (задоволення потреб споживачів за рахунок широкої номенклатури по принципу “зайшов й купив все що потрібно”);
- *Позиціонування по обслуговуванню.* При використанні даної стратегії торгівельна точка відрізняється від конкурентів не за рахунок асортименту, а завдяки якості обслуговування. Наприклад, це може бути: індивідуалізація споживача за рахунок вставлення довгострокових, тісних відносин між продавцем та покупцем, що особливо характерно для дрібних торговців, які розташовані безпосередньо від помешкання споживачів; більш чуйне обслуговування, ніж у інших продавців; більш кваліфікований персонал, що може надати цінну пораду, допомогти споживачеві вибрати товар; доведення товару до потреб конкретного споживача тощо.

- *Позиціонування по ціні.* Головною відмінністю торговців, які застосовують таке позиціонування, є більш низька ціна. У цьому випадку зусилля менеджменту спрямовано на зниження витрат за рахунок зменшення закупівельних цін, логістичних витрат тощо, що дозволяє встановлювати ціни, нижчі за конкурентів.
- *Позиціонування по місцю розташування.* Прихильність споживачів до торгівельної точки може базуватися в силу місця розташування. Це може бути зумовлено, наприклад, близькістю до помешкання, престижністю місця розташування або екзотичністю.

Позиціонування за іміджем. На відміну від попереднього випадку, дана стратегія спрямована на досягнення диференціації за рахунок апеляції до ірраціональних мотивів людини, емоцій людини. Якщо не можна диференціювати торгівельний заклад за об'єктивним показником, підприємство може використовувати позиціонування за суб'єктивними атрибутами. Емоційна прихильність досить стійка та значно посилює лояльність споживачів. Як основу для диференціації можна визначити:

- *позиціонування торгівельного закладу на певну категорію споживачів* (наприклад, на специфічні молодіжні аудитор або бомонд);
- *позиціонування, основане на розриві з певними з торгівельними точками, якими користуються інші страти населення, наприклад, ;*
- *позиціонування по емоційній окрасі процесу купівлі*, коли процес купівлі супроводжується приємними емоціями, особливою обстановкою (наприклад, клоуни в магазині дитячих іграшок);
- *позиціонування по культурним та історичним атрибутам* (магазин у відомому історичному будинку чи місці, наприклад на Андріївському узвозі).

Позиціонування по конкурентному становищу. Великі торгівельні підприємства іноді, якщо не можна використати попередні стратегії, можуть використовувати позиціонування по конкурентному становищу. Наприклад, деякі українські супермаркети могли б використовувати слоган “Ми лідери по продажам в Україні” або “сьогодні ми другі, але ми робимо усе, що стати першими”. Механізми впливу такого позиціонування ми розглянули у попередніх розділах.

Вибір правильної стратегії позиціонування торгівельної точки є складнішим за позиціонування виробників, проте він дає суттєві конкурентні переваги.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ СИСТЕМИ NORECA

Наступним особливим типом позиціонування на промисловому ринку є позиціонування закладів **HoReCa**. Специфіка позиціонування у цьому випадку полягає у тому, імідж торгівельної точки є трирівневим (рис.13.9), а саме:

- трендовість концепції закладу,
- імідж місці розташування;
- атмосфера закладу;
- імідж шеф-кухаря;
- якість обслуговування;
- допоміжні приміщення.

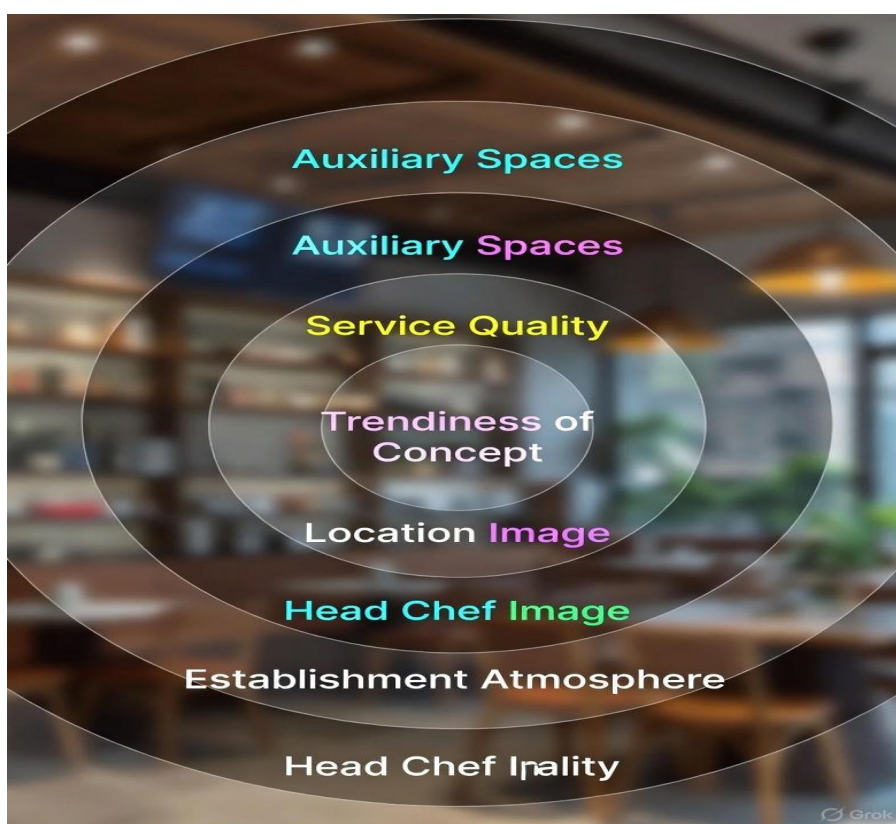


Рисунок 13.9 - Складові іміджу закладу HoReCa

Трендовість концепції закладу форму основу концепції закладів такого типу, розташування підкріплює престижність/доступність. Атмосфера закладу формується як з оформлення, стилю тощо, так й з аудиторії відвідувачів. Імідж закладу багато в чому визначає шеф-кухар. Якість обслуговування, чистота прибиранень, під'їздів тощо завершують формування холістичного іміджу закладу.

Важливою особливістю є позиціонування за концепцією та форматом закладу, що визначає його місце на ринку корпоративного обслуговування. Заклади можуть позиціонуватись як преміальні майданчики для ділових зустрічей та презентацій, бюджетні рішення для корпоративного харчування співробітників, спеціалізовані кейтерингові сервіси для масових заходів або гнучкі простори для конференцій та тренінгів. Кожна з цих позицій вимагає відповідного підкріплення через матеріальні докази – інтер'єр, обладнання, кваліфікацію персоналу, меню та сервісні стандарти, що формують цілісний образ закладу у свідомості бізнес-клієнтів.

Технологічна складова позиціонування стала невід'ємною частиною конкурентної переваги закладів HoReCa на промисловому ринку. Сучасні заклади позиціонують себе через впровадження систем автоматизації замовлень, онлайн-бронювання корпоративних заходів, інтеграцію з системами управління закупівлями клієнтів, використання аналітики даних для персоналізації пропозицій та мобільних додатків для управління лояльністю корпоративних клієнтів. Цифрова трансформація дозволяє закладам HoReCa диференціюватись за рівнем технологічної зрілості та створювати додаткову цінність через зручність, швидкість обслуговування та прозорість взаємодії з бізнес-партнерами.

Екологічна та соціальна відповідальність стали важливими елементами позиціонування у секторі HoReCa, особливо при роботі з великими корпоративними клієнтами, що мають власні ESG-стратегії. Заклади позиціонують себе через використання локальних постачальників, органічних продуктів, енергоефективного обладнання, програм зменшення харчових відходів та соціальних ініціатив, що резонує з цінностями сучасних промислових покупців. Така стратегія позиціонування не лише диференціює заклад на конкурентному ринку, але й відкриває доступ до тендерів та корпоративних контрактів великих міжнародних компаній, для яких питання сталого розвитку є пріоритетними при виборі партнерів.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПОСЛУГ

Позиціонування промислових послуг на B2B-ринку має суттєві відмінності від позиціонування споживчих товарів, що зумовлено специфікою промислового маркетингу. Ключова особливість полягає в тому, що промислові послуги характеризуються високим рівнем складності, технічності та орієнтацією на довгострокові бізнес-відносини між постачальником і клієнтом.

Нематеріальність та її наслідки для позиціонування. Промислові послуги, на відміну від матеріальних продуктів, неможливо побачити, відчувати або оцінити до моменту їх отримання. Це створює проблему сприйняття цінності клієнтом. Тому компанії повинні використовувати стратегії матеріалізації послуги через демонстрацію кейсів, портфоліо виконаних проєктів, сертифікатів якості ISO, акредитацій та результатів попередніх робіт. Позиціонування має базуватися на відчутних доказах експертизи: публікаціях у галузевих виданнях, патентах, участі в професійних асоціаціях.

Технічна складність та експертність. Промислові послуги часто вимагають високого рівня технічних знань як від постачальника, так і від клієнта. Позиціонування повинно підкреслювати глибину галузевої експертизи, технологічні компетенції персоналу та здатність вирішувати складні інженерні або управлінські завдання. Важливим елементом стає позиціонування не просто як виконавця послуги, а як стратегічного консультанта та партнера, який розуміє специфіку бізнесу клієнта.

Орієнтація на вимірювані результати. На промисловому ринку позиціонування має спиратися на конкретні метрики ефективності: зниження витрат виробництва у відсотках, скорочення часу простоїв обладнання, підвищення продуктивності, економію енергоресурсів. Клієнти B2B приймають рішення на основі ROI (повернення інвестицій) та TCO (загальної вартості володіння), тому позиціонування послуги має чітко демонструвати економічну вигоду та конкурентні переваги.

Індивідуалізація та кастомізація. Більшість промислових послуг не є стандартизованими, а адаптуються під специфічні потреби конкретного клієнта. Це вимагає позиціонування на основі гнучкості, здатності до індивідуального проєктування рішень та розуміння унікальних викликів різних галузей. Компанії часто позиціонують себе в вузьких галузевих нішах (наприклад, логістичні послуги для фармацевтики або технічне обслуговування обладнання для харчової промисловості).

Роль репутації та довіри. В умовах високої невизначеності та ризиків, пов'язаних з вибором постачальника промислових послуг, репутація стає критичним фактором позиціонування. Рекомендації існуючих клієнтів, відгуки галузевих експертів, тривалість присутності на ринку та стабільність компанії

формують основу довіри. Позиціонування має акцентувати надійність, передбачуваність та мінімізацію ризиків для клієнта.

Багаторівнева структура прийняття рішень. Рішення про вибір постачальника промислових послуг приймається закупівельним центром, що включає технічних фахівців, фінансистів, топ-менеджмент. Це вимагає багатовимірного позиціонування, яке одночасно апелює до різних критеріїв: технічних характеристик для інженерів, економічної ефективності для фінансистів, стратегічного значення для керівництва. Комунікаційна стратегія має бути адаптована під кожен цільову аудиторію всередині організації-клієнта.

Довгостроковість відносин. Промислові послуги часто передбачають не разові транзакції, а тривалі контракти на обслуговування, підтримку або консалтинг. Тому позиціонування має підкреслювати здатність компанії бути надійним партнером на роки вперед, забезпечувати безперервність сервісу, оперативну підтримку та постійне вдосконалення якості послуг.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

“Спочатку потрібно побачити сегменти, а лише потім - країну.”

“Національні товари не бувають настільки адаптовані до свого середовища, щоб жоден іноземний товар не зміг знайти туди дорогу”

Аналог закону Ч.Дарвіна.

Коли компанія має на меті просунути свої бренди на ринок іншої країни, то, звичайно, вона повинна використовувати ті самі методики, що і на ринках власної країни, проте існують певні додаткові умови, які потрібно врахувати.

Будь який підручник з міжнародної економіки містить безліч прикладів невдалого перенесення національних товарів на міжнародні ринки. І більшість з цих невдач, це можна сміливо стверджувати, пов'язані з недбалим ставленням до аналізу особливостей макро- та мікрорекетингового середовища зарубіжної країни. І, зрозуміло, що в процесі позиціонування найбільшу увагу потрібно приділяти аналізу факторів культурного та соціального середовища, особливостям мотивації споживачів та дослідженням структури конкуренції.

Навіть при переході з одного регіону країни до іншого потрібно враховувати такі фактори. Скажімо, пиво „Львівське”, що має вражаючі обсяги продажу в західному регіоні України, і є там безумовним лідером, має непогані продажі в центральному регіоні, проте на сході та півдні України продажі цієї марки є незначними. Сприйняття реклами, що побудована на яскравих національних мотивах з урахуванням специфічних особливостей Західної

України не може бути так само сприйнято, скажімо в Луганській області, що відчуває істотний вплив з боку Росії.

Так, вже сьогодні дослідники визначили достатню кількість відмінностей у мотиваціях споживачів України та Росії, щоб можна було з впевненістю стверджувати, що рекламна або PR компанія, що була створена для однієї країни, не може бути автоматично перенесена до іншої. У переважній більшості випадків позиціонування товару має бути адаптовано або повністю змінено відповідно до умов іншої країни.

В залежності від ступеню розбіжності у соціально-культурній сфер, різниці у мотиваціях споживачів країн, виділяють три основні стратегії міжнародного позиціонування:

- *міжкультурне позиціонування,*
- *репозиціонування,*
- *унікальне позиціонування на кожному ринку.*

Міжкультурне позиціонування може бути використано, коли немає суттєвих розбіжностей у поведінці споживачів та специфіці функціонування ринку. У цьому випадку стратегія і тактика позиціонування на міжнародному ринку повністю співпадають з відповідними діями на ринку національному. Також до такої стратегії належать випадки, коли товар уособлює собою втілення певного „способу життя”, що має бути експортований в іншу країну - „Marlboro” з її країною Мальборо. Інший приклад – марки, що мають розповсюджувати ідею „американського способу життя” – „Lucky Strike” тощо. В цьому випадку рекламна компанія лише перекладається на мову іншої країни, а іноді, навіть залишається і без перекладу. Потрібно лише пам’ятати, що мають бути підстави сподіватись на адекватне сприйняття такої ідеї в іншій країні. Побудова так званого “відкритого суспільства”, ідеї космополітизму, розповсюдження через рекламу та іншими шляхами “американського” та “європейського” способу життя призводять до уніфікації потреб споживачів у різних країнах. Це сприяє транснаціональним компаніям у використанні даної стратегії позиціонування, дозволяє досягти так званої “економії на маркетингу”, що, у тому числі, забезпечує їм лідерство по витратам у порівнянні з місцевими виробниками.

Ідея стратегії репозиціонування (часткової адаптації торговельної марки) полягає в тому, що в цілому маркетингове середовище країн є подібним, проте існують незначні розбіжності з точки зору сприйняття споживачів. В цьому випадку стратегія залишається незмінною, проте можуть відрізнитись творча концепція реалізації стратегії, або, навіть, при дублюванні рекламного продукту, змінюється лише назва товару. Так, наприклад, пральний порошок „Brief” компанії P&G в Росії йде під назвою „Міф”, при цьому слоган „морозна свіжість” є незмінним.

Переважна більшість товарів, що виходять на міжнародний ринок використовують саме цю стратегію. **“Спочатку потрібно побачити сегменти, а лише потім - країну”**. Використання даної стратегії дозволяє компанії уникнути значних додаткових витрат на просування.

І, нарешті, у випадку, коли концепція позиціонування, що була реалізована на національному ринку, не може бути сприйнята в іншій країні, використовується стратегія унікального позиціонування (повна адаптація марки), яка передбачає проходження всіх етапів позиціонування товару від докладного аналізу ринку, його сегментів, до вибору стратегії і тактики позиціонування, які можуть бути повністю відмінними від національних. Зрозуміло, що за таких умов компанія несе суттєві додаткові витрати на маркетинг. Проте, це може у деяких випадках бути зкомпенсовано за рахунок надання марці унікальних властивостей з точки зору споживачів даного ринку.

ПОМИЛКИ ПРИ ПОЗИЦІОНУВАННІ

Добре розроблена та реалізована стратегія позиціонування дає компанії суттєву конкурентну перевагу, забезпечує стабільне становище на ринку. Однак у міру присутності на ринку зростання кількості рекламних звернень збільшується ймовірність виникнення розфокусування. Як правило, компанії припускаються чотирьох основних помилок позиціонування.

- **Недопозиціонування.** Ця ситуація виникає у випадку, якщо споживачі не мають чіткого уявлення про марку, її переваги, які виділяли її із загального ряду. Марка сприймається як одна з багатьох, не викликає стійких асоціацій. Це може бути викликано недоліками самого товару, розфокусуванням реклами щодо цільової аудиторії, недостатньою кількістю рекламних звернень або поганою реалізацією рекламного звернення через непрофесіоналізм рекламного агентства. Наприклад, один із лідерів на ринку безалкогольних напоїв в Україні компанія “Оболонь” мала суттєві проблеми з виведенням на ринок напою на основі лікувальних трав “Оболонь-Спорт”. Компанії не вдалося чітко спозиціонувати свій товар на ринку через проблеми з рекламою.
- **Сверпозиціонування.** Іноді виникає ситуація, коли покупці мають вузьке уявлення про марку. У цьому випадку марка товару дуже асоціюється з однією зі своїх властивостей. Наприклад, деякі марки швейцарських годинників сильно асоціюються з дорожнечою і престижністю, тоді як серед них є моделі, орієнтовані на середній клас.
- **Розпливчасте позиціонування.** У тому випадку, коли компанія робить занадто багато заяв про властивості марки або часто змінює позиціонування,

втрачається фокусування. Наприклад, реклама українського представництва одного з провідних світових виробників товарів побутової хімії спочатку заявляла про високу якість продукції, а потім легкість використання, потім про невисоку ціну товару.

- *Сумнівне позиціонування.* Іноді компанії у своїх рекламних зверненнях роблять заяви, які споживачі вірять важко. Наприклад, про те, що суп з кубиків не гірший, а навіть кращий за натуральний. Невиправдані очікування в цьому випадку викликають прямо протилежну реакцію у відповідь з боку споживачів.

Підтримка хорошого фокусування вимагає від компанії постійних зусиль. У сучасних умовах через науково-технічний прогрес життєвий цикл товарів сильно скоротився. Це вимагає від компанії постійних інновацій для підтримки заявленої якості продукції, утримання конкурентних позицій, підтримки іміджу, що сформувався. Проте, досить часто компанії самі є винуватцями погіршення своїх позицій. Типовими причинами у цьому випадку є:

- *Невизначеність цільової аудиторії.* Найбільші невдачі з реалізацією стратегії позиціонування пов'язані з відсутністю фокусування певної цільової аудиторії. Сьогодні майже немає випадків, коли товар може подобатися всім споживачам на ринку. Намагатися подобатися всім – отже, не подобатися нікому. Однак рекламні агенції, розробляючи комунікаційні кампанії для підприємств, не завжди приділяють належну увагу орієнтації рекламних звернень на чітко визначені ринкові сегменти, зосереджуючись переважно на креативних аспектах розробки реклами.
- *Лінійне розширення асортименту продукції.* Досягши прориву з одним товаром на ринку компанії часто намагаються розвинути отриманий успіх шляхом розширення товарного асортименту, випускаючи продукцію з використанням єдиної маркової назви або застосовуючи комбінований підхід (поєднання загальної та індивідуальної марочної назви), brand umbrellas. У цьому випадку часто втрачається фокусування за рахунок різноманітності товарів, часом різними цільовими аудиторіями, не однакової якості товарів.
- *Новий керівник, новий імідж.* При приході нового керівника від нього, як правило, очікують змін у політиці підприємства. Це підштовхує його до не завжди обґрунтованих дій, наприклад, коли фірма має добре сфокусовану, і, як наслідок, високо диференційовану марку з усталеним іміджем. Як наслідок – втрата позицій на ринку.
- *Запровадження нових марок.* Деякі підприємства на пострадянському просторі мають імідж, що добре сформувався, проте після приватизації продукція цих підприємств починає випускати під новою маркою без відповідного рекламного супроводу.

- *Біг на коротку дистанцію.* Однією з найбільш типових помилок є невинуватена економія на рекламі. Вивівши марку ринку і провівши рекламну компанію, керівники підприємства заспокоюються, вважаючи що мети позиціонування досягнуто. В результаті згодом ще не зміцнілі позиції на ринку губляться. Підтримка іміджу марки потребує продуманої довгострокової компанії.
- *Перебої з якістю.* Ніщо так не псує імідж марки, як перебої з якістю продукції. Цим часто грішать вітчизняні підприємства. Гонитва за малою економією призводить до втрати іміджу і, як наслідок, до великих фінансових втрат. Довіра споживачів легко втратити, але важко придбати. Це чітко засвоїли закордонні виробники, які воліють піти на збитки, проводячи відгук продукції, виплачуючи компенсації, ніж втратити довіру споживачів.
- *Підробки.* Навіть за офіційними даними більше половини економіки в Україні та Росії перебувають у тіні. Важко навести приклад відомої торгової марки, яку б не хоч раз не підробляли. Враховуючи той факт, що рівень підробок товарів досяг високого рівня, коли без спеціальної експертизи неможливо встановити справжність товару, підробка товарів призводить до істотного впливу формування образу торгової марки. У зв'язку з цим деякі провідні компанії в Україні, такі як, наприклад, Procter&Gamble, змушені брати на себе функцію контролю якості товарів у торгових точках, запроваджуючи спеціальні сертифікати, що підтверджують, що в даному магазині торгують оригінальною продукцією, проводячи для цієї мети спеціальну рекламну компанію.
- *Нестача коштів.* Досить поширеною причиною невдач позиціонування є брак коштів у компанії для реалізації розробленої стратегії. Якщо компанія немає достатніх коштів щодо рекламної компанії на загальнонаціональному ринку, то доцільно зосередитися на локальному ринку. Краще досягти локального успіху на частині ринку, ніж досягти його на ринку в цілому.
- *Відсутність симпітизму.* Узгоджена дія звуку та образу для посилення образу торгової марки отримала назву симпітизму (грец. *sumpíptein* – відповідати). Виводячи торгову марку ринку, фірмі слід попередньо протестувати марку щодо сприйняття її споживачами. Таке тестування має передбачати аналіз відповідності звукового сприйняття марочної назви семантиці слова, асоціаціям, що вона викликає, об'єктивним властивостям товару. Невідповідність за даними пунктами призводить до того, що зусилля щодо позиціонування марки не призводять до бажаного результату.

8. Моніторинг та контроль реалізації ринкового позиціонування

Останнім, восьмим етапом ринкового позиціонування є контролінг. З часом під впливом некерованих факторів ринкового середовища та дій фірм-конкурентів відбуваються зміни у поведінці споживачів та/або компанія втрачає обрану ринкову позицію. Це вимагає від підприємства постійного моніторингу ринкового середовища, контролю та аналізу власного позиціонування, а з часом й деколи ревізії власної позиції та проведення репозиціонування.

З метою експрес-моніторингу власної підприємство має періодично проводити маркетингові дослідження, спрямовані на визначення мотивацій споживачів, їх ставлення до марки. Ефективним інструментом такого аналізу є:

- карти сприйняття та семантичний диференціал;
- проєктивні та асоціативні методики маркетингових досліджень, зокрема метод словесних асоціацій;
- метрики лояльності та прихильності

Вони дозволяють визначити чи були досягнуті цілі позиціонування та чи виникли з часом зміни у сприйнятті торгівельної марки.

Враховуючи, що однією з важливих кінцевих цілей ринкового позиціонування є формування лояльності і прихильності споживачів корисно є таблиця 13.3.

Таблиця 13.3 - типи прихильності до торгівельної марки

Характер прихильності	Маркетингові передумови
1. <i>Емоційна прихильність</i>: унікальні, емоційно сильні події, що запам'ятовуються, створюють міцний емоційний зв'язок із торговою маркою. Приклади: лікарня, в якій врятували життя дитині, духи, подаровані майбутнім чоловіком.	Репутація фірми захищена від конкурентів або неправильних кроків в управлінні компанією. Можна сподіватися на добру чутку.
2. <i>Прихильність ради самоствердження</i>: торгова марка використовується як самовираження і підвищення самооцінки, а також із метою справити враження. Вона стає продовженням особистості. Приклади: престижні марки автомобілів, одяг від провідних модельєрів.	Така прихильність протистоїть конкуренції, але фірма може зашкодити собі неефективним управлінням торговою маркою протягом довгого часу. Хороші перспективи перенесення торгової марки на супутні товари.
3. <i>Диференційована прихильність</i>: основана на перевазі деяких характеристик товару, що усвідомлюється: перевага може втратити актуальність при відсутності нових розробок. Приклади: побутові електроприлади.	Репутація фірми може бути підірвана конкурентом, що довів свою перевагу. Важливе тактичне значення мають демонстрація і публічне випробування товару.

4. <i>Договірна прихильність</i>: споживач переконаний, що його прихильність заслуговує особливого відношення до нього або, що продавець дуже старається зберегти прихильність споживачів. Договір між споживачем і продавцем типу "Я залишусь вам вірний, якщо ви будете старатися" діє в роздрібній торгівлі й сфері послуг.	Конкурент може поставити питання про зловживання споживчою прихильністю. Однак лояльність швидше всього буде втрачена внаслідок одного або декількох прецедентів, що продемонстрували нещирість зусиль і затверджень продавця.
5. <i>Прихильність, внаслідок нерентабельності переходу на іншу марку</i>: прихильність даній марці пояснюється непродуктивністю пошуку й адаптації до альтернативи. Приклад: прихильність до операційної системи Apple Macintosh. Іноді споживач може залишатися лояльним, навіть будучи незадоволеним даною фірмою. Причина в переконаності, що конкуренти пропонують такі ж зручності. Приклад: повільне обслуговування в банках.	Конкуренти можуть підірвати прихильність, пропонуючи легкі шляхи переходу на іншу марку (дизайн, навчання і різні умови оплати). Якщо прихильність заснована як на відношенні, так і на поведінці, її можна виграти за допомогою розвитку товару.
6. <i>Прихильність внаслідок обізнаності</i>: прихильність результат поверхневої обізнаності щодо марки. Різні торгові марки сприймаються однаково. Приклад: напої кола.	Прихильність як руйнується, так і захищається постійною, що привертає увагу, рекламою, яка дає поверхневу обізнаність про торгову марку. Така прихильність дуже піддається рекламі.
7. <i>Прихильність внаслідок зручності</i>: прихильність заснована на зручності купівлі. Приклад: кола, що продається в уподобаній торговій точці.	Прихильність руйнується проникненням конкурента в канали, що забезпечують зручність купівлі.

Маркетингові метрики

Ринкове позиціонування — це те, як цільова аудиторія сприймає ваш бренд/продукт порівняно з конкурентами. Його ефективність оцінюється через комбінацію метрик усвідомленості, сприйняття, конкурентних переваг та фінансових результатів.

Ось список ключових метрик, розбитий за категоріями:

1. Метрики усвідомленості та охоплення (Чи знають про вас?)

- **Частка голосу (Share of Voice - SOV)**: Відсоток згадок вашого бренду в медіа (соцмережі, ЗМІ, блоги, пошук) порівняно з конкурентами. *Показує, чи домінуєте ви в ринкових розмовах.*
- **Впізнаваність бренду (Brand Awareness)**: Наскільки цільова аудиторія знає ваш бренд (спонтанна та наведена). *Якщо позиціонування ефективне, усвідомленість зростає.*

- **Прямі заходи в пошуку (Direct Traffic) та брендові пошукові запити:** Збільшення кількості людей, які вводять назву вашого бренду в пошук чи переходять безпосередньо на сайт. *Свідчить про сильну асоціацію потреби з вашим брендом.*

2. Метрики сприйняття та репутації (Що думають про вас?)

- **Тон та настрої згадок (Sentiment Analysis):** Співвідношення позитивних, нейтральних та негативних згадок бренду. *Ефективне позиціонування має генерувати переважно позитивні асоціації.*
- **Асоціації з брендом (Brand Attributes):** Які конкретні ключові слова, характеристики та епітети найчастіше використовуються разом із згадкою вашого бренду (наприклад, «інноваційний», «надійний», «дорогий», «дружній»). *Чи відповідають вони бажаному позиціонуванню?*
- **NPS (Net Promoter Score):** Наскільки клієнти готові рекомендувати ваш бренд іншим. *Показник лояльності та загального сприйняття, який безпосередньо залежить від успішного позиціонування.*

3. Метрики конкурентного аналізу та ринкової позиції (Як ви виглядаєте на тлі інших?)

- **Частка ринку (Market Share):** Частка вашого бренду у загальному обсязі продажів категорії. *Кінцевий результат сильного позиціонування часто виражений у зростанні частки ринку.*
- **Показники переваги бренду (Brand Preference):** Наскільки часто ваш бренд обирають серед інших при наявності вибору (дані з опитувань, А/В тестів). *Показує силу позиціонування у прийнятті рішень.*
- **Метрики порівняльного аналізу в соцмережах:** Охоплення, залученість, зростання аудиторії порівняно з ключовими конкурентами. *Хто лідирує в думках споживачів онлайн?*

4. Метрики, пов'язані з конверсією та лояльністю (Як сприйняття впливає на дії?)

- **Конверсія з брендovих запитів/трафіку:** Конверсійність відвідувачів, які вже знають ваш бренд. *Ефективне позиціонування знижує бар'єри довіри та підвищує конверсію.*
- **LTV (Customer Lifetime Value):** Загальний прибуток від клієнта за весь час співпраці. *Сильне, цінне позиціонування сприяє довготривалій лояльності та збільшенню LTV.*
- **Показник утримання клієнтів (Customer Retention Rate):** Відсоток клієнтів, які продовжують користуватися вашими послугами. *Показує, чи відповідає ваш продукт/бренд очікуванням, сформованим позиціонуванням.*

5. Фінансові метрики (Як це впливає на прибуток?)

- **Цінова премія (Ability to Command a Price Premium):** Наскільки ви можете встановлювати ціну вищу за середньоринкову через сильне позиціонування. *Найкращий індикатор сприйнятої цінності.*
- **Вартість залучення клієнта (CAC):** Успішне позиціонування часто знижує CAC, оскільки бренд вже визнаний і бажаний.

Ключові висновки:

- **Комплексний підхід:** Не існує однієї «срібної кулі». Потрібно аналізувати метрики в комплексі.
- **Бенчмаркінг:** Більшість цих метрик мають сенс лише в порівнянні з конкурентами та власними результатами в часі.
- **Якісні дослідження:** Для глибинного розуміння сприйняття (особливо метрики з розділу 2) необхідно доповнювати кількісні дані якісними методами: фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналіз відгуків.

Почніть з моніторингу **Частки голосу (SOV)**, **Аналізу настроїв (Sentiment)** та **Асоціацій з брендом**, а потім оцінюйте їх вплив на **Конверсію брендового трафіку** та **NPS**. Це дасть збалансовану картину ефективності вашого ринкового позиціонування.

Для повної перевірки ринкового позиції необхідно провести бренд-аудит. Для цього потрібно, передусім, зрозуміти який тип активів торгової марки створити за мету (табл.13.4). Структурно-логічна схема проведення бренд-аудиту наведена на рис. 13.10.

Таблиця 13.4 – Форми та активи торговельної марки (О.В. Зозульов)

Етапи	Чим характеризується	Що надає з точки зору маркетингу	Сутність активу	На яких соціально-психологічних ефектах базується	Джерело додаткового прибутку
Марка	Нанесенням маркування, є лише елементом упаковки	Можливість ідентифікувати виробника	-	Термін ідентифікації під час перебування в оперативній пам'яті людини зовнішніх об'єктів складає 3-5 секунд	- (додаткові витрати)
Торговий знак	Юридична захищеність з метою подальшої можливості ідентифікації продукту з боку споживача	Юридичний захист ідентифікації виробника споживачем	-	Дозволяє запобігти недобросовісній маніпуляції сприйняттям споживача	- (додаткові витрати)
Name	Наявністю впізнання марки (самостійно та за підказкою інтерв'юера)	Впізнання, що надає перевагу та з точки зору споживача полегшує процес вибору товару	Впізнання (самостійне та/чи з нагадуванням), поведінкова та психологічна лояльність	Ефект фільмів Хічхока: люди підсвідомо найбільше бояться невідомого; ефект приєднання до більшості	Для товарів з проблемно-обмеженою некомпенсаторною моделлю вибору екстенсивно збільшує обсяги продажів
Brand	Наявністю чітких та стійких асоціацій, які виявляються за допомогою проєктивних та асоціативних методик	Реалізувати стратегію диференціації через інструмент ринкового позиціонування	Прихильність, диференціація (психологічна та економічна), задоволеність, соціальний капітал	Ефект Т Веблена, ефект сноба, ефект Гіффена, когнітивних ефектах	Для товарів з проблемно-розширеною компенсаторною моделлю вибору прибуток від цінової премії бренду
Power Brand	Імперативним впливом на поведінку споживача, самоідентифікацією, кооптацією та інкорпоратизацією в межах замкнутої спільноти з своїми цінностями та стилем життя. Продукуються та поширюються вербальні та невербальні меми.	Пришвидшувати моральний знос товарів	Імперативність впливу, активна стійка прихильність, евангелізм, соціальний капітал	Техніка побудови ідентична психологічним технікам тоталітарних сект	Прибуток – функція від інтенсифікації споживання товарів даної марки

1 Етап. Визначення типу та зон бренд-аудиту	
<i>Зони бренд-аудиту:</i> 1. Внутрішнє середовище 2. Зовнішнє середовище	<i>Типи бренд-аудиту:</i> 1. Стратегічний/операційний 2. Повномасштабний/зональний/частковий 3. Разовий/трекінговий 4. Систематичний/періодичний/одноразовий
2 Етап. Аналіз маркетингового середовища	
<i>Предмет дослідження:</i> 1. Фундаментальні особливості ринку, тип конкуренції 2. Визначальні фактори маркетингового середовища	3. Чинники конкурентоспроможності на ринку 4. Кон'юнктура, структура та тенденції ринку 5. Моделі споживчої поведінки
3 Етап. Діагностика поточного стану бренду та його оточення	
<i>Бренди-конкуренти</i> 1. Визначення конкуруючих брендів 2. Аналіз їх бренд-стратегій, STP та продуктових стратегій 3. Визначення маркетингових та фінансово-економічних показників (метрик)	<i>Портфель брендів компанії</i> 1. Визначення складу портфелю брендів 2. Поточна бренд-стратегія та комплекс маркетингу 3. Аналіз бренд-буку, цілей брендингу, філософії бренду 4. Етап життєвого циклу бренду 5. Визначення маркетингових та фінансово-економічних показників (метрик)
4 Етап. Стратегічний аудит бренду	
1. Визначення відповідності бренду моделям поведінки споживачів, їх поведінково-ціннісним орієнтирам 2. Інвайронментальний потенціал бренду 3. Семіотичний аналіз бренду 4. Аналіз ставлення споживача до торговельної марки 5. Гармонійність портфелю брендів	1. Аналіз бізнес-моделей 2. Аналіз ринкового позиціонування 3. Аналіз таргетування
Визначення активів бренду та джерел їх походження (соціально-психологічних та виробничо-економічних ефектів)	
Аналіз фінансово-економічної ефективності позиції бренду	
5 Етап. Операційний аудит бренду	
Аналіз поточних показників рентабельності бренду та бренд-портфелю	Аналіз маркетингових функціональних стратегій
Аналіз бізнес-процесів, пов'язаних з брендом	Аналіз системи маркетингу на підприємстві
Аналіз бренд-менеджменту (CRM, customer care, CEM тощо)	
6 Етап. Визначення напрямів та орієнтирів удосконалення бренд-стратегії	
GAP-аналіз	
Удосконалення бренд-стратегії та пов'язаних з нею систем продуктово-ринкових стратегій	Встановлення нормативних метрик бренду
Удосконалення бізнес-моделі компанії	
7 Етап. Імплементація	
1. Реалізація комплексу маркетингу	2. Налагодження бізнес-процесів і функцій

Рисунок 13.10 – Структурно-логічна схем проведення бенд-аудиту
(Зозульов О., Глоба М.)

СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ

Більшості компаній для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, необхідне постійне зростання. Це зростання може відбуватися стосовно позиції «товар/ринок» або здійснюватися у межах індустріального ланцюжка. Постійний приплив додаткових фінансових ресурсів допомагає компанії розширити свою ринкову частку і, отже, найчастіше збільшити прибутковість. Це, у свою чергу, дозволяє збільшити сукупні відрахування на інновації, просування, розширення збутової мережі тощо, а також нівелювати недоліки ефективності внутрішньофірмових процесів.

Залежно від напрямку зростання виділяють такі види стратегій:

- **інтенсивне зростання** – зростання у межах існуючого базового ринку;
- **зростання за допомогою диверсифікації** – передбачає вихід компанії за межі свого ринку із новим товаром;
- **інтегративне зростання** – зростання в рамках індустріального ланцюжка.

Перші два типи стратегій відображені у двовимірній матриці (векторі зростання) І.Ансоффа, третя – є інтеграцією «вперед» або «назад» щодо основної діяльності компанії.

Графічно, стратегії зростання представлені на рис. 13.11.

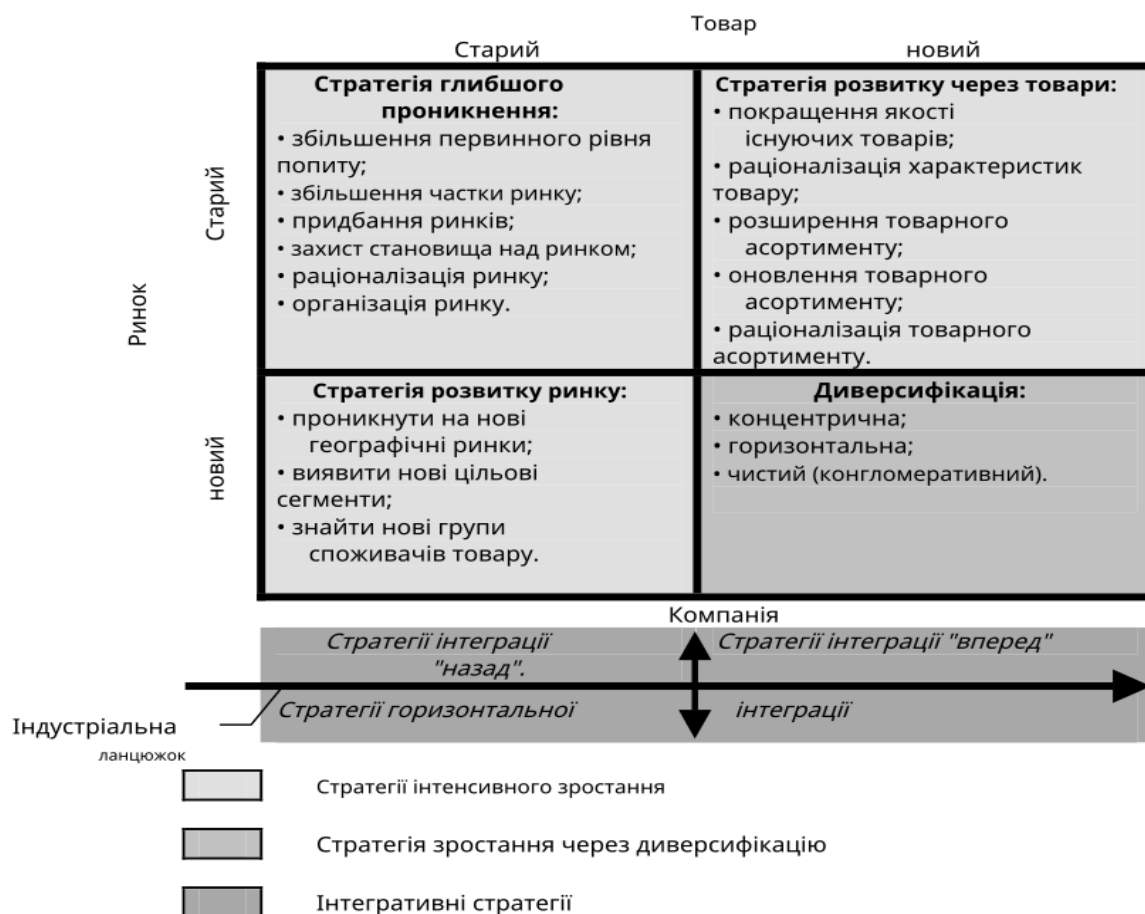


Рисунок 13.11 - Типологія стратегій зростання

Інтенсивне зростання

Стратегія інтенсивного зростання може використовуватися підприємством, якщо під час аналізу ринку з'ясовується, що фірма ще повністю вичерпала можливості зростання в рамках існуючих позицій «товар/ринок». Коротко основні стратегії зростання в рамках матриці І. Ансоффа були розглянуті в попередньому параграфі, тому зупинимось на реалізаційних моментах стратегій, які представлені в табл. 13.5.

Для визначення напрямку зростання в метях вектору зростання І. Ансоффа корисним буде схема, наведена на рис. 13.12.

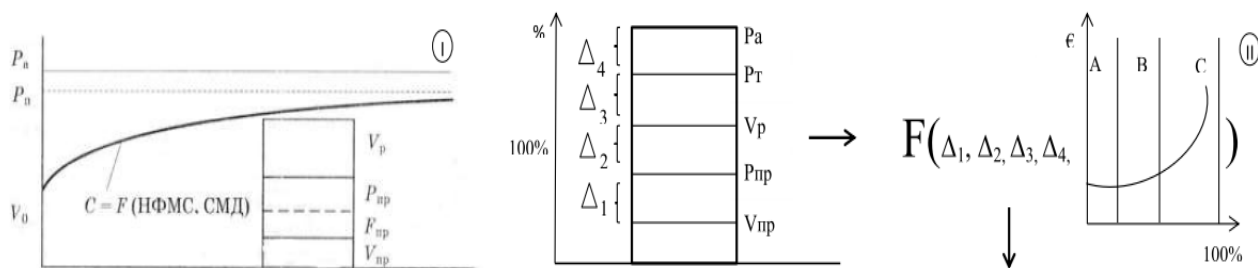
Стратегія зростання через диверсифікацію

У разі, якщо подальше зростання компанії в рамках її традиційних сфер діяльності не можливе, компанія може вибрати стратегію диверсифікації своєї діяльності. Причому цьому може бути кілька:

- досягнуто межі зростання ємності ринку, а абсолютна ринкова частка максимально наближається до 100%;
- подальше прирощення ринкової частки економічно недоцільно (витрати перевищують фінансову віддачу, див. рис. 13.12);
- позиції конкурентів на існуючих ринках дуже сильні і подальше зростання неможливо;
- ринок перебуває у стадії спаду;
- ринки нестабільні та необхідно забезпечити завантаження виробничих потужностей, стабільність фінансових надходжень.

Як зазначалося, розрізняють концентричну, горизонтальну і чисту диверсифікацію. Метою диверсифікації є досягнення ефекту синергії та розширення потенційного ринку компанії.

Диверсифікація має два напрями виміру: стратегічні цілі та очікувані результати. У стратегічному плані диверсифікація може бути як ролі захисного механізму (заміщення ослаблого напрямки), і наступального (захопити нові позиції). Другий вимір пов'язаний з тим, якого основного результату очікують від неї: фінансово-економічного успіху (зростання продажів, підвищення рентабельності тощо), або структурної узгодженості, можливості розширення своєї діяльності (експлуатації ноу-хау, що має у компанії, перенесення його в інші сфери діяльності). Перетин цих вимірювань дає чотири можливі обґрунтування доцільності диверсифікації, представлені на рис. 13.13.



① P_t – поточний потенціал, $P_t = \lim_{C_{MD} \rightarrow \infty} C(F)$, його можливо підняти через зміни факторів маркетингового середовища;

P_a – абсолютний потенціал, $P_t = \lim_{C_{MD} \rightarrow \infty} P_t$, показник запитів, пром. ринок;

V_p – ємність ринку, будь-який маркетинговий аналіз починається з попиту, а в першу чергу – ємності ринку; характеризує фактичний попит, чим більший – тим привабливіший; підняти – маніпулюючи всіма факторами маркетингового середовища, в першу чергу – СМД

P_{pr} – потенціал продажів – макс. частка, на яку претендує компанія,

$P_{pr} = F(\text{якість товару; ринкова сила});$

F_{pr} – прогноз продаж, реалістична оцінка частки ринку;

V_{pr} – фактичний об'єм продаж.

$$S_a = \frac{V_{pr}^f}{V_p} \times 100\% \quad S_{відн} = \frac{S_a^f}{S_{a_{конк}}}$$

② Графік відображає затрати на перетворення ринкової частки:

A – незначні впливання дають незначні перетворення;

B – нелінійне перетворення;

C – впливання більш за віддачу.

Залежно від зон та Δ обирається стратегія по матриці Ансоффа (вектори розвитку)

- інструмент для пошуку напрямків розвитку:

$\Delta_1 = \text{big} \Rightarrow$ стратегія реанімації (більш глибокого проникнення);

$\Delta_1 = \text{small}, \Delta_2 = \text{big} \Rightarrow \uparrow P_{pr}$, стратегія розвитку через товари (зміна якості...);

$\Delta_1 = \text{small}, \Delta_2 = \text{small}, \Delta_3 = \text{big} \Rightarrow$ якщо компанія велика, то стратегія №1, якщо мала – розвитку ринку;

$\Delta_1 = \text{small}, \Delta_2 = \text{small}, \Delta_3 = \text{small}, \Delta_4 = \text{small} \Rightarrow$ диверсифікація (концентрична, горизонтальна, чиста)

Рисунок 13.12 - Вибір стратегії зростання на основі показників ринкового попиту

		Очікувані результати	
		Узгодженість	Економічний успіх
Характер мети	Наступальний	Експансія (посилення позицій використовуючи нові ринки)	Розгортання (орієнтація на високу фінансово-економічну віддачу)
	Захисний	Заміна (заміщення виду діяльності, що йде на спад з використанням наявних сильних позицій, нових ринків)	Згорання (згорання нерентабельного бізнесу та вихід у нові, високорентабельні сфери діяльності)

Рисунок 13.13 - Логіка стратегії диверсифікації

Використання даної матриці може допомогти керівництву компанії чіткіше усвідомити цілі та завдання диверсифікації та на цій основі сформулювати критерії оцінки нових потенційних сфер діяльності.

Інтегративні стратегії зростання

Інтегративні стратегії доцільно використовувати компанії у разі, якщо вона може посилити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити рентабельність за рахунок контролю стратегічно важливих для неї ланок в індустріальному ланцюжку. Виділяють інтеграцію «вперед», «назад» та горизонтальну інтеграцію.

Стратегія інтеграції «назад» використовуються у разі, якщо конкурентоспроможність компанії можна суттєво посилити за рахунок контролю стратегічно важливих джерел постачання. Наприклад, у вітчизняній практиці останніх років активно створюються ВІКи (вертикально інтегровані компанії) у гірничо-металургійному комплексі. Посилення зв'язку металургійних комбінатів з постачальниками вугілля, коксу, руди, металобрухту та інтеграція глиноземних заводів в електростанціями істотно позначається на підвищенні їх рентабельності,

Стратегія інтеграції "вперед" передбачає встановлення контролю над збутовими каналами або їх поглинання (розвиток). Компанія може здійснювати контроль за збутовою мережею за допомогою створення вертикальних збутових систем (рис. 13.14).



Рисунок 13.14 - Типи вертикальних маркетингових систем

Через те, що у більшості галузей промисловості досягнуто меж зростання продуктивності, частка собівартості товару продажної ціні кінцевого споживача становить середньому близько 20 % (тобто. на розподіл припадає 80%) іноді компанії займаються створення власних корпоративних збутових систем, йдуть у сферу сервісу кінцевих споживачів.

Контроль за збутовими каналами компанії, що випускають споживчі товари, можуть здійснювати в рамках договірних систем за допомогою франчайзингу, як це роблю, наприклад, такі компанії, як Адідас, Рибок.

На ринку можуть існувати й керовані збутові системи. Наприклад, компанія Дебірс контролює ринок алмазів.

На промислових ринках головне завдання у межах даної інтегративної стратегії полягає забезпеченні контролю над розвитком наступних ланок індустріальної ланцюжка, які постачаються підприємством. З цієї метою деякі

підприємства деяких галузі іноді беруть участь у розвитку компаній, які здійснюють подальше використання їхньої продукції.

Стратегія горизонтальної інтеграції припускають посилення конкурентних позицій компанії над ринком шляхом поглинання чи контролю своїх конкурентів. Здійснюватися це може різними шляхами, розглянутими раніше, зокрема: поглинання конкурентів, викуп їхнього контрольного пакета акцій, законодавчих обмежень, економічного лідерства (встановлення ринкових цін тощо).

Таблиця 13.5 - Стратегії зростання та шляхи їх реалізації

Тип стратегії	Стратегія	Шляхи реалізації	Можливі заходи
I. Інтенсивне зростання	1.1. Більш глибоке проникнення ринку (реанімація ринку)	1. Збільшення первинного рівня попиту	– Залучення нових користувачів товару шляхом поширення інформації про його властивості, переваги тощо; – Стимулювання покупців до найчастішого використання товару; – спонукання покупців до більшого разового споживання.
		2. Збільшення власної абсолютної ринкової частки	– проведення ATL- та BTL-кампаній з просування товару на ринку; – збільшення глибини та ширини каналів збуту; – реалізація заходу щодо стимулювання збутового апарату; – репозиціонування марки; – зниження ціни; – постановка чи збільшення вхідних бар'єрів.
		3. Придбання ринків	– Купівля фірм-конкурентів з метою оволодіння її ринковою часткою; – створення спільних підприємств для контролю за великою часткою ринку.
		4. Захист існуючих	– Активна рекламні акції щодо захисту позиції

Тип стратегії	Стратегія	Шляхи реалізації	Можливі заходи
		ринкових позицій	своїї марки та контракції; – невеликі покращення товару та позиціонування; – захисна стратегія ціноутворення; – зміцнення збутової мережі; – посилення чи переорієнтації заходів щодо стимулювання збуту.
		5. Раціоналізація ринку	– фокусування на найрентабельніших сегментах; – вибір найефективніших дистриб'юторів; – скорочення кількості клієнтів шляхом встановлення мінімального обсягу замовлення; – відхід із неефективних ринкових сегментів.
		6. Організація ринку	– встановити правила конкурентної боротьби у відповідній галузі; – встановлення стандартів діяльності (наприклад, обслуговування клієнтів, проведення досліджень) – створення професійних асоціацій; – укладання угод про скорочення чи стабілізацію виробництва.
	1.2. Розвиток ринку	1. Проникнути на нові географічні ринки	– Вихід ще зайняті конкурентами національні чи регіональні ринки; – створити збутову мережу із ексклюзивних дистриб'юторів; – залишати товари ринки через місцеві торгові компанії, що мають необхідну ринкову силу та досвід;

Тип стратегії	Стратегія	Шляхи реалізації	Можливі заходи
			– придбати іноземну фірму, що діє тому ж ринку.
		2. Виявити нові цільові сегменти	– Змінити позиціонування марки; – запропонувати товар промисловому (споживчому) ринку; – запропонувати товар іншому сектору промисловості.
		3. Знайти нові групи споживачів товару	– Виявити нові способи використання наявного товару існуючими користувачами; – виявити нові засоби використання наявного товару новими користувачами.
	1.3. Розвиток товару	1. Поліпшення якості існуючих товарів	– Поліпшення існуючих об'єктивних характеристик товару; – підвищення суб'єктивного рівня сприйняття присутності наявних характеристик товару; – позиціонування чи репозиціонування марки; – привнесення у товар нових властивостей; – зміна мотивації споживачів.
		2. Рационалізація характеристик товару	– Зосередження на основних властивостях товару; – Оптимізація властивостей товару з метою ліквідації ситуації надмірної якості
		3. Розширення товарного асортименту	– Модифікація варіантів випуску товарів; – виведення ринку нових доповнюючих товарів у межах існуючого ринку.
		4. Оновлення товарного асортименту	– Виведення ринку товарів з поліпшеними характеристиками;

Тип стратегії	Стратегія	Шляхи реалізації	Можливі заходи
			– модифікація та репозиціонування наявних у фірми товарів; – виведення з ринку товарів, що перебувають на етапі спаду в рамках ЖЦТ
		5. Рационалізація товарного асортименту	– Стандартизувати товарний асортимент; – виведення з ринку низькорентабельних товарів; – оптимізація асортименту у рамках концепції ЖЦТ.
II. Зростання через диверсифікацію	Концентрична диверсифікація	Вихід на нові ринки з новими технологічно схожими товарами	– моніторинг національних, регіональних ринків з метою пошуку вільних та/або перспективних ринків та/або сегментів; – перенесення технологій на нові галузі застосування; – розширення номенклатури товарів, що випускаються.
	Горизонтальна диверсифікація	Вихід на нові ринки з несхожими товарами, які мають загальну технологічну основу	
	Чиста (конгломеративна) диверсифікація	Вхід до нових сфер бізнесу, які можуть мати принципово інші технологічні процеси	
III. Інтегративна стратегія	Інтеграція «назад»	Зміцнення позицій за рахунок захоплення чи контролю постачальників	– укладання ексклюзивних договорів на постачання товарів; – придбання підприємств; – створення ВІК тощо.
	Інтеграція "вперед"	Зміцнення позицій за рахунок захоплення чи контролю збутових систем чи споживачів	– Укладання договорів на умовах франчайзингу; – встановлення «правил гри» на ринку реселерів; – укладання договорів супроводу продукції з промисловими споживачами тощо.
	Горизонтальна інтеграція	Зміцнення позицій за рахунок	– Придбання компаній-конкурентів;

Тип стратегії	Стратегія	Шляхи реалізації	Можливі заходи
		захоплення чи контролю підприємств-конкурентів	– створення професійних асоціацій та інших подібних організацій; – формування стандартів професійної діяльності тощо;

Контрольні питання:

1. Опишіть основні стратегії позиціонування товарів на промисловому ринку. Наведіть приклади для кожної стратегії.
2. Які тактичні інструменти використовуються для реалізації позиціонування промислових товарів? Поясніть їх роль у формуванні конкурентної переваги.
3. Як відрізняється позиціонування товарів на промисловому ринку від споживчого? Наведіть ключові відмінності та причини їх існування.
4. Охарактеризуйте процес контролю позиціонування промислових товарів. Які метрики та методи застосовуються для оцінки ефективності?
5. Які ризики виникають при неправильному позиціонуванні товарів на промисловому ринку? Як їх уникнути за допомогою стратегічного планування?

Питання для самоперевірки:

1. Що таке позиціонування товарів на промисловому ринку? Наведіть визначення.
2. Які основні фактори впливають на вибір стратегії позиціонування в B2B-секторі?
3. Перелічіть тактики, що використовуються для посилення позиціонування, наприклад, через комунікації з клієнтами.
4. Як проводиться контроль позиціонування? Наведіть приклади інструментів моніторингу.
5. Чому важливо адаптувати позиціонування до сегментів промислового ринку? Наведіть приклад.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте реальний приклад позиціонування промислового товару (наприклад, обладнання для виробництва) на ринку. Які стратегії та тактики були застосовані, і як здійснювався контроль?
2. Розробіть стратегію позиціонування для гіпотетичного промислового продукту (наприклад, сировини для хімічної промисловості). Включіть тактичні елементи та план контролю.

3. Дослідить вплив цифрових технологій на тактику позиціонування товарів на промисловому ринку. Які нові можливості вони відкривають?
4. Порівняйте методи контролю позиціонування в різних галузях промисловості (наприклад, машинобудування vs. фармацевтика). Які спільні та відмінні риси?
5. Обґрунтуйте, чому контроль позиціонування є критичним для довгострокового успіху компанії на промисловому ринку. Наведіть аргументи з прикладами з практики.

Лекція 14

ТЕМА 14. ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 14:

1. Особливості промислових товарів.
2. Товарні епохи розвитку маркетингу.
3. Класифікація промислових товарів.
4. Моделі товару в маркетингу.
5. Технологія як особливий товар
6. Промислові послуги

ОСОБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ

Промислові товари становлять основу ділових відносин між підприємствами та відрізняються від споживчих товарів своїми унікальними характеристиками. Розуміння особливостей промислових товарів є критично важливим для ефективної маркетингової стратегії на ринку B2B. Ці товари призначені для використання у виробничих процесах, надання послуг або подальшої переробки, що визначає їхню специфіку на всіх етапах життєвого циклу.

Вартісні особливості промислових товарів

Вартісні характеристики промислових товарів суттєво відрізняються від споживчих продуктів і мають низку специфічних рис, які впливають на процес прийняття рішень про закупівлю.

- **Висока одиниця вартості** є однією з найбільш помітних особливостей. Промислове обладнання, технологічні лінії, спеціалізовані машини можуть коштувати від сотень тисяч до мільйонів доларів. Така висока вартість вимагає ретельного аналізу економічної доцільності кожної закупівлі та залучення вищого керівництва до процесу прийняття рішень.
- **Структура ціноутворення** для промислових товарів є складною та багаторівневою. Вона включає не лише базову вартість товару, але й додаткові компоненти: вартість доставки та монтажу, навчання персоналу, технічну підтримку, гарантійне обслуговування, можливість модернізації. Ціна часто формується індивідуально для кожного замовника з урахуванням обсягів закупівлі, умов оплати та довгострокових перспектив співпраці.
- **Сукупна вартість володіння** (Total Cost of Ownership) є ключовим показником при оцінці промислових товарів. Вона включає первісну вартість придбання, операційні витрати протягом усього терміну експлуатації, витрати на обслуговування та ремонт, витрати на енергоносії, вартість

простоїв обладнання, витрати на утилізацію після закінчення терміну служби. Покупці промислових товарів аналізують не лише ціну придбання, але й всі супутні витрати на весь період використання.

- **Гнучкість ціноутворення** характерна для ринку промислових товарів через можливість індивідуального підходу. Ціни можуть суттєво варіюватися залежно від обсягів замовлення, умов оплати (передоплата, розстрочка, лізинг), додаткових послуг, довгострокових контрактів, сезонності попиту. Система знижок для промислових покупців є більш розвиненою порівняно зі споживчим ринком.
- **Економічне обґрунтування закупівлі** завжди супроводжує придбання промислових товарів. Підприємства розраховують показники окупності інвестицій (ROI), терміну окупності (payback period), внутрішньої норми рентабельності (IRR), чистої приведеної вартості (NPV). Кожна закупівля має бути економічно виправдана через підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції або розширення виробничих можливостей.

Виробничі особливості

Виробничі характеристики промислових товарів визначають їхню роль у створенні доданої вартості та формуванні кінцевого продукту.

- **Призначення для виробничого використання** є фундаментальною особливістю. Промислові товари не призначені для кінцевого споживання, а використовуються як засоби виробництва, сировина та матеріали, комплектуючі вироби, допоміжні матеріали для виробничих процесів. Вони є невід'ємною частиною виробничого ланцюга створення вартості.
- **Технічна складність та специфічність** характеризують більшість промислових товарів. Вони часто розробляються під конкретні виробничі потреби та технологічні процеси, мають унікальні технічні параметри та характеристики, вимагають спеціалізованих знань для експлуатації та обслуговування. Багато промислових товарів виготовляються на замовлення з урахуванням індивідуальних вимог покупця.
- **Вплив на продуктивність виробництва** є критичним фактором при виборі промислових товарів. Якість промислового обладнання безпосередньо впливає на обсяги виробництва, швидкість виробничих операцій, якість кінцевої продукції, рівень браку та відходів, гнучкість виробничого процесу. Підприємства оцінюють промислові товари насамперед з точки зору їхнього внеску у виробничу ефективність.
- **Взаємозв'язок з іншими виробничими елементами** вимагає уваги при закупівлі. Промислові товари повинні бути сумісними з наявним обладнанням, відповідати технологічним стандартам підприємства,

інтегруватися в існуючі виробничі системи. Зміна одного елемента виробничої системи може вимагати модифікації або заміни інших компонентів.

- **Стандартизація та уніфікація** виробничих процесів впливає на вибір промислових товарів. Підприємства прагнуть використовувати стандартизовані компоненти та матеріали для спрощення процесів обслуговування та ремонту, забезпечення взаємозамінності деталей, зменшення номенклатури запасних частин, полегшення навчання персоналу. Водночас унікальні виробничі потреби можуть вимагати нестандартних рішень.

Технологічні особливості

Технологічні аспекти промислових товарів визначають їхню функціональність, ефективність та конкурентоспроможність у виробничих процесах.

- **Високий рівень технологічності** є характерною ознакою сучасних промислових товарів. Вони інкорпують передові технологічні рішення, використовують інноваційні матеріали та процеси, оснащуються системами автоматизації та цифрового управління, інтегруються з промисловим інтернетом речей (ІоТ). Технологічний рівень промислового товару безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність.
- **Складність технічного обслуговування** вимагає спеціалізованих знань та ресурсів. Промислові товари потребують регулярного кваліфікованого обслуговування, використання спеціального інструментарію та діагностичного обладнання, дотримання технологічних регламентів, наявності сертифікованих фахівців. Підтримка працездатності промислового обладнання є критично важливою для безперервності виробництва.
- **Технологічна сумісність та інтеграція** стають дедалі важливішими в епоху цифровізації. Промислові товари повинні підтримувати промислові протоколи зв'язку (Modbus, Profibus, EtherNet/IP), інтегруватися з системами управління виробництвом (MES, SCADA), забезпечувати обмін даними з корпоративними системами (ERP), підтримувати віддалений моніторинг та діагностику. Здатність до інтеграції в єдину цифрову екосистему підприємства стає вирішальним фактором при виборі.
- **Технологічний життєвий цикл** промислових товарів має свої особливості. Технології, втілені в промисловому обладнанні, можуть застарівати швидше, ніж фізично зношується саме обладнання. Це створює проблему технологічного старіння, коли фізично справне обладнання не відповідає сучасним виробничим вимогам. Можливість модернізації та технологічного оновлення стає важливою характеристикою промислових товарів.

- **Інноваційність та науково-технічний потенціал** відрізняють промислові товари на конкурентному ринку. Виробники промислових товарів інвестують значні кошти в дослідження та розробки, патентують інноваційні технічні рішення, співпрацюють з науковими установами та університетами, впроваджують передові технології виробництва. Рівень інновацій у промисловому товарі визначає його довгострокову конкурентоспроможність.

Фінансові особливості

Фінансові аспекти промислових товарів відіграють вирішальну роль у процесі закупівлі та визначають економічну ефективність інвестицій.

- **Необхідність значного капіталу** для придбання промислових товарів створює особливі фінансові виклики. Підприємства часто не мають достатніх власних коштів для одноразової оплати дорогого обладнання, що вимагає залучення зовнішнього фінансування через банківські кредити, лізингові схеми, товарні кредити від постачальників, інвестиційні програми. Фінансова структура угоди стає невід'ємною частиною переговорного процесу.
- **Схеми фінансування закупівель** промислових товарів є різноманітними та гнучкими. Фінансовий лізинг дозволяє розподілити платежі на тривалий період з можливістю викупу в кінці терміну. Оперативний лізинг забезпечує використання обладнання без необхідності його придбання у власність. Товарний кредит від постачальника надає відстрочку платежу на узгоджених умовах. Факторинг дебіторської заборгованості дозволяє постачальникам отримати кошти за поставлене обладнання до закінчення терміну оплати покупцем.
- **Амортизаційна політика** суттєво впливає на економіку використання промислових товарів. Підприємства можуть використовувати різні методи амортизації (лінійний, прискорений, виробничий), що впливає на податкове навантаження та фінансові показники. Термін корисного використання визначається відповідно до законодавства та облікової політики підприємства. Залишкова вартість обладнання впливає на рішення про його модернізацію або заміну.
- **Бюджетування капітальних витрат** є складним процесом для промислових підприємств. Закупівля промислових товарів планується в рамках інвестиційних програм, потребує обґрунтування економічної доцільності, конкурує за обмежені фінансові ресурси з іншими проектами, вимагає багаторівневого узгодження та затвердження. Капітальні бюджети формуються на кілька років вперед з урахуванням стратегічних цілей підприємства.
- **Фінансові ризики** пов'язані з придбанням промислових товарів та вимагають ретельного управління. Ризик некупності інвестицій може

виникнути через зміну ринкової ситуації або технологічне старіння. Валютні ризики актуальні при імпорті обладнання з коливаннями курсів валют. Ризик зростання вартості обслуговування може вплинути на загальну економіку проекту. Ризик простоїв обладнання через несправності створює непрямі фінансові втрати. Комплексна оцінка фінансових ризиків є обов'язковою частиною інвестиційного аналізу.

Інноваційні особливості промислових товарів

Інноваційність є однією з найважливіших характеристик сучасних промислових товарів, що визначає їхню конкурентоспроможність та перспективність використання.

- **Високий рівень інноваційної активності** характерний для виробників промислових товарів. Підприємства витрачають від 3% до 15% свого обороту на дослідження та розробки, створюють власні науково-технічні центри та лабораторії, співпрацюють з університетами та науковими інститутами, патентують нові технічні рішення та винаходи. Інноваційна діяльність спрямована на підвищення продуктивності, зниження енергоспоживання, покращення якості та розширення функціональних можливостей.
- **Типи інновацій у промислових товарах** є різноманітними та охоплюють всі аспекти виробництва. Продуктові інновації створюють принципово нові види обладнання та матеріалів з унікальними характеристиками. Процесні інновації оптимізують технологічні процеси та підвищують ефективність виробництва. Організаційні інновації впроваджують нові методи управління виробництвом та логістикою. Цифрові інновації інтегрують штучний інтелект, машинне навчання та аналітику великих даних у промислове обладнання.
- **Цифрова трансформація промислових товарів** є провідним трендом сучасності. Промислове обладнання оснащується датчиками інтернету речей для моніторингу в реальному часі, використовує системи предиктивної аналітики для прогнозування несправностей, інтегрується з хмарними платформами для віддаленого управління, застосовує доповнену реальність для навчання операторів та обслуговування, підтримує технології цифрових двійників для оптимізації роботи. Індустрія 4.0 трансформує промислові товари у розумні, взаємопов'язані системи.
- **Екологічні інновації** набувають дедалі більшого значення в контексті сталого розвитку. Виробники промислових товарів впроваджують енергоефективні технології зі зниженням споживання енергії на 20-50%, використовують відновлювані та вторинні матеріали в конструкції, розробляють системи утилізації та рециклінгу відходів, зменшують викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище, створюють обладнання з

можливістю модернізації замість повної заміни. Зелені технології стають конкурентною перевагою на ринку промислових товарів.

- **Швидкість впровадження інновацій** варіюється залежно від галузі та типу товару. У високотехнологічних галузях (електроніка, програмне забезпечення) цикл інновацій становить 1-3 роки. У машинобудуванні та обладнанні цикл складає 3-7 років. У базових галузях (металургія, хімія) інноваційний цикл може тривати 7-15 років. Тривалість циклу впливає на швидкість технологічного старіння та необхідність оновлення основних фондів.
- **Захист інтелектуальної власності** є критично важливим для інноваційних промислових товарів. Виробники патентують технічні рішення на міжнародному рівні, реєструють промислові зразки та корисні моделі, захищають ноу-хау та комерційні таємниці, використовують ліцензійні угоди для контролю використання технологій. Портфель патентів часто є показником інноваційного потенціалу компанії та бар'єром для входу конкурентів на ринок.

Критерії вибору промислових товарів

Процес вибору промислових товарів є складним та багатокритеріальним, що вимагає комплексного аналізу різноманітних факторів.

- **Технічні критерії** формують основу для первинного відбору промислових товарів. Технічні характеристики та параметри продуктивності повинні відповідати виробничим вимогам підприємства. Надійність та коефіцієнт готовності визначають стабільність виробничого процесу. Точність та якість обробки впливають на якість кінцевої продукції. Енергоефективність та витрата ресурсів визначають операційні витрати. Можливості модернізації та масштабування забезпечують адаптацію до майбутніх потреб. Технічна документація має бути повною та зрозумілою для персоналу.
- **Економічні критерії** визначають фінансову доцільність інвестиції в промисловий товар. Ціна придбання порівнюється з бюджетом та конкуруючими пропозиціями. Сукупна вартість володіння розраховується на весь термін експлуатації. Термін окупності інвестиції має відповідати стратегічним планам підприємства. Продуктивність та економія ресурсів забезпечують операційну ефективність. Вплив на собівартість продукції визначає рентабельність виробництва. Можливості фінансування та умови оплати впливають на фінансову доступність.
- **Якісні критерії** оцінюють репутацію та надійність постачальника. Досвід роботи на ринку та кількість успішних інсталяцій свідчать про зрілість технології. Репутація виробника та відгуки існуючих клієнтів надають цінну інформацію про реальний досвід використання. Наявність сертифікатів

якості та відповідність міжнародним стандартам гарантують надійність. Фінансова стабільність постачальника забезпечує довгострокову підтримку. Портфель патентів та інноваційна активність демонструють технологічне лідерство.

- **Сервісні критерії** стають дедалі важливішими при виборі промислових товарів. Наявність сервісної мережі та час реагування на звернення критичні для мінімізації простоїв. Доступність запасних частин та їх вартість впливають на витрати обслуговування. Навчання персоналу та технічна документація забезпечують ефективну експлуатацію. Гарантійні умови та післягарантійний сервіс знижують ризики. Можливість віддаленої діагностики та підтримки підвищує оперативність обслуговування.
- **Критерії сумісності та інтеграції** важливі в контексті існуючої інфраструктури підприємства. Сумісність з наявним обладнанням та системами мінімізує витрати на модернізацію. Можливість інтеграції з корпоративними системами (ERP, MES) забезпечує єдиний інформаційний простір. Підтримка промислових протоколів зв'язку дозволяє об'єднати обладнання в мережу. Стандартизація компонентів та інтерфейсів спрощує обслуговування. Гнучкість конфігурації забезпечує адаптацію до специфічних потреб.
- **Стратегічні критерії** враховують довгострокові перспективи та цілі підприємства. Відповідність стратегії розвитку компанії та планам модернізації виробництва. Технологічна перспективність забезпечує актуальність рішення протягом тривалого періоду. Можливості розширення та масштабування підтримують зростання бізнесу. Екологічна відповідність забезпечує дотримання регуляторних вимог майбутнього. Конкурентні переваги, що надає обладнання, впливають на позиції компанії на ринку.
- **Ризикові критерії** оцінюють потенційні загрози та невизначеності. Ризик технологічного старіння впливає на довгострокову цінність інвестиції. Надійність постачання запасних частин та витратних матеріалів критична для безперервності виробництва. Залежність від одного постачальника створює стратегічні ризики. Складність переходу на альтернативні рішення підвищує витрати перемикавання. Валютні ризики актуальні для імпортного обладнання.
- **Методи оцінки та вибору** промислових товарів використовують структуровані підходи. Метод зважених критеріїв дозволяє кількісно порівняти альтернативи з урахуванням важливості різних факторів. Багатокритеріальний аналіз забезпечує комплексну оцінку за всіма параметрами. Метод аналізу ієрархій (АНР) структурує складні рішення та виявляє пріоритети. Бенчмаркінг порівнює пропозиції з кращими практиками

галузі. Пілотне тестування дозволяє оцінити реальну ефективність в умовах підприємства.

Тривалість технологічного циклу та інші ключові особливості

Часові характеристики та додаткові особливості промислових товарів мають важливе значення для планування бізнес-процесів та управління виробництвом.

- **Тривалість технологічного циклу** від замовлення до введення в експлуатацію може становити від кількох місяців до кількох років. Цикл включає проектування та узгодження технічних характеристик, виробництво обладнання на заводі-виготовлювачі, логістику та доставку, монтаж та пусконаладжувальні роботи, тестування та навчання персоналу. Для складного обладнання цикл може тривати 12-36 місяців, що вимагає завчасного планування закупівель.
- **Термін служби та довговічність** промислових товарів є суттєво довшими порівняно зі споживчими товарами. Промислове обладнання може експлуатуватися 10-30 років і більше, сировина та матеріали зберігають свої властивості протягом визначеного терміну, комплектуючі та запасні частини мають гарантований термін придатності. Тривалий термін служби вимагає довгострокових відносин між постачальником та покупцем для забезпечення підтримки протягом усього життєвого циклу.
- **Складність процесу закупівлі** є характерною особливістю промислових товарів. У прийнятті рішення беруть участь від п'яти до двадцяти осіб з різних підрозділів: технічні спеціалісти оцінюють технічні параметри, фінансовий департамент аналізує економічну ефективність, виробничий підрозділ оцінює вплив на виробничі процеси, служба закупівель веде переговори з постачальниками, вище керівництво приймає остаточне рішення. Процес прийняття рішення може тривати від кількох тижнів до кількох місяців.
- **Значення технічної підтримки та сервісу** неможливо переоцінити для промислових товарів. Покупці очікують оперативного реагування на запити технічної підтримки, гарантійного та післягарантійного обслуговування, наявності запасних частин та витратних матеріалів, навчання персоналу експлуатації та обслуговуванню, можливості модернізації та оновлення. Якість сервісної підтримки часто стає вирішальним фактором при виборі між конкуруючими пропозиціями.
- **Особливості логістики** промислових товарів визначаються їхніми фізичними характеристиками. Великі габарити та вага потребують спеціалізованого транспорту, складні вимоги до умов транспортування та зберігання повинні суворо дотримуватися, необхідність спеціального обладнання для

розвантаження та монтажу, міжнародні перевезення вимагають дотримання митних процедур та стандартів. Логістичні витрати можуть становити значну частину загальної вартості промислового товару.

- **Екологічні та регуляторні вимоги** дедалі більше впливають на промислові товари. Підприємства повинні дотримуватися екологічних стандартів та норм викидів, вимог енергоефективності та ресурсозбереження, правил утилізації відходів та небезпечних матеріалів, сертифікаційних вимог та технічних регламентів, норм охорони праці та промислової безпеки. Відповідність регуляторним вимогам є обов'язковою умовою використання промислових товарів.

Висока вартість промислових товарів та складність їхнього придбання вимагають професійного підходу до продажу з акцентом на довгострокову економічну вигоду для покупця. Виробничі та технологічні особливості визначають високі вимоги до технічної компетентності постачальників та необхідність тісної співпраці на всіх етапах життєвого циклу товару. Фінансові аспекти потребують гнучких схем оплати та фінансування, що робить фінансовий інжиніринг невід'ємною частиною маркетингової стратегії.

Тривалість технологічного циклу та термін служби промислових товарів підкреслюють важливість побудови довгострокових партнерських відносин між постачальниками та покупцями. Успіх на ринку промислових товарів залежить не лише від якості самого товару, але й від комплексного пакету послуг, технічної підтримки, сервісного обслуговування та здатності постачальника стати надійним партнером у бізнесі покупця.

Сучасні тенденції цифровізації, автоматизації та сталого розвитку створюють нові виклики та можливості для ринку промислових товарів. Підприємства, які розуміють та враховують всі особливості промислових товарів у своїх маркетингових стратегіях, отримують конкурентні переваги та будують міцні позиції на ринку B2B.

ТОВАРНІ ЕПОХИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ

Представники класичної школи економіки розглядають терміни «товар», «продукція», «виріб» як результат виробничої діяльності. У маркетингу:

Товар – засіб вирішення проблем споживача, задоволення його потреб, що представляє комплекс відчутних та невлених властивостей.

Головна ідея маркетингу – продавати не товар як такий, а продавати засіб для вирішення споживачем своїх проблем.

Товар – це матеріальний чи нематеріальний предмет ринкового обміну (продукт, послуга, цінний папір, ідея та знання, земля, праця, капітал, права чи енергія), який може задовольнити потреби споживача та призначений для продажу.

Товарні епохи розвитку маркетингу

Історичний аналіз розвитку рушійних сил формування ринку, численні теоретичні дослідження та узагальнення особливостей застосування маркетингових інструментів на практиці протягом тривалого часу надало можливість виділити такі етапи розвитку маркетингу в контексті змін в акцентах товарної пропозиції, як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 11.1). Наддамо їх стислу характеристику. Наведені дати мають орієнтовний характер, що відображають початок якісних змін у акцентах товарної політики підприємств в залежності від ключових аспектів конкурентоспроможності у певних часовий проміжок.

Товарна епоха: основою конкурентоспроможності є техніко-економічні характеристики товарів	Сервісна епоха: товар в оболонці послуг, конкуренція за третім рівнем товару	Епоха цінності: створювати цінність для споживача, як спосіб його самовираження	Технологічна епоха: бути конкурентоспроможним означає бути складовою технології задоволення потреби
До 1960-х	1960-е	1980-е	2010-е

Рисунок 14.1 - Епохи розвитку маркетингу з точки зору конкурентоспроможності товару [О. Зозульов, Т. Царьова]

1) Товарна епоха. Продовжувалась орієнтовано до кінця 60-х. Актуалізація відбувалась на тлі посилення конкуренції, переходу ринку продавця в ринок покупця, розвитку виробничих технологій. Основною запорукою ринкового успіху була концентрація на техніко-економічних характеристиках товару, їх удосконаленні. Споживання товару відрізнялось відносною простотою, відповідаючи основним потребам ринку.

2) Сервісна епоха. Тривала від кінця 60-х до приблизно кінця 80-х. Посилення конкуренції та технологічне ускладнення товару призводить до розвитку третього рівня товару за Ф. Котлером. Товар інтегрується у послугу, а підприємство забезпечує цикл технічних робіт, що уможливають використання товару. Це відбувається як через те, що споживач не в змозі обслуговувати товар самостійно, так і через те, що послугу складно скопіювати, тому вона є більш надійною запорукою конкурентоспроможності, ніж сам товар окремо. Зростання платоспроможності споживачів уможливорює оплату такого вдосконаленого товару в оболонці із послуг компанії.

3) Ціннісна епоха. Споживання товару, як вираження ціннісної позиції споживача, стає актуальним у 80-ті-2010-ті роки. Посилення товарної пропозиції на тлі стандартизації методів маркетингового впливу призводить до пошуку нових способів маніпулювання споживачем через продукт. З іншого боку збільшення доходів населення, призводить до того, що споживання стає інструментом вираження стилю життя. Водночас, розвиток комунікаційної інфраструктури уможливорює зробити споживання більш прозорим та поширеним на широке коло «глядачів», а зростання доходів населення призвело до збільшення ірраціональності купівельної поведінки та зміщення потреб нагору в межах піраміди А. Маслоу, або появи додаткового рівня для товарів утилітарного призначення, наприклад, екопакети в супермаркетах. Споживання стало інструментом вираження стилю життя. В цілому, серед виробників відбувся перехід від унікальної товарної пропозиції до унікальної ціннісної пропозиції. Конкурентоспроможність товару за таких умов визначається тим, наскільки бренд відповідає системі цінностей та життєвому стилю людини. Це

епох початку розвитку брендингу, розгляду бренду як одного з визначальних активу підприємства, переходу до управління активами торгівельної марки, що знайшло своє відображення, у тому числі, й у зміні організаційних форм, коли бренд-менеджер стає головною фігурою на підприємстві, а сам бренд із елемента товарної політики стає самостійним елементом комплексу маркетингу.

4) Технологічна епоха. Орієнтовно розпочалась в середині 2010-х. На поточний час конкуренція за цінністю, що втілена в товарі, ще продовжується, але її потенціал поступово зменшується. Надзорська конкуренція на товарних ринках, яка призвела до масового застосування комунікаційного впливу на споживача, поступового розмивання характеристик товару в межах одного цінового діапазону, а також зміна поколінь та їх чутливості до бренд-комунікацій тощо призвели до якісних змін у свідомості масового споживача. Надвисока товарна пропозиція призводить до певної «оптимізації» та раціоналізації споживання, що веде до того, що споживач намагається обирати ті товари, які зручніше лягають на його повсякденні патерни поведінки, таким чином, щоб зменшити час та зусилля на організацію споживання, обслуговування товару. З технологічної точки зору повсякденне життя людини – це сукупність усталених взаємопов'язаних технологій задоволення усталеного переліку її потреб, що уособлюються у соціально-економічному та психографічному типіві споживача. Виходячи з цього, бути конкурентоспроможним для товару – означає бути таким:

- а) легким з технологічної точки застосування;
- б) співпадати із усталеними технологічними патернами задоволення потреб;
- в) краще за сукупністю техніко-економічних, соціальних, емоційних тощо характеристик задовольняти потреби споживача, ніж інший товар.

Це впливає не тільки на самі характеристики товару, але і на його ринкового позиціонування та способи просування на ринку, що вже зараз починає використовуватись в рекламі окремих торгових марок. Товар сьогодні – це не просто технологія виробництва, товар являє собою елемент технології задоволення потреби, а це призводить до нового розуміння сутності конкурентоспроможності товару, що фактично приводить до появи нової епохи.

Трансформація поглядів на товарну пропозицію

Існують три основні підходи до трактування товару: політекономічний, юридичний та маркетинговий. 1) Політекономічний підхід: товар – це все, що має вартість (споживчу та мінову), створено і виставлено на продаж 2) Юридичний підхід: товар - це матеріальні та нематеріальні активи (ресурси, що приносять економічні вигоди), що використовуються у будь-яких операціях, окрім їх випуску та погашення. В межах цього підходу використовуються терміни товар, послуги та роботи, з відповідними підходами до встановлення ціни. 3) Маркетинговий підхід: товар – це будь-яка форма предмету обміну, що задовольняє потреби споживача. З точки зору маркетингу предметом продажу є не товар, а рішення проблеми. Виходячи з цього, товар промислово-виробничого підприємства, що працює на промисловому ринку, являє собою тріаду: **Товар:= <продукт, функція, технологія>**. Таким чином будь-який промисловий товар являє собою а) власне продукт; б) функцію, яку реалізує (використовує) споживач, та в) технологію задоволення потреб споживача на основі цього товару. Виходячи з цього, із врахуванням стану конкуренції та темпів НТП можна виділити чотири основних підходи до розуміння та формування товару, як предмету ринкового обміну задля вирішення проблеми клієнтів. Кожен з них має власні часові межі (рис. 14.2).

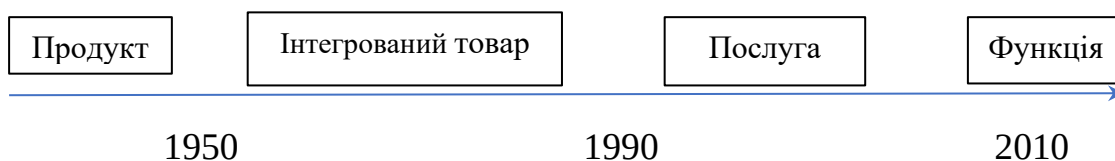


Рисунок 14.2 - Основні підходи до розуміння та формування товару

[О. Зозульов, Т. Царьова]

Перший підхід був актуальним до 1950-х років, коли товар сприймався як продукт (лише перша складова тріади). Споживач, купляючи товар, повинен був: освоїти технічні характеристики продукту; оволодіти технологією задоволення

потреб, закладеною у продукт; визначити функціональний характер використання товару в межах існуючих виробничо-технологічних процесів.

Епоха інтегрованого товару мала місце впродовж часового проміжку від 1950 до 1990 років. Вона характеризувалась технічним ускладненням продукції в контексті зміни технологічних укладів та призвела до появи концепції трьохрівневого товару, коли матеріальний продукт, що продається виробником, занурюється у оболонку з послуг (третій рівень, передпродажне та післяпродажне обслуговування). Третій рівень товару дозволив споживачеві уникнути проблеми функціонального використання товару із збереженням всіх інших характеристик. Розвиток означеної тенденції призвів до того, що в 90-ті роки до 60% прибутку провідні компанії отримували від продажу послуг.

1990-ті роки характеризувались високою турбулентністю ринкових процесів, через що виробники змушені були переглядати підходи до формування товарної пропозиції. Зменшення терміну життєвого циклу товару призвело до того, що товар, що випускало виробниче підприємство, застарівав раніше, ніж компанії амортизували обладнання для його виготовлення. Основною формою використання товару (зокрема, промислового) стає лизинг, рентнінг, оренда та шерінг (спільне використання), що дозволяє знизити витрати за рахунок товару-обладнання та спростити вихід на ринок, оскільки вимоги до початкового капіталу знижуються. Ця форма використання товару стала проміжною, оскільки компанії-споживачі потребують не товару як такого, і не послуг, а шукають задоволення *потреби у забезпеченні своєї функціональності*.

Наступна епоха (із 2010 року) стає епохою забезпечення функціональності, коли товаром є функція. Виробники продають споживачеві функцію, залишивши собі зобов'язання з обслуговування, налагодження, підтримання працездатності товару-обладнання та права власності на нього. Для промислового ринку подібні операції стають все більш звичними та широко розповсюдженими. Для споживчого ринку тут слід згадати різноманітні сервіси, на кшталт домашньої бухгалтерії онлайн. Споживачі сплачують за час використання засобів вирішення проблеми, або ж за кількість виробленої продукції (вирішених

завдань). Проте, з точки зору ресурсів, такий підхід до роботи з ринком можуть собі дозволити лише великі компанії, що призводить до монополізації ринку, збільшення ринкової влади найбільш великих виробників.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ

Під час розробці маркетингової стратегії компанії необхідно враховувати до яких класів належить товари, що продаються. Існують різні системи класифікації промислових товарів та послуг. Найбільш поширеними критеріями класифікації є: *участь у виробництві, вартість, швидкість амортизації, рівень ухвалення рішення про купівлю*. Виходячи з цих критеріїв, найбільш поширеною класифікацією промислових товарів є класифікація, наведена на рис. 14.3.

Основні фонди	Матеріали та комплектація	Промислові послуги
1. Споруди та капітальне обладнання ▪ споруди та права власності ▪ капітальне обладнання 2. Додаткове обладнання 3. Допоміжне (офісне) обладнання	1. Сировина ▪ с/г сировина ▪ природна 2. Оброблені матеріали 3. Деталі та компоненти	1. Технічне обслуговування та ремонт 2. Консалтингові послуги

Рисунок 14.3 - Класифікація промислових товарів

1. Споруди та капітальне обладнання. Характерними рисами цього класу товарів відповідно до вищевказаних критеріїв є - висока вартість обладнання, нееластичний попит, тривалий термін використання, високий рівень прийняття рішення про закупівлю, а також те, що ці товари не стають частиною кінцевого продукту. Звідси й особливості маркетингових завдань такі як: прямі канали розподілу; тривалі переговори про техніко-економічні характеристики та умови постачання; потреба у додаткових послугах, ремонті та припасуванні тощо; використання переважно особистих форм продажу.

2. Додаткове обладнання. Цей клас промислових товарів призначений забезпечення нормальної роботи капітального устаткування. Це, наприклад, тягачі, вантажопідійомники. Даний вид обладнання має більшість рис попереднього класу товарів, але менше за вартістю та термінами служби. Прийняття рішення про закупівлю у разі відбувається лише на рівні

закупівельного центру, відділу, керівників другого ешелону (віце-президент, головний постачальник).

Ці товари, зазвичай, вимагають узгодженості з капітальним устаткуванням. Часто це є одним із основних критеріїв при виборі постачальника. Наприклад, неузгодженість цього класу обладнання з капітальним за робочими частотами, рівнями сигналів, протоколами тощо. у багатьох випадках є причиною відмови від покупки. Крім того, відсутність навичок роботи персоналу компаній-замовників часто також є причиною збереження прихильності старим постачальникам.

Маркетингова задача при продажі даного класу товарів полягає у забезпечення різноманітності цін і технічних характеристик обладнання.

3. Допоміжне обладнання. Цей клас устаткування використовується задля забезпечення роботи управлінського персоналу, клерків тощо. це, наприклад, ксерокси, факси, калькулятори та інше офісне обладнання. На відміну від перших двох класів характеризується меншою вартістю, більшою стандартизованістю, еластичністю попиту. Це обладнання не потребує складного технічного обслуговування, канали розподілу довші. Рішення про закупівлю приймається лише на рівні відділу постачання.

4. Деталі та компоненти. Стають складовою кінцевого продукту. Вони характеризуються незначною вартістю, коротким терміном служби, довгими каналами розподілу. Закупівлі залежать від рівня стандартизації та структури закупівельного відділу відповідно до розроблених специфікацій.

5. Оброблені матеріали. До цього класу товарів відносяться, наприклад, хімічні препарати, пластмаси, сталь, цемент і т.д. на них відносно невисокі ціни (ножиці), але великі обсяги закупівель. Товари цього класу стандартизовані. Рівень ухвалення рішення про закупівлю – низький.

6. Сировина. Сировинні матеріали можуть бути природного (руда, вугілля, нафта тощо) і сільськогосподарського (льон, бавовна, соя, натуральна шкіра тощо) походження. Матеріали стають частиною кінцевого продукту. Набувають у великих кількостях, характеризуються еластичністю попиту. Часто купуються за стандартами. Канали розподілу можуть бути довгими і короткими.

7. Промислові послуги. Надаються банками, страховими компаніями, рекламними агенціями, юридичними фірмами, агентствами з працевлаштування, консалтинговими компаніями. Саме за рахунок промислових послуг за останні роки значно зріс промисловий ринок у промислово розвинених країнах. Послуги характеризуються тим, що мають значну вартість, але купувати їх у професіоналів значно дешевше, ніж робити самим. Послуги не є складовою кінцевого продукту, вони не зберігаються і часто змінюються. Особливістю придбання послуг полягає в тому, що їхню якість неможливо оцінити до моменту

отримання. В силу цього позиціонування компаній, що надають послуги, йде, насамперед, за іміджем, діловою репутацією, терміном роботи на ринку в певній галузі. Для кращого розуміння різноманітності промислових товарів та їхніх особливостей розглянемо порівняльно-характеристичну таблицю класифікації (табл. 14.1).

Таблиця 14.1 - Класифікація промислових товарів

Категорія товарів	Характеристика	Приклади	Частота закупівель	Вартість	Роль у виробництві	Особливість і маркетингу
1. Основне обладнання (Major Equipment)	Капітальні товари тривалого використання, що формують виробничі потужності	Верстати, технологічні лінії, промислові роботи, енергетичні установки, будівельна техніка	Рідко (раз на 5-20 років)	Дуже висока (\$100 тис. - \$10 млн+)	Основні засоби виробництва, визначають виробничі можливості	Персональний продаж, технічні презентації, демонстрації, довгий цикл продажу (6-18 місяців)
2. Допоміжне обладнання (Accessory Equipment)	Обладнання, що полегшує виробничі процеси, але не є основним	Ручний інструмент, вимірювальні прилади, офісна техніка, вантажівки, комп'ютери	Періодично (раз на 1-5 років)	Середня (\$1 тис. - \$100 тис.)	Підтримка основного виробництва, допоміжні операції	Комбінований підхід: прямі продажі та дистриб'ютори, каталоги, онлайн-канали
3. Сировина (Raw Materials)	Природні ресурси, що стають частиною кінцевого продукту	Нафта, руда, деревина, бавовна, пшениця, природний газ	Постійно (щоденно/щотижня)	Варіюється (залежить від обсягу)	Основна складова кінцевого продукту	Біржова торгівля, довгострокові контракти, акцент на стабільність постачання та якість
4. Компоненти та напівфабрикати (Component Parts)	Готові елементи, що вбудовуються у кінцевий продукт без змін	Мікросіпи, двигуни, акумулятори, підшипники, електронні плати	Регулярно (щотижнево/щомісячно)	Середня-висока	Стають частиною кінцевого продукту, впливають на його якість	Just-in-time поставки, довгострокові партнерства, сертифікація якості, інтеграція в ланцюг постачання
5. Обробні матеріали (Process Materials)	Матеріали, що використовуються у виробництві та стають	Хімікати, метали, пластмаси, скло, текстильні	Регулярно (щотижнево/щомісячно)	Середня	Перетворюються на частину продукту в	Технічна підтримка, акцент на специфікації та

	частиною продукту	волокна, клеї			процесі виробництва	стабільність характеристик, сертифікати якості
6. Витратні матеріали (Supplies)	Матеріали короткострокового використання, що не входять до кінцевого продукту	Масильні матеріали, канцтовари, чистячі засоби, пакувальні матеріали, захисний одяг	Часто (щотижнево)	Низька-середня	Забезпечують функціонування виробництва, не входять до продукту	Масовий маркетинг, дистрибуція через посередників, наявність на складі, бренд-лояльність
7. Виробничі послуги (Business Services)	Нематеріальні продукти, що підтримують виробничу діяльність	Консалтинг, ремонт та обслуговування, юридичні послуги, логістика, IT-підтримка	Періодично або постійно	Варіюється	Підтримка всіх аспектів бізнес-діяльності	Репутація, кейси, відгуки клієнтів, персональні відносини, демонстрація експертності

Крім наведеної класифікації існують розроблені класифікатори, які використовуються в міжнародній торгівлі (зокрема, для визначення розміру мит, що знімаються), статистики тощо.

Таблиця 14.2 - Класифікація за ступенем обробки

Тип за обробкою	Опис	Приклади	Особливості
Натуральні товари	Товари у природному стані без обробки	Залізна руда, вугілля, ліс-кругляк, нафта-сирець	Висока залежність від родовищ, сезонність, необхідність первинної переробки
Напівфабрикати	Товари з частковою обробкою	Прокат, пиломатеріали, хімічні напівпродукти	Потребують подальшої обробки, стандартизовані характеристики
Готові компоненти	Повністю готові елементи для вбудовування	Електродвигуни, гідравліка, електроніка	Висока точність виготовлення, можливість прямого використання

Таблиця 14.3 - Класифікація за впливом на виробничий процес

Категорія	Вплив	Критичність	Підхід до закупівлі
Стратегічні товари	Критичний вплив на якість та конкурентоспроможність продукції	Висока, дефіцит постачання високий	Стратегічне партнерство, довгострокові контракти, вертикальна інтеграція
Товари-важелі	Значний вплив на витрати, багато постачальників	Середня, дефіцит низький	Конкурентні торги, переговори про ціни, диверсифікація постачальників
Вузькі місця	Обмежена кількість постачальників, низький вплив на витрати	Висока через монополію	Забезпечення постачань, пошук альтернатив, страхові запаси
Некритичні товари	Низький вплив на витрати та якість	Низька	Стандартизація, автоматизація закупівель, консолідація постачальників

Класифікатори товарів в Україні та міжнародній практиці

Класифікатори товарів є систематизованими переліками, які використовуються для ідентифікації, обліку, статистики та регулювання торгівлі товарами. Вони дозволяють стандартизувати опис товарів, полегшувати митний контроль, збирати статистичні дані та забезпечувати сумісність між країнами. У міжнародній практиці такі класифікатори розробляються організаціями на кшталт ООН, Всесвітньої митної організації (WCO) та іншими, тоді як в Україні вони адаптовані до національного законодавства з урахуванням міжнародних стандартів. Нижче розглянуто основні існуючі класифікатори, їх структуру, призначення та застосування. Опис поділено на міжнародні та українські системи для зручності (рис. 14. 4).

Міжнародні класифікатори товарів

Одним з найпоширеніших і фундаментальних міжнародних класифікаторів є Гармонізована система опису та кодування товарів (Harmonized System, HS), розроблена Всесвітньою митною організацією (WCO). HS є шестизначною кодовою системою, яка охоплює понад 5000 товарних груп і використовується більш ніж у 200 країнах для класифікації товарів у митних тарифах та торгівлі. Вона структурована за розділами (наприклад, розділ I – живі тварини, розділ II – продукти рослинного походження), групами, позиціями та субпозиціями. HS оновлюється кожні 5 років, остання версія – HS 2022. Ця система слугує основою для багатьох національних класифікаторів і

використовується для збору митних платежів, контролю за імпортом/експортом та статистики торгівлі. Наприклад, код 0101 позначає живих коней, а 8703 – автомобілі для перевезення людей.

Іншим важливим класифікатором є Стандартна міжнародна торгівельна класифікація (Standard International Trade Classification, SITC), розроблена Організацією Об'єднаних Націй (ООН). SITC є п'ятизначною системою, призначеною для аналізу міжнародної торгівлі. Вона базується на HS, але акцентує увагу на економічних аспектах, групує товари за сировиною, напівфабрикатами та готовими виробами. SITC Rev. 4 (остання версія) використовується для порівняння торгівельних даних між країнами, виключаючи монетарне золото та монети. Наприклад, розділ 0 – харчові продукти, розділ 8 – різноманітні промислові товари. Цей класифікатор полегшує економічний аналіз, оскільки дозволяє агрегувати дані на рівні секторів економіки.

Центральна класифікація продукції (Central Product Classification, CPC) також походить від ООН і є ширшою системою, яка охоплює не тільки товари, але й послуги. CPC Ver. 2.1 складається з п'ятизначних кодів і використовується для статистики виробництва, торгівлі та національних рахунків. Вона тісно пов'язана з HS та SITC, дозволяючи конвертацію між ними. Наприклад, CPC поділяє продукцію на розділи А (сільське господарство), В (гірничодобувна промисловість) тощо. Цей класифікатор корисний для інтеграції даних у системах національних рахунків (SNA) та для аналізу глобальних ланцюгів постачань.

Для сфери інтелектуальної власності застосовується Ніщцька класифікація (Nice Classification), або Міжнародна класифікація товарів і послуг (МКТП), розроблена Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO). Вона складається з 45 класів (1–34 для товарів, 35–45 для послуг) і використовується для реєстрації торговельних марок. Кожен клас має заголовки та пояснювальні примітки, наприклад, клас 1 – хімічні продукти, клас 12 – транспортні засоби. МКТП оновлюється щорічно, версія 12-2025 містить детальні списки товарів. Ця система забезпечує уніфікацію захисту брендів у міжнародних угодах, таких як Мадридська система.

Крім того, існує Глобальна класифікація продукції (Global Product Classification, GPC), розроблена GS1 – міжнародною організацією стандартів. GPC групує продукти за характеристиками (сегменти, сімейства, класи, брили) і використовується в електронній комерції та ланцюгах постачань. Вона охоплює понад 5000 категорій і інтегрується з штрих-кодами. Інші системи, як Північноамериканська класифікація промисловості (NAICS), більше орієнтовані на галузі, але можуть перетинатися з товарними класифікаторами для торгівлі.

Міжнародні класифікатори забезпечують глобальну сумісність, зменшують бар'єри в торгівлі та полегшують статистичний аналіз. Вони часто пов'язані: HS є основою для SITC і CPC, а конвертаційні таблиці дозволяють переходити між системами.

Класифікатори товарів в Україні

В Україні ключову роль відіграють державні класифікатори, гармонізовані з міжнародними стандартами. Центральним є Український класифікатор товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД), який використовується для митних цілей, тарифного та нетарифного регулювання, статистики зовнішньої торгівлі та оподаткування. УКТ ЗЕД побудований на основі Гармонізованої системи опису та кодування товарів (HS) Всесвітньої митної організації та Комбінованої номенклатури Європейського Союзу. Структурно УКТ ЗЕД є ієрархічною системою, що складається з розділів, груп, товарних позицій і підпозицій, закодованих десятизначним цифровим кодом. Перші шість знаків відповідають міжнародному коду HS, що забезпечує зіставність української статистики з глобальними даними, тоді як наступні знаки деталізують товар відповідно до національних потреб.

УКТ ЗЕД є обов'язковим для імпортерів/експортерів: неправильний код може призвести до штрафів. Для фіскальних чеків код субкатегорії УКТ ЗЕД вказується для підакцизних товарів. Крім того, для реєстрації торговельних марок в Україні застосовується МКТП (Ніццька класифікація), адаптована Укрпатентом. Вона ідентична міжнародній і використовується в заявках на знаки для товарів і послуг. Укрпатент надає онлайн-доступ до класів з поясненнями, наприклад, клас 1 – агар-агар на промислові потреби тощо.

Для внутрішнього економічного аналізу та статистики в Україні широко застосовується Державний класифікатор продукції та послуг (ДКПП, гармонізований з європейською класифікацією CPA). Він використовується органами державної статистики, підприємствами та науковими установами для аналізу структури виробництва, обліку випуску продукції, формування галузевих балансів і макроекономічних розрахунків. ДКПП забезпечує логічний зв'язок між видами економічної діяльності (КВЕД) і конкретними видами продукції, що дозволяє відстежувати ланцюги створення вартості та оцінювати галузеву спеціалізацію економіки.

Окреме місце в українській практиці посідають відомчі та прикладні класифікатори, зокрема номенклатури для державних закупівель, технічного регулювання та стандартизації. У сфері публічних закупівель застосовується класифікатор CPV (Common Procurement Vocabulary), який хоча і є європейським за походженням, офіційно використовується в Україні для уніфікації предметів

закупівель. CPV має ієрархічну структуру з дев'ятизначними кодами та забезпечує прозорість, порівнянність і автоматизацію закупівельних процедур.

International Trade and Product Classification Systems

1. Harmonized System (HS)

- Used for export in traded products
- Useport for: classification traded products.
- Structure uniform system
- Classified classification value international

2. Standard International Trade Classification (SITC)

- Harmon classification (SITC)
- Commodity classification system
- Structure odhop tprecy by classification system
- Structure classification system
- Applies classification from the product activity
- Applies to and preforming product

3. Central Product Classification (CPC)

- Proposer under system
- Structure characteris to product and Apply
- Structure classification exchange
- Framework from trademark registration
- Standardized system for product data exchange
- Structure under- (GPC)
- Applies under with selling classification code

4. Nice Classification

- Proposer hostie for trademark
- Usual on trademark registration
- Structure under offering organizing product system

5. Global Product Classification (GPC)

- A standardized system for product classification
- A standardized system for (IPE) trade for product data exchange
- Standardized system for (GPC) economic activity
- Standardized system for product data exchange

6. Ukrainian Classification of Goods of Foreign Economic Activity (UP)

- Ukrainian Classification for Ukraines
- Standardized system for product data exchange
- Structure under and system
- Classification classification activity on other countries
- Products under entire product of high products.

7. Combined Nomenclature (CN) of the EU

- Used for customs tariffs
- Structured not conditional under product product
- Products classification product for Classification
- Classified under customs tariffs

Рисунок 14.4 – Міжнародні та українські класифікатори товарів

СИСТЕМА МОДЕЛЕЙ ТОВАРУ В МАРКЕТИНГУ

Центральним місцем маркетингової стратегії є товар як один із ключових елементів комплексу маркетингу, що забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку. За умов інтенсифікації конкуренції та посилення її інноваційної складової аналіз ринкових перспектив нових товарів, що передбачає використання алгоритмів оцінювання конкурентоспроможності, побудованих на основі маркетингових моделей товару, набуває критичного значення. Це зумовило значну увагу авторів до проблем конкурентоспроможності товару та формування моделей концепції товару. Так, аналізом конкурентоспроможності товару займались численні зарубіжні та вітчизняні вчені, як наприклад Портер М., Юданов А.Ю., Пилипчук В.П., Павленко А.Ф., Азоєв Г.Л. та ін. Питання побудови моделей концепції товару підіймаються у працях таких авторів як Котлер Ф., Голубков Є.П., Кардаш В. Я., Барейра П., Левітт Т., Благоев В., Ламбен Ж.-Ж. та ін. Аналізуючи роботи цих авторів, можна зауважити, що фактично для побудови існуючих на сьогодні моделей застосовуються кілька підходів (табл. 14.4).

Таблиця 14.4 - Підходи до побудови моделей товару на маркетингових засадах

№	Підходи до побудови моделей	Предмет дослідження	Зміст моделі	Акцент відносно моделі М. Портера п'яти сил
1	Структурно-статичний (Ф. Котлер, В. Благоев)	Структура товару, як мультиатрибутивної цілісності	Товар складається з трьох рівнів: товар за задумом (головна ідея товару як засобу рішення проблеми споживача), товар у реальному виконанні (властивості, дизайн, характеристики, пакування, стиль), товар із підкріпленням (допродажний та післяпродажний сервіс)	Споживачі
2	Структурно-динамічний (Т. Левітт)	Динаміка сприйняття та формування образу товару споживачем (очікування та вимоги до товару, образ «ідеального товару»)	Товар складається із п'яти рівнів: ключова цінність (цінність, яку отримує споживач від використання товару), основний товар (базовий набір характеристик), очікуваний товар (стандартні вимоги до базових характеристик, стандартний «образ»)	Споживачі

			товару), поліпшений товар (рівень характеристик, який перевищує ринкові стандарти споживання), потенційний товар (рівень характеристик, що є максимально розвинутими з огляду на існуючі технології, в межах основної ідеї товару та цінності, що він дає споживачеві)	
3	Перцепційний (Ж-Ж. Ламбен, М. Фішбейн, П. Діксон, Н. Кано)	Сприйняття товару на основі аналізу його атрибутів	Товар як сукупність корисностей: базова «ядерна» послуга (цінність) та додаткові, супутні цінності, корисності чи послуги, що їх реалізують. Водночас, в межах моделі виділяються атрибути товару, що реалізують означені цінності	Споживачі
4	Ресурсно-споживчий (П. Барейра (для інноваційних товарів)	Ресурси, що потрібні для задоволення потреби в процесі інновації	Потреба споживача, яку необхідно задовольнити (для гірського підйомника: «потреба – позбутися тривалого та важкого процесу сходження засніженим схилом»), концепція об'єкта чи сукупності об'єктів для задоволення потреби, тобто «ідея товару», («концепція – піднімання за допомогою тягового троса із сидіннями»); задіяні ресурси (знання, технології, матеріали тощо, «технологія – механіка»). Сюди також можна віднести модель Н. Кано	Споживачі
5	Споживчо-технологічний (Зозульов О.В., Царьова Т.О.)	Аналіз технології задоволення потреб споживачів	Товар складається з трьох рівнів: перший – принцип задоволення потреби, другий – спосіб реалізації принципу як сукупність послідовних	Споживачі

			процесів, третій – фізична реалізація способу	
6	Функціонально-структурний (Зозульов О.В., Царьова Т.О.)	Аналіз технологічної структури задля визначення функціонального ядра, що забезпечує виконання основної та додаткових функцій товару	Товар представлено трьома рівнями: функціональне ядро (функціональний вузол чи блок, що забезпечує виконання основної функції товару), структурно-функціональна надбудова як сукупність базових функцій, розширений функціонал (технічні рішення, що уможливають додаткові сервіси та властивості)	Споживачі та постачальники

Система моделей товару в маркетингу представлена на рисунку 14.5.

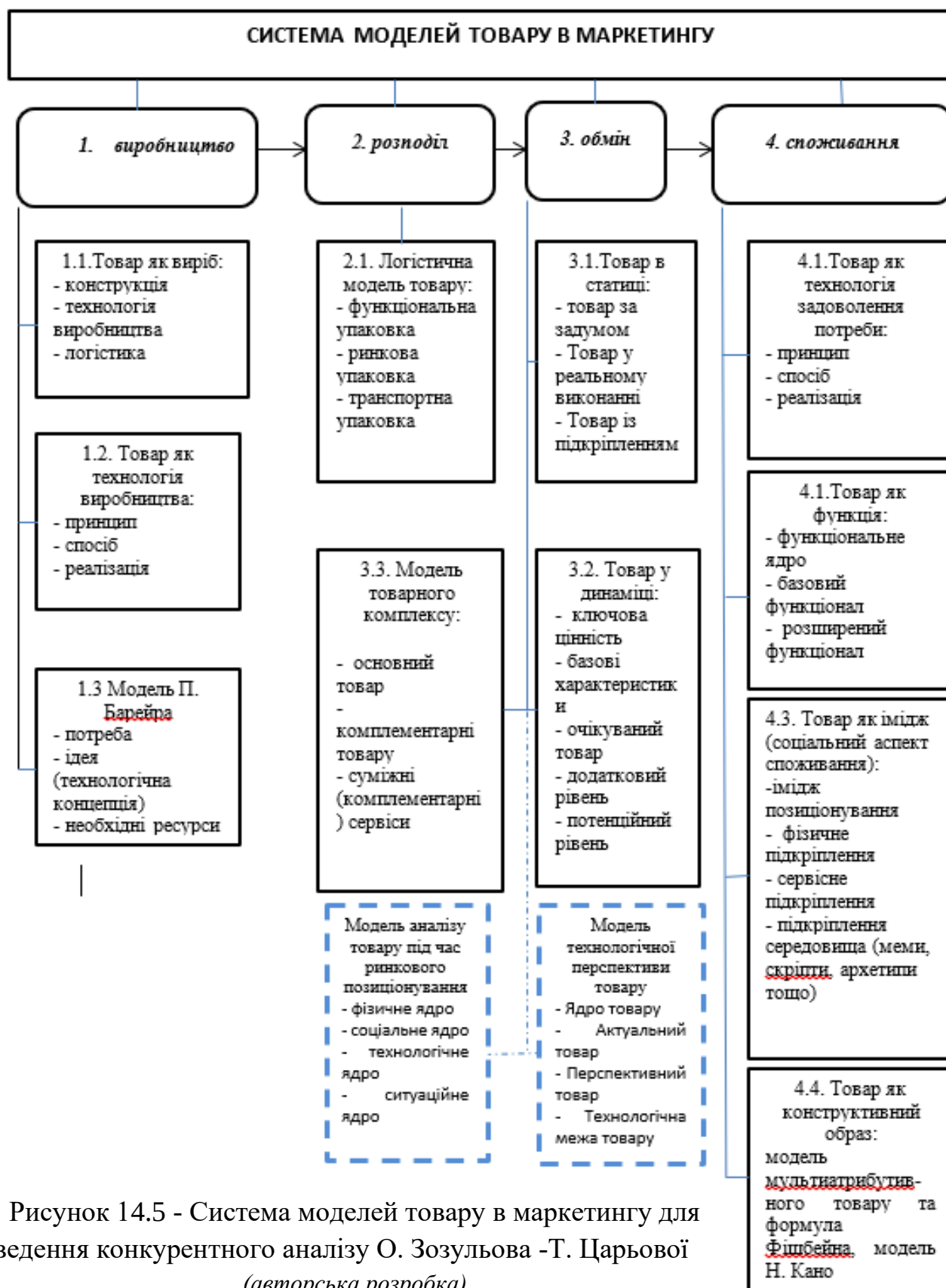


Рисунок 14.5 - Система моделей товару в маркетингу для проведення конкурентного аналізу О. Зозульова -Т. Царьової
(авторська розробка)

Всі моделі, окрім 1.3, 3.1, 3.2, 4.4 – авторська розробка

Наведена на рисунку 14.5 множина моделей товару обумовлена тим, що процес створення на виведення на ринок товару є розподілений у часі, а на різних стадіях “виробництво – розподіл – обмін – споживання” до цього процесу залучаються різні фахівці, різними є цілі та задачі маркетингу. Отже, слід проаналізувати кожен етап, його мету та характеристики товару, які цю мету забезпечують. Для аналізу додатково використаємо розгорнуту модель «петлі якості», яка містить всі чотири етапи, а для виробничого етапу скористаємось додатково моделлю «спираль Джурана». Розглянемо моделі за етапами.

Виробництво. На цьому етапі одними з ключових завдань в контексті тематики статті є маркетинговий аналіз конструктивно-технологічних процесів та особливостей товару з метою визначення його відносної потенційної конкурентоспроможності. На рисунку 14.6 наведено ключові завдання, що стоять на етапі виробництва, та їх зв'язок із вимогами до конструкції товару.

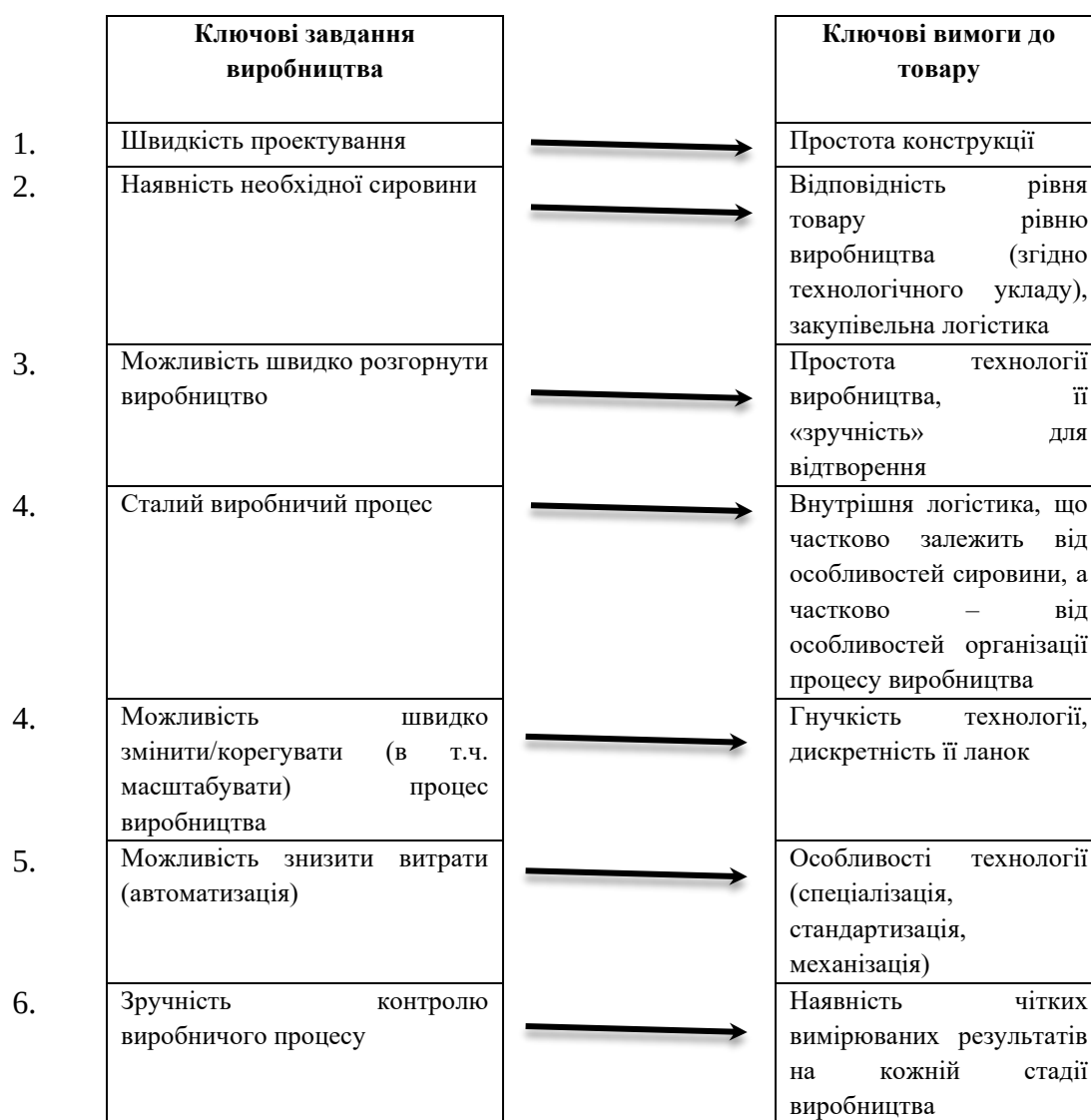


Рисунок 14.6 - Ключові завдання, що стоять на етапі виробництва

Джерело: авторська розробка

Наведене вище обумовлює необхідність побудови двох моделей товару: товар як виріб та товар, як технологія виробництва. Такі моделі дозволяють маркетологу провести попередній аналіз конкурентоспроможності майбутнього товару в часті, яка залежить від виробничих процесів.

Модель «**Товар як виріб**» включає три основні складові: 1) **конструкція виробу**; 2) **технологія виробництва товару**; 3) **логістика** (закупівельна та виробнича, обумовлена особливостями товару). Розглянемо їх.

За *конструкцією виробу*: товари можна порівнювати в контексті простоти виконання, ергономічності та економічності, можливості реалізації та достатньої функціональності, щоб реалізовувати базову функцію товару. Базова ідея щодо того, як реалізувати спосіб вирішення проблеми споживача, що втілюється конструкцією товару, є фундаментальною, такою, що закладає підвалини конкурентоспроможності в подальшому. Часто від конструкції залежить реалізація функціональних властивостей товару (наприклад, дозатори для рідкого мила в місцях загального користування роблять із нижнім клапаном, на відміну від дозаторів для домашнього використання, де клапан знаходиться вгорі пляшки, через те, що підвищене навантаження на виріб (кількість використань) потребує спрощеної конструкції, а нижній клапан передбачає використання сили тяжіння (мило самостійно перетікає в низ пляшки) та відсутність насосу, як додаткового конструкційного елементу (як в домашніх пляшках для рідкого мила. Втрата естетичного вигляду при цьому – то вже друге питання), його зносостійкості (як наприклад, зараз роз'єм TRS (джек або штекер) для дротових навушників робиться із додатковим пластичним захищенням, що запобігає переламу проводу від частого згинання у різні боки, на відміну більш ранніх моделей, де відсутність такого захисту (штекер просто з'єднаний із дротом) зменшувала строк використання товару), ремонтпридатності (як, наприклад, в сучасних мобільних телефонах батарея є невіддільною від корпусу, на відміну від старих моделей, де батарею можна було замінити). Підсумовуючи сказане, на цьому рівні промисловий маркетолог має проаналізувати складність конструкції, кількість деталей та вузлів, відповідність ТЗ, використані конструктивні рішення тощо, порівняти з прототипами та визначити вплив на понеційну конкурентоспроможність товару.

За *технологією виробництва* товари розрізняються: швидше в контексті конкурентоспроможності виробництва, в межах якого оцінюються витрати (часу, сировини, коштів), адаптивність або гнучкість, простота та можливість реалізації, час, необхідний для запуску або переобладнання. Принципово, для другого рівня також можна створити модель, метою якої є детальний опис технології. Аналіз конкурентоспроможності підприємства за технологічною ознакою є на сьогодні усталеною складовою розроблення конкурентної стратегії

через те, що власне, саме технологія визначає комбінацію ресурсів та результат їх використання, і характер процесу виробництва, а, отже, формує витрати та споживчі характеристики товару. Складові моделі на цьому рівні для аналізу це, зокрема: швидкість та простота монтажу, вимоги до обладнання, можливості: автоматизації/ручної зборки, здешевлення процесу, зменшення технологічних вимог тощо.

Аналіз *логістики* передбачає визначення можливості постачати: а) складові технології, що відповідають третьому рівню вищеописаної моделі – фізичній реалізації, – щоб визначити можливість до організації виробництва з точки зору формування основних фондів; б) сировину, основні та допоміжні матеріали, щоб визначити можливості до запуску та реалізації виробничого процесу в цілому. Критеріями конкурентоспроможності можуть бути можливість доступу до основних матеріалів та матеріалів на заміну у випадку збоїв основних поставок, зв'язки із постачальниками та їх кількість, обсяги поставок, ціна постачання, географічні відстані та стан доріг, спосіб транспортування та стан транспортної бази тощо. В межах цього рівня можна додатково орієнтуватись на приблизний перелік критеріїв, який використовується при виборі постачальника (такі переліки можуть складати понад 100 показників).

Модель «**Товар як технологія виробництва**» спрямована на виявлення та оцінювання маркетологом технологічних джерел конкурентоспроможності майбутнього товару та включає в себе такі складові:

1) **технологічний принцип виробництва**, тобто який базовий фізико-хімічний, механічний або інший процес, чи їх сукупність покладені в основу виробництва товару. Наприклад, підошви для взуття можна виготовляти стандартизованим масовим способом – заливаючи полімер у форми. Виготовлення форм є витратним, а отже – має амортизуватись, відповідно, виникає питання обсягу виробництва, за якого досягається та перетинається точка беззбитковості. Але можна і друкувати на 3D принтері, в такому випадку можна кожний раз змінювати налаштування, і амортизувати немає чого. Різний технологічний принцип – відливка і друк – задають різні економічні умови виробництва, і, відповідно, дають різні можливості для формування конкурентоспроможності і маркетингової стратегії в подальшому.

2) **спосіб реалізації** технологічного принципу, як сукупність технологічних процесів, які необхідно здійснити, щоб реалізувати мету виробництва в межах означеного принципу. Оскільки сукупність процесів є системою, то конкурентоспроможність можна оцінювати як за окремим процесом (швидкість, економічність тощо), так і за характеристиками самої системи (узгодженість, адаптивність/гнучкість, відкритість, цілеспрямованість

(відсутність «зайвих» процесів, що не ведуть до реалізації мети), складність тощо. В якості прикладу можна навести, що є різні способу збагачення урану, що безпосередньо впливає на вартісні показники ТВЕЛів різних виробників.

3) **фізична реалізація**: яке саме обладнання основне, допоміжне та додаткове необхідно для реалізації системи процесів, що втілюють технологічний принцип? Конкурентоспроможність вираховується за параметрами обладнання, наріжними для забезпечення базових вимог до виробництва: швидкість, продуктивність, ступінь автоматизації, ремонтпридатність, вартість експлуатації тощо.

Модель П. Барейра описує ресурси, які необхідні для створення інноваційного товару, за задумкою автора має три рівні: 1) потреба споживача; 2) технологічна концепція товару (якою саме технологією можна задовольнити потребу); 3) необхідні ресурси, як матеріальні, так і нематеріальні. Означена модель у комбінації із двома попередніми дозволяє комплексно оцінити потенційну конкурентоспроможність товару в частині, яка пов'язана із виробничим процесом.

Розподіл. Другий етап – етап розподілу – в петлі якості представлений такими функціями як: пакування, зберігання та доставка. Можна сюди додати облік та інвентарний контроль. Конкурентоспроможність процесу розподілу, представленого означеними функціями, визначається 1) швидкістю виконання (економія часу); 2) збереженням характеристик товару; 3) можливістю інформаційного забезпечення (супроводу) кожної функції; 4) зручністю обліку товару; 5) вартістю; 6) зручністю використання самої упаковки: умов її зберігання, терміну служби, ергономічністю тощо. Питання збереження товару та його «супровід» через процес розподілу, включаючи фізичний товарорух, виконує упаковка. Вся сукупність вимог до процесу розподілу виконується упаковкою товару, проте різними її видами. **Логістична модель** товару передбачає аналіз трьох рівнів, які послідовно реалізуються в процесі товарообігу: 1) **функціональна упаковка**; 2) **ринкова упаковка**; 3) **транспортна упаковка**. Функціональна упаковка – це рівень, що передбачає аналіз яка необхідна для збереження та використання товару в тому сенсі, що товар без цієї упаковки не може бути представлений на ринку, оскільки або сам товар фізично без неї не існує (рідкі та сипучі товари, як молоко в пляшках, або кава), або без упаковки не буде реалізовано процес використання товару (сірники в коробці із вогнезаймистою стрічкою з боку). Мета функціональної упаковки безпосередньо зберегти властивості товару, в тому числі, функціональні.

Ринкова упаковка – це упаковка, що реалізує комунікаційне навантаження на товар, як в контексті продажу, так і в контексті обліку. Пляшки з-під молока часто поверх обгортаються інформаційною стрічкою або повністю покриваються

плівкою, функція якої – інформуюча, рекламна, а також облікова, оскільки на цю упаковку нанесено позначки, що уможливають її облік, систематизацію та продаж.

Транспортна упаковка – упаковка, що призначена для збереження товару під час його фізичного транспортування, та спрощення обліку і логістичних функцій (перевезення, зберігання тощо). Питання вартості, швидкості здійснення функції, зручності використання упаковки є наскрізними і стосуються кожного рівня.

Обмін. Етап обміну в системі ринкових відносин є ключовою точкою перетину інтересів покупця та виробника. Для аналізу різних аспектів конкурентоспроможності товару необхідно проаналізувати такі аспекти: товар у статиці, товар у динаміці та асортиментну пропозицію.

Традиційні маркетингові моделі товару висвітлюють означене питання з двох сторін: в статиці - класична **трирівнева модель товару** Ф. Котлера формує уявлення щодо базової ідеї, наявних основних та додаткових складових товару, закладених виробником, а в динаміці виконання **п'ятирівнева модель** Т. Левіта відображає ціннісне сприйняття споживачем характеристик товару, їх розвиток у часі, потенціал і, що дуже важливо для визначення часу виведення товару з ринку, межу його технологічно розвитку. Означені моделі відпочатку покликані надавати детальний опис товару, проте саме складові кожної моделі варто розглядати як відправні точки для аналізу конкурентоспроможності, із урахуванням важливості характеристик, особливостей та інтенсивності конкуренції та моделі прийняття рішень, яку використовує споживач. Наприклад, український ринок взуття масового споживання для споживачів із низьким та середнім рівнем доходу знаходиться на етапі розвитку, за якого вирішального значення набуває другий рівень товару, оскільки вітчизняні виробники мають змогу варіювати співвідношенням ціна-якість і саме за характеристиками взуття та ціною продажу обирають споживачі і найбільш інтенсивна конкуренція, відповідно, розгортається саме в цьому напрямку. А от, наприклад, продавці дрібної електроніки відомих світових брендів дуже обмежені у можливостях диференціюватись на другому рівні через глобальні маркетингові стратегії своїх постачальників, однакові для всіх посередників, і, отже, мають можливість самотійно формувати лише третій рівень товару: особливості обслуговування та взаємодію із споживачами після купівлі. Відповідно, споживачі часто обирають не стільки сам гаджет, який є принципово однаковим в різних магазинах техніки, а, радше, постачальника, якому можна довіряти через прозору політику продажу та надійну післяпродажну підтримку, а також через програми лояльності та додаткові сервіси.

Означені маркетингові моделі детально описані у професійній літературі з маркетингу та не вимагають додаткового розкриття.

Модель товарного комплексу. Задоволення потреби споживача може відбуватися як одним товаром, так і низкою товарів, в силу пов'язаності ринкового попиту. Найбільш типовий приклад - засоби для догляду за волоссям, коли для задоволення потреби необхідна група товарів, пов'язаних між собою: шампунь, бальзам-ополіскувач, кондиціонер тощо. В даному випадку конкурентоспроможність товару потрібно розглядати в межах пов'язаних між собою технологію задоволення потреби асортиментною групою товарів.

Споживання. Етап споживання є ключовим в тому сенсі, що, по-перше, зосереджений на мотивації і очікуваннях споживача, які мають бути враховані у товарі до його виходу на ринок, а, по-друге, на досвіді споживання, який формує відношення до конкретного товару, його позицію серед конкурентів, яку йому присвоює споживач, та бажання здійснити покупку в подальшому. Відповідно, моделі мають враховувати як сукупність потреб та очікувань, так і процес вирішення проблеми споживача. В контексті аналізу конкурентоспроможності метою такого моделювання має бути перелік характеристик та аспектів товару, що безпосередньо пов'язані із мотивацією особистості та її споживанням придбаного і є критичними при здійсненні вибору. Відповідна сукупність моделей, сконцентрованих на процесі споживання, охоплює як сам процес, так і моделі поведінки, так і базові мотиваційні тригери представлена на рис. 14.7.

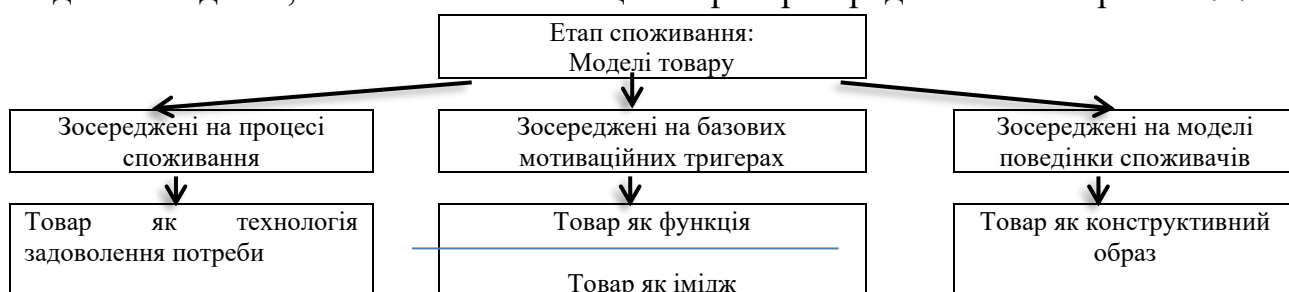


Рисунок 14.7 - Моделі товару, які використовуються для оцінювання його конкурентоспроможності на етапі споживання

Товар як технологія задоволення потреби споживача. Процес споживання відображено моделлю товару як технології задоволення потреб. Складові моделі послідовно розкривають процес використання, починаючи із технологічного принципу задоволення потреби (тобто яка саме принципово технологія буде основою товару), оскільки сам принцип визначає наступну послідовність дій та їх фізичне втілення. Другий рівень моделі описує спосіб реалізації принципу як сукупність послідовних кроків, спрямованих на досягнення мети, тобто вирішення проблеми споживача в межах означеної технології. Третій рівень – фізична реалізація способу – описує матеріальну

складову товару та супутню допоміжну інфраструктуру, які втілюють його ідею і мають реалізувати процес задоволення потреби. Модель створена для аналізу придатності товару для використання в контексті повсякденної поведінки споживача. Проте її також можна застосувати для порівняння різних технологій задоволення потреби, втілених у конкуруючі товари, визначення ключових характеристик процесу споживання та аналізу конкурентоспроможності товару за цим переліком. Наприклад, з одного кінця міста в інший можна дістатись громадським транспортом, на авто, на мотоциклі, на велосипеді, на електробайку тощо. Питання полягає в тому, які витрати часу та коштів передбачає кожний спосіб, чи є відповідна інфраструктура (приміром, велодоріжки та велопарковка), чи має споживач необхідне обладнання.

Модель «товар як функція» або **структурно-функціональна модель товару** орієнтована на аналіз функціональних характеристик товару, які є базовими для прийняття рішення про купівлю. Навіть якщо товар відіграє роль статусного символу, функціональні характеристики розглядаються споживачем «за умовчанням», автоматично. Відомий бренд Rolex, що із великим відривом посів першу сходинку за обсягами глобальних продаж серед швейцарських годинників в 2019 році, втратить свої позиції, якщо споживач матиме проблеми із визначенням часу. Навіть якщо він на годинник дивиться раз у п'ятиріччя. Для окремих брендів відсутність базових функціональних характеристик в активному переліку для оцінювання споживача означає, що вони настільки досконалі, що немає сенсу їх окремо брати до уваги. І ситуація на ринку докорінно зміниться, якщо ці характеристики виробник випустить з поля зору, зосередившись на «статусності».

Модель «товар як функція» розглядає три рівня товару, пов'язані із реалізацією функціонального призначення в базовому та розширеному вигляді: **1) функціональне ядро; 2) структурно-функціональна надбудова; 3) розширений функціонал.** Рівень «функціональне ядро» описує базові компоненти (вузли, блоки тощо), від яких залежить реалізація функціонального призначення товару. Робота функціонального ядра забезпечує реалізацію функцій другого рівня. Порівняння товарів за цим рівнем дозволяє визначити – чи працюють ядра за схожою технологією (і тоді можна досягти схожості параметрів виконуваних функцій однаковими способами), чи вони принципово різні, і тоді забезпечувати реалізацію функцій можна за рахунок технологічно різних робочих процесів. Структурно-функціональна надбудова – це система функцій, які реалізують базове призначення товару та створюють базову цінність для споживача. Порівнювати функції можна за системою критеріїв, які відображають ступінь задоволення базової потреби. Розширений функціонал надає можливість отримати додаткові сервіси та властивості, які розширюють

функціональні можливості застосування товару. Використання цієї моделі для оцінювання стійкості бізнес-моделі підприємства наведено авторами у роботах О. Зозульова та К. Менькової.

Модель «товар як імідж» має на меті проаналізувати соціальну складову взаємодії споживача з товаром. Культурне середовище генерує певні культурні символи та знаки, вивченням яких проводиться під час семіотичний аналіз. Відповідно, споживаючи під час придбання товару купують не просто товар як вироб, а певний символ чи знак. Він може бути спрямованим як на зовнішнє (визнання соціумом) та/або на внутрішнє (для підкріплення власних переконань або уявлення про себе) середовище, виступати як засіб самовираження та соціальної ідентифікації. Такий товар-символ доцільно розглядати в контексті трьох складових: **1) імідж позиціонування; 2) підкріплення (фізичне та сервісне); 3) підкріплення середовища (меми, скрипти, архетипи).** Купуючи товар, споживач купує також його імідж, сформований проведенням позиціонуванням товару компанією, яке поділяється на рекламне та товарне. Рекламне позиціонування, яке ядро виражене у рекламному слогані, явно чи неявно пов'язує товар із характеристиками та моделями поведінки, які зчитуються споживачем із певним культурним контекстом. Товарне позиціонування поділяється на відчутну та невідчутну частини. Відчутна частина – фізичне підкріплення – пов'язана із задекларованими характеристиками та сприйнятими споживачем як матеріальним підкріпленням іміджу, наприклад натуральна шкіра у дорогих марках авто. Невідчутна – сервісне підкріплення – є доповнюючим та таким, що забезпечує взаємодію із брендом на задекларованому рівні. Третій рівень – підкріплення середовища – характеризує вплив середовища на споживача, який забезпечує та посилює конкурентні позиції товару функціонуючими у суспільстві домінуючими мемами та соціальними скриптами як неформальними імперативами споживчої поведінки. Аналіз цього рівня - це дослідження мемокультурного кокону (оболонки) товару.

Модель товару як конструктивного образу – базується на використанні мультиатрибутивної модель товару, яка розглядає товар як сукупність незалежних атрибутів, а оцінка конкурентоспроможності товару споживачем розглядається як інтегральна оцінка атрибутів товару, коли вибір споживача лежить в раціональній площині та спрямований на максимізацію корисності. Модель передбачає свій набір характеристик для кожної цільової аудиторії, а також можливість компенсувати недостатню вираженість одних характеристик іншими. Для аналізу використовуватися формула Фішбейна та модель Норіакі Кано.

Так, зокрема, однією з найбільш популярних на сьогодні моделей в межах *структурно-статичного* підходу, яка використовується як методологічна складова планування товарної політики, є трирівнева модель Ф. Котлера, що відображає статичний зріз (структуру) товару у певний проміжок часу. У межах означеної концепції передбачено аналіз товару за трьома напрямками: визначення основної ідеї чи вигоди, яку отримує споживач у результаті користування товаром (товар за задумом), опис сукупності характеристик та властивостей, матеріальних складових (товар у реальному виконанні) та можливих додаткових складових (послуги, форма оплати), що підвищують цінність товару для споживача (товар із підкріпленням) (рис. 14.8).

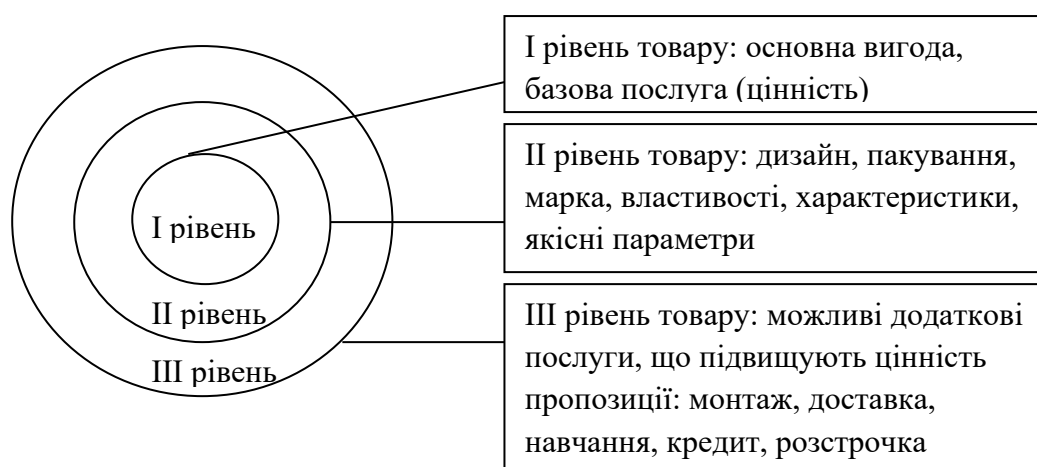


Рисунок 14.8 - Трирівнева модель товару за Ф. Котлером

Означена концепція зосереджена на «фізичному» аспекті представлення товару і описує можливі варіації пропозиції виробника в межах певного товарного ринку.

В. Благоев, створюючи власну чотирирівневу модель, ґрунтувався на моделі Ф. Котлера, доповнивши її четвертим рівнем (рис. 14.9).

Перший рівень – характеризує основне призначення товару, послугу, яку товар надає споживачеві. Третій рівень доповнює другий розширеними характеристиками. Слід зауважити, що під ціною в межах третього рівня В. Благоев має на увазі цінність товару, що сприймається споживачем, тобто чи заслуговує товар своєї ціни. Четвертий рівень, на думку В. Благоева, є важливим для правильного ринкового позиціонування товару.

Іншою концепцією, що характеризує товар як об'єкт обміну, є концепція п'яти рівнів товару, розроблена в межах *структурно-динамічного підходу* на маркетингових засадах, яка описує ступеневий процес формування оцінок товару споживачем. Відповідно, модель відображає динамічні аспекти взаємодії консьюмеризму, маркетингового середовища та технологій, і зосереджена на особливостях сприйняття товару споживачем у контексті ймовірного технологічного розвитку товару (продукції) у часі (рис. 14.10).

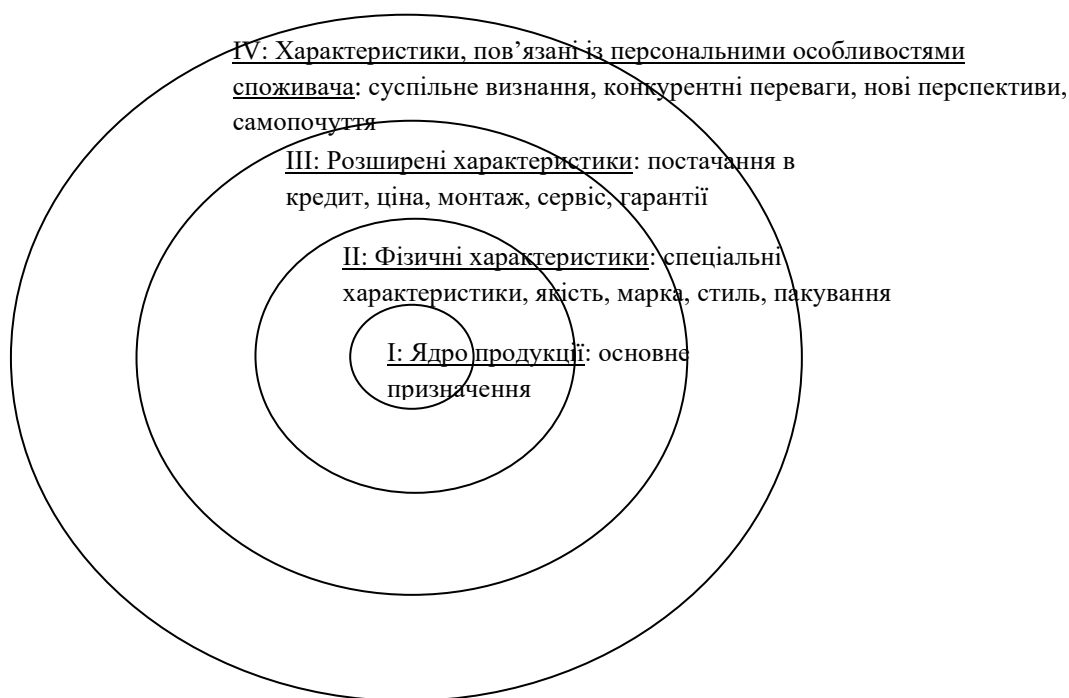


Рисунок 14.9 - Модель товару, запропонована В. Благоевим

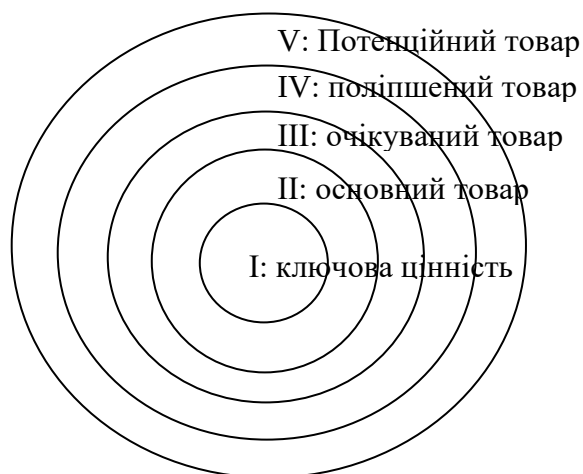


Рис. 14.10 - П'ятирівнева модель товару Т.Левітта-Ф.Котлера

Перший рівень у межах концепції визначає базову цінність, яку отримує споживач від використання товару (ключова цінність); другий рівень описує складові товару, те, що отримує споживач (основний товар); третій рівень характеризує можливе перевищення характеристик та складових пропозиції над базовими очікуваннями споживачів (очікуваний товар); четвертий рівень подає товар у значно поліпшеному вигляді, можливого за умов значних змін в галузі, обумовлених консьюмерізмом та технологічним розвитком (поліпшений товар); п'ятий рівень описує максимальний ступінь розвитку товару, характеристики якого, можливо, ще не реалізовані на сьогодні (потенційний товар). Поступовий рух від першого до п'ятого рівня характеризує зростання вимог споживача до

товару та відповідне збільшення цінності, обумовлене новим рівнем задоволення потреби.

Модель Ж.-Ж. Ламбена, розроблена в межах *перцепційного підходу*, є цікавою в тому сенсі, що вона поєднує опис структури вигід, основних та додаткових, які товар надає споживачеві, та структури атрибутів самого товару. Товар автор визначає як сукупність атрибутів, що надають споживачеві базову функціональну цінність або корисність («ядерну послугу»), та додаткові вторинні (супутні) корисності, цінності або послуги. Додаткові послуги (корисності та матеріальні компоненти, що їх забезпечують) можуть бути похідними (як необхідний результат, зумовлений процесом надання основної послуги та матеріальною складовою, що забезпечує її надання) та доданими (компанія додає окремо). Оцінювання атрибутів покупцями відбувається на основі їх значущості та ступеню присутності кожного атрибуту у товарі. На відміну від попередніх, модель не обмежує кількість атрибутів, а передбачає попередній аналіз та формування їх переліку.

На основі моделі Ж.-Ж. Ламбена було створено також математичну модель М. Фішбейна яка формалізує процедуру комплексного оцінювання атрибутів товару споживачем, та модель П. Діксона, яка розрізняє основні якості товару, як набір функціональних характеристик, властивих для товарів всіх конкурентів на ринку, та додані якості, тобто характеристики товарів, які перевищують характеристики товарів-конкурентів. Модель Н. Кано можна також розглядати як створену в межах *перцепційного підходу*, яка передбачає визначення трьох груп атрибутів товару на основі їх сприйняття споживачами: базова (основна) якість, представлена «обов'язковими» характеристиками товару; очікувана (така, що споживачі її вимагають), представлена «кількісними» характеристиками товару та приваблива якість, така що випереджає вимоги споживачів і представлена «сюрпризними» характеристиками продукції.

П. Барейра, формуючи модель для опису інноваційних товарів в межах *ресурсно-споживчого підходу*, вважав, що ключовими об'єктами аналізу розробника для створення конкурентоспроможного товару мають стати: потреба споживача, яку необхідно задовольнити (для гірського підйомника: «потреба – позбутися тривалого та важкого процесу сходження засніженим схилом»), концепція об'єкта чи сукупності об'єктів для задоволення потреби, тобто «ідея товару», («концепція – піднімання за допомогою тягового троса із сидіннями»); задіяні ресурси (знання, технології, матеріали тощо, «технологія – механіка»).

Модель товару як технології задоволення потреби споживача

Більшість потреб, які виникають як на споживчому, так й на промисловому ринку є рутинними, таким що повторюються щоденно. Якщо уявити день звичайної людини, то ми побачимо ситуацію, наведену на рис. 14.11.

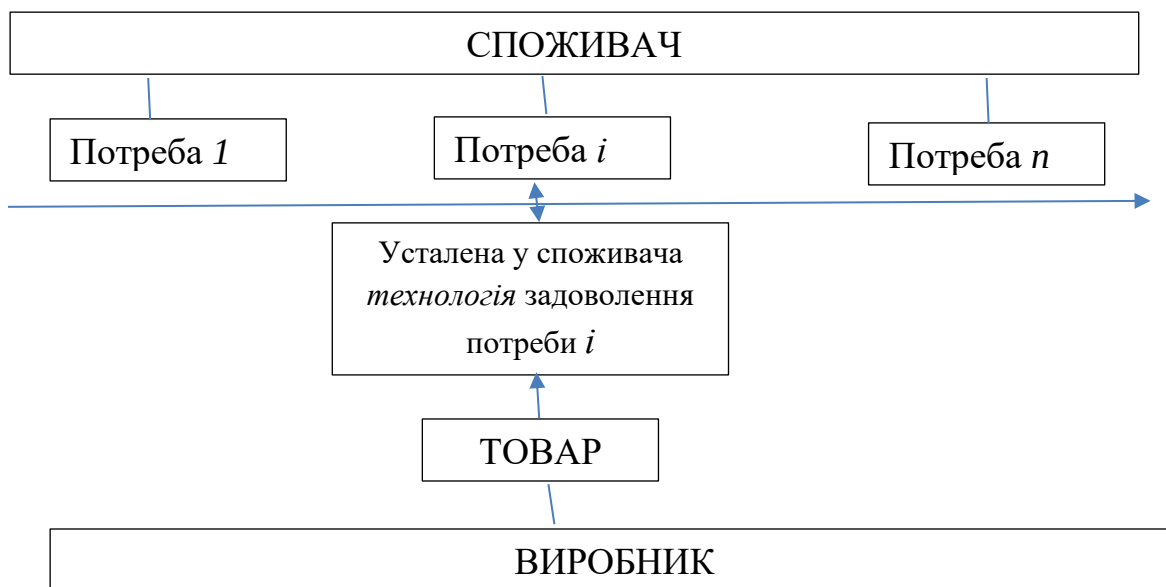


Рисунок 14.11 – Зв'язок між споживачем та виробником товару

Як видно з рисунку у кожного споживача для задоволення своєї потреб існує усталена технологія, яка може бути навіть унаслідованою від предків. Виходячи з наведених вище вимог можна запропонувати в межах *процесно-технологічного підходу* модель товару як технології задоволення потреб споживачів, наведену на рис. 14.12.

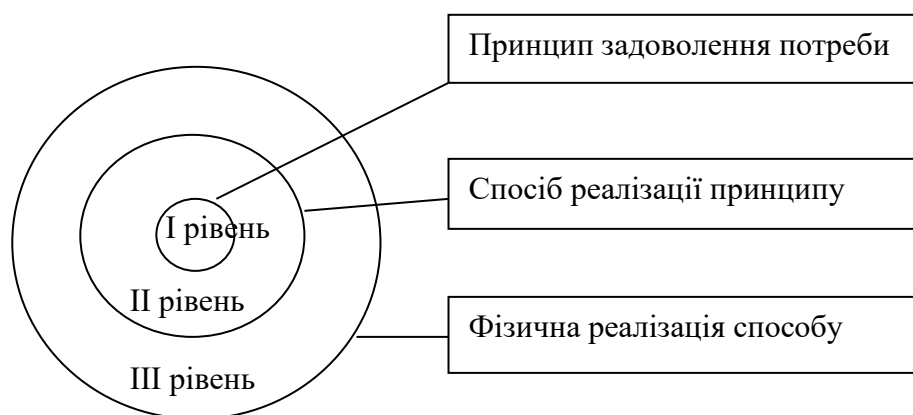


Рисунок 14.12 - Модель товару як технології задоволення потреб споживачів [авторська розробка]

Наведемо більш детальний опис даної моделі із конкретними прикладами.

1) Перший рівень: принцип задоволення потреби. На цьому рівні визначається базовий технологічний принцип, за допомогою якого буде

задовольняти потреби споживачів. Наприклад, у всіх споживачів із часом виникає потреба у чистих руках. Для цього можуть застосовуватись наступні технологічні принципи: змивання чи знезараження. На цьому рівні ми вже можемо визначити товари-субститути, які будуть конкурувати на ринку.

2) Другий рівень: спосіб реалізації принципу. На цьому рівні визначається, як буде реалізовано певний принцип. В межах наведених вище прикладів знезараження може відбуватись або за допомогою ультрафіолетового опромінення, або хімічним засобом (популярні останнім часом гелеві або спреї-дезінфектори для рук), або шляхом використання іонів срібла тощо. Змивання може відбуватись за рахунок води з різними ефектами для шкіри з додаванням певних хімічних компонентів. На цьому рівні конкурентоспроможність товару пов'язана із техніко-економічними особливостями технології задоволення потреби. Тобто це конкуренція між товарами-аналогами.

3) Третій рівень: фізична реалізація способу. На цьому рівні визначається, як буде реалізовано принцип та конкретний спосіб а) за певної споживчої ситуації; б) із залученням яких технічних засобів для задоволення потреб споживачів, що впливає на конкурентоспроможність товару у певній ситуації споживання товару. Наприклад, якщо ми використовуємо принцип змивання, і це реалізовано у формі твердого мила, то для технологічного процесу задоволення потреби таким товаром потрібна лише наявна вода. Проте, якщо тверде мило залишити у місцях громадського користування, то користувачі можуть його привласнити. Рідке мило в місцях громадського користування привласнити дуже важко, за умови наявності закріпленого дозатора. Тому, зокрема, в громадських місцях, на залізничному транспорті використовується рідке мило із зафіксованим (прикрученим до стіни) дозатором, а у побуті у більшості випадків використовується тверде мило. Таким чином, можна побачити, що третій рівень суттєво впливає на конкурентоспроможність товару на різних типах ринку або для різних ринкових сегментів. Інший приклад: у громадському транспорті відсутня вода, і немає можливості забезпечити потребу у чистих руках інакше, як за допомогою спреїв, гелів та вологих серветок.

Виходячи з наведеного ми бачимо, що запропонована модель товару є вкрай корисною для аналізу конкурентоспроможності товару та надає можливість визначити конкурентів серед товарів-субститутів, товарів-аналогів в кожному конкретному випадку, пов'язаному із процесом задоволення потреби споживачів.

Аналіз товару із використанням такої моделі надає компанії можливість визначити, які фінансові ресурси будуть потрібні для просування товару на ринку. Це пов'язано із тим, що товар або «накладається» на існуючу у споживачів модель задоволення потреби, або компанії потрібен буде значний рекламний бюджет для того, щоб змінити існуючі споживчі патерни. Наприклад, більшість споживачів в Україні звикли прати білизну у пральних машинах, які використовують механічний принцип прання із використанням миючих засобів. І пральні машини із використанням ультразвуку, як засобу знезараження та очищення, не отримали широкого розповсюдження в Україні. Це вказує на те, що конкурентоспроможність товару визначається поєднанням трьох

компонентів, наведених на рис. 14.13: сформовані патерни споживчої поведінки, ситуація споживання та технологічні аспекти, закладені у сам товар (принцип, спосіб та його фізична реалізація).

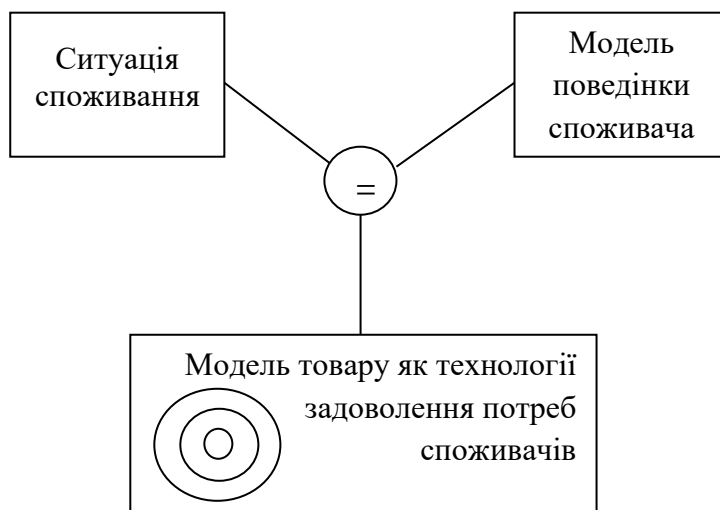


Рисунок 14.13 - Компоненти, поєднання яких визначає конкурентоспроможність товару [авторська розробка]

Означені компоненти узгоджуються в межах динамічного ринкового середовища, стан якого також формує ситуацію споживання товару (рис. 14.14).

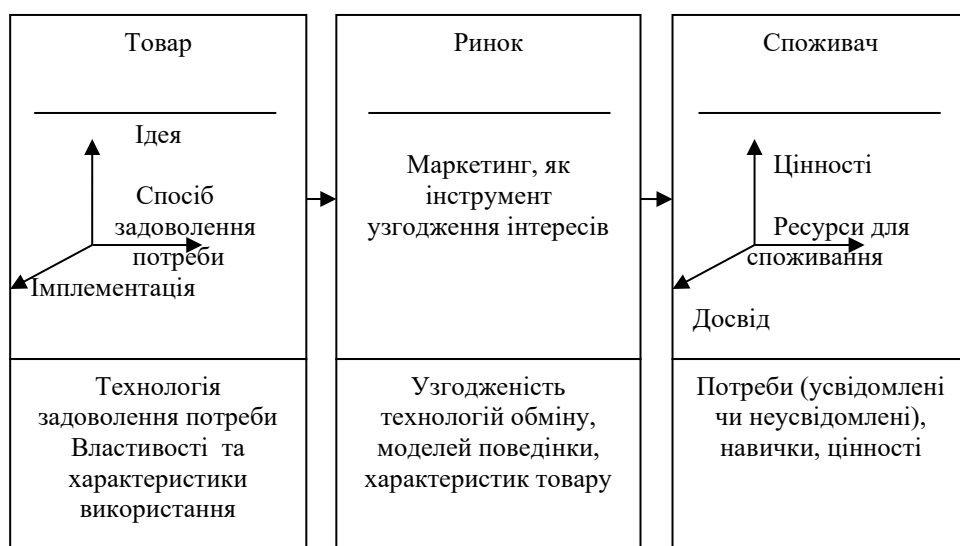


Рисунок 14.14 - Узгодження моделі поведінки споживача та технології задоволення потреби, закладеної у товар виробником в межах ринку [авторська розробка]

Це дозволяє доповнити існуючі положення щодо оцінювання конкурентоспроможності товару, наведені на рис. 14.15.

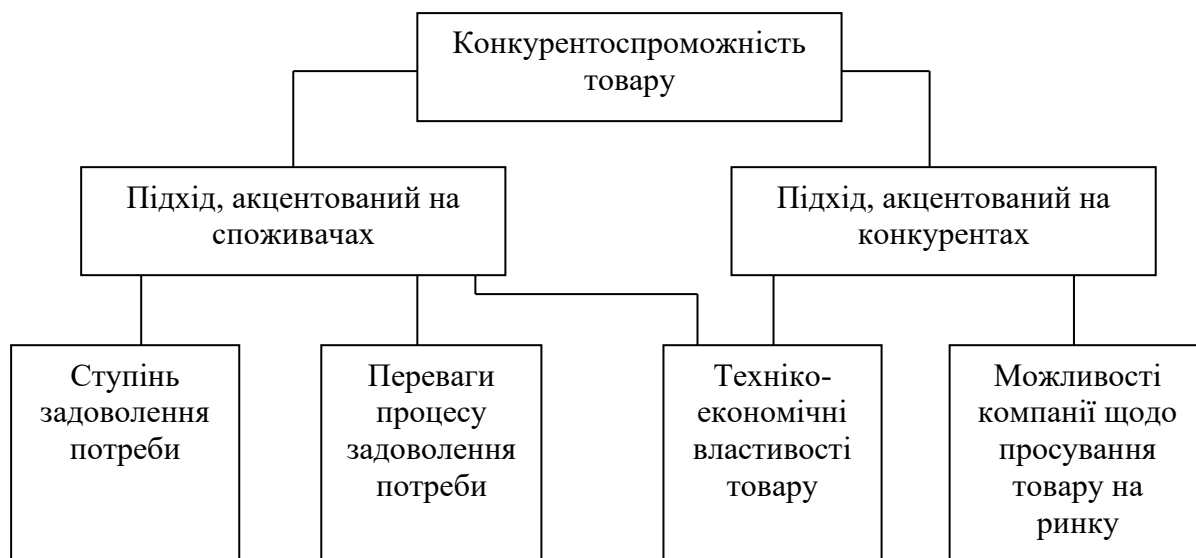


Рисунок 14.15 - Положення оцінювання конкурентоспроможності товару із урахуванням процесного підходу [вдосконалено авторами]

Наведені положення створюють підґрунтя для формування матриці, за допомогою якої можна визначати ступінь конкурентоспроможності товару (рис. 14.16).



Рисунок 14.16 - Матриця конкурентоспроможності товару як технології [авторська розробка]

Узгодження технології задоволення потреб споживачів із наявними патернами поведінки, сполучені із перевагами процесу задоволення потреби порівняно із конкурентними пропозиціями, дають беззаперечні конкурентні переваги товару. Якщо товар за технологією задоволення потреб «накладається»

на моделі поведінки споживачів, проте не має переваг за процесом задоволення потреби – він є потенційно конкурентоспроможним, проте потребує доробки за позиціями, в яких він програє конкурентам. Відсутність узгодження за технологією задоволення потреби та моделями споживчої поведінки потребує навчання споживачів потрібним моделям, що є доволі витратним та може потребувати значного часу. Негативні значення за обома напрямками вимірювання, позначеними на вісях говорять про те, що товар не має сенсу виводити на ринок.

Резюмуючи наведене, можна сформулювати піраміду конкурентоспроможності товару на ринку (рис.14.17).



Рисунок 14.17 - Піраміда конкурентоспроможності товару
[авторська розробка]

Можливості компанії щодо просування товару характеризують її потенційний вплив на поведінку споживача в напрямку формування потрібної моделі. Переваги технології задоволення потреб споживачів базуються на наявній (або сформованій) моделі поведінки. В межах технології може варіюватись глибина задоволення потреби, передбачена технологією. Визначення техніко-економічних переваг товару передбачає порівняння товарів-аналогів в межах однієї технології, а соціальні переваги передбачають аналіз такої складової споживчої вартості як соціальне визнання, престиж, статусність, тощо.

Структурно-функціональна модель товару

Товари на промисловому ринку суттєво відрізняються від споживчих, передусім, їх технологічною складністю. Складні товари промислового призначення, особливо, товари наукоємні, що створено поєднанням кількох технологій, вузлів, деталей, матеріалів. Якщо взяти найпростіший телефон – він має процесор, операційну систему, монітор тощо. Саме вони визначають функціональність товару, є основою його конкурентоспроможності. Часто, також, перед фірмою стоїть питання щодо формування стратегії зростання. Що взяти за основу для розрахунку напрямів зростання підприємства. Тут в негоді стає структурно-функціональний підхід, який зосереджено саме на аналізі технологічної структури товару як основи його функціональності товару та на визначенні його функціонального ядра (рис. 14.18).

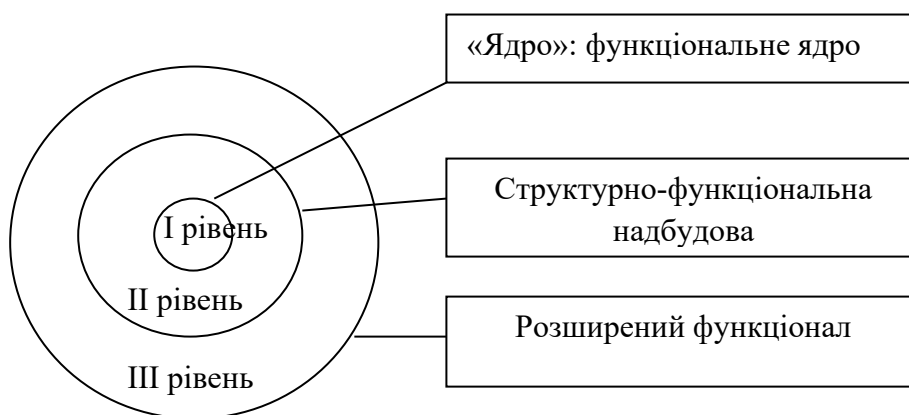


Рисунок 14.18 – Функціонально-структурна модель товару

[авторська розробка]

Надамо характеристику основних складових цієї моделі:

- *Функціональне ядро* – складова товару (вузол, блок, програмне чи програмно-апаратне забезпечення тощо), що забезпечують реалізацію виконання основних функцій товару. Функціонування ядра забезпечує реалізацію функцій другого рівня. Товар може мати декілька функціональних ядер або взагалі не мати жодного. Наприклад, програмне забезпечення для послуги ринкової аналітики або контролери для управляючого пристрою.
- *Структурно-функціональна надбудова* – сукупність функцій, які забезпечуються за рахунок структурних складових, функціонування яких забезпечується ядром та створює базову цінність для споживача (базова пропозиція). Наприклад, отримання проміжних часткових даних та інтеграція розрізнених результатів ринкового аналізу у цілісну картину, що синтетично зображує ринкову ситуацію.
- *Розширений функціонал* – технічні рішення, що забезпечують створення додаткових сервісів та властивостей, що розширюють функціональні можливості товару. Наприклад, програмно-апаратні рішення, що забезпечують інтеграцію CRM-системи у програмне забезпечення по

управлінню маркетингом на підприємстві. Або можливість отримання прогнозів розвитку ринкової ситуації на основі додаткового моделювання поведінки ринкових факторів у випадку ПО для послуги ринкової аналітики.

Розроблена модель товару формує підґрунтя для стрес-тестування бізнес-моделі компанії. Стрес-тести сьогодні використовуються національними (центральними) банками для аналізу стійкості банку. Такий підхід доцільно розширити й для аналізу інших бізнесів. Під **стрес-тестуванням бізнес-моделі** компанії будемо розуміти таку форму тестування, яка передбачає визначення стійкості функціонування підприємства, його здатності до отримання прибутку з використанням сформованої бізнес-моделі за умов зміни маркетингового середовища. Стрес-тестування передбачає проведення кількісного та якісного аналізів. Сформована модель товару дозволяє провести базовий стрес-аналіз бізнес-моделі, зокрема на предмет здатності створювати та утримувати необхідну для споживача цінність (рис. 14.19).

Чи є користувач «ядра» його власником?	Так	Бізнес є надійно захищеним від копіювання	Ринок сповнено бізнесами-копіями, відносно низький рівень конкурентоспроможності, треба удосконалювати бізнес-модель.
	Ні	Бізнес-модель може бути зруйнованою через вилучення «ядра» його власником або передачу прав користування ним іншим ринковим суб'єктам	Низький рівень конкурентоспроможності, бізнес можна скопіювати у будь-який час
		Так	Ні
		Чи монополізовано «ядро»?	

Рисунок 14.19 – Типи стійкості бізнес-моделі компанії на основі аналізу функціонально-структурної моделі товару [авторська розробка]

Наведена матриця дозволяє оцінити стійкість компанії у контексті її здатності до монополізації основного функціонального «ключа» продукту. Проте запропонована функціонально-структурна модель може бути використана для аналізу в межах кожної складової моделі CANVAS. Моделювання ринкових змін за кожною складовою цієї бізнес-моделі із використанням структурно-функціональної моделі товару і є основою для окремого випадку стрес-тестування.

Модель перспективи технологічного розвитку товару

Перед індустріальним виробником технічно складного товару завжди стоїть питання щодо розуміння етапності та межі розвитку товару. Тому відкритим є питання щодо побудови моделі товару у динаміці з врахуванням технологічних перспектив розвитку товару. Проте перш ніж її сформулювати, слід враховувати такі вимоги: в основі моделі лежить потреба споживача, без якої планування товару втрачає сенс; модель має відображати технологічні особливості створення товару; модель має відображати динаміку розвитку технології, яка закладена в основу товару та генерує властивості і характеристики товару, містити елемент прогнозування на основі наявних тенденцій розвитку технологій, що в сукупності формують товар. Всі вимоги, зібрані разом, передбачають, що модель буде мати кілька шарів, об'єднаних ідеєю технологічного розвитку в контексті базової потреби споживача. Така модель наведена на рисунку 14.20.

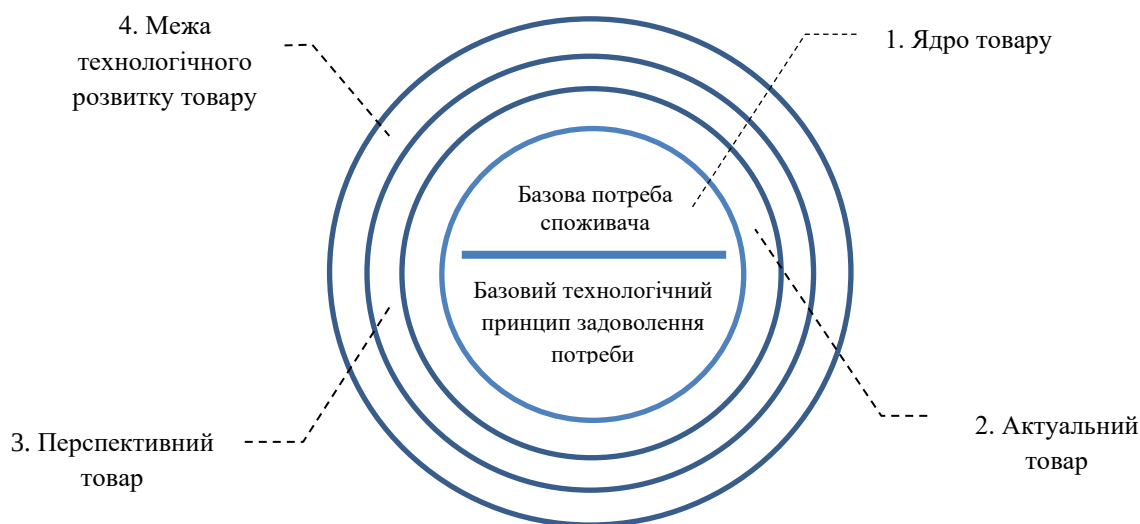


Рисунок 14.20 – Модель перспективи технологічного розвитку товару

Джерело: власна розробка

Наведена на рисунку модель перспективи технологічного розвитку товару включає в себе такі основні елементи:

1. *Ядро товару.* Воно складається з ключових потреб та цінностей, для задоволення яких розроблено товар, та базового технологічного принципу, який взято за основу задля задоволення таких потреб. Наведемо наскрізний приклад з автомобілем: базова потреба – індивідуальне переміщення споживачів; базовий принцип – наземне переміщення з використанням колісної рами та двигуна внутрішнього згорання. Оскільки на сьогоднішній день існує багато

технологічно альтернативних способів переміщення (наземне, водою, повітрям, підземне), із використанням альтернативних джерел енергії (двигун внутрішнього згоряння на бензині, на водні, двигун на електротязі, жива мускульна тяга типу тваринної або людської (велотранспорт), тож на цьому рівні доволі розвинена міжгалузева конкуренція. Порівняння способів задоволення потреби відбувається за класичним співвідношенням витрат на здійснення процесу переміщення (часу, коштів, ресурсів) та вигід від нього (можливість реалізації, зручність/звичність, психологічна прийнятність (цінності споживача), обсяги вантажу, його вага тощо). І найбільш технологічно розвинені способи переміщення не завжди є конкурентоспроможними за цим співвідношенням: варто лише згадати велорікшу як один з основних способів пересування в Бангладеш, особливо в її столиці. Дакка є всесвітньовідомою через означений вид транспорту. Влада Бангладешу намагається боротись із цим способом пересування, але він продовжує бути популярним через низку факторів: 1) це простий нефаховий спосіб підзаробити для студентів або новачків, які приїхали до міста, на цю професію є шалений попит, часто вона є стартовою для молоді; 2) з іншої сторони це бюджетний спосіб дістатись кудись на невеличку відстань: велорікши працюють як дешеві таксі, дитячі автобуси, кур'єри; 3) для країни це є традиційним способом пересування, який став елементом національного колориту (чим бенгальці пишаються, як своєю «фішкою»), на якому навіть побудовано сюжет бенгальського фільму «Дівчина-рікша», що демонструвався в Брюсселі в рамках Міжнародного кінофестивалю молодих глядачів у 2022 році; 4) інфраструктура міста – рівнинна місцевість та хитросплетені маленькі вузьенькі вулички, для яких невеличкий, легкий, вантажоземний та маневрений транспорт – те, що треба. Отже, напевно, наступний ступінь розвитку цього виду діяльності – це персональні дронорікши, ну, або роборікши, а автомобіль, як проміжний етап розвитку між цими двома полюсами – так і не знайшов себе в якості широкоживаного персонального транспорту в столиці Бангладеш.

Також в якості прикладу того, що традиційні технології можуть дати фору більш розвиненим, варто згадати Віденську декларацію про екологічний транспорт (2021 р.), згідно якої 56 країн Європи (Загальноєвропейський регіон) зобов'язались збільшити вдвічі поширеність велотранспорту у Європі до 2030 року за рахунок стимулювання його використання, розвитку відповідної інфраструктури та безпеки, а також включення питання велотранспорту в політику охорони здоров'я. Основним чинником прийняття такого рішення є, звичайно, екологічність та позитивний вплив на здоров'я населення, але з технологічної точки зору це є крок назад, до менш розвинених технологій пересування. Отже, конкурентоспроможність технології визначається її відповідністю середовищу, в якому вона може бути реалізована.

2. *Актуальний товар.* Це існуючий на сьогодні товар, що відповідає сьогоднішньому рівню науки, техніки та технологій і представлений на ринку. Його «часовий зріз» можна описати за допомогою моделі трьох рівнів товару Ф. Котлера (товар за задумом, в реальному виконанні та товар з підкріпленням). Також, якщо розглядати п'ятирівневу модель Т. Левітта, яка характеризує рівень можливого задоволення потреб споживача, то *актуальний товар* відповідатиме поточному «зрізу» ринку (основний та очікуваний товар), наявним сформованим стандартним вимогам покупців, що проявляються як комбінація існуючих та ринково реалізованих індустріальних і маркетингових технологій. В якості прикладу – це автомобіль в певній комплектації, що з знаходиться в автосалоні і який в залежності від побажань клієнта може бути доукомплектований наявним обладнанням, відомим та звичним для споживача.

Конкуренція на цьому рівні відбувається за набором характеристик, які є знайомими та актуальними для споживача та ринку. Визначення конкурентоспроможності означатиме порівняння товарів-аналогів або близьких замінників, ринковий успіх на цьому рівні не завжди залежить саме від характеристик товару, за умови, що вони є приблизно однаковими у багатьох компаній, як і технології виробництва. Відшукуючи оптимальний баланс витрат та зиску, який можна запропонувати споживачеві, конкуренти можуть вдались до зниження ціни, або впливу на емоційну складову поведінки споживача через комунікації та розвиток бренду.

3. *Перспективний товар.* Це наступний рівень розвитку базового технологічного принципу та всієї системи технологій, яку закладено в товар. В прикладі з автомобілем – це так звані концепткар. Такі автомобілі виставляються на виставках провідними автовиробниками з метою тестування можливих напрямів подальшого розвитку товару. Ще років 10-15 тому назад для автомобілів з двигунами внутрішнього згорання тестувалися системи круїз-контролю, проекції дорожньої інформації на лобове скло як в це раніше було запроваджено на літаках-винищувачах, автоматизації управління автомобілем задля спрощення управлінням тощо. Зараз японські автомобілебудівні компанії тестують автомобілі з ДВГ, що працюють замість традиційного палива з нафти на водні. Сьогодні вже маємо безпілотні таксі, які працюють без водія, автомобілі з автопілотом. На виставці CES 2024, яка проходила з 9 по 12 січня 2024 року у Лас-Вегасі, провідні виробники автомобілів представили свої розробки, які зачіпають одразу кілька напрямів. Так, практично всі компанії представили розробки в галузі штучного інтелекту, причому Volkswagen та Mercedes-Benz зробили акцент на розробці власної операційної системи для персонального помічника. Компанія Qualcomm, яка спеціалізується на телематиці для автовиробників, представила супутник Snapdragon, який допоможе андроїдам

(телефонам) наступного покоління обмінюватись даними, навіть коли стільниковий зв'язок є недоступним. Компанія BMW представила дистанційного цифрового паркувальника (програму), який може шукати місце для парковки та автономно паркуватись в зонах, які підтримують цю технологію. Також BMW розробляє розважальний контент, консольні ігри, ігри для двох та інші додатки, якими можна користуватись в автомобілі. Таким чином, салон авто можна перетворити на цифрову ігрову кімнату. Дочірнє підприємство Hyundai, компанія Supernal представила свою розробку S-A2 eVTOL, міське аеротаксі на електротязі, на 1 пілота та 4-х пасажирів, із низьким рівнем шуму та нульовим рівнем викидів. Виведення на ринок планується у 2028 році. Як сказав генеральний директор Hyundai, Джей Чанг, на презентації цієї розробки: «Ми перетворилися з автомобільної компанії на компанію з мобільності».. В категоріях представленої в цій статті моделі це, по-суті, заява, що компанія Hyundai в основу свого розвитку покладає роботу над першим рівнем товару.

Підсумовуючи, можна сказати, що *перспективний товар* – це рівень, який описує, яким буде товар через 3-5-10-15 років (в залежності від темпів розвитку технологій, на які акцентується компанія), які перспективні напрями є. Це життєво важливо знати для визначення напрямів інноваційно-інвестиційної політики, що є базою для майбутньої конкурентоспроможності. Конкуренція тут йде по сукупності технологічних рішень, які діють разом і формують систему характеристик в межах концепту товару, як способу задоволення потреби споживача. Помилка в цьому може призвести до банкрутства компанії і прикладів цього, нажаль, вкрай багато.

4. *Технологічна межа товару.* Будь який технологічний принцип має свою межу розвитку, зумовлену або конструкційним принципом, або характером процесів функціонування, або властивостями матеріалів, з яких створений. Наближення до межі розвитку характеризується зниженням та зупинкою віддачі від вкладень у вдосконалення характеристик товару. В нашому наскрізному прикладі двигун внутрішнього згорання має прорахований коефіцієнт корисної дії (ККД), вище якого його «розігнати» неможливо або дуже дорого (немає сенсу). Так само технологічна межа є й інших товарах. Механічні годинники мають прораховану межу точності ходу, яка обумовлена взаємодією місячного та земного тяжіння, перепадом температур тощо, а також обмежений час роботи (від заведення до заведення, бо принцип отримання енергії руху базується на обмеженій пружності та гнучкості металевої пружини). Цифрові годинники є більш точними у відображенні часу, а також мають довший час роботи, бо мають технологічно інше джерело руху (батарея/акумулятор). Саме тому на світовому ринку виробники швейцарських механічних годинників стикнулись останнім часом із ситуацією, коли в сегменті середніх за ціною та дешевих

механічних годинників спостерігається масовий перехід споживачів на смарт-годинники (а от сегмент дорогих не постраждав, бо вони є зразком вишуканого дизайну та класичного смаку, а також символом життєвого успіху). Пристрої запису інформації мають прораховану межу щільності запису для дискет, вінчестерів, твердотільних пристроїв. Без зміни принципу перейти межу щільності запису тут неможливо. Наприклад, магнітний запис механічним способом на гнучкий носій дискети має обмеження, які були подолані через запровадження іншого принципу в вінчестерах. Останні поступово відмирають перед розвитком твердотільних носіїв. Таким чином, знання часу настання технологічної межі дозволяє компанії визначити правильну цінову політику (коли, наприклад, потрібно «скидати» товар), визначитися з виробничою програмою та напрямками подальшої технологічної політики та, як наслідок, інноваційно-інвестиційною політикою підприємства. Доречним тут буде проведення технологічного аудиту в межах поточної маркетингової стратегії, дослідження товару як технології задоволення потреб та ін. Що стосується оцінки розвитку технологічного принципу на майбутнє, у випадку, коли технологічна межа неочевидна – тут потрібне технологічне прогнозування.

Наведена модель має важливий прикладний характер. Вона дозволяє виробнику:

- Сформулювати для маркетолога уявлення про подальші напрями технологічного розвитку товару та визначити межу розвитку товару як момент, коли потрібно задля задоволення потреб споживачів змінювати базовий технологічний принцип, закладений в основу задоволення потреб споживачів. Наслідком цього є розуміння розвитку виробничо-технологічних процесів підприємства, які будуються навколо виробництва цього товару, способи організації такого виробництва та логістична стратегія, які обрамляються конкурентною та маркетинговою стратегіями (рисунок 14.21).
- Визначитися з технологічною стратегією підприємства, його інвестиційно-інноваційною політикою.
- Провести оцінювання конкурентоспроможності товару у довгостроковому періоді.

Таким чином, маркетологи отримають практичний інструментарій аналізу конкурентоспроможності товару, що дозволяє спрогнозувати технологічну перспективу товару. Це, в свою чергу, дозволяє отримати інструментарій для управління в межах концепції життєвого циклу товару, визначити перспективи настання етапу спаду та відповідних йому маркетингових дій.



Рисунок 14.21 – Базовий технологічний принцип виробництва у кроссфункціональному середовищі маркетингу

Джерело: власна розробка

Модель аналізу конкурентоспроможності товару під час ринкового позиціонування

Реалізація ринкового позиціонування вимагає поєднання у тріаді споживач – середовище – товар. У діалектичній взаємодії вони визначають конкурентоспроможність товару. В такій ситуації можна послуговуватися моделлю товару, наведеної на рис. 14.22.

Розглянемо складові наведеної на рисунку моделі аналізу товару.

1. **Фізичне ядро товару.** Це «фізичне» втілення товару. Воно має дві складові: базовий та розширений функціоналу, що корелюється з домінуючими та субдомінуючими потребами споживачів. Сьогодні, коли процеси глобалізації та інтернаціоналізації набили небувалих масштабів, відбувається монополізація ринків та концентрація виробництва деталей та комплектуючих диференціювати товар по задоволенню базових потреб можливо дуже рідко в межах одного цінового діапазону. Тому один з трендів сьогоdnішнього дня – це намагання конкурувати по субдомінуючим потребам. Так, наприклад, супермаркети роблять розважальні кімнати для дітей, виробники точильних станків додають додатковий функціонал можливостей гравіювання тощо. Це дозволяє підприємству сформулювати USP (унікальну торгову пропозицію).

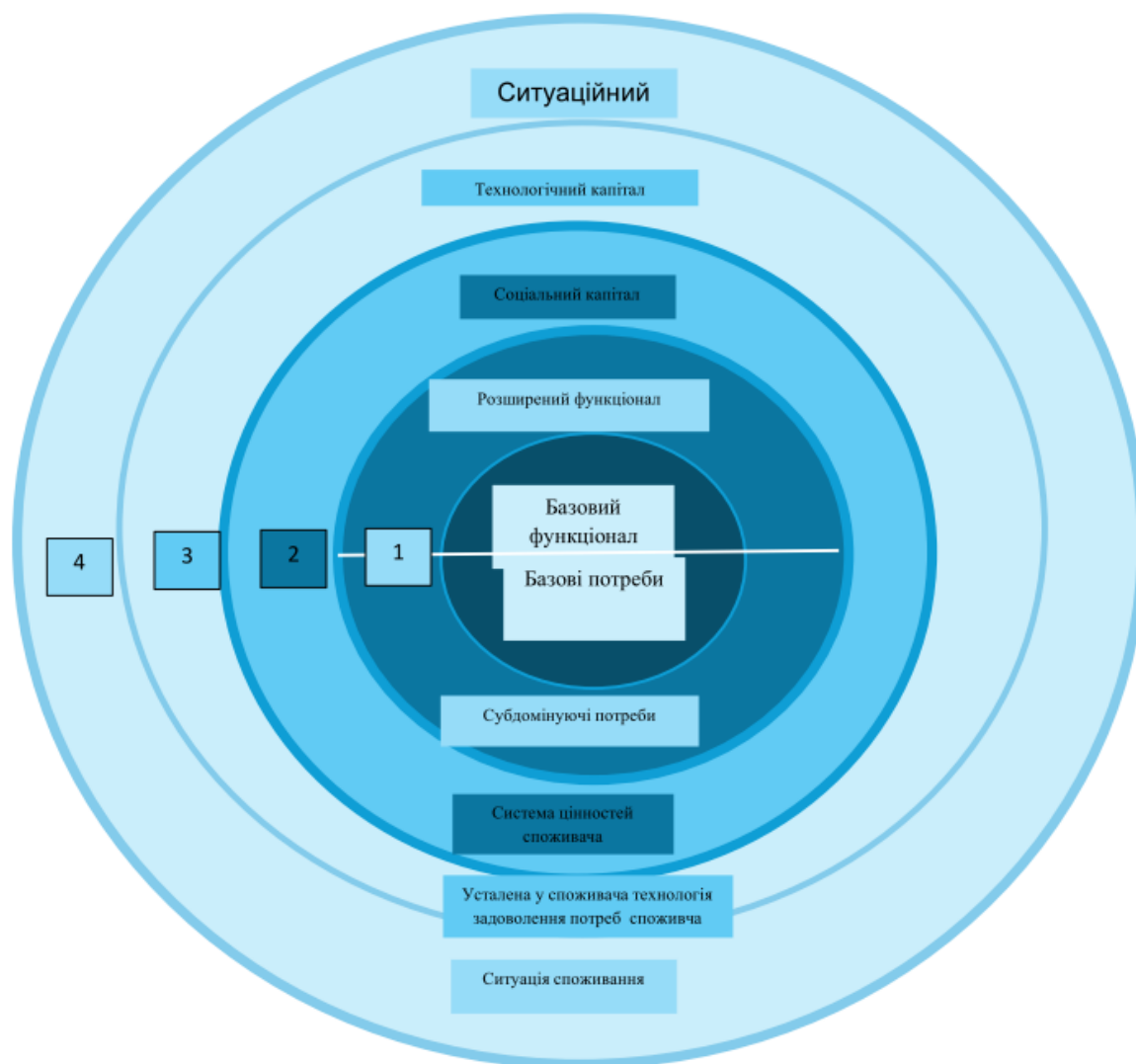


Рисунок 14.22 - Модель аналізу конкурентоспроможності товару під час ринкового позиціонування

Джерело: власна розробка

Примітки: 1 - фізичне ядро товару, 2 – соціальне, 3 – технологічне, 4 – ситуаційне.

Джерело: власна розробка

2. *Фізичне ядро товару.* Це «фізичне» втілення товару. Воно має дві складові: базовий та розширений функціоналу, що корелюється з домінуючими та субдомінуючими потребами споживачів. Сьогодні, коли процеси глобалізації та інтернаціоналізації набули небувалих масштабів, відбувається монополізація ринків та концентрація виробництва деталей та комплектуючих диференціювати товар по задоволенню базових потреб можливо дуже рідко в межах одного цінового діапазону. Тому один з трендів сьогодення – це намагання конкурувати по субдомінуючим потребам. Так, наприклад, супермаркети роблять розважальні кімнати для дітей, виробники точильних станків додають додатковий функціонал можливостей гравіювання тощо. Це дозволяє підприємству сформулювати USP (унікальну торгову пропозицію).

3. *Соціальне ядро товару.* Це частина нематеріального ядра товару. Конкурентні переваги товару часто пов'язані не з його фізичними властивостями, а з перевагами, яке несе соціальне середовище: меми, соціальні скріпти, мода, соціальні упередження – все це є соціальним капіталом товару. Так, наприклад, усталений на пострадянському просторі стереотип успішності представника середнього класу квартира, машина, дача грає на руку представникам автобізнесу. Наявність дорогого телефона – соціальний скріпт для студентства, що призвів до того, що за дослідженнями в американських університетах біля 90% студентів мають телефон від компанії Apple. Це дозволяє підприємству сформувану UVP (унікальну ціннісну пропозицію).
4. *Технологічне ядро.* Тут береться до уваги перевага, яку несе в собі закладений в товарі технологічний спосіб задоволення потреб споживачів (див. модель товару як технології задоволення потреб споживачів). Закладені в товар принцип, спосіб та фізична реалізація задоволення потреб споживачів може давати суттєві переваги. Наприклад, дозований лікарський препарат в рідкій формі дозволяє пацієнту прийняти його в місцях, де немає води, а йогурт з домішками в зручній упаковці від компанії Данон дозволяє зручно та корисно поїсти на роботі та відпочинку (#мамо я поїв!). Це дозволяє підприємству сформувану UTP (унікальну технологічну пропозицію).
5. *Ситуаційне ядро.* Є також, як і попереднє, частиною нематеріального ядра товару. Якщо взяти і проаналізувати різні види товарів, то можна помітити, що в більшості випадків товари мало чим відрізняються один від одного. Різниця між пральними порошками лежить виключно в сфері маркетингу. Тож саме можна сказати й про, наприклад, пиво. Конкурентні переваги товару можуть бути обумовлені ореолом ситуації споживання (пиво в колі близьких друзів) або умов споживання (горілка при низьких температурах). Саме цю особливість все частіше використовують компанії-виробники останнім часом намагаючись заякорити товар у свідомості споживача з певною ситуацією споживання.

Як можна побачити з наведеного, аналіз конкурентоспроможності товару під час ринкового позиціонування має вирішальне значення для успішної комерційної діяльності підприємства. Наведена модель дозволяє як проаналізувати, так й визначити оптимальну позицію продукту відносно конкурентів та максимізувати його цінність для споживачів. Запропонована модель аналізу конкурентоспроможності забезпечує комплексний підхід до оцінки товару. Вона дозволяє ідентифікувати ключові конкурентні переваги та недоліки продукту, що стає основою для розробки стратегії ринкового позиціонування. Результати дослідження свідчать, що для успішного

позиціонування необхідно постійно відстежувати зміни в конкурентному середовищі та коригувати позиціонування відповідно до потреб цільової аудиторії. Найбільш ефективним є позиціонування, що базується на унікальних властивостях товару, які неможливо або складно відтворити конкурентам.

Впровадження запропонованої моделі в практичну діяльність підприємств дозволить підвищити точність оцінки конкурентних позицій продукту та розробити більш обґрунтовану стратегію позиціонування, що відповідає специфіці ринку та очікуванням споживачів.

Модель товару як іміджу

У сучасному маркетингу товар сприймається не просто як матеріальний об'єкт з певними функціональними характеристиками, а як складний образ, що формується у свідомості споживача. Модель товару як іміджу, розроблена українськими вченими О. Зозульовим та Т. Царьовою, представляє інноваційний підхід до розуміння сутності товару через призму сприйняття споживачем. Ця модель виходить за межі традиційного уявлення про товар як сукупність фізичних та функціональних характеристик, акцентуючи увагу на когнітивних та емоційних аспектах формування товарного образу.

Центральною ідеєю моделі є положення про те, що товар існує не стільки у своїй матеріальній формі, скільки у свідомості споживача як цілісний образ-імідж. Цей імідж формується на основі комплексної взаємодії чотирьох ключових складових: іміджу позиціонування, фізичного підкріплення позиціонування, сервісного підкріплення позиціонування та підкріплення середовища. Кожна з цих складових відіграє специфічну роль у створенні загального товарного образу та впливає на сприйняття, оцінку та рішення про купівлю.

1. Імідж позиціонування. Імідж позиціонування є центральною та найважливішою складовою моделі товару як іміджу. Він представляє собою той ключовий образ, те унікальне місце у свідомості споживача, яке товар або бренд прагне зайняти відносно конкурентів та альтернативних рішень.

Сутність іміджу позиціонування полягає у формуванні чіткого, диференційованого та релевантного образу товару в умах цільової аудиторії. Це не просто опис продукту, а стратегічно сконструйована ідентичність, що відповідає на фундаментальні запитання: чим є цей товар для споживача, яку унікальну цінність він пропонує, чим він відрізняється від конкурентів, які асоціації та емоції він викликає. Імідж позиціонування визначає, як споживач має сприймати товар, які атрибути та переваги мають бути найбільш помітними та значущими.

Стратегічні основи позиціонування базуються на глибокому розумінні цільової аудиторії, конкурентного середовища та власних можливостей компанії. Ефективне позиціонування вимагає чіткого визначення цільових сегментів споживачів з їхніми специфічними потребами, цінностями та очікуваннями. Воно передбачає аналіз конкурентних позицій та ідентифікацію незайнятих або слабо представлених ніш у свідомості споживачів. Важливим є вибір диференціюючих характеристик, які мають бути значущими для споживачів, підкріпленими реальними можливостями компанії та захищеними від швидкого копіювання конкурентами.

Ключові виміри іміджу позиціонування охоплюють різні аспекти сприйняття товару споживачем. Функціональне позиціонування акцентує на раціональних вигодах та практичній користі товару, підкреслює його технічні характеристики, продуктивність, ефективність вирішення конкретних завдань. Емоційне позиціонування апелює до почуттів, переживань, прагнень споживача, асоціює товар з певними життєвими ситуаціями, самовираженням, соціальним статусом. Символічне позиціонування пов'язує товар з певними цінностями, ідеями, культурними кодами, створює зв'язок між споживанням товару та належністю до певної соціальної або психографічної групи.

Атрибути позиціонування визначають конкретний зміст образу товару в умах споживачів. Категорійна належність визначає, до якого класу товарів відноситься продукт у сприйнятті споживача. Основна вигода формулює ключову цінність, яку отримує споживач. Цільова аудиторія окреслює, для кого призначений товар. Точки паритету відображають характеристики, які є необхідними для конкуренції в категорії. Точки диференціації підкреслюють унікальні переваги, які відрізняють товар від альтернатив. Підтвердження позиції включають аргументи та докази, що роблять позиціонування переконливим.

Комунікація іміджу позиціонування здійснюється через усі точки контакту споживача з брендом. Рекламні повідомлення транслиують основну ідею позиціонування через емоційно насичені візуальні та вербальні образи. Упаковка та дизайн продукту візуалізують позиціонування через форму, кольори, матеріали, графічні елементи. Цінова політика сигналізує про сегмент ринку та рівень якості. Канали дистрибуції створюють асоціації з певним рівнем доступності та престижності. Поведінка персоналу та досвід взаємодії з компанією підкріплюють або спростовують декларовану позицію.

Динаміка та еволюція позиціонування відображає зміни у ринковому середовищі та розвиток бренду. Ефективне позиціонування має бути достатньо стійким, щоб закріпитися у свідомості споживачів, але водночас гнучким, щоб адаптуватися до змін у потребах аудиторії, появи нових конкурентів,

технологічних інновацій. Репозиціонування може бути необхідним при виході на нові ринки, зміні цільової аудиторії, виникненні негативних асоціацій, еволюції категорії товару. Однак будь-які зміни позиціонування мають бути обережними та обґрунтованими, оскільки різка зміна усталеного образу може дезорієнтувати споживачів та послабити позиції бренду.

2. Фізичне підкріплення позиціонування. Фізичне підкріплення позиціонування представляє матеріальне втілення заявленого образу товару та забезпечує відповідність між очікуваннями споживача, сформованими іміджем позиціонування, та реальним досвідом використання продукту.

Сутність фізичного підкріплення полягає в тому, що всі відчутні характеристики товару мають узгоджуватися з його позиціонуванням та підкріплювати декларований образ. Якщо позиціонування обіцяє преміальну якість, фізичні властивості продукту мають це підтверджувати. Якщо товар позиціонується як інноваційний, його конструкція та функціонал мають демонструвати технологічну досконалість. Розрив між іміджем позиціонування та фізичним підкріпленням призводить до розчарування споживачів, втрати довіри та руйнування бренду.

Основні елементи фізичного підкріплення охоплюють всі матеріальні аспекти товару. Якість матеріалів та компонентів визначає сприйняття цінності та довговічності продукту. Преміальні бренди використовують високоякісні матеріали, які споживач може відчувати та оцінити: натуральна шкіра у автомобілях класу люкс, нержавіюча сталь у професійній кухонній техніці, високоякісний пластик з матовим покриттям у електроніці. Функціональні характеристики включають продуктивність, надійність, ергономіку, зручність використання. Вони мають не просто відповідати галузевим стандартам, а підкріплювати унікальні пункти позиціонування бренду.

Дизайн як інструмент підкріплення відіграє критичну роль у втіленні іміджу позиціонування у фізичній формі. Форма продукту може транслювати динамічність, надійність, елегантність чи функціональність залежно від позиціонування. Кольорова гама створює емоційні асоціації: чорний часто асоціюється з преміальністю та елегантністю, яскраві кольори з енергією та молодістю, пастельні тони з ніжністю та природністю. Текстура поверхні впливає на тактильні відчуття та сприйняття якості. Пропорції та композиція елементів формують враження про збалансованість, гармонію, інноваційність або традиційність.

Упаковка як елемент фізичного підкріплення часто є першою точкою фізичного контакту споживача з товаром і має критичне значення для підкріплення позиціонування. Матеріали упаковки сигналізують про цінність продукту: картон високої щільності з тисненням для преміальних товарів,

екологічні матеріали для брендів з фокусом на сталий розвиток, прозора упаковка для демонстрації якості вмісту. Структура упаковки впливає на сприйняття інноваційності та зручності. Графічний дизайн транслює індивідуальність бренду через типографіку, ілюстрації, композицію елементів. Інформаційне наповнення має відповідати позиціонуванню: детальні технічні специфікації для технологічних брендів, емоційні історії для lifestyle-продуктів.

Якість виготовлення та деталізація демонструють рівень уваги до продукту та підкріплюють позиціонування. Точність підгонки деталей, якість обробки поверхонь, ретельність складання відрізняють преміальні продукти від масових. Дрібні деталі, які споживач може не помітити свідомо, на підсвідомому рівні формують враження про загальну якість. Швейцарські годинникові бренди славляться увагою до найдрібніших деталей, які можна побачити лише під лупою, але саме ця деталізація підкріплює імідж довершеної майстерності.

Сенсорний досвід створює багатовимірне підкріплення позиціонування через залучення різних органів відчуттів. Тактильні відчуття при доторку до продукту мають відповідати позиціонуванню: приємна на дотик поверхня преміального смартфона, надійна вага якісного інструменту. Звукове підкріплення включає характерний звук закриття дверей автомобіля класу люкс, задовільний клік кнопок якісної клавіатури. Запах нової машини, натуральної шкіри або специфічний аромат косметики створює емоційні асоціації та підкріплює позиціонування. Візуальні відчуття від високої якості екрану, точності кольорів, чіткості зображення підтверджують технологічне лідерство.

Продуктивність та функціональність є найбільш очевидним аспектом фізичного підкріплення. Товар має виконувати свої основні функції на рівні, що відповідає або перевищує очікування, сформовані позиціонуванням. Автомобіль, позиціонований як спортивний, має демонструвати відповідну динаміку розгону. Пральна машина, позиціонована як технологічна, має пропонувати інноваційні режими прання. Смартфон, позиціонований як флагманський, має забезпечувати найвищу продуктивність у своєму класі.

3. Сервісне підкріплення позиціонування . Сервісне підкріплення позиціонування охоплює всі нематеріальні елементи товарної пропозиції, які супроводжують фізичний продукт та формують загальний досвід споживача. У сучасній економіці, де фізичні характеристики товарів часто легко копіюються конкурентами, саме сервісне підкріплення стає ключовим диференціатором та інструментом створення стійких конкурентних переваг.

Концепція сервісного підкріплення базується на розумінні, що споживач купує не просто фізичний продукт, а комплексне рішення своїх потреб, яке включає весь спектр послуг до, під час та після покупки. Сервісне підкріплення має узгоджуватися з іміджем позиціонування та посилювати його. Бренд класу

люкс забезпечує ексклюзивний персоналізований сервіс, технологічна компанія надає передові цифрові інструменти самообслуговування, демократичний бренд пропонує простий та доступний сервіс без зайвої складності.

Допродажне обслуговування формує перші враження та очікування споживача. Консультування та інформування допомагають споживачеві зрозуміти можливості продукту, обрати оптимальну конфігурацію, прийняти обґрунтоване рішення про купівлю. Преміальні бренди пропонують персональних консультантів з глибокими експертними знаннями, масові бренди розвивають зручні онлайн-ресурси з детальними описами та порівняннями. Демонстрація та тестування дозволяють споживачеві відчутти продукт до покупки: тест-драйви автомобілів, пробні версії програмного забезпечення, зразки косметики. Індивідуалізація пропозиції під специфічні потреби клієнта підкреслює увагу до кожного покупця та підкріплює позиціонування через персоналізацію.

Процес купівлі та доставки формує критично важливий досвід взаємодії з брендом. Зручність оформлення замовлення, чи то в офлайн-магазині чи онлайн, має відповідати позиціонуванню: швидкі та прості процеси для масових брендів, уважний супровід для преміальних. Опції оплати мають відповідати очікуванням цільової аудиторії: розстрочка для масового ринку, ексклюзивні привілеї для VIP-клієнтів. Доставка стає частиною бренд-досвіду: швидка та економна для практичних брендів, преміальна упаковка та білосніжковий сервіс для люксових, екологічна доставка для sustainable-брендів.

Післяпродажне обслуговування часто визначає довгострокову лояльність споживачів. Гарантійне обслуговування має бути простим, швидким та зручним, що підкріплює обіцянку надійності продукту. Технічна підтримка через різні канали (телефон, чат, email, особисті візити) забезпечує швидке вирішення проблем. Програми лояльності та привілеї для постійних клієнтів створюють відчуття винагороди за довіру. Навчання та освіта щодо оптимального використання продукту підкреслює турботу про досвід споживача.

Ремонт та обслуговування є критичним аспектом сервісного підкріплення для товарів тривалого використання. Доступність сервісних центрів, швидкість та якість ремонту, прозорість процесів впливають на загальне сприйняття бренду. Преміальні бренди часто пропонують виїзний сервіс або підмінний товар на період ремонту. Превентивне обслуговування та моніторинг стану продукту демонструють проактивний підхід та турботу про безперебійну роботу.

Додаткові послуги розширюють товарну пропозицію та створюють додаткову цінність. Страхування, продовжені гарантії, програми buy-back знижують сприйняття ризику при покупці. Фінансові послуги (кредити, лізинг) полегшують доступ до дорогих товарів. Супутні продукти та аксесуари

створюють екосистему навколо основного товару. Спільноти користувачів та події для клієнтів формують емоційну прихильність до бренду.

Цифрова трансформація сервісу відкриває нові можливості для підкріплення позиціонування. Мобільні додатки забезпечують персоналізовані сервіси, віддалене управління продуктом, швидкий доступ до підтримки. Штучний інтелект та чат-боти надають миттєві відповіді на типові запитання. Аналітика даних дозволяє прогнозувати потреби клієнтів та пропонувати релевантні рішення. Інтернет речей забезпечує проактивне обслуговування на основі реальних даних про використання продукту.

4. Підкріплення середовища. Підкріплення середовища представляє найбільш глибокий та складний рівень моделі товару як іміджу, що включає культурні, соціальні та психологічні контексти, в яких відбувається сприйняття та споживання товару. Цей рівень оперує архетипами, мемами, скриптами та іншими глибинними структурами колективної та індивідуальної свідомості.

Культурний контекст та архетипи формують фундаментальну основу для сприйняття товару. Архетипи за К.Г. Юнгом є універсальними символічними образами, закладеними в колективному несвідомому та резонуючими з глибинними потребами та прагненнями людей. Бренди можуть втілювати різні архетипи для створення емоційного зв'язку зі споживачами. Архетип Героя (Nike, Apple) апелює до прагнення досконалості, подолання обмежень, досягнення успіху. Архетип Творця (LEGO, Adobe) резонує з бажанням самовираження, створення чогось нового. Архетип Турботливого (Volvo, Johnson & Johnson) відповідає потребі в безпеці, захисті, піклуванні. Архетип Мудреця (Google, National Geographic) асоціюється з пошуком знань, істини, розуміння світу.

Меми як одиниці культурної інформації відіграють важливу роль у підкріпленні середовища. За концепцією Р. Докінза, меми є культурними аналогами генів, що реплікуються через комунікацію та імітацію. Успішні бренди створюють та поширюють потужні меми, які самопідтримуються в культурі. Слоган "Just Do It" став мемом, що виходить за межі реклами Nike та втілює загальнокультурну цінність активності та рішучості. "Think Different" від Apple перетворився на меметичну формулу нонконформізму та інноваційності. Візуальні меми, як логотип Apple або форма пляшки Coca-Cola, миттєво розпізнаються та викликають асоціативні ланцюги образів та емоцій.

Соціальні скрипти та сценарії споживання визначають контексти та способи використання товару в суспільному житті. Скрипти є когнітивними схемами типових послідовностей дій та очікувань у певних соціальних ситуаціях. Товари вписуються в ці скрипти та можуть їх модифікувати. Смартфони змінили соціальні скрипти комунікації, очікування миттєвої

доступності та мультитаскінгу. Starbucks створив новий скрипт споживання кави як досвіду "третього місця" між домом та роботою. Товари класу люкс функціонують у скриптах демонстрації статусу та соціального визнання.

Міфи та наративи бренду створюють багатошарові смислові структури навколо товару. Міфи не є брехнею, а способом організації та передачі культурно значущих смислів. Успішні бренди будують власні міфології, що резонують з архетипічними наративами. Harley-Davidson втілює міф про свободу, бунт, автентичність американського духу. Patagonia конструює міф про екологічну відповідальність та гармонію з природою. Apple створив міф про технологічну революцію, що змінює світ через інновації та дизайн. Ці міфи надають споживанню товару більш глибокого смислу, перетворюючи його на участь у значущій історії.

Символічний капітал та значення товару визначають його роль у формуванні та демонстрації ідентичності споживача. За П. Бурдьє, споживання є формою соціальної комунікації, через яку індивіди сигналізують про свою належність до певних соціальних груп, культурний капітал, цінності та стиль життя. Товари функціонують як символи, що кодують складні соціальні повідомлення. Органічні продукти сигналізують про екологічну свідомість та турботу про здоров'я. Книги певних видавництв демонструють інтелектуальні інтереси. Технологічні гаджети показують інноваційність та сучасність власника.

Ритуали та звички споживання створюють емоційні прив'язки до товару через регулярні практики використання. Ритуали надають повсякденним діям символічного значення та емоційної цінності. Ранкова кава стає не просто споживанням напою, а ритуалом пробудження та початку дня. Використання певної косметики перетворюється на ритуал самопіклування та підготовки до виходу у світ. Бренди, що вписуються в ці ритуали та підсилюють їх символічне значення, формують глибокі емоційні зв'язки зі споживачами.

Спільноти та племена брендів створюють соціальне середовище, в якому товар набуває додаткових значень через колективне споживання. Фанати Apple ідентифікують себе через причетність до спільноти інноваторів та дизайнер-ентузіастів. Власники Harley-Davidson утворюють братство, об'єднане спільними цінностями свободи та автентичності. Спільноти геймерів формуються навколо певних платформ або ігор. Ці племена створюють власні норми, ритуали, мови, підсилюючи лояльність до бренду через соціальну приналежність.

Часовий та історичний контекст визначає актуальність та резонанс товарних образів. Товари вписуються в дух часу (Zeitgeist), відображають та формують культурні тренди епохи. Мінімалізм у дизайні продуктів резонує з сучасним прагненням до простоти серед інформаційного перевантаження.

Екологічні товари відповідають зростаючій екологічній свідомості суспільства. Ностальгічні бренди апелюють до ідеалізованого минулого в умовах швидких змін та невизначеності.

Кросскультурні особливості впливають на те, як товарні образи сприймаються в різних культурних контекстах. Одні й ті самі продукти можуть мати різні символічні значення в різних культурах. Білий колір асоціюється з чистотою та весіллями в західних культурах, але з трауром у деяких азійських. Індивідуалізм як цінність резонує в західних суспільствах, але може конфліктувати з колективістськими цінностями інших культур. Глобальні бренди мають адаптувати своє підкріплення середовища до локальних культурних контекстів, знаходячи баланс між глобальною послідовністю та локальною релевантністю.

5. Інтеграція складових моделі. Ефективність моделі товару як іміджу залежить не від окремих складових, а від їхньої гармонійної інтеграції та взаємного підкріплення. Усі чотири рівні мають узгоджено працювати для створення цілісного та переконливого образу товару у свідомості споживача.

Принцип узгодженості вимагає, щоб всі елементи моделі транслиували єдине повідомлення та підтримували центральний імідж позиціонування. Розбіжності між рівнями створюють когнітивний дисонанс у споживача та підривають довіру до бренду. Якщо бренд позиціонується як преміальний, але фізичне підкріплення демонструє посередню якість, сервіс є неуважним, а підкріплення середовища не резонує з цінностями цільової аудиторії, позиціонування виявляється неправдоподібним та відкидається споживачем.

Синергетичний ефект виникає, коли всі складові посилюють одна одну, створюючи враження, більше за суму окремих частин. Apple досягає такої синергії: мінімалістичне позиціонування як інноваційного та дизайн-орієнтованого бренду підкріплюється бездоганним фізичним виконанням продуктів, ексклюзивним сервісом в Apple Store, резонансом з архетипом Творця та культурою інновацій. Кожен рівень підсилює інші, створюючи потужний та стійкий брендовий образ.

Динаміка та еволюція моделі відображає зміни у ринковому середовищі та розвиток бренду. Всі складові мають еволюціонувати узгоджено, зберігаючи цілісність образу. Зміни в позиціонуванні вимагають відповідних змін у фізичному та сервісному підкріпленні. Нові культурні тренди можуть вимагати оновлення підкріплення середовища. Успішні бренди вміють оновлюватись, залишаючись вірними своїй суті.

Модель товарного комплексу в промисловому маркетингу

У сучасних умовах промислового маркетингу підприємства все частіше стикаються з необхідністю пропонувати не окремі товари, а цілісні рішення, що забезпечують комплексне задоволення потреб клієнтів. Модель товарного комплексу, розроблена українськими науковцями О. Зозульовим та Т. Царьовою, пропонує системний підхід до формування товарної пропозиції на промисловому ринку. Ця модель визначає товарний комплекс як інтегровану систему, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: основного (якірного) товару, комплементарних товарів та суміжних (комплементарних) сервісів.

Особливістю цієї моделі є те, що вона відображає реальну практику промислових закупівель, де клієнти рідко купують тільки обладнання або матеріали окремо, а потребують комплексного рішення, що включає супутні товари та послуги. Розуміння структури товарного комплексу дозволяє підприємствам формувати більш конкурентоспроможні пропозиції, збільшувати цінність для клієнта та будувати довгострокові партнерські відносини.

1. Основний (якірний) товар . Основний або якірний товар є центральним елементом товарного комплексу, навколо якого формується вся товарна пропозиція. Це той продукт, заради якого клієнт приймає рішення про закупівлю і який визначає основну функціональність та призначення всього комплексу.

Сутність якірного товару полягає у тому, що він становить ядро пропозиції та задовольняє первинну потребу промислового покупця. Якірний товар безпосередньо бере участь у виробничому процесі клієнта або становить основу його виробничих можливостей. Він визначає технічні характеристики та параметри всього комплексу, формує основну частину вартості товарної пропозиції. Саме якірний товар є предметом основних переговорів між постачальником та клієнтом.

Характеристики якірного товару в промисловому маркетингу мають свої особливості. Високий рівень технічної складності вимагає професійної експертизи при виборі та експлуатації. Значна вартість робить придбання якірного товару інвестиційним рішенням, що потребує економічного обґрунтування. Тривалий термін використання означає, що якірний товар експлуатується протягом багатьох років, іноді десятиліть. Критичність для виробничого процесу визначає, що якірний товар безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність підприємства клієнта. Складність заміни означає високі витрати перемикавання на альтернативні рішення.

Приклади якірних товарів у різних галузях промисловості демонструють різноманітність застосування моделі. У машинобудуванні це верстати з числовим програмним управлінням, промислові роботи, ливарне обладнання, зварювальні комплекси. В енергетиці основними товарами є турбогенератори,

трансформаторні підстанції, котельне обладнання. У хімічній промисловості якірними товарами виступають реактори, колони ректифікації, теплообмінники. У будівництві це баштові крани, бетонозмішувальні установки, будівельні підйомники. В ІТ-інфраструктурі якірними є сервери, системи зберігання даних, мережеве обладнання.

Стратегічне значення якірного товару для постачальника є багатоаспектним. Якірний товар формує основний дохід та прибуток від угоди, створює можливості для продажу комплементарних товарів та послуг. Він визначає конкурентну позицію на ринку та формує репутацію компанії. Якість якірного товару впливає на лояльність клієнтів та ймовірність повторних закупівель. Інновації в якірному товарі дозволяють отримувати технологічні конкурентні переваги та встановлювати преміальні ціни.

Життєвий цикл якірного товару в промисловому маркетингу має тривалість та складність. Етап розробки може тривати від кількох місяців до кількох років та вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки. Етап виробництва часто здійснюється на замовлення з урахуванням специфічних вимог клієнта. Етап поставки та введення в експлуатацію включає логістику, монтаж, пусконаладжувальні роботи та навчання персоналу. Етап експлуатації триває багато років та супроводжується технічною підтримкою та обслуговуванням. Етап модернізації дозволяє продовжити термін використання та адаптувати до нових вимог.

2. Комплементарні товари . Комплементарні товари є додатковими продуктами, що доповнюють якірний товар та необхідні для його повноцінного функціонування, підвищення ефективності або розширення можливостей використання. Вони формують другий рівень товарного комплексу та створюють додаткову цінність для клієнта.

Природа комплементарності в промисловому контексті базується на функціональній залежності між товарами. Комплементарні товари технологічно пов'язані з якірним товаром та необхідні для його роботи або підвищують його ефективність. Використання комплементарних товарів разом з якірним створює синергетичний ефект, коли сукупна цінність перевищує суму цінностей окремих компонентів. Попит на комплементарні товари є похідним від попиту на якірний товар - придбання основного обладнання автоматично створює потребу в додаткових компонентах.

Типи комплементарних товарів можна класифікувати за їхнім призначенням та ступенем необхідності. Обов'язкові комплементарні товари є критично необхідними для функціонування якірного товару. Без них основне обладнання не може працювати. Це можуть бути системи управління та автоматизації, енергетичне забезпечення, системи охолодження або змащування,

допоміжне технологічне обладнання, інструменти та оснастка. Необов'язкові комплементарні товари підвищують продуктивність або розширюють функціональність. До них відносяться додаткові модулі та опції, системи моніторингу та діагностики, пристрої для розширення можливостей, системи безпеки та захисту, ергономічні поліпшення.

Приклади комплементарних товарів у різних промислових контекстах ілюструють різноманітність їх застосування. Для верстата з ЧПУ комплементарними товарами є ріжучий інструмент різних типів, системи затискання заготовок, системи охолодження та змащування, пристрої автоматичної зміни інструменту, системи видалення стружки. Для промислового котла це системи водопідготовки, димососи та дуттєві вентилятори, системи золовидалення, контрольно-вимірювальні прилади, системи автоматичного регулювання. Для серверного обладнання комплементарними є системи безперебійного живлення, системи охолодження серверних, мережеві комутатори, системи зберігання даних, програмне забезпечення для віртуалізації.

Стратегії пропозиції комплементарних товарів визначають підхід до формування товарного комплексу. Стратегія комплектної поставки передбачає пропозицію якісного товару разом з усіма необхідними комплементарними товарами як єдиного пакету. Це спрощує процес закупівлі для клієнта, забезпечує технічну сумісність всіх компонентів, дозволяє пропонувати пакетні знижки. Стратегія роздільної поставки надає клієнту можливість самостійно вибирати постачальників комплементарних товарів, що створює додаткову конкуренцію, але може призвести до проблем сумісності. Гібридна стратегія пропонує базову комплектацію з обов'язковими компонентами та додаткові опції за вибором клієнта.

Економічна роль комплементарних товарів для постачальника є значною та багатоаспектною. Комплементарні товари створюють додатковий дохід та підвищують прибутковість угоди, часто маючи вищу маржинальність порівняно з якісним товаром. Вони формують бар'єри для конкурентів через створення технологічної залежності та підвищення витрат перемикавання. Комплементарні товари забезпечують повторні закупівлі протягом життєвого циклу якісного товару, створюючи постійний потік доходу. Контроль над комплементарними товарами дозволяє впливати на загальну економіку використання обладнання клієнтом.

Ціноутворення на комплементарні товари має свої особливості в промисловому маркетингу. Модель "бритва-леза" передбачає продаж якісного товару за помірною ціною з отриманням основного прибутку від комплементарних товарів, що регулярно замовляються. Пакетне ціноутворення

пропонує знижки при придбанні комплекту товарів разом. Динамічне ціноутворення диференціює ціни залежно від етапу життєвого циклу якірного товару. Стратегія проникнення використовує низькі ціни на комплементарні товари для стимулювання продажів якірного товару.

3. Суміжні (комплементарні) сервіси . Суміжні або комплементарні сервіси становлять третій компонент товарного комплексу та представляють собою професійні послуги, що супроводжують якірний товар та комплементарні товари протягом усього їхнього життєвого циклу. У промисловому маркетингу сервіси набувають критичного значення, оскільки забезпечують безперервність виробничих процесів клієнта та максимізують цінність від використання обладнання.

Сутність комплементарних сервісів полягає у створенні додаткової цінності через професійну підтримку. Сервіси забезпечують максимальну ефективність використання якірного товару, мінімізують ризики простоїв та несправностей, передають знання та компетенції клієнту, адаптують рішення до специфічних потреб, підтримують актуальність обладнання протягом тривалого періоду. На відміну від товарів, сервіси є нематеріальними, невіддільними від постачальника, непостійними за якістю та непридатними до зберігання.

Класифікація комплементарних сервісів за етапами життєвого циклу включає різні категорії послуг. Передпродажні сервіси охоплюють консалтинг та аналіз потреб клієнта, проектування рішень під специфічні вимоги, техніко-економічне обґрунтування, демонстрації та пілотне тестування, підготовку технічної документації. Сервіси етапу впровадження включають логістику та доставку, монтаж та інсталяцію, пусконаладжувальні роботи, навчання персоналу клієнта, сертифікацію та введення в експлуатацію. Сервіси етапу експлуатації забезпечують технічну підтримку та консультації, планове обслуговування та ремонт, постачання запасних частин, діагностику та усунення несправностей, оптимізацію роботи обладнання. Сервіси модернізації та розвитку включають оновлення програмного забезпечення, модернізацію апаратних компонентів, розширення функціональності, адаптацію до нових стандартів.

Критичні сервіси для промислових клієнтів визначають успішність всього товарного комплексу. Технічна підтримка 24/7 є життєво необхідною для підприємств з безперервним циклом виробництва, де кожна година простою означає значні фінансові втрати. Швидке реагування на звернення, віддалена діагностика, виїзд спеціалістів у стислі терміни - все це критичні параметри сервісу. Навчання персоналу забезпечує правильну експлуатацію обладнання, зменшує кількість помилок оператора, підвищує продуктивність, знижує ризики аварій. Програми навчання можуть включати теоретичні курси, практичні

тренінги, онлайн-навчання, сертифікацію операторів. Предиктивне обслуговування на основі моніторингу стану обладнання дозволяє передбачити несправності до їх виникнення, планувати профілактику без впливу на виробництво, оптимізувати витрати на обслуговування.

Приклади комплементарних сервісів у різних промислових секторах демонструють різноманітність послуг. У виробництві обладнання це сервісні контракти з гарантованим часом відгуку, програми планово-запобіжного ремонту, віддалений моніторинг роботи обладнання через IoT-датчики, технічний аудит та оптимізація налаштувань, модернізація морально застарілого обладнання. У постачанні промислових матеріалів сервіси включають технологічний консалтинг з вибору матеріалів, лабораторні випробування та контроль якості, навчання персоналу технологіям обробки, оптимізацію витрат матеріалів, управління запасами клієнта (VMI). У сфері промислового програмного забезпечення це впровадження та кастомізація систем, інтеграція з наявними системами, навчання користувачів, регулярні оновлення та доопрацювання, технічна підтримка та адміністрування.

Моделі надання сервісів в промисловому маркетингу еволюціонують від транзакційних до партнерських. Транзакційна модель передбачає оплату за кожну послугу окремо, що підходить для разових звернень, але створює непередбачуваність витрат для клієнта. Контрактна модель пропонує пакет сервісів за фіксовану плату на певний період, що забезпечує передбачуваність витрат та гарантований рівень обслуговування. Результат-орієнтована модель пов'язує оплату з досягненням певних показників ефективності, наприклад, коефіцієнта готовності обладнання. Модель "обладнання як послуга" передбачає, що клієнт платить не за обладнання, а за його використання, включаючи всі сервіси.

Цифровізація сервісів трансформує можливості надання послуг у промисловому маркетингу. Віддалений моніторинг через IoT-датчики дозволяє постійно відслідковувати стан обладнання, виявляти аномалії, прогнозувати несправності. Доповнена реальність використовується для навчання операторів, віддаленої технічної підтримки, візуалізації інструкцій з ремонту. Штучний інтелект та машинне навчання аналізують великі обсяги даних для оптимізації режимів роботи, предиктивного обслуговування, автоматичної діагностики. Цифрові двійники створюють віртуальні моделі обладнання для тестування режимів роботи, навчання персоналу, планування модернізації. Хмарні платформи забезпечують централізований доступ до інформації, спрощують управління парком обладнання, дозволяють швидко масштабувати сервіси.

Економічна цінність сервісів для постачальників є високою та стабільною. Сервіси мають вищу маржинальність порівняно з товарами, часто

забезпечуючи 40-60% прибутку при 20-30% доходу. Вони створюють регулярний передбачуваний дохід протягом всього життєвого циклу обладнання, що може становити 10-20 років. Сервіси формують високі бар'єри для конкурентів через унікальні знання про обладнання клієнта та встановлені відносини. Вони підвищують лояльність клієнтів та ймовірність повторних закупівель якірних товарів. Сервісні контракти забезпечують більшу стійкість бізнесу до економічних циклів порівняно з продажами обладнання.

Взаємозв'язок компонентів товарного комплексу . Ефективність моделі товарного комплексу залежить від гармонійної інтеграції всіх трьох компонентів та створення синергетичного ефекту, коли цінність цілісного рішення перевищує суму цінностей окремих елементів.

Системний характер товарного комплексу означає, що всі компоненти функціонують як єдине ціле. Якірний товар визначає вимоги до комплементарних товарів та необхідних сервісів. Комплементарні товари розширюють можливості якірного товару та створюють потребу у відповідних сервісах. Сервіси забезпечують ефективність використання як якірного товару, так і комплементарних компонентів. Зміна одного елемента впливає на інші компоненти системи. Оптимізація товарного комплексу вимагає збалансованого розвитку всіх трьох напрямків.

Створення цінності для клієнта через товарний комплекс має кілька вимірів. Функціональна цінність забезпечується якірним товаром, що виконує основні виробничі функції. Операційна цінність створюється комплементарними товарами, що підвищують продуктивність та ефективність. Підтримуюча цінність надається сервісами, що мінімізують ризики та забезпечують безперервність роботи. Економічна цінність формується через оптимізацію сукупної вартості володіння. Стратегічна цінність виникає через отримання конкурентних переваг та можливостей розвитку.

Етапи формування товарного комплексу вимагають системного підходу. Аналіз потреб клієнта визначає основні вимоги до якірного товару, супутні потреби в додаткових товарах, очікування щодо сервісної підтримки. Проектування комплексу включає вибір оптимальної конфігурації якірного товару, формування пакету комплементарних товарів, розробку програми сервісів. Ціноутворення враховує вартість всіх компонентів, синергетичний ефект від комплексної пропозиції, конкурентну ситуацію на ринку. Презентація демонструє цінність цілісного рішення, а не окремих компонентів. Впровадження координує поставку товарів та надання сервісів як єдиного процесу.

Конкурентні переваги товарного комплексу є значними порівняно з окремими компонентами. Диференціація пропозиції ускладнює пряме цінове

порівняння з конкурентами. Створення бар'єрів переключення через інтеграцію компонентів підвищує лояльність клієнтів. Розширення точок контакту з клієнтом через різні компоненти зміцнює відносини. Збільшення частки гаманця клієнта через додаткові товари та сервіси підвищує цінність клієнта. Формування екосистеми навколо якірного товару створює мережеві ефекти.

Виклики у реалізації моделі вимагають уваги менеджменту. Організаційна складність координації різних підрозділів для надання комплексної пропозиції. Необхідність компетенцій у різних сферах - виробництві, логістиці, сервісі. Складність ціноутворення на комплексну пропозицію. Ризик канібалізації продажів між компонентами. Управління очікуваннями клієнтів щодо всіх елементів комплексу. Необхідність інвестицій у розвиток сервісних можливостей.

Практичне застосування моделі товарного комплексу. Впровадження моделі товарного комплексу в практику промислового маркетингу вимагає стратегічного підходу та організаційних змін у компанії.

Стратегії розвитку товарного комплексу можуть бути різними залежно від вихідної позиції компанії. Стратегія розширення від якірного товару характерна для виробників обладнання, які додають комплементарні товари власного виробництва або від партнерів, розвивають сервісні можливості, формують комплексну пропозицію. Стратегія інтеграції навколо сервісів підходить для сервісних компаній, які починають пропонувати обладнання та витратні матеріали, створюють повний цикл обслуговування, трансформуються у постачальників комплексних рішень. Стратегія платформи передбачає створення екосистеми партнерів для надання комплексних рішень, координацію пропозицій різних постачальників, забезпечення сумісності та інтеграції компонентів.

Організаційні зміни необхідні для успішної реалізації моделі. Трансформація від продуктової до рішеннєвої організації вимагає формування мультифункціональних команд, орієнтованих на клієнта. Розвиток сервісних компетенцій через інвестиції у навчання персоналу, створення сервісної інфраструктури, впровадження цифрових інструментів. Інтеграція процесів продажу товарів та послуг для забезпечення єдиного досвіду клієнта. Системи мотивації персоналу мають заохочувати продаж комплексних рішень, а не окремих компонентів.

Приклади успішного застосування моделі товарного комплексу демонструють її ефективність. Компанія Siemens пропонує не просто промислове обладнання, а інтегровані рішення для автоматизації виробництва, включаючи контролери, приводи, сенсори (комплементарні товари), програмне забезпечення, технічну підтримку, навчання, консалтинг (сервіси). Caterpillar

продає будівельну техніку з комплектом запасних частин, витратних матеріалів, додаткового обладнання, надаючи фінансування, сервісне обслуговування, телематичний моніторинг, програми навчання операторів. Rolls-Royce у авіаційному сегменті пропонує модель "Power by the Hour", де авіакомпанії платять за годину роботи двигуна, а виробник забезпечує обслуговування, ремонт, постачання запчастин.

Метрики ефективності товарного комплексу допомагають оцінити успішність впровадження моделі. Частка сервісів у загальному доході показує трансформацію бізнес-моделі. Коефіцієнт прикріплення комплементарних товарів вимірює, скільки додаткових компонентів продається з якірним товаром. Рівень утримання клієнтів відображає лояльність та задоволеність комплексним рішенням. Життєва цінність клієнта враховує всі продажі протягом періоду відносин. Чистий промоутерський індекс вимірює готовність клієнтів рекомендувати комплексне рішення.

Цифрові технології відіграють ключову роль у реалізації сучасних товарних комплексів. Платформи управління життєвим циклом продукту інтегрують інформацію про всі компоненти. Системи конфігурації дозволяють клієнтам самостійно формувати оптимальний комплекс. E-commerce платформи забезпечують зручне замовлення товарів та сервісів. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами координують всі точки контакту. Аналітичні інструменти виявляють можливості для допродажів та перехресних продажів компонентів комплексу.

Модель товарного комплексу О. Зозульова та Т. Царьової пропонує цілісний підхід до формування пропозиції на промисловому ринку, що відповідає сучасним тенденціям та потребам бізнес-клієнтів. Інтеграція основного (якірного) товару, комплементарних товарів та суміжних (комплементарних) сервісів у єдиний комплекс створює синергетичний ефект та забезпечує конкурентні переваги як для постачальників, так і для клієнтів.

Для постачальників модель товарного комплексу відкриває можливості збільшення доходу через розширення товарної пропозиції, підвищення маржинальності завдяки високоприбутковим сервісам, формування стабільного передбачуваного доходу протягом життєвого циклу обладнання, створення бар'єрів для конкурентів через інтеграцію компонентів, побудови довгострокових партнерських відносин з клієнтами. Трансформація від продавця обладнання до постачальника комплексних рішень підвищує цінність компанії та її стійкість до ринкових коливань.

Для клієнтів товарний комплекс забезпечує комплексне вирішення виробничих потреб, зниження ризиків несумісності компонентів, спрощення

процесу закупівлі та управління постачальниками, гарантію технічної підтримки протягом усього періоду експлуатації обладнання.

Логістична модель товару в промисловому маркетингу

У сучасному промисловому маркетингу товар розглядається не лише як об'єкт з певними споживчими властивостями, але й як складна логістична одиниця, що проходить через різні етапи руху від виробника до кінцевого споживача. Логістична модель товару, запропонована українськими науковцями О. Зозульовим та Т. Царьовою, відображає багаторівневу структуру товарної одиниці з точки зору логістичних процесів та маркетингових функцій.

Логістична модель товару О. Зозульова та Т. Царьової представляє товар як систему взаємопов'язаних елементів упаковки, кожен з яких виконує специфічні функції на різних етапах товароруху. Ця модель особливо актуальна для промислових ринків, де товари часто є складними технічними виробами, що потребують спеціальних умов зберігання, транспортування та презентації. Модель складається з трьох основних рівнів упаковки, які формують ієрархічну структуру товарної одиниці.

- *Функціональна упаковка*. Функціональна упаковка є першим і найважливішим рівнем логістичної моделі товару. Вона безпосередньо контактує з продуктом і виконує такі ключові завдання:
- *Захисна функція*. Функціональна упаковка забезпечує збереження фізичних, хімічних та експлуатаційних характеристик товару протягом усього терміну зберігання та використання. Для промислових товарів це може включати захист від вологи, механічних пошкоджень, окислення, ультрафіолетового випромінювання тощо.
- *Технологічна функція*. Упаковка на цьому рівні повинна забезпечувати зручність використання товару споживачем. Для промислових виробів це означає можливість швидкого доступу до продукту, зручність дозування або монтажу, можливість повторного використання упаковки.
- *Інформаційна функція*. Функціональна упаковка містить обов'язкову інформацію про товар, його склад, технічні характеристики, умови зберігання та використання, сертифікаційні дані та попередження про можливі ризики.

У промисловому маркетингу функціональна упаковка часто виготовляється з урахуванням специфічних вимог технологічних процесів клієнта. Наприклад, для хімічної сировини використовуються спеціальні герметичні контейнери, для електронних компонентів – антистатичні пакувальні матеріали, для металевих деталей – упаковка з антикорозійним покриттям.

Ринкова упаковка . Ринкова упаковка становить другий рівень логістичної моделі і виконує переважно маркетингові та комунікаційні функції. Вона об'єднує одну або декілька одиниць функціональної упаковки і призначена для презентації товару на ринку. Її функції:

- *Ідентифікаційна функція*. Ринкова упаковка забезпечує візуальну ідентифікацію товару та виробника, містить фірмовий стиль, логотип, колірну гаму бренду. Для промислових товарів це особливо важливо при роботі з дистриб'юторами та оптовими посередниками.
- *Комунікаційна функція*. На ринковій упаковці розміщується детальна інформація про конкурентні переваги товару, його унікальні властивості, технічні специфікації, сфери застосування. У промисловому маркетингу ця інформація має бути максимально точною та технічно обґрунтованою.
- *Диференціююча функція*. Ринкова упаковка дозволяє виділити товар серед конкурентів, підкреслити його позиціонування на ринку. Навіть у сегменті промислових товарів, де рішення про покупку приймаються раціонально, професійно виконана упаковка створює додаткову цінність і формує позитивне сприйняття бренду.
- *Логістична функція*. Ринкова упаковка полегшує процеси складування, обліку та вибірки товарів на складах дистриб'юторів і клієнтів. Вона має стандартизовані розміри, що дозволяє оптимізувати використання складських площ.

У практиці промислового маркетингу ринкова упаковка часто виконує функцію групової упаковки, об'єднуючи оптимальну кількість одиниць товару для роздрібної торгівлі або для зручності використання на виробництві.

Транспортна упаковка. Транспортна упаковка є зовнішнім рівнем логістичної моделі товару і призначена для забезпечення ефективного переміщення товарів у логістичних ланцюгах поставок. Її функції:

- *Захист при транспортуванні*. Основна функція транспортної упаковки – забезпечення цілісності товару під час перевезення різними видами транспорту, перевантаження, складування. Вона має витримувати механічні навантаження, вібрацію, перепади температур та інші зовнішні впливи.
- *Оптимізація логістичних процесів*. Транспортна упаковка проектується з урахуванням стандартних розмірів піддонів, контейнерів, вантажних відсіків транспортних засобів. Це дозволяє максимально ефективно використовувати вантажний простір і мінімізувати логістичні витрати.
- *Механізація вантажних операцій*. Конструкція транспортної упаковки передбачає можливість використання засобів механізації –

навантажувачів, кранів, конвеєрних систем. Упаковка має необхідні технологічні елементи для захоплення, підйому та переміщення.

- *Ідентифікація вантажу.* На транспортну упаковку наносяться транспортні маркування, штрих-коди, RFID-мітки, що забезпечують можливість автоматизованого обліку та відстеження товару в логістичному ланцюзі.
- *Екологічна функція.* Сучасна транспортна упаковка повинна відповідати екологічним стандартам, бути придатною для повторного використання або переробки. У промисловому маркетингі все більше компаній впроваджують системи зворотної логістики для транспортної упаковки.

У промисловій сфері транспортна упаковка часто є стандартизованою і багаторазовою. Використовуються спеціалізовані контейнери, ящики, піддони, які циркулюють між постачальником і споживачем.

Взаємозв'язок рівнів логістичної моделі. Ефективність логістичної моделі товару залежить від узгодженості всіх трьох рівнів упаковки. Кожен рівень виконує специфічні функції, але всі вони повинні працювати як єдина система.

- **Принцип модульності.** Функціональна упаковка має формувати модулі, які оптимально компонуються в ринкову упаковку, а та, у свою чергу, раціонально розміщується в транспортній упаковці. Це забезпечує ефективність всього логістичного процесу.
- **Інформаційна узгодженість.** Інформація на всіх рівнях упаковки повинна бути взаємопов'язаною та доповнювати одна одну. Система маркування має забезпечувати можливість ідентифікації товару на будь-якому етапі товароруку.
- **Економічна оптимізація.** Вартість усіх рівнів упаковки має бути економічно обґрунтованою і відповідати цінності товару. Важливо знайти баланс між захисними функціями упаковки та її собівартістю.
- **Екологічна відповідальність.** Всі рівні упаковки повинні розроблятися з урахуванням принципів сталого розвитку, мінімізації екологічного впливу

Логістична модель товару має важливе практичне значення для промислового маркетингу:

- **Оптимізація логістичних витрат.** Правильне проектування всіх рівнів упаковки дозволяє значно знизити витрати на транспортування, зберігання та обробку товарів. Це особливо критично для промислових підприємств, де логістичні витрати становлять значну частину загальних операційних витрат.
- **Підвищення конкурентоспроможності.** Ефективна логістична модель товару стає джерелом конкурентної переваги, оскільки дозволяє

забезпечити кращий сервіс для клієнтів, швидшу доставку, меншу кількість пошкоджень при транспортуванні.

- **Брендинг та комунікації.** Навіть у промисловому сегменті упаковка виконує важливі комунікаційні функції. Професійна, добре продумана упаковка підвищує сприйняття якості товару та зміцнює позиції бренду.
- **Адаптація до потреб клієнтів.** Модульна структура логістичної моделі дозволяє гнучко адаптувати упаковку під специфічні вимоги різних сегментів споживачів. Для одного клієнта може бути оптимальною велика транспортна упаковка, для іншого – менша, що забезпечує більшу гнучкість у використанні.
- **Інтеграція в ланцюги поставок.** Стандартизована логістична модель полегшує інтеграцію товарів у сучасні системи управління ланцюгами поставок, автоматизовані склади, системи відстеження та обліку.

Логістична модель товару О. Зозульова та Т. Царьової представляє комплексний підхід до розуміння товару як багаторівневої системи, що поєднує функціональні, маркетингові та логістичні аспекти. Три рівні упаковки – функціональна, ринкова та транспортна – формують цілісну структуру, яка забезпечує ефективний рух товару від виробника до споживача.

У промисловому маркетингу ця модель має особливе значення, оскільки дозволяє оптимізувати логістичні процеси, знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Правильне проектування всіх рівнів логістичної моделі товару стає стратегічним інструментом маркетингу та важливим фактором успіху промислового підприємства на сучасному глобальному ринку.

Товар як виріб у промисловому маркетингу

У промисловому маркетингу товар розглядається не лише як кінцевий продукт споживання, а як складна система взаємопов'язаних елементів, що визначають його конкурентоспроможність на ринку B2B. Модель О. Зозульова та Т. Царьової пропонує розглядати товар як виріб через призму трьох ключових складових: конструкції, технології виробництва та логістики. Ця триєдина структура дозволяє промисловим підприємствам створювати цінність для бізнес-клієнтів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

1. Конструкція як основа товару-виробу . Конструкція виробу являє собою сукупність технічних рішень, що визначають його функціональні характеристики, зовнішній вигляд та експлуатаційні властивості. У

промисловому маркетингу конструкція виступає первинним фактором, який впливає на рішення про закупівлю.

Технічні параметри конструкції. Конструктивні особливості промислового товару включають габаритні розміри, вагу, матеріали виготовлення, міцність з'єднань та принципи функціонування вузлів і механізмів. Для промислових покупців критично важливими є точність виконання, допуски та посадки, що безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції клієнта. Наприклад, конструкція промислового верстата визначає точність обробки деталей, що виробляє підприємство-покупець.

Функціональність та ергономіка. Сучасна конструкція промислового виробу має враховувати не лише технічні вимоги, а й ергономічні аспекти. Зручність обслуговування, доступність вузлів для ремонту, інтуїтивність керування — ці фактори знижують витрати на експлуатацію та підвищують продуктивність праці. У B2B-секторі ергономіка конструкції прямо впливає на загальну вартість володіння (Total Cost of Ownership), що є ключовим показником для промислових покупців.

Модульність та адаптивність. Модульна конструкція дозволяє промисловим клієнтам адаптувати виріб під специфічні потреби виробництва. Можливість заміни окремих компонентів, масштабування системи та інтеграції з наявним обладнанням створює додаткову цінність. Така гнучкість конструкції особливо важлива для підприємств з унікальними технологічними процесами.

2. Технологія виробництва як конкурентна перевага. Технологія виробництва визначає не лише якість готового виробу, а й його собівартість, терміни виготовлення та можливості кастомізації. У промисловому маркетингу технологічні рішення часто стають ключовим фактором диференціації.

Вибір технологічних процесів. Сучасні виробники промислових товарів використовують широкий спектр технологій: від традиційної механічної обробки до адитивного виробництва та нанотехнологій. Вибір конкретного технологічного процесу залежить від вимог до якості поверхні, точності розмірів, механічних властивостей матеріалу та економічної доцільності. Для промислового маркетингу важливо комунікувати технологічні переваги, що транслюються в конкретні вигоди для клієнта: підвищення надійності, зниження браку, збільшення терміну служби.

Контроль якості в технологічному процесі. Інтеграція систем контролю якості в технологічний процес дозволяє гарантувати стабільність характеристик виробів. Застосування статистичних методів управління процесами (SPC), автоматизованих систем вимірювання та сертифікація за міжнародними

стандартами (ISO 9001, IATF 16949) створюють довіру промислових покупців та знижують їхні ризики.

Гнучкість виробництва. Здатність виробничої системи швидко переналаштовуватися на випуск різних модифікацій виробу або навіть інших виробів є критичною перевагою в епоху індустрії 4.0. Технології гнучкого автоматизованого виробництва (FMS), використання промислових роботів та цифрових двійників дозволяють пропонувати промисловим клієнтам індивідуальні рішення без значного збільшення вартості та термінів виготовлення.

Екологічність технологій. Екологічні аспекти виробництва набувають дедалі більшого значення в промисловому маркетингу. Технології, що мінімізують відходи, знижують енергоспоживання та використовують відновлювані ресурси, відповідають вимогам сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності промислових клієнтів. Це особливо важливо для підприємств, що працюють на експорт до країн з жорсткими екологічними стандартами.

3. Логістика як інтегруюча складова . Логістика в моделі товару-виробу охоплює всі процеси переміщення та зберігання від постачальників сировини до кінцевого споживача. Ефективна логістика може стати вирішальним фактором у виборі промислового постачальника.

Вхідна логістика та управління постачаннями. Організація постачання сировини, матеріалів та комплектуючих безпосередньо впливає на можливість виробника дотримуватися термінів виконання замовлень. Використання концепцій Just-in-Time або Just-in-Sequence дозволяє оптимізувати обігові кошти та знизити витрати на складування. Для промислових клієнтів важлива не лише ціна виробу, а й надійність постачань та можливість синхронізації з власними виробничими планами.

Внутрішньовиробнича логістика. Раціональна організація матеріальних потоків всередині підприємства впливає на тривалість виробничого циклу та собівартість продукції. Застосування принципів ощадливого виробництва (Lean Manufacturing), оптимізація розташування обладнання та використання автоматизованих систем внутрішнього транспорту підвищують операційну ефективність виробника та, як наслідок, його цінову конкурентоспроможність.

Вихідна логістика та дистрибуція. Система доставки готових виробів до клієнтів включає вибір оптимальних логістичних каналів, упаковку, що забезпечує збереження якості при транспортуванні, та управління запасами готової продукції. У промисловому маркетингу особливого значення набувають терміни доставки, можливість відстеження вантажів та гнучкість у роботі з

термінами. Багато промислових клієнтів готові платити премію за гарантовану доставку в межах вузького часового вікна.

Післяпродажна логістика. Логістика післяпродажного обслуговування включає постачання запасних частин, організацію сервісного обслуговування та управління поверненнями. Для складного промислового обладнання доступність запчастин та швидкість їх доставки критично важливі для мінімізації простоїв виробництва клієнта. Деякі виробники створюють мережі регіональних складів запчастин або використовують технології 3D-друку для виготовлення компонентів безпосередньо на об'єктах клієнтів.

Цифрова логістика. Впровадження цифрових технологій у логістику відкриває нові можливості для промислового маркетингу. Системи відстеження в реальному часі, предиктивна аналітика для управління запасами, блокчейн для забезпечення прозорості ланцюга постачань — ці інструменти підвищують довіру клієнтів та дозволяють створювати унікальні сервісні пропозиції.

Синергія трьох складових . Справжня цінність моделі О. Зозульова та Т. Царьової полягає в розумінні взаємозв'язку між конструкцією, технологією виробництва та логістикою. Ці три елементи не функціонують ізольовано, а створюють єдину систему, ефективність якої визначає конкурентоспроможність товару-виробу.

Конструкція під виробництво (Design for Manufacturing). Раціональна конструкція враховує технологічні можливості виробництва. Зменшення кількості компонентів, стандартизація деталей, мінімізація складних технологічних операцій — такий підхід знижує собівартість без втрати функціональності. Інженери-конструктори мають працювати в тісній взаємодії з технологами, щоб створювати вироби, що оптимально поєднують експлуатаційні характеристики та технологічність.

Конструкція під логістику (Design for Logistics). Габарити та вага виробу, можливість розбирання на транспортні модулі, вимоги до умов зберігання — ці конструктивні рішення безпосередньо впливають на логістичні витрати. Компактна конструкція дозволяє розмістити більше виробів в одному транспортному засобі, а модульна — спростити зберігання та комплектацію замовлень.

Технологія та логістика. Гнучкість виробничих технологій має відповідати логістичній стратегії підприємства. Якщо компанія обрала стратегію виробництва на замовлення (make-to-order), технологічні процеси мають забезпечувати короткі цикли виготовлення та швидке переналаштування. Для

стратегії виробництва на склад (make-to-stock) критичною стає оптимізація собівартості за рахунок серійності виробництва.

Модель товару-виробу є практичним інструментом для промислових маркетологів при розробці маркетингових стратегій та позиціонуванні продукції.

Сегментація та таргетування. Різні промислові сегменти мають різні пріоритети щодо трьох складових моделі. Підприємства високотехнологічних галузей акцентують увагу на інноваційності конструкції, компанії масового виробництва — на ефективності технології, а підприємства з географічно розподіленими виробництвами — на логістичних можливостях постачальника. Розуміння цих пріоритетів дозволяє точніше таргетувати маркетингові комунікації.

Диференціація та конкурентні переваги. Аналіз власних можливостей за трьома складовими моделі допомагає виявити унікальні конкурентні переваги. Можливо, компанія має патентовану конструкцію, ексклюзивну технологію обробки або унікальну логістичну мережу. Ці переваги мають стати основою позиціонування та змістом маркетингових повідомлень.

Ціноутворення. Модель дозволяє обґрунтувати цінову премію через демонстрацію переваг у кожній зі складових. Вища ціна може бути виправдана інноваційною конструкцією, що підвищує продуктивність клієнта, передовою технологією виробництва, що гарантує якість, або логістичним сервісом, що мінімізує простої виробництва.

Інновації та розвиток продукту. При плануванні інновацій важливо збалансовано розвивати всі три складові. Інновації в конструкції мають бути підтримані відповідними технологічними можливостями та логістичною інфраструктурою. Часто підприємства зосереджуються на вдосконаленні конструкції, забуваючи про необхідність адаптації виробничих процесів та логістичних систем.

Модель товару-виробу О. Зозульова та Т. Царьової пропонує комплексний погляд на промисловий товар як систему взаємопов'язаних елементів. Конструкція визначає функціональні можливості та цінність для клієнта, технологія виробництва забезпечує якість та ефективність, а логістика гарантує доступність та сервіс. Успішні промислові компанії створюють синергію між цими складовими, перетворюючи технічні характеристики виробу на конкурентні переваги та бізнес-результати.

У сучасних умовах цифрової трансформації промисловості всі три складові моделі зазнають фундаментальних змін. Цифрові двійники революціонізують конструювання, адитивні технології змінюють виробництво, а Інтернет речей трансформує логістику. Промислові маркетологи мають

відстежувати ці тенденції та адаптувати свої стратегії, використовуючи модель товару-виробу як інструмент систематичного аналізу та планування.

Розуміння взаємозв'язку між конструкцією, технологією та логістикою дозволяє промисловим підприємствам не просто продавати вироби, а пропонувати комплексні рішення, що створюють цінність для бізнес-клієнтів та забезпечують довгострокові партнерські відносини на ринку B2B.

ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ОСОБЛИВИЙ ТОВАР НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Технологія є системою, що поєднує знання, обладнання, процеси, інструменти, сировину та матеріали, підпорядковані певній меті, які можуть бути розчленовані на менші відносно самостійні компоненти. Має всі ознаки відкритої системи: структурність, ієрархічність, динамічність, цілісність, взаємозв'язок елементів, горизонтальні та вертикальні зв'язки, адаптивність та взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, множинність опису системи. Є підсистемою більш складної системи – підприємства, через яке опосередковано взаємодіє із надсистемою – ринковим середовищем підприємства. Такі системні характеристики як функціональність та цілеспрямованість зумовлюють чіткий зв'язок роботи технологічних компонентів із заданими результатами. Ієрархічність проявляється через відношення між компонентами технології, з яких принцип роботи технології є визначальним та домінуючим відносно системи процесів, яка, у свою чергу, визначає характер матеріальної складової технології. Технологія інтегрує ресурси підприємства у єдиний працюючий механізм, а в межах виробничих зв'язків сполучає підприємства-партнери у кластери, мережі тощо. В окремих випадках вона може істотно змінювати картину ринку, створюючи нові галузі, кластери, потреби та стандарти для підприємств вздовж технологічних ланцюжків, нові інститути ринку на основі нових принципів інтеграції ресурсів та нових ресурсів.

Технологія має матеріальну та нематеріальну складові. Нематеріальна складова втілена в об'єктах інтелектуальної власності та зафіксована в описах, картах, схемах тощо і містить відомості щодо принципів і процесів, з яких складається технологія. Матеріальна складова – це обладнання, інструменти, матеріали тощо; наявна на момент впровадження технології у виробництво. Матеріальна та нематеріальна складові можуть бути об'єктом обміну як сукупно, так і окремо одна від одної.

Нематеріальна складова не піддається фізичному зношенню, є фізично невичерпною, не споживається в процесі використання. Як документована науково-технічна інформація має ознаки товару «інформація»: у процесі ділення

лише примножується і може одночасно використовуватись на багатьох підприємствах, будучи винайденою в одній лабораторії. Також має специфічні риси в процесі обміну: документована інтелектуальна власність на ринку як результат науково-технічної діяльності, може передаватися, а не віддаватися. Тобто покупець отримує право користування науково-технічною інформацією та використання її корисних властивостей, а право власності може лишатися за продавцем.

Для нових технологій характерний підвищений ступінь ризику, що має назву технологічного ризику. Більшість економістів визнають неможливість його уникнення. Технологічний ризик – імовірність втрати частини власних ресурсів, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат у результаті розробки та впровадження технологічних нововведень. Технологічний ризик може включати ризик технічної помилки, ризик несприйняття ринком технології або ж її продукції, ризик завдання шкоди навколишньому середовищу, соціальний ризик (безробіття) тощо. Технологічний ризик (його склад та інтенсивність дії компонентів) змінюється відповідно до етапу життєвого циклу технології.

Вартість та споживчу вартість технології визначити значно складніше, ніж вартість та споживчу вартість інших товарів, як наголошується у праці. Технологія є відносно унікальним результатом використання масиву знань, науково-технічних розробок, винаходів та відкриттів; для її розроблення використовується наукова, інженерна, управлінська абстрактна праця. Розроблення технології є індивідуальним, може мати невизначений термін із невизначеним або неочікуваним результатом.

Вартість технології формується поступово, вона має включати витрати на її створення і поширення, а також усі витрати на комерційно невдалі варіанти, безрезультатні пошуки та винаходи, яким не можна знайти застосування. Суспільно-необхідні витрати праці на створення технології в більшості випадків не формуються, оскільки: а) розроблення технології є одноразовим; б) серед конкуруючих колективів виграє той, хто першим досяг результату, а отже, конкуренції багатьох індивідуальних витрат на створення немає. Поява більш досконалого конкурента призводить не до здешевлення, а до знецінення існуючої розробки.

Споживча вартість технології – її здатність задовольнити потреби промислового споживача, перетворюючи певний ресурс у продукт, або в інший ресурс, придатний до подальшого використання. Проявляється в отриманні соціального, економічного та інших ефектів; може включати ефекти, які не обмежуються місцем використання або виробництвом (соціальні, екологічні тощо) і в цьому сенсі впливає на всі складові системи економічних відносин,

породжуючи нові ринки, пов'язані із цими ефектами. Унікальний результат взаємодії знань та витрат праці – отримання відносно унікальної споживчої вартості. Технологія є гнучкою системою, вона придатна до перероблення, доопрацювання, оптимізації, модернізації, модифікації в межах властивостей її конструкції та матеріалів, нею використовуваних. Може мати різне застосування. Відповідно, змінюється і споживча вартість.

Вимірювання вкладених у технологію знань та зусиль жодним чином не характеризує її корисність. Для нової технології вона формується уявленнями споживачів, оскільки визначити цінність технології можна тільки після її застосування. Системний ефект, що його, як і будь-яка система, технологія містить у собі – проявляється лише в процесі роботи, після «запуску» певної технології. Якщо врахувати, що після «запуску» нову технологію, як правило, ще доопрацьовують підприємства-споживачі, то її системний ефект та відповідну споживчу вартість взагалі не можна достеменно прорахувати заздалегідь.

Шляхи появи технології простягаються в обидві сторони: технологія може бути відповіддю на запити ринку (маркетинг відгуку), а може бути винайденою в лабораторії (маркетинг пропозиції). Виробник, що знайшов попит на власну розробку, отримує прибуток через монопольне становище (монополія новатора), яке проте потребує захисту, оскільки витрати на копіювання технології є незрівнянно нижчими або взагалі мізерними, ніж на її розроблення. У разі копіювання монопольне становище розробника (монополія новатора) зникає. Отже, процес захисту права власності вимагає певних процедур, додаткових витрат, спеціальної інфраструктури.

Технологія виробництва підлягає стандартизації і може бути зафіксованою (нормативними галузевими документами, регламентами технологічного процесу, паспортами машин, процесів), як і вимоги до вихідної продукції (паспорти продукції, специфікації). Стандартизована технологія є джерелом формування стандартних вимог до матеріальної виробничої бази та іншого роду технологій – управління, постачання тощо. Окремі стандартизовані елементи можуть використовуватись на підприємствах інших галузей у складі іншої технології. Через здатність технології впливати на конкурентоспроможність підприємства та формувати стандарти виробництва на ринку сфера конкурентної боротьби може зміщуватись до боротьби за промислові та технологічні стандарти в галузі, і це є інструментом технічного регулювання трансферу технологій.

Життєвий цикл технології – це ідеалізований процес її розвитку в часі, зображений S-подібною кривою. Він дозволяє прогнозувати обсяги інвестування та час оновлення, удосконалення або ж заміни технології, тобто зменшує ступінь ризику, властивий технології як об'єкту управління. За американським автором

М. Стефіком життєвий цикл технологій можна поділити на чотири фази: зародження, зростання, зрілість, насичення. Слід зауважити, що виділяють два види кривої життєвого циклу технології: за однією аналізується вдосконалення технічних характеристик технології у часі, за другою – обсяги продажу (використання) технології на ринку. Обидві криві мають S-подібний вигляд. Життєвий цикл технології залежить від можливостей її поширення на ринку (наявності інфраструктури) та появи нових технологій, що мають більший економічний ефект. Наведені міркування дають можливість описати властивості технології, збудовані її природою та особливостями функціонування в системі економічних відносин (табл. 14.5).

Таблиця 14.5 - Властивості технології за групами [авторська розробка]

№	Ознака	Властивості	Вплив на економічні відносини
1	Структурні	є матеріальну та нематеріальну складову	Утворення специфічних ринків з обслуговування матеріальної та нематеріальної складової
		технологія є комплексною відкритою системою	Характерний постійний обмін потоків ресурсів – утворення кластерів
2	Функціональні	Інтегрує ресурси (поєднує ресурси в межах виробничого процесу)	Визначає спосіб задоволення потреб споживача технологічного продукту
		Трансформуюча здатність (перетворення сировини у готовий продукт)	Створює економічні блага
		Формує вартість та споживчу вартість через різні варіанти сполучення ресурсів	Формує економічну ефективність та конкурентоспроможність на мікро-, мезо-, та макрорівні
		Задовольняє потреби промислового споживача	Технологія є товаром
3	Технічні	Підлягає стандартизації	В межах економічних відносин упроваджуються технологічні стандарти, що формують засади технологічного укладу
		Гнучкість, здатність до трансформації (обмежена)	Має можливості конкурентного вдосконалення, база для наступного технологічного укладу
		Кожна складова технології має свій життєвий цикл	Утворює ринки схожих технологій, що відрізняються за технічною досконалістю
		Нематеріальна складова має ознаки інформації	Формує окремий ринок як об'єкт інтелектуальної власності
4	Економічні	Характеризується технологічним ризиком	Виникнення ринків венчурного фінансування
		Піддається фізичному та моральному зносу	Специфічна конкуренція на технологічному ринку

	Мінлива вартість та споживча вартість	Складне ціноутворення
--	---------------------------------------	-----------------------

На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що виробнича технологія як об'єкт обміну є складною категорією, що має дуальну природу, тобто створює вартість та додану вартість і водночас, сама має вартість та споживчу вартість. Вона є засобом вирішення конкретної потреби промислового споживача і водночас товаром. Означені властивості впливають на формування ролі технології в системі економічних відносин, а отже, наступною складовою аналізу є аналіз системи економічних відносин та її відповідного місця і ролі.

Роль виробничої технології в системі економічних відносин (рис. 14.5). Відмінності промислового продукту, послуги та виробничої технології наведено у таблиці 14.6.

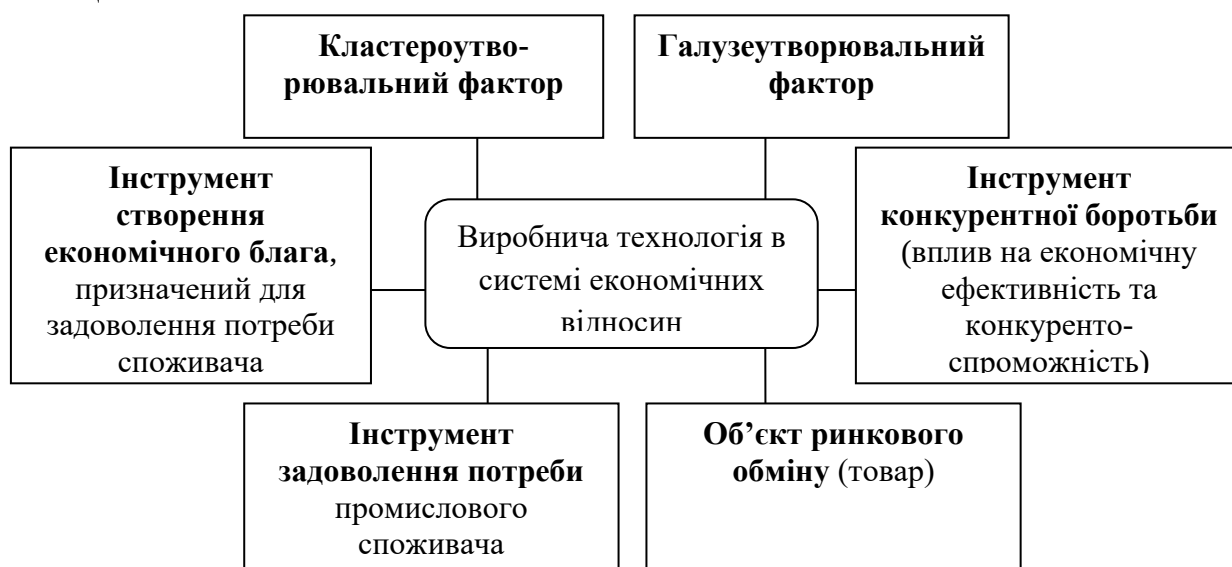


Рисунок 14.24 - Роль технології в системі економічних відносин

[авторська розробка]

Таблиця 14.6 - Відмінності промислового продукту, послуги та виробничої технології [авторська розробка]

№ з/п	Критерій	Продукт	Послуга	Виробнича технологія
1	Синтетичність об'єкта	У більшості випадків не є синтетичним, єдність ідеї та матеріальної форми	Є синтетичним, але матеріальна та нематеріальна складові використовуються в межах одного	Є синтетичним: містить нематеріальну складову, що може продаватись як окремий товар. Матеріальна складова з'являється на етапі ринкового впровадження. Нематеріальна складова може

			процесу споживання	складатись із багатьох об'єктів інтелектуальної власності
2	Динаміка стану складових об'єкта	Майже не змінюються (за винятком модифікації товару)	Майже не змінюються (за винятком модифікації товару)	Складові – самостійні об'єкти інтелектуального права, можуть змінюватись у процесі доопрацювання. Кожна зі складових має свій життєвий цикл
3	Комплексність об'єкта	Відносно простий	Відносно простий	Складний об'єкт, містить якісно різні складові різної природи
4	Споживча вартість	Не змінюється	Переважно не змінюється	Змінюється залежно від розвитку технології та ринку
5	Вартість	Розраховується заздалегідь	Розраховується заздалегідь	Варіюється залежно від процесу розробки та впровадження об'єкту
6	Експлуатація товару	Не потребує значних зусиль	Не потребує значних зусиль	Комплексність технології потребує комплексної та складної підтримки в процесі експлуатації
7	Поведінка об'єкта у процесі експлуатації	Об'єкт знищується у процесі експлуатації	Об'єкт знищується у процесі експлуатації	Нематеріальна складова не витрачається в процесі використання. Матеріальна складова знищується
8	Ступінь матеріалізації об'єкту	Матеріальні	Різний ступінь матеріалізації, можуть бути нематеріальними	Є нематеріальна складова, може мати матеріальну компоненту. Нематеріальна складова має риси інформації та потребує особливого захисту

Технологія як товар має п'ять критичних складових (рис. 14.25):

- технологічний принцип як ідея вирішення споживчої проблеми;
- технологічний процес, а саме: сукупність та послідовність операцій, що характеризуються власним складом та структурою і мають бути узгоджені з іншими процесами на підприємстві;
- фізична база реалізації, включаючи вимоги до сировини, показники робочих процесів, вимоги до продукції тощо. Питання не є простим з огляду на різну технологічну оснащеність галузей та підприємств, що можуть належати навіть до різних технологічних укладів;
- організаційний процес упровадження, створення системи взаємопов'язаних заходів та процесів у межах організації-користувача;
- правовий спосіб реалізації, сукупність об'єктів інтелектуальної власності.

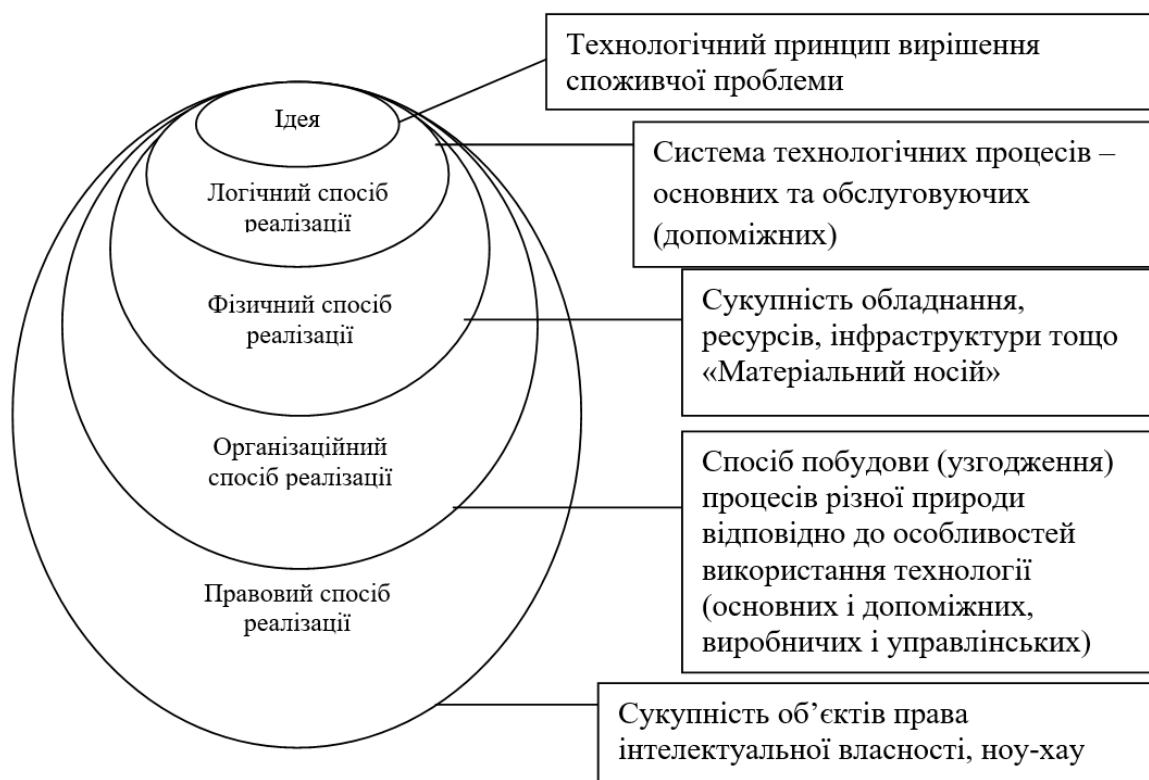


Рисунок 14.25 - П'ять рівнів технології як товару

[авторська розробка]

Модель п'яти рівнів створює теоретичну основу для оцінювання ринкової привабливості та конкурентоспроможності технології як товару. На відміну від звичайних товарів, які являють собою єдність ідеї та матеріальної форми, технологія є комплексним утворенням, кожен рівень якого має свої темпи і терміни впровадження, може піддаватись змінам (внутрішнім або зовнішнім).

П'ять рівнів складно унаочнити, щоб сформувати за ними модель оцінювання конкурентоспроможності, тому їх можна звести до трьох: ідея, логічний спосіб її реалізації та спосіб упровадження (імплементатії), що включає три останні рівні (правовий, організаційний та фізичний) (рис. 14.26).

Розбиття на три рівні зумовлено кількома чинниками:

1. Кожен рівень може бути відносно незалежним та реалізовуватись як окрема форма продажу технології:

- технологія як інтелектуальний продукт (ідея);
- технологія як сукупність процесів, що захищені авторським правом;
- технологія як сформована цілісність, включаючи фізичну складову. На цьому етапі, за умови впровадження технології на ринок виникає потреба в організаційних заходах та правовому супроводі.

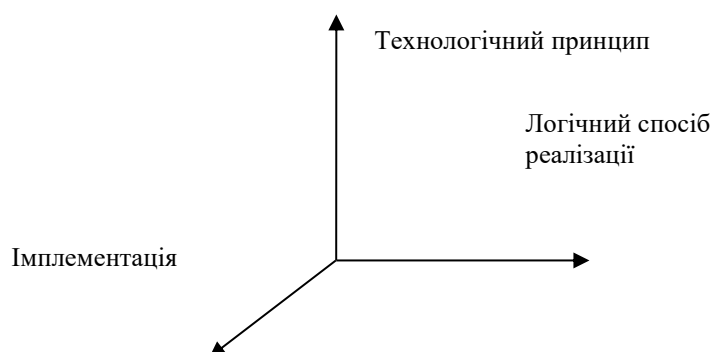


Рисунок 14.26 - Три рівні оцінювання технології [авторська розробка]

Розбиття на три рівні зумовлено кількома чинниками:

1. Кожен рівень може бути відносно незалежним та реалізуватись як окрема форма продажу технології:

- технологія як інтелектуальний продукт (ідея);
- технологія як сукупність процесів, що захищені авторським правом;
- технологія як сформована цілісність, включаючи фізичну складову. На

цьому етапі, за умови впровадження технології на ринок виникає потреба в організаційних заходах та правовому супроводі.

2. Напрями відображають послідовність появи та реалізації технології (за годинниковою стрілкою): від народження ідеї до її втілення у модель у вигляді логічної послідовності процесів, що реалізують технологію, та її фізичного втілення у випадку її провадження і використання. У такому порядку необхідно проводити і аналіз технології. Вектор «імплементація» відображає процес упровадження технології, її реалізацію на фізичних носіях, запуск у реальне виробництво, і охоплює третій, четвертий та п'ятий рівні із п'ятирівневої моделі технології.

3. Кожен рівень, з огляду на можливість самостійної реалізації має власний життєвий цикл, який теоретично можна подати таким чином (рис. 14.27). Позначкою «+» показано зростання рівня конкурентоспроможності (або рівня розвитку) відповідної складової, позначкою «-» – спадання.

Кожен рівень має власні строки появи, набуття конкурентоспроможності, піку конкурентоспроможності та спаду. Слід також враховувати, що час появи кожного рівня є індивідуальним, і може не збігатися з часом появи інших рівнів.

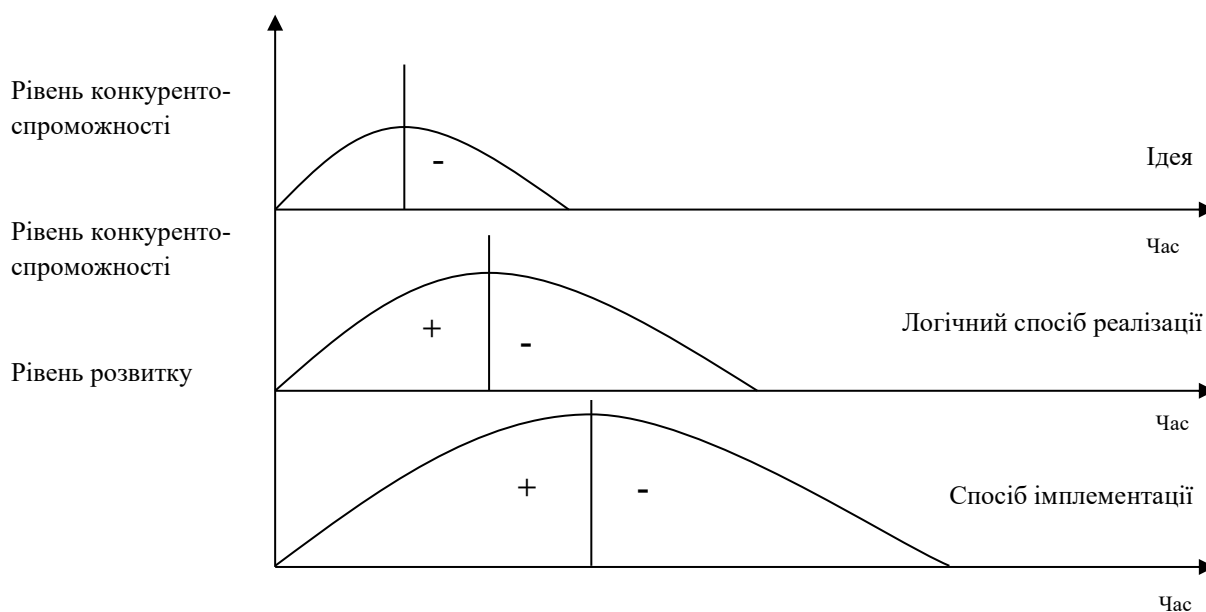


Рисунок 14.27- Життєві цикли рівнів технології [авторська розробка]

Дослідження можливості сприйняття споживачем технології у системі ринкових відносин в цілому потребує дослідження актуальності кожного рівня у їх взаємодії. Рівень ринкової актуальності певного рівня технології, як і рівень актуальності сукупної кривої визначається за допомогою методів технологічного прогнозування та за допомогою експертного оцінювання.

П'ятирівнева модель технології як товару розроблена для виробничої технології, проте є універсальною, і може бути використана для будь-якої технології (управлінської, навчальної тощо). Розроблення такої моделі дозволяє відійти від сприйняття товару як єдиного цілого, з огляду на особливості власне технології, складові якої мають індивідуальну темпоральну характеристику та свій життєвий цикл. У спрощеному вигляді модель дозволяє сформулювати вектори оцінювання конкурентоспроможності та надати базис для формування алгоритму оцінювання затребуваності технології ринком. Використання моделі уможливило проведення більш точного та якісного оцінювання ринкової привабливості та конкурентоспроможності технології як товару, що є актуальним з огляду на стрімкий розвиток технологічного ринку.

ПРОМИСЛОВІ ПОСЛУГИ

У сучасній економіці, орієнтованій на знання та інновації, послуги стають ключовим драйвером доданої вартості, навіть у промисловому секторі. Конкуренція все частіше ведеться не лише через якість фізичного продукту, а через комплекс супутніх та професійних послуг, що супроводжують його протяг усього життєвого циклу. Такі компанії, як Siemens, General Electric, IBM, трансформуються з виробників обладнання в постачальників рішень («solutions»), де послуги становлять основну частину вартості пропозиції. Отже, розуміння промислових послуг як особливого товару є критично важливим для ефективного промислового маркетингу. Наддамо декілька визначення промислової послуги:

Промислові послуги — це вид економічної діяльності, спрямований на задоволення виробничих потреб організацій-споживачів шляхом надання нематеріальних благ, що забезпечують підтримку, оптимізацію або розвиток їхніх бізнес-процесів і виробничих систем.

Промислові послуги – це нематеріальна, спеціалізована діяльність, спрямована на задоволення потреб промислових споживачів (виробничих підприємств, організацій) у підтримці, оптимізації та розвитку їхньої операційної, інноваційної та управлінської діяльності.

Промислова послуга – це комплекс взаємопов'язаних дій, процесів, методик та інструментів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності підприємства-замовника через збільшення функціональності, уречевлених у певних процесах, оцінках, рекомендаціях, дозволах. Промислова послуга структуру, наведену на рисунку 14.28.

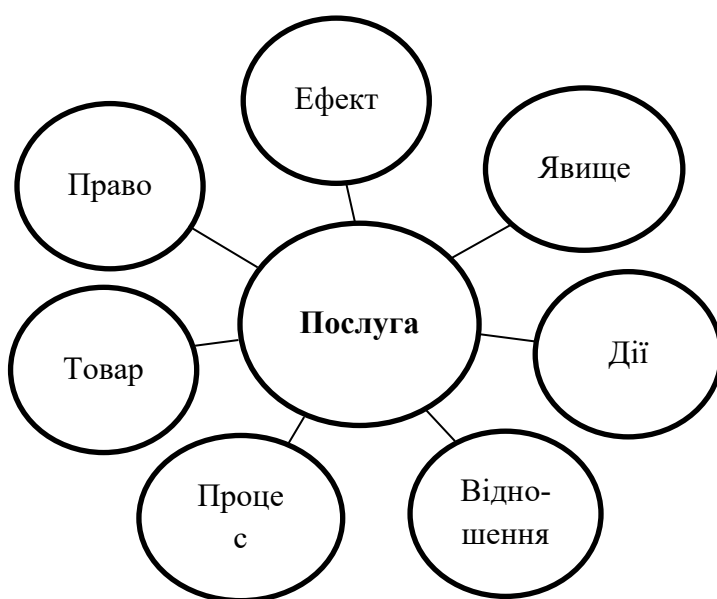


Рисунок 14.28 – Структура поняття «послуга»

На відміну від споживчих послуг, промислові послуги характеризуються (табл. 14.7):

- орієнтацією на організаційних покупців, а не кінцевих споживачів;
- високим ступенем технічної складності та спеціалізації;
- тривалими контрактними відносинами між постачальником і клієнтом;
- значним впливом на операційну ефективність підприємства-замовника;
- необхідністю глибокої інтеграції з виробничими процесами клієнта

Таблиця 14.7 – Відмінності між промисловим та споживчим послугами [розроблено автором]

№	Критерій	Промислова послуга	Послуга на споживчому ринку
1.	Суб'єкт	Підприємство або група підприємств	Людина або сім'я
2.	Мотиви	Раціональні	Емоційні та ірраціональні
3.	Мета	Підвищити функціональність суб'єкта	Покращити емоційний стан суб'єкта
4.	Чинники впливу	Економічні, техніко-технологічні	Соціальні
5.	Результат	Матеріалізуються в оцінки, рекомендації, дозволи	Зазвичай не матеріалізується
6.	Природа	Професійна	Непрофесійна
7.	Ризики від некваліфікованого надання	Високі	Порівняно низькі

Особливе місце промислових послуг у сучасній економіці визначається тенденцією сервітизації виробництва, коли традиційні промислові компанії трансформуються у постачальників комплексних рішень, що поєднують продукцію та супутні послуги.

Систематизація промислових послуг є важливим завданням для розуміння їхньої структури та розробки ефективних маркетингових стратегій. Існує декілька підходів до класифікації, що базуються на різних критеріях.

Таблиця 14.8 - Класифікація за функціональним призначенням

Група послуг	Підгрупи	Приклади	Характеристика
Виробничо-технічні послуги	Технічне обслуговування обладнання	Планове ТО, діагностика, налагодження	Забезпечують безперебійну роботу виробничих активів
	Ремонтні послуги	Капітальний, поточний, аварійний ремонт	Відновлення працездатності обладнання
	Модернізація та апгрейд	Технічне переоснащення, впровадження нових модулів	Підвищення продуктивності існуючих систем
Інжинірингові послуги	Проектування	Технічне проектування, розробка конструкторської документації	Створення технічних рішень під замовлення
	Консалтинг	Технологічний консалтинг, оптимізація процесів	Експертна підтримка прийняття рішень
	Пусконаладжувальні роботи	Монтаж, налагодження, здача в експлуатацію	Введення обладнання в експлуатацію
Логістичні послуги	Транспортування	Вантажні перевезення, експедирування	Переміщення промислових вантажів
	Складування	Зберігання сировини, матеріалів, готової продукції	Управління запасами
	Управління ланцюгами постачання	Планування, координація, оптимізація	Забезпечення безперебійності постачань
Фінансово-економічні послуги	Лізинг обладнання	Фінансовий, оперативний лізинг	Альтернатива прямій купівлі активів
	Факторинг	Фінансування дебіторської заборгованості	Управління грошовими потоками
	Страховання	Страховання майна, відповідальності, ризиків	Мінімізація виробничих ризиків

Таблиця 14.9 – Класифікація за ступенем інтеграції з основним товаром

Тип послуг	Опис	Приклади
Базові супутні послуги	Мінімально необхідні для функціонування продукту	Гарантійне обслуговування, базова технічна підтримка
Розширені послуги	Додають цінність та конкурентні переваги	Навчання персоналу, консультації з оптимізації, моніторинг
Комплексні рішення	Повна інтеграція продукту та послуг	Контракти на життєвий цикл, аутсорсинг виробничих процесів

Таблиця 14.10 Класифікація за етапами життєвого циклу обладнання

Етап	Види послуг	Маркетингове значення
Передпродажний	Консультації, технічний аудит, проектування рішень	Формування довіри, демонстрація експертизи
Продаж та впровадження	Монтаж, налагодження, навчання персоналу	Забезпечення успішного старту експлуатації
Експлуатація	Технічне обслуговування, ремонт, постачання запчастин	Утримання клієнта, генерація стабільного доходу
Модернізація	Апгрейд, розширення функціоналу	Продовження життєвого циклу відносин
Виведення з експлуатації	Демонтаж, утилізація, trade-in	Створення можливостей для нових продажів

Промислові послуги, як особливий вид товару на ринку B2B, володіють специфічними характеристиками, що впливають з їхньої нематеріальної природи та виробничого призначення.

Класичні характеристики послуг у промисловому контексті:

- *Нематеріальність (Intangibility)*. У промисловому секторі нематеріальність послуг створює особливі виклики для маркетингу. Клієнтам складно оцінити якість послуги до її отримання, що підвищує сприйняття ризику при прийнятті рішення про закупівлю. Для подолання цієї проблеми постачальники використовують матеріалізацію через демонстрацію кейсів, надання детальних технічних звітів, сертифікати якості та візуалізацію процесів надання послуг.
- *Невіддільність від джерела (Inseparability)*. Промислові послуги часто вимагають безпосередньої участі як постачальника, так і клієнта в процесі їх надання. Наприклад, налагодження обладнання неможливе без доступу до виробничих потужностей замовника. Це створює необхідність тісної взаємодії та координації, що впливає на організацію процесу надання послуг.
- *Мінливість якості (Variability)*. Якість промислових послуг може варіюватися залежно від кваліфікації персоналу, часу надання, умов на об'єкті клієнта. Для промислових підприємств ця характеристика особливо критична, оскільки

нестабільна якість послуг може призвести до зупинки виробництва та значних фінансових втрат.

- *Нездатність до зберігання (Perishability)*. Промислові послуги не можна накопичувати в періоди низького попиту для використання в піковий період. Це створює складнощі з управлінням потужностями сервісних підрозділів та ресурсним плануванням.

Специфічні характеристики промислових послуг

- *Високий ступінь технічної складності*. Промислові послуги часто вимагають глибоких технічних знань, спеціалізованого обладнання та кваліфікованого персоналу. Це створює високі бар'єри входу на ринок і формує тривалі конкурентні переваги для компаній з відповідною експертизою.
- *Критичність для бізнес-процесів клієнта*. Якість промислових послуг безпосередньо впливає на операційну ефективність, продуктивність та прибутковість підприємства-замовника. Наприклад, якісне технічне обслуговування може запобігти простоям обладнання, що коштують мільйони гривень.
- *Тривалість контрактних відносин*. На відміну від багатьох споживчих послуг, промислові послуги часто надаються в рамках довгострокових контрактів (від кількох років до десятиліть). Це особливо характерно для контрактів на повне технічне обслуговування складного обладнання.
- *Множинність осіб, що приймають рішення*. Рішення про закупівлю промислових послуг зазвичай приймається закупівельним центром, до якого входять представники різних підрозділів: виробництво, технічний відділ, закупівлі, фінанси. Кожен учасник оцінює послугу з власної перспективи.

Маркетингові особливості промислових послуг

Маркетинг промислових послуг має суттєві відмінності від маркетингу споживчих послуг і промислових товарів, що зумовлені специфікою цільової аудиторії, процесу прийняття рішень та характером відносин між постачальником і клієнтом.

Особливості маркетингу взаємовідносин:

У сфері промислових послуг маркетинг взаємовідносин набуває першочергового значення. Тривалі партнерські відносини є основою успішного бізнесу, оскільки:

- вартість залучення нового клієнта значно перевищує витрати на утримання існуючого
- довіра та репутація є критичними факторами вибору постачальника

- глибоке розуміння специфіки бізнесу клієнта забезпечує конкурентну перевагу

Ключові інструменти маркетингу взаємовідносин включають програми лояльності для корпоративних клієнтів, регулярні технічні огляди та консультації, персоналізований сервіс з призначенням персонального менеджера, систематичний збір та використання зворотного зв'язку.

Особливості ціноутворення:

Ціноутворення на промислові послуги відрізняється складністю та варіативністю підходів:

- *Цінність-орієнтоване ціноутворення* базується на економічній вигоді, яку отримує клієнт. Наприклад, вартість послуги з оптимізації енергоспоживання може визначатися як відсоток від досягнутої економії.
- *Пакетне ціноутворення* передбачає об'єднання декількох послуг у комплексні пропозиції за єдиною ціною, що спрощує процес закупівлі для клієнта та збільшує середній чек.
- *Модель підписки* набуває популярності, особливо для послуг технічної підтримки та хмарних рішень. Клієнт платить фіксовану суму регулярно, що забезпечує передбачуваність витрат.
- *Performance-based pricing* — оплата залежить від досягнення певних показників ефективності, що мінімізує ризики клієнта та стимулює постачальника до якісного виконання.

Особливості комунікаційної політики. Комунікаційна стратегія в маркетингу промислових послуг відрізняється високим ступенем персоналізації та акцентом на експертизі:

- Контент-маркетинг — публікація технічних статей, white papers, кейсів демонструє компетентність компанії та допомагає в освіті потенційних клієнтів.
- Участь у галузевих виставках та конференціях залишається важливим каналом просування, оскільки дозволяє встановити особисті контакти з особами, що приймають рішення.
- Цифрові канали комунікації набувають зростаючого значення: професійні соціальні мережі (LinkedIn), спеціалізовані портали, вебінари та онлайн-демонстрації.
- Рекомендації та відгуки від існуючих клієнтів є найпотужнішим інструментом просування, оскільки знижують сприйняття ризику у потенційних замовників.

Управління якістю та стандартизація. Для промислових послуг критично важливим є впровадження систем управління якістю:

- сертифікація за міжнародними стандартами (ISO 9001, галузеві стандарти)

- розробка детальних процедур надання послуг (SOP)
- постійний моніторинг та вимірювання задоволеності клієнтів
- навчання та сертифікація персоналу

Особливості розподілу та доступу . На відміну від багатьох товарів, промислові послуги часто надаються безпосередньо постачальником без посередників. Проте існують й інші моделі: авторизовані сервісні центри для забезпечення географічного покриття, партнерські мережі для надання комплексних рішень, цифровізація надання послуг (remote monitoring, дистанційна діагностика).

Тенденції розвитку ринку промислових послуг

Ринок промислових послуг перебуває в стані активної трансформації під впливом технологічних, економічних та соціальних факторів.

Цифровізація та Індустрія 4.0 . Впровадження цифрових технологій кардинально змінює характер промислових послуг:

- **Інтернет речей (IoT)** дозволяє здійснювати віддалений моніторинг стану обладнання в режимі реального часу, що робить можливим перехід від реактивного до проактивного обслуговування.
- **Предиктивна аналітика** на основі штучного інтелекту дозволяє прогнозувати несправності та планувати ремонти до виникнення проблем, мінімізуючи незаплановані простої.
- **Доповнена реальність (AR)** використовується для дистанційної технічної підтримки, навчання персоналу та візуалізації складних технічних рішень.
- **Цифрові двійники** створюють віртуальні моделі фізичного обладнання, що дозволяє моделювати різні сценарії експлуатації та оптимізувати налаштування без ризику для реального виробництва.

Сервітизація виробництва. Виробничі компанії все активніше переходять від продажу обладнання до надання комплексних рішень, що включають як продукт, так і весь спектр супутніх послуг. Крайнім проявом цієї тенденції є модель "equipment as a service", коли клієнт не купує обладнання, а платить за результат його роботи.

Сталий розвиток та циркулярна економіка. Зростаюча увага до екологічних питань стимулює попит на послуги з модернізації обладнання для підвищення енергоефективності, управління життєвим циклом активів та їх відповідальної утилізації, впровадження принципів циркулярної економіки у виробничі процеси.

Глобалізація ринку. Промислові послуги все більше надаються на глобальному рівні, що вимагає від постачальників розбудови міжнародних сервісних мереж, стандартизації процесів та адаптації до різних регуляторних вимог.

Промислові послуги є динамічним та стратегічно важливим сегментом ринку B2B, що характеризується високою технічною складністю, тривалими контрактними відносинами та безпосереднім впливом на ефективність бізнесу клієнтів.

Успішний маркетинг промислових послуг вимагає глибокого розуміння специфіки галузі, побудови довгострокових партнерських відносин, демонстрації експертності та здатності надавати вимірювану економічну цінність для клієнтів.

Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення якості та ефективності промислових послуг, створюючи передумови для появи принципово нових бізнес-моделей та способів взаємодії з клієнтами.

Контрольні питання:

1. Назвіть основні особливості промислових товарів у порівнянні зі споживчими товарами.
2. Які основні товарні епохи (концепції) розвитку маркетингу ви знаєте? Охарактеризуйте виробничу та збутову епохи.
3. Наведіть класифікацію промислових товарів за роллю в виробничому процесі (три основні групи).
4. Опишіть групи "матеріали та деталі" в класифікації промислових товарів, наведіть приклади.
5. Що таке капітальне майно в класифікації промислових товарів? Наведіть приклади основного та допоміжного обладнання.
6. Які моделі товару в маркетингу ви знаєте (наприклад, модель за Ф. Котлером з рівнями товару)?
7. Охарактеризуйте рівні товару за моделлю Ф. Котлера (основний товар, реальний товар, товар з підкріпленням).
8. Чим відрізняється технологія як особливий товар на промисловому ринку?
9. Назвіть особливості промислових послуг як об'єкта маркетингу.
10. Які допоміжні матеріали та ділові послуги входять до класифікації промислових товарів?

Питання для самоперевірки:

1. Які ключові відмінності промислових товарів від споживчих (наприклад, за кількістю покупців, обсягом закупівель)?

2. Охарактеризуйте маркетингову епоху в розвитку концепцій маркетингу.
3. Наведіть приклади сировини та напівфабрикатів у групі "матеріали та деталі".
4. Що входить до групи "допоміжні матеріали та послуги" в класифікації промислових товарів?
5. Порівняйте моделі товару: трирівневу модель та п'ятирівневу модель Ф. Котлера.
6. Які особливості маркетингу технологій як товару (наприклад, високий ризик, довгий цикл продажу)?
7. Наведіть приклади промислових послуг (ділові послуги, послуги з обслуговування).
8. Як класифікуються промислові товари за ступенем входження у виробничий процес?
9. Опишіть товар з підкріпленням у моделі маркетингу промислових товарів.
10. Які епохи розвитку маркетингу пов'язані з орієнтацією на продукт, продаж та споживача?

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте, як особливості промислових товарів впливають на формування товарної стратегії підприємства (на прикладі конкретної галузі).
2. Дослідіть еволюцію товарних епох маркетингу в сучасних умовах (включаючи цифрову епоху) та їх вплив на промислові ринки.
3. Порівняйте класифікацію промислових товарів за різними авторами (наприклад, Ф. Котлер та українські джерела) і визначте спільне та відмінне.
4. Розгляньте моделі товару в маркетингу та запропонуйте, як застосувати п'ятирівневу модель до промислового обладнання.
5. Проаналізуйте роль технологій та промислових послуг у товарній стратегії сучасних підприємств на промисловому ринку (з прикладами з практики).

Лекція 15

ТЕМА 14. ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 15:

1. Товарна політика промислового підприємства.
2. Життєвий цикл промислових товарів.
3. Стратегії та моделі розробки та виведення товару на ринок.
4. Особливості брендингу на промисловому ринку.
5. Методи формування оптимального промислового товару.
6. Методи управління товарним портфелем.

ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Товарна політика є одним із найважливіших елементів маркетингової стратегії промислового підприємства, оскільки саме товар становить основу комерційної діяльності та визначає конкурентні позиції компанії на ринку. У контексті промислового маркетингу товарна політика набуває особливого значення через специфіку промислових товарів, складність процесів виробництва та тривалість циклів розробки нової продукції. Ефективна товарна політика дозволяє підприємству оптимально використовувати виробничі потужності, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на ринку. Розглянемо основні складові товарної політики: виробничу програму, продуктову лінію, її характеристики

Виробнича програма — це сукупність усіх продуктів і послуг, які підприємство виробляє та пропонує на ринку. Вона визначає *обсяг, номенклатуру та асортимент продукції*, що випускається за певний період (наприклад, рік). У промисловому маркетингу виробнича програма тісно пов'язана з виробничими потужностями, сировиною, технологіями та попитом на B2B-ринку. Виробнича програма являє собою комплексний план виробництва продукції підприємства на певний період часу. Це стратегічний документ, який визначає, що саме, в яких кількостях та коли буде виробляти підприємство з урахуванням наявних ресурсів, технологічних можливостей та попиту на ринку. Виробнича програма є результатом глибокого аналізу ринкової ситуації, внутрішніх можливостей підприємства та стратегічних цілей компанії. Вона формується на основі маркетингових досліджень, прогнозів попиту, аналізу конкурентного середовища та оцінки виробничих потужностей підприємства.

Формування виробничої програми промислового підприємства базується на врахуванні численних факторів, серед яких попит на продукцію, виробничі можливості підприємства, наявність необхідних ресурсів, технологічні

обмеження та фінансові можливості. Важливим аспектом є також аналіз життєвого циклу продукції, оскільки в промисловому виробництві цикли часто є тривалими та капіталомісткими.

Виробнича програма повинна забезпечувати оптимальне завантаження виробничих потужностей, мінімізацію витрат виробництва та максимізацію прибутку підприємства при одночасному задоволенні потреб споживачів.

Виробнича програма має кількісну та якісну характеристику. *Кількісна*: обсяги виробництва, глибина та ширини виробничої програми.

Обсяг виробництва - кількість одиниць продукції, яку планується виготовити. Він залежить від прогнозу попиту, ринкових тенденцій та ресурсів підприємства. Обсяги виробництва визначають кількісні показники випуску продукції кожного найменування та різновиду в натуральному та вартісному вимірах.

Глибина виробничої програми – показує, скільки різних варіантів товарів (типи, моделі, сорти) є усередині однієї товарної лінії.

Ширина виробничої програми – показує, скільки видів товарів чи товарних ліній міститься у програмі. Вона залежить безпосередньо від маркетингової стратегії виробника.

Структура виробничої програми включає кілька основних компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у загальній товарній політиці підприємства.

Номенклатура продукції визначає систематизований перелік найменувань виробів, які випускає або планує випускати підприємство. Це може бути як вузькоспеціалізована продукція для конкретних галузей промисловості, так і широкий спектр товарів для різних сегментів ринку.

Асортимент продукції деталізує номенклатуру та включає різновиди кожного найменування за типами, розмірами, потужністю, технічними характеристиками та іншими параметрами. Асортимент це варіації товарів усередині номенклатури, наприклад, різні моделі верстатів з різними характеристиками.

Сортамент — це спеціальний термін, що використовується переважно в промислових галузях (зокрема, металургії та виробництві металопрокату), для позначення переліку або набору типів, розмірів, профілів, марок і форм однорідної продукції, яка виробляється на підприємстві чи в галузі. На відміну від загального поняття **асортименту** (який означає широкий набір різноманітних товарів, видів і модифікацій), сортамент є вужчим і технічнішим: він стосується стандартизованих характеристик однотипних промислових виробів (наприклад, розміри листів, труб, швелерів, арматури тощо згідно з ГОСТами).

Продуктова лінія (product line) являє собою групу споріднених товарів, що мають схожі функціональні характеристики, призначені для однієї групи

споживачів, реалізуються через подібні канали збуту або належать до одного цінового діапазону. У промисловому маркетингу продуктові лінії формуються з урахуванням технологічної спорідненості виробів, схожості виробничих процесів та спільності споживчих потреб. Продуктова лінія може включати як основні вироби, так і супутню продукцію, комплектуючі, запасні частини та сервісні послуги. Правильно сформована продуктова лінія дозволяє підприємству отримати синергетичний ефект від виробництва споріднених товарів, оптимізувати використання виробничих потужностей та знизити витрати на маркетинг та збут.

Продуктові лінії оцінюються за кількома параметрами, які допомагають аналізувати ефективність асортименту:

- **Довжина** (*length*) - кількість товарних позицій у лінії. Довга лінія (багато позицій) дозволяє охопити більше сегментів ринку, але збільшує витрати на виробництво та логістику. У промисловості довгі лінії типові для постачальників комплектуючих (наприклад, болти різних розмірів і матеріалів).
- **Ширина** (*width*) - кількість продуктових ліній в асортименті підприємства. Широкий асортимент (багато ліній) диверсифікує ризики, але вимагає значних інвестицій. Наприклад, компанія може мати лінії для металургії, будівництва та харчової промисловості.
- **Глибина** (*depth*) - кількість варіантів усередині однієї позиції. Глибока лінія пропонує багато модифікацій (наприклад, насоси з різною потужністю, матеріалами та опціями). У B2B це важливо для індивідуалізації під клієнта.
- **Послідовність** (*consistency*)/ узгодженість - ступінь взаємозв'язку товарів у лінії за технологією, каналами збуту чи призначенням. Висока послідовність спрощує маркетинг і брендинг, наприклад, усі товари лінії орієнтовані на екологічність. Висока узгодженість продуктової лінії сприяє ефективному використанню виробничих ресурсів, спрощує процеси маркетингу та формує цілісний імідж підприємства на ринку. Однак надмірна узгодженість може обмежувати можливості

Ці характеристики дозволяють оцінити, наскільки лінія відповідає стратегії підприємства. У промисловому маркетингу акцент на раціоналізації: лінії повинні бути ефективними, без дублювання, і орієнтованими на довгострокові контракти.

Довжина товарної лінії може бути збільшена за допомогою її *витягування* та *наповнення*.

Витягування товарного асортименту

Існують такі стратегії щодо нарощування товарного асортименту підприємством (рис. 15.1):

- **нарощування вниз** – перехід з більш високих ринкових позицій у нижчі (наприклад, дорогі товари-лідери у більш «демократичні» цінові діапазони)
- **нарощування вгору** – перехід із нижчих цінових позицій у вищі (наприклад, продукція китайських виробників);
- **двостороннє нарощування** – двоспрямоване розширення товарного асортименту компаній, що займають середнє становище.

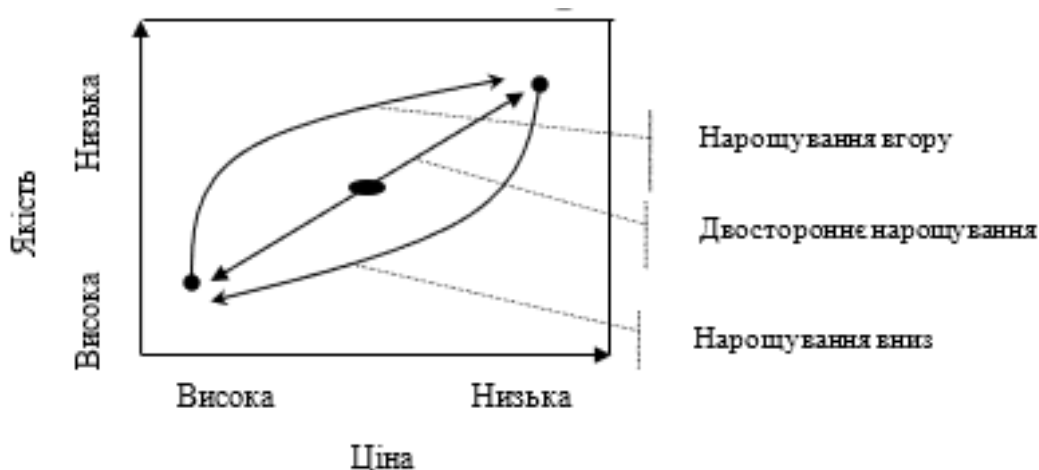


Рисунок 15.1– Стратегії нарощування витягування товарного асортименту

При витягуванні товарної лінії донизу, у бік нижнього цінового діапазону, фірма доповнює її товарами з низькими цінами. Однак виведення товарів на нижній ціновий діапазон ринку пов'язане з певним ризиком, що полягає в тому, що клієнти компанії можуть переорієнтуватися на більш дешевий продукт, що зрештою негативно вплине на продаж основного продукту.

При витягуванні товарної лінії вгору та виході у верхній ціновий діапазон ринку компанія прагне прискорити темпи зростання, збільшити прибуток чи позиціонувати себе як виробника повного товарного асортименту.

Компанії, які обслуговують середній ціновий діапазон ринку, можуть ухвалити рішення про витягування товарної лінії в обох напрямках. Основний ризик такої стратегії полягає знову ж таки у можливій міграції певної частини клієнтури у бік низького цінового сегмента.

Наповнення товарного асортименту

Довжина товарної лінії може бути збільшена за допомогою випуску нових варіантів товарів у тому самому ціновому діапазоні. Мотивів щодо проведення стратегії наповнення товарної лінії може бути кілька: прагнення до збільшення

прибутку, необхідність задоволення вимог дилерів, які прагнуть розширення асортименту, спроба повністю використовувати виробничі потужності, бажання перейти у розряд провідних постачальників і перекрити ринкові ніші для конкурентів.

Модернізація, виділення та скорочення товарної лінії

Товарні лінії потребують модернізації. На ринках, що стрімко змінюються, де своєчасність є вирішальним фактором, що допомагає уникнути збиткового спаду продажів наявних продуктів або поступок позиції конкурентам, модернізація відбувається безперервно. Для виділення товарної лінії у вигляді рекламної кампанії менеджер зазвичай вибирає одну чи кілька ТО. Вибір залежить від мети кампанії: залучити додаткових споживачів, підтримати престиж фірми. У тих випадках, коли один з «полюсів» товарної лінії користується підвищеним попитом, а інший – непопулярний, постачальник може спробувати стимулювати попит, обравши для реклами товари, що повільно реалізуються (особливо, якщо виробляє їх підприємство простоє). Менеджери також повинні регулярно переглядати склад товарної лінії з метою його скорочення, встановлюючи шляхом аналізу обсягу продажів та виробничих витрат збиткові чи неперспективні товари. Скорочення товарної лінії може проводитися й у зв'язку з дефіцитом виробничих потужностей чи в періоди падіння попиту.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ

Теорію життєвого циклу товару (ЖЦТ) було запропоновано у 60-х роках Теодором Левітом. Ця концепція передбачає зміну стратегії управління маркетингової діяльністю компанії залежно від того, якому етапі свого існування на ринку перебуває товар. Згідно з цією концепцією кожен товар має свою тривалість існування на ринку, проте всі товари проходять одні й ті самі стадії свого ринкового життя. Концепція ЖЦТ аналізує збут, продукцію, прибуток, споживачів, конкурентів, стратегію маркетингу та ін. з моменту надходження товару на ринок до його зняття.

Концепція ЖЦТ – це спроба розпізнати правильні стадії історія продажу товару. На кожній стадії є відповідні проблеми та можливості щодо стратегії маркетингу та прибутку. Знаючи, на якій стадії знаходиться товар або на яку стадію перейде, компанія може краще розпланувати свою господарську діяльність (рис. 15.2).

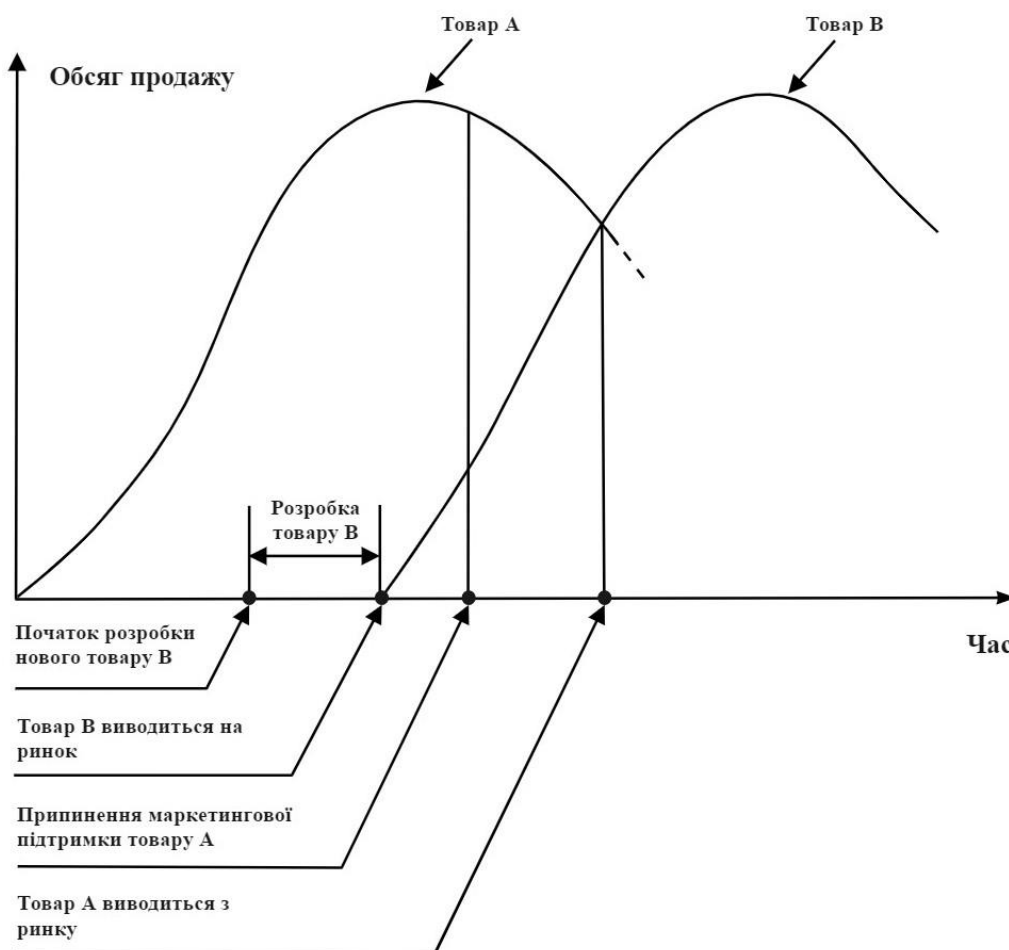


Рисунок 15.2 – Періоди заміни старого товару на новий

Стверджувати, що товар має життєвий цикл, означає взяти до уваги наступне: товари мають обмежений термін життя; продажі товарів проходять через певні стадії; прибуток від продажів зростає та падає на різних стадіях ЖЦТ; на різних стадіях ЖЦТ необхідно розробляти різноманітні маркетингові, фінансові, виробничі стратегії.

Причини, що породили виникнення цієї концепції, роблять її вкрай актуальною: ЖЦТ постійно скорочується через загострення конкуренції та науково-технічного прогресу; нова продукція вимагає постійно зростаючих інвестицій; концепція дозволяє оптимізувати фінансові потоки підприємства за рахунок поєднання нових, що розвиваються та зрілих товарів; створює наукову основу для передбачення змін на товарному ринку та, як наслідок, необхідних змін у маркетинговій діяльності компанії.

Класична крива життєвого циклу товару наведена на рис.15.3. Характеристика цих етапів адаптована під промисловий товар наведена у табл. 15.1



Рисунок 15.3 - Класична крива життєвого циклу промислового товару

Таблиця 15.1 -Характеристика основних етапів життєвого циклу промислового товару

Етап	Характеристики	Обсяг продажу	Прибуток	Витрати	Конкуренція	Споживачі	Маркетингові цілі	Маркетингові стратегії
1. Розробка (R&D)	Проведення НДДКР, конструкторські роботи, створення прототипів, випробування, сертифікація. Триваліст	Відсутній	Від'ємний (інвестиції)	Високі капітальні витрати на дослідження, розробку, тестування	Відсутня або потенційна	Потенційні споживачі залучаються до тестування	Створення концепції товару, що відповідає потребам B2B-ринку	Маркетингові дослідження потреб промислових споживачів, аналіз технічних вимог, співпраця з потенційними

	ь: 2-5 років для складного обладнання							клієнтами, патентний захист
2. Впровадження (Introduction)	Вихід на ринок, перші комерційні поставки, налагодження виробництва, навчання персоналу клієнтів. Тривалість: 1-3 роки	Низький, повільне зростання	Від'ємний або мінімальний	Високі витрати на виробництво, освоєння, промоцію, технічну підтримку	Обмеження або відсутня (піонерська перевага)	Інноватори серед промислових підприємств, технологічні лідери галузі	Створення обізнаності та пробних закупівель серед промислових споживачів	Технічні презентації, демонстрації на виробництві, участь у спеціалізованих виставках, публікації в галузевих виданнях, персональні продажі, технічна документація
3. Зростання (Growth)	Швидке розширення ринку, збільшення виробничих потужностей, поява модифікацій продукту	Швидко зростає	Зростаючий, досягає максимуму наприкінці етапу	Зростають витрати на виробництво та розширення, але знижуються питомі витрати	З'являються конкуренти з аналогами	Рання більшість промислових споживачів, розширення клієнтської бази	Максимізація ринкової частки	Розширення каналів збуту, розвиток дилерської мережі, технічна підтримка, створення сервісних центрів, вдосконалення продукту, диференціація пропозиції
4. Зрілість (Maturity)	Стабілізація продажів, стандартизація продукту, жорстка конкуренція за замовлення. Найтриваліший етап: 5-15+ років	Максимальний, потім стабілізується	Високий, але поступово знижується	Оптимізовані виробничі витрати, високі витрати на конкурентну боротьбу	Інтенсивна, цінова конкуренція, багато аналогів	Пізня більшість, консервативні споживачі	Захист ринкової частки, максимізація прибутку	Модернізація продукту, пропозиція комплексних рішень, розвиток післяпродажного сервісу, програми лояльності, оптимізація витрат, пошук

								нових сегментів
5. Спад (Decline)	Зниження попиту через технологі чне застаріван ня, появу нових технологі й, зміну галузових стандартів	Падає	Знижує ться або від'ємн ий	Знижую ться, оптиміза ція до мінімум у	Зменшує ться, слабкі конкуре нти йдуть з ринку	Консерва тори, підприєм ства з застаріли м обладнан ням	Зниженн я витрат або вихід з ринку	Скороченн я асортимен ту, селективн ий розподіл, мінімальні промозахо ди, продаж ліцензій, концентра ція на сервісному обслугову ванні, пошук нішевих ринків

Специфічні особливості життєвого циклу промислових товарів

1. Тривалість циклу. Життєвий цикл промислових товарів значно довший, ніж споживчих. Складне промислове обладнання може перебувати на ринку 15-25 років, що зумовлено:

- високою вартістю та тривалим терміном експлуатації,
- складністю технологій та необхідністю амортизації інвестицій,
- консервативністю промислових споживачів,
- інтеграцією в існуючі виробничі системи.

2. Етап розробки Критично важливий для промислових товарів:

- тісна співпраця з потенційними клієнтами (co-development),
- створення технічної документації та стандартів,
- отримання сертифікатів та дозволів,
- патентний захист інтелектуальної власності,
- значні інвестиції до отримання першого доходу.

3. Роль технічної підтримки. На всіх етапах критично важлива:

- передпродажне консультування та проектування рішень,
- навчання персоналу клієнтів,
- технічний сервіс та обслуговування,
- постачання запасних частин (може тривати 20+ років),
- модернізація та апгрейди обладнання.

4. Взаємовідносини зі споживачами:

- тривалий цикл прийняття рішення про покупку (від кількох місяців до років),
- персоналізований підхід до кожного клієнта,
- довгострокові контракти та партнерські відносини,
- повторні покупки та розширення закупівель.

5. Особливості етапу зрілості:

- диференціація через сервіс та супутні послуги,
- пропозиція комплексних рішень «під ключ»,
- розвиток лізингових та фінансових схем,
- створення екосистеми навколо продукту.

6. Стратегії продовження життєвого циклу:

- технологічна модернізація (випуск нових версій),
- розширення області застосування,
- вихід на нові географічні ринки,
- адаптація під нові галузеві стандарти,
- інтеграція з цифровими технологіями (iot, industry 4.0).

Приклад: промислові верстати з ЧПК:

- Розробка: 3-5 років (дослідження, проектування, прототипування)
- Впровадження: 2-3 роки (перші продажі інноваторам)
- Зростання: 4-6 років (масове поширення серед виробників)
- Зрілість: 10-15 років (стандартне обладнання галузі)
- Спад: 5-7 років (поступова заміна на нове покоління)

Загальна тривалість циклу: 24-36 років

Можливі варіанти продовження ЖЦТ наведені на рис. 15.4.

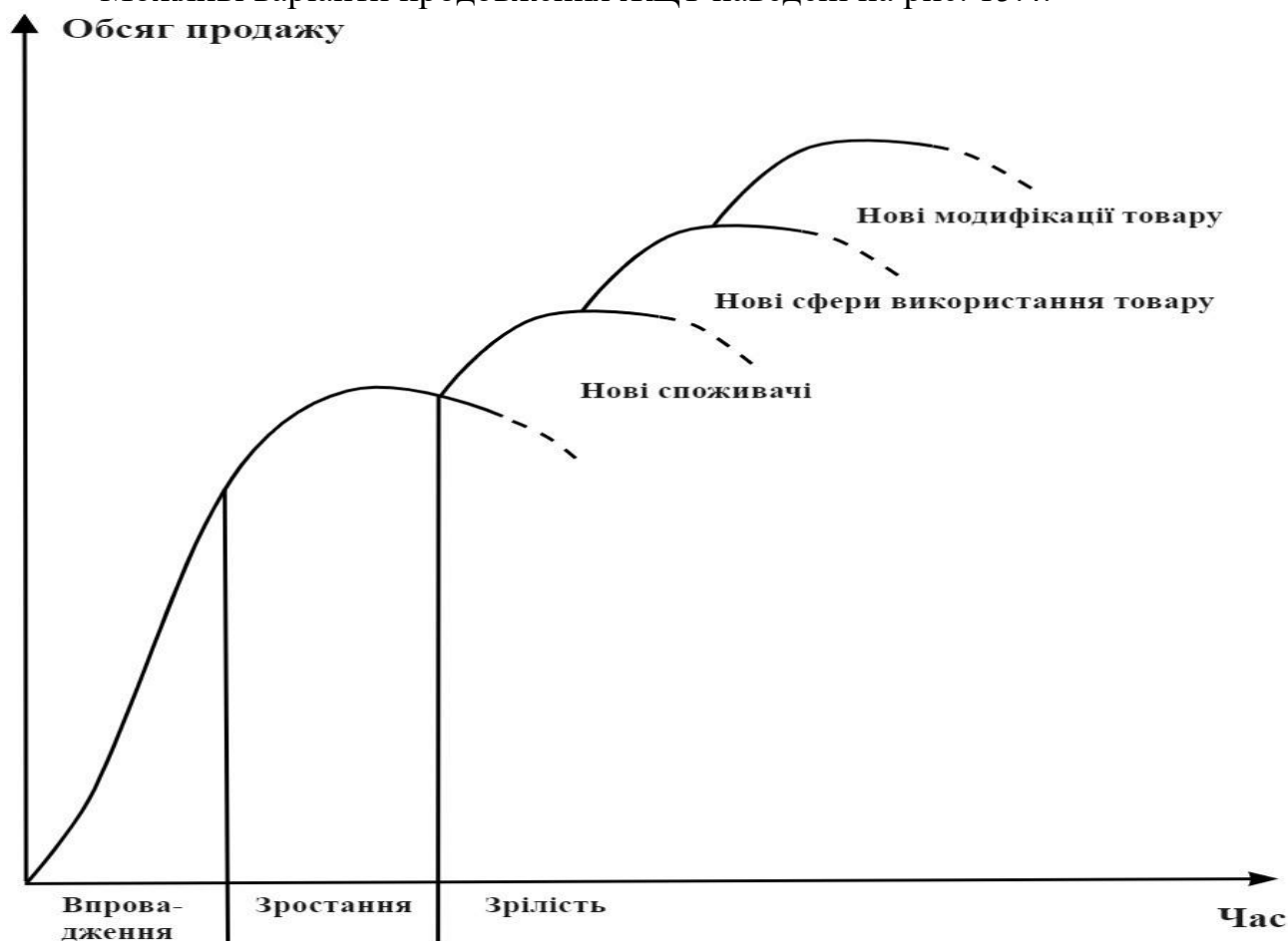


Рисунок 15.4 – Напрями продовження ЖЦТ

Інші погляди на етапи ЖЦТ

Ж.-Ж. Ламбен представляє модель ЖЦТ як S-подібну криву, розділену на п'ять стадій: впровадження, експоненційне зростання, стадія турбулентності, зрілості та падіння (рис 15.5).

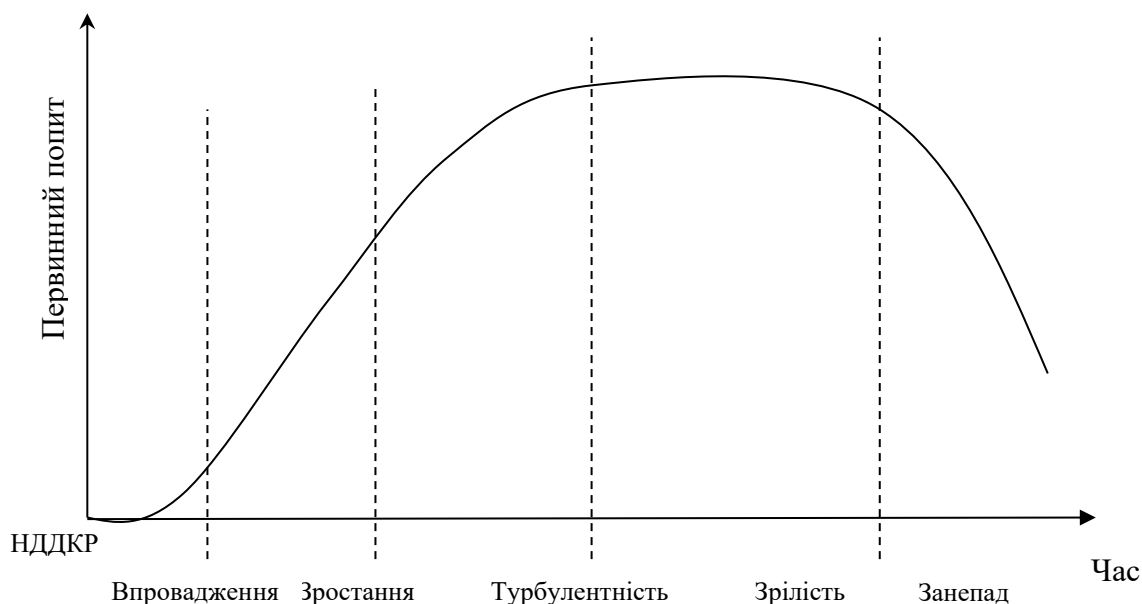
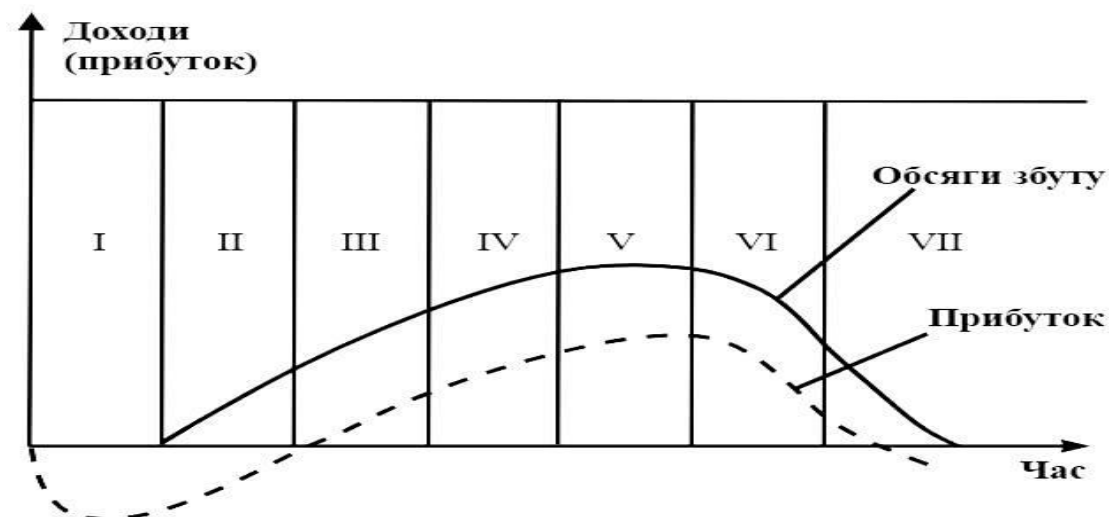


Рисунок 15.5 – Ідеалізована модель ЖЦТ (Ламбен Ж.Ж.)

Окремі автори виділяють до семи етапів життєвого циклу товару (рис.15.6).



I етап – дослідження та розробка товару; II етап – виведення товару ринку; III етап – розширення ринку збуту; IV етап – використання переваг; V етап – зрілість товару; VI етап – насичення ринку; VII етап – виштовхування товару з ринку.

Рисунок 15.6 – Семиетапна модель концепції життєвого циклу товару

Можливі криві ЖЦТ на промисловому ринку

Графік 1: Класична S-крива (Ідеальна модель)

Найпоширеніша модель, що відображає стандартні фази.

Фази:

1. Впровадження: Повільний старт, високі витрати на АТС, пошук перших клієнтів-новаторів.
2. Зростання: Прийняття ринком, ріст продажів, поява конкурентів.
3. Зрілість: Стабілізація продажів, максимум прибутку, конкуренція за ціною та сервісом.
4. Насичення: Ринок поділений, зростання тільки за рахунок заміни.
5. Спад: Падіння попиту через моральне старіння або появу нової технології.

Приклад: Стандартний промисловий двигун, верстат з ЧПК традиційної моделі, певний тип промислової хімії.

Графік 2: "Плато" або "Довга зрілість"



Дуже типова для багатьох капітальних товарів. Фаза зрілості може тривати десятиліттями.

Характеристики:

- Після зростання товар стає "промисловим стандартом".
- Потреба у заміні обладнання, постійний попит на запасні частини та сервіс.
- Спад повільний і поступовий.

Приклад: Обладнання для енергетики (турбіни), насоси, вантажні автомобілі, деякі види металевого прокату.

Графік 3: "Цикл із оновленням" або "Хвилясте зростання"



Нова технологічна генерація товару відроджує ринок і створює новий цикл.

Характеристики:

- На фазі зрілості або початку спаду компанія впроваджує значне оновлення (технологічне, функціональне).
- Це запускає новий життєвий цикл, часто з більш високим піком.
- Стратегія "інновація або смерть".

Приклад: Верстат з ЧПК з додаванням IoT-сенсорів та AI, промисловий обладнання з підвищеною енергоефективністю, перехід на новий матеріал із покращеними властивостями.

Графік 4: "Швидкий занепад" або "Заміщення технологією"



Характерний для галузей з високими темпами технологічних змін.

Характеристики:

- Товар не встигає вийти на тривалу зрілість.
- Дисруптивна інновація робить його морально застарілим.
- Спад різкий і обвальний.

Приклад: Фотохімічна фотоплівка vs. цифрові сенсори в промисловому огляді, певні типи електронних компонентів, застарілі засоби зв'язку.

Графік 5: "Модний цикл" (Рідкісний, але можливий у B2B)



Попит керується не тільки технологією, але й панівними трендами бізнесу.

Характеристики:

- Швидкий зліт популярності через новий управлінський підхід або тренд.
- Пік нетривалий, оскільки очікування не завжди виправдовуються.
- Залишається стабільний "нішевий" попит від прихильників.

Приклад: Спеціалізоване програмне забезпечення для певних методологій управління (наприклад, для Six Sigma), устаткування для "модних" на певний момент технологій виробництва.

Висновки:

1. Тривалість циклу залежить від галузі: у машинобудуванні – десятиліття, у галузі програмного забезпечення для промисловості – роки.
2. Критичним є моніторинг технологій на стадії зрілості для планування модернізації (Графік 3) або заміни товару.
3. Сервіс та запасні частини часто генерують основну прибуток на фазі "плато" (Графік 2).
4. На промисловому ринку рідко зустрічаються класичні "буми" як у B2C – тут все вирішують раціональні економічні фактори та довгострокові інвестиційні цикли.

Приклад реального графіку ЖЦТ

Реальний графік життєвого циклу бульдозера Caterpillar D9

Вісь Х: Час (десятиріччя)

Вісь Y: Обсяг продаж (одиниць/дохід) та фази інновацій

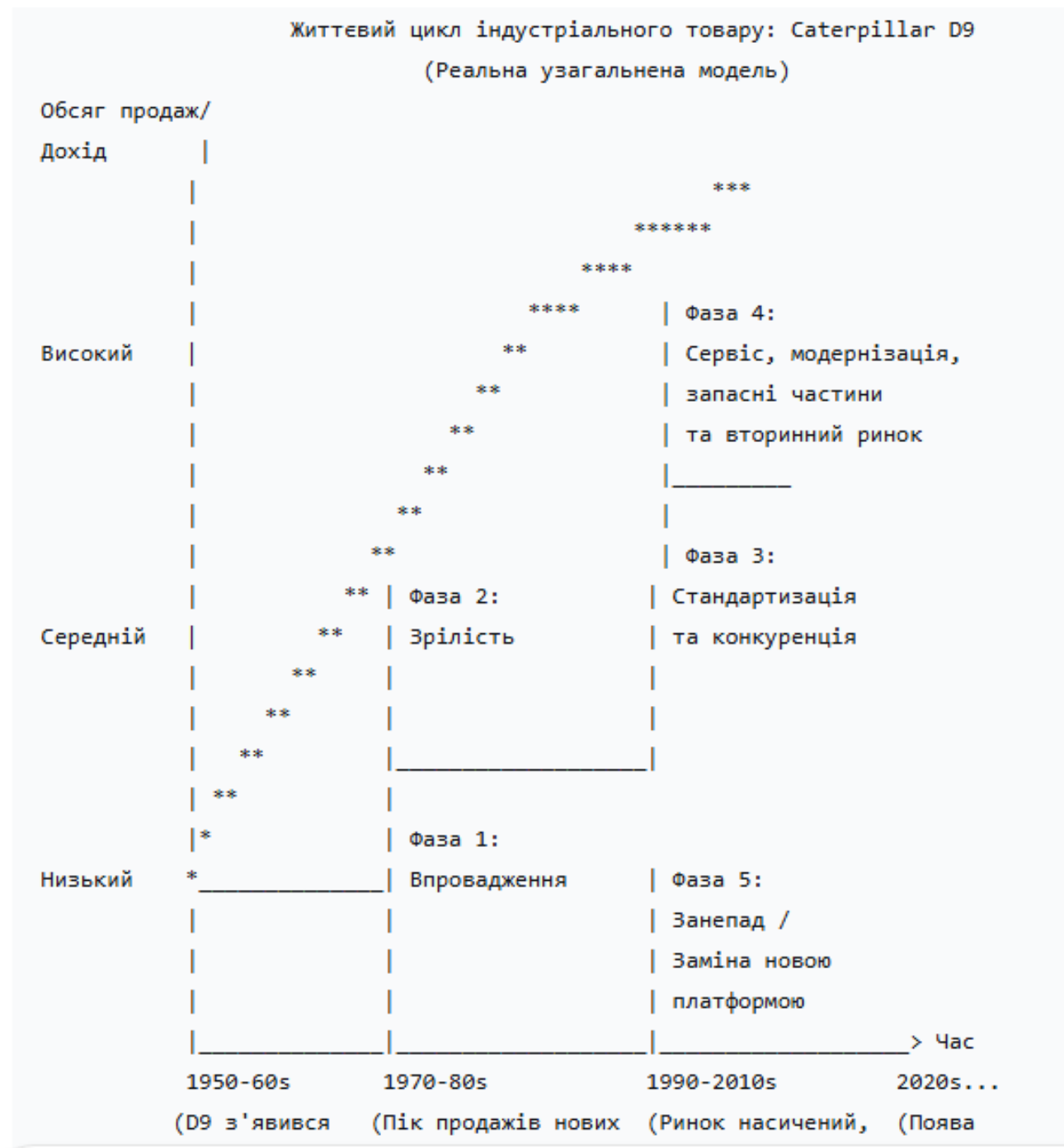


Рисунок 15.7 – Графік життєвого циклу бульдозера Caterpillar D9

Детальний опис фаз на основі історичного досвіду:

Фаза 1: Впровадження (1950-1960-ті)

- Товар: Поява першого Caterpillar D9 в 1955 році. Це була революція у сфері важкої техніки — потужна, надійна машина для масштабних проектів (будівництво доріг, дамб, видобуток корисних копалин).
- Ринок: Вузький, зосереджений на великих підрядниках та держпроектах. Клієнти — експерти, які цінують продуктивність, а не ціну.
- Ціна: Висока, окупність розраховується на тривалий термін експлуатації.
- Прибуток: Негативний або низький на початку через великі інвестиції в R&D та виробництво.
- Конкуренція: Обмежена. CAT домінує завдяки технології та репутації.

Фаза 2: Зрілість (1970-1980-ті)

- Товар: Постійні покращення (потужніші двигуни, комфортніша кабіна). Модель стає галузевим стандартом. Впроваджуються сервісні програми.
- Ринок: Ріст за рахунок глобалізації будівництва та видобутку корисних копалин. Продажі нових одиниць досягають піку.
- Ціна: Висока, але з'являється фінансування/лізинг.
- Прибуток: Максимальний. Компанія отримує економію на масштабі та високі маржі.
- Конкуренція: Зростає (з'являються Komatsu тощо), що змушує CAT акцентувати на перевагах бренду, надійності та мережі дилерів.

Фаза 3: Стандартизація та конкуренція (1990-2010-ні)

- Товар: Основні технології стають загальнодоступними. Акцент зміщується на ефективність палива, ергономіку, електронні системи контролю (CAT Acert).
- Ринок: Насичений. Продажі нових машин різко падають під час світових криз (2008-2009). Основний дохід починає надходити не від продажу нових машин, а від сервісу, запчастин, ремонту та пов'язаних послуг.
- Ціна: Висока конкурентна тиск, можуть бути знижки.
- Прибуток: Скорочується від продажу нових машин, але залишається високим від сервісної діяльності.
- Конкуренція: Жорстка глобальна конкуренція за кожен великий тендер.

Фаза 4: Сервіс, модернізація та вторинний ринок (Триває десятиліттями)

- Це ключа особливість індустріальних товарів! Графік не падає до нуля, а виходить на "плато довготривалої експлуатації".
- Життєвий цикл *конкретної машини* може перевищувати 30-40 років. CAT отримує стабільний прибуток від:
 - Постачання оригінальних запчастин (висока маржа).
 - Контрактів на технічне обслуговування.

- Модернізації та переробки старих машин (наприклад, встановлення нових систем відстеження або навіть переведення на електрику).
- Вторинний ринок підтримує цінність бренду та потребує тих же запчастин.
- Бізнес-модель перетворюється з "продавця устаткування" на "провайдера рішень та сервісів".

Фаза 5: Занепад / Заміна новою платформою

- Занепад класичної моделі відбувається не через "смерть", а через технологічну заміну.
- Зараз для D9 та аналогів це може бути перехід до:
 - Автономних безпілотних бульдозерів (які CAT вже розробляє).
 - Повністю електричних машин для кар'єрів.
- Нова платформа запускає новий життєвий цикл, часто паралельно з підтримкою старої.

Висновки та особливості індустріального ринку:

- Довгі цикли: життєвий цикл може сягати 50+ років.
- Критична роль сервісу та запчастин: вони часто приносять більше прибутку, ніж продаж нових машин, і продовжують цикл.
- Модернізація замість заміни: клієнти часто модернізують стару техніку, що "омолоджує" продукт.
- Важливість бренду та лояльності: на ринку B2B рішення приймаються раціонально, але довіра до бренду (надійність, підтримка) є вирішальним фактором.
- Вплив глобальної кон'юнктури: цикли будівництва та цін на корисні копалини різко впливають на продажі нових машин.

Таким чином, графік життєвого циклу індустріального товару нагадує не "дзвін", а "хвилю" з подовженим "хвостом" сервісної підтримки, яка може тривати практично необмежено, поки існує сама галузь.

Промисловий робот-маніпулятор (на прикладі KUKA, німецького піонера робототехніки)

Тут історія не одного робота, а роботизованої ячейки/платформи. Графік показує перехід від "заліза" до "цифрового двійника та сервісу" (рис. 15.8).

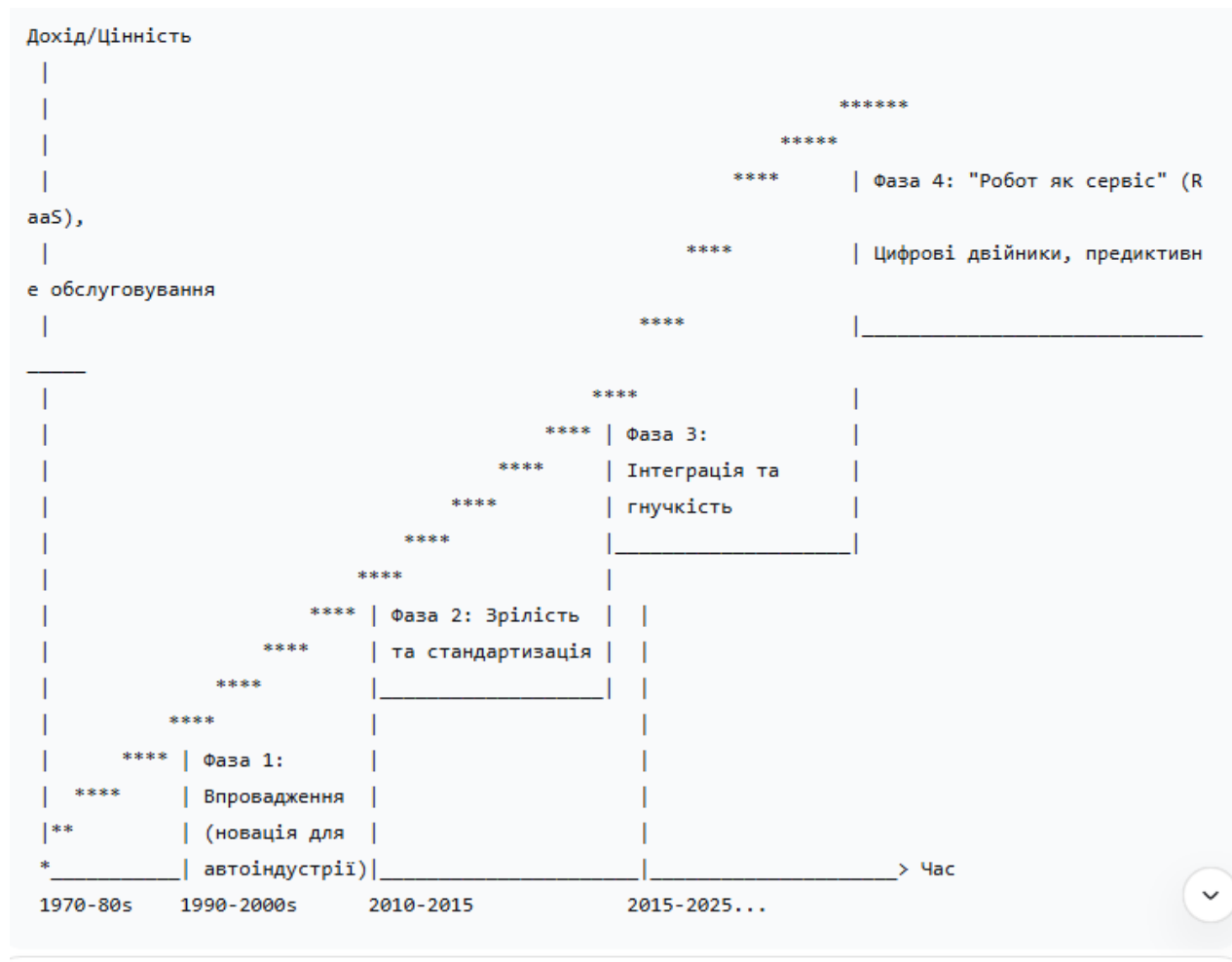


Рисунок 15.8 – Графік життєвого циклу робота-маніпулятора KUKA

Опис фаз:

- Фаза 1 (1970-80-ті): Поява перших програмованих маніпуляторів для автомобільної промисловості. Ціна велетенська, клієнтів одиниці (Mercedes, BMW), прибуток мізерний. Робот виконує одну операцію (зварка, фарбування).
- Фаза 2 (1990-2000-ті): Роботи стають стандартом для автозаводів. Поширення на інші галузі (металообробка, пакування). З'являються конкуренти (Fanuc, ABB). Основний дохід — від продажу "заліза" та базового ПЗ.
- Фаза 3 (2010-2015): Ринок насичується. Акцент зміщується на інтеграцію — створення цілих роботизованих ліній та "гнучких" ячеек,

що можна швидко перепрограмувати. Ціна падає, прибуток з продажу обладнання скорочується. Ключовим стає ПЗ та інженерні послуги.

- Фаза 4 (2015-зараз): Повна трансформація моделі. Компанія продає не робота, а послугу (Robot-as-a-Service). Клієнт платить за "години роботи" або за деталь. Основним джерелом прибутку стає: предиктивне обслуговування через Інтернет речей, оренда потужностей (цифрові двійники для тестування процесів), підписка на оновлення ПЗ та алгоритмів ШІ, життєвий цикл "заліза" продовжується завдяки оновленням "софту".

Авіаційний турбогвинтовий двигун (на прикладі Pratt & Whitney Canada PT6)

Це один з найуспішніших двигунів в історії авіації (з 1963 року!). Його цикл — це історія постійної еволюції однієї платформи (рис.15.9.).

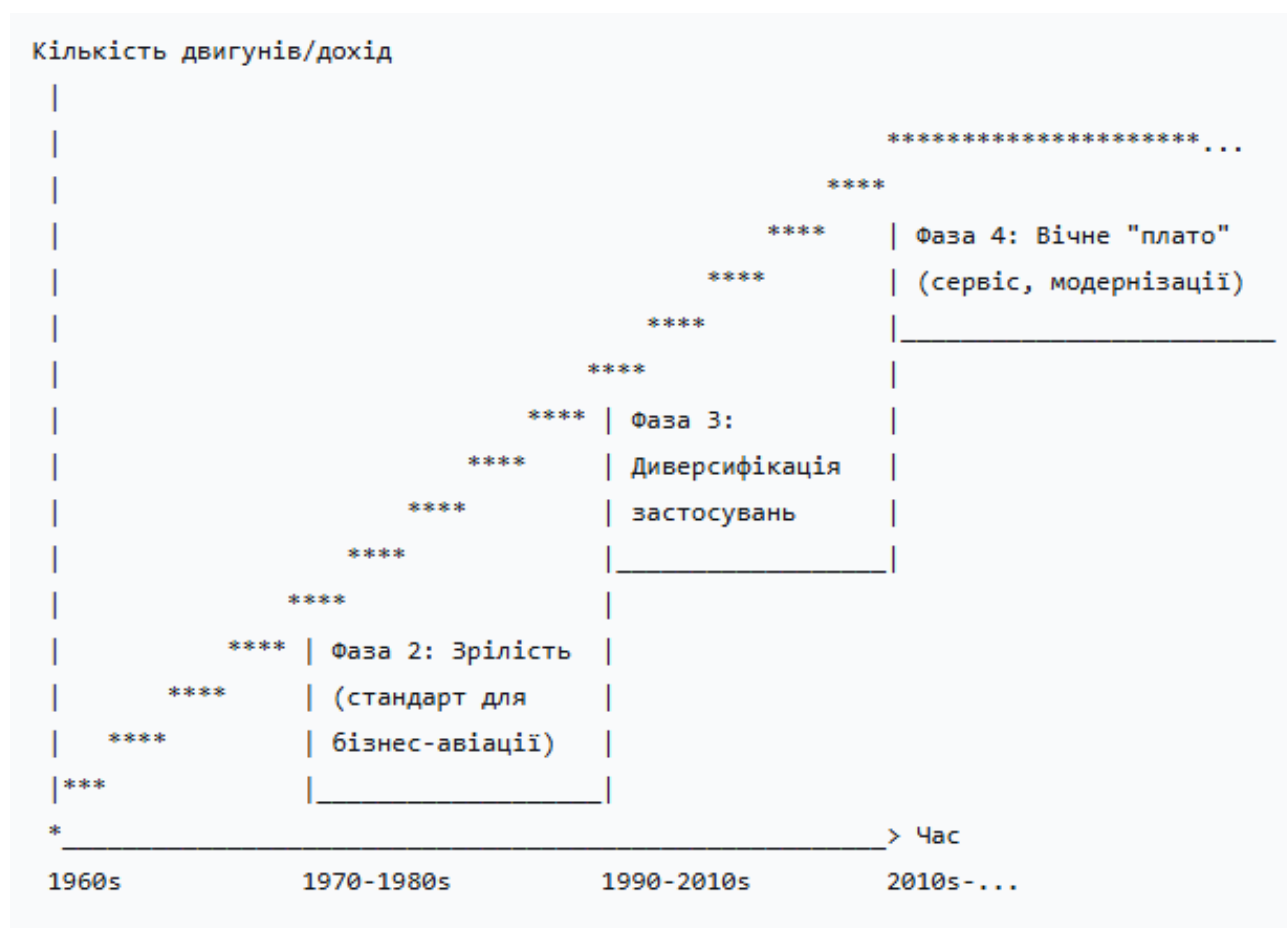


Рисунок 15.9 – Графік життєвого циклу турбогвинтового двигуна (на прикладі Pratt & Whitney)

Опис фаз:

- Фаза 1 (1960-ті): Ризиковане впровадження. Новий принцип (турбогвинтовий для малої авіації). Витрати на сертифікацію та доведення надійності величезні. Перші замовлення — від сміливців.

Опис фаз (як накладені хвилі):

- Вихідна точка: Відкриття у 3М унікальної технології (наприклад, мікроскопічних пор у матеріалі або особливого адгезиву).
- Хвиля 1 (Перше застосування, напр., будівництво): Матеріал використовується як звукоізоляційна піна або склеювальна стрічка. Ринок росте, досягає зрілості. Прибуток стабільний.
- Хвиля 2 (Новий ринок - автомобілебудування): Той самий матеріал знаходить застосування для склеювання бамперів, віброізоляції. Це дає потужний новий імпульс росту без зміни базової технології.
- Хвиля 3 (Ринок електроніки): Матеріал адаптують для захисту компонентів від вологи, як термопровідні пасти. Виникає нова гілка продажів.
- Хвиля 4 (Медицина): Після сертифікації той самий принцип використовують для біосумісних пін для ран або контактного гелю. Це ринок з найвищою маржею.
- Висновок: Життєвий цикл ніколи не закінчується. Інженерна компанія (як 3М) постійно "перевинаходить" свою стару технологію для нових галузей. Занепад відбувається тільки якщо з'являється принципово нова технологія, яка робить стару застарілою (що буває рідко). Основним активом стає не конкретний товар, а глибоке знання платформи та мережа клієнтів у різних секторах.

Спільна риса цих прикладів: Успішні індустріальні компанії сьогодні намагаються уникати класичної "смерті" продукту, трансформуючи його з фізичного товару в тривалу сервісну модель або постійно еволюціонуючу технологічну платформу.

СТРАТЕГІЇ ТА МОДЕЛІ РОЗРОБКИ ТА ВИВЕДЕННЯ ТОВАРУ НА РИНОК¹

Стратегії виведення нового індустріального товару на ринок

В епоху "нової нормальності" візія набуває принципово нового значення у формуванні корпоративної стратегії, перетворюючись з декларативного документа на живий інструмент навігації в умовах постійної невизначеності.

Сучасні маркетингові реалії вимагають від компаній не просто планувати майбутнє, а створювати його через чітке стратегічне бачення. Першочерговість візії в сучасних умовах зумовлена декількома критичними факторами. По-перше, прискорення змін у споживчій поведінці та ринкових трендах робить традиційні довгострокові плани неефективними. Візія стає компасом, який дозволяє організації зберігати напрямок руху навіть при зміні тактичних підходів.

По-друге, фрагментація медіа-простору та зростання інформаційного шуму вимагають від брендів більш глибокого та автентичного позиціонування, яке може забезпечити лише потужна візія. Особливого значення візія набуває у контексті гібридизації бізнес-моделей. Компанії, що успішно адаптуються до "next normality", інтегрують цифрові та традиційні канали не механічно, а через призму єдиного стратегічного бачення. Це дозволяє створювати seamless customer experience та підтримувати послідовність бренду в різних точках контакту.

Крім того, сучасні споживачі, особливо покоління Z та міленіали, очікують від компаній не просто продукти чи послуги, а цінності та сенс. Візія стає інструментом комунікації цих цінностей, формуючи емоційний зв'язок з аудиторією. В умовах зростаючої соціальної відповідальності бізнесу, компанії з чіткою візією краще відповідають на запити стейкхолдерів щодо сталого розвитку та етичних практик.

Візія виступає об'єднуючим фактором для внутрішніх команд в умовах віддаленої та гібридної роботи. Коли співробітники розосереджені географічно,

¹ Матеріал підготовлено за спільними публікаціями О.Зозульова, Є. Бобошко.

саме спільне бачення майбутнього стає основою корпоративної культури та мотивації. Це особливо важливо для залучення та утримання талантів в умовах Great Resignation.

Таким чином, в епоху "next normality" візія перестає бути просто елементом стратегічного планування, перетворюючись на фундаментальний принцип організації бізнесу, який забезпечує стійкість, адаптивність та релевантність компанії в мінливому світі. Вона інтегрує в себе такі традиційні елементи стратегії, як план, позиція, перспектива, патерн (лінія поведінки), прийом та ідея, стає дороговказом під час формування стратегії підприємства (рис. 15.11).

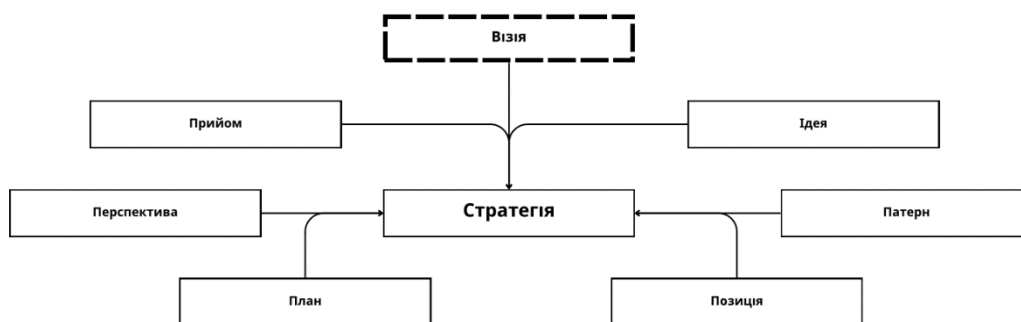


Рисунок 15.11 - Візія як визначальна складова стратегії підприємства

Виходячи з наведеного, надамо визначення поняттю “стратегії підприємства”. *Стратегія - це результат візії (бачення) того, як має розвиватися компанія в контексті змін товарного ринку.* Відповідно, формування стратегії відповідно до візії передбачає визначення таких її складових, як: план, перспектива, ідея того, як буде подаватися товар (бренд), яка буде модель (патерн) поведінки, прийоми конкурентної боротьби та ринкове позиціонування будуть використовуватися.

Переосмислення поняття стратегії підприємства створює підґрунтя щодо перегляду поняття “стратегія виведення нового товару на ринок”. Зокрема, таке поняття має відображати такі елементи, як “візія”, “модель бізнесу” та враховувати специфіку B2B-середовища, включаючи глибокий аналіз цільових промислових сегментів та складної структури прийняття рішень у компаніях-покупцях з множинними decision makers, забезпечення відповідності технічним

стандартам та регуляторним вимогам галузі, формування цінової стратегії на основі цінності для клієнта з урахуванням повної вартості володіння (ТСО), вибір оптимальних каналів дистрибуції з необхідною технічною підтримкою, розробку потужної системи післяпродажного сервісу та технічного обслуговування, чітке конкурентне позиціонування з акцентом на унікальну цінність пропозиції та ROI, технічно-орієнтовану комунікаційну стратегію через галузеві канали, надійну логістику та управління ланцюгами постачання, всебічну оцінку ризиків та плани їх мітігації, поетапний підхід до впровадження з можливістю тестування та коригування, розвиток стратегічних партнерств з учасниками галузевої екосистеми, а також забезпечення масштабованості виробництва при збереженні якості та контролю витрат. Таким чином, *стратегія виведення нового товару на ринок - це система маркетингових дій, інструментів та заходів щодо виведення товару на цільовий ринок та його захоплення, сформована на основі візії та визначеної на її основі бізнес-моделі підприємства за результатами аналізу його маркетингового та кросфункціонального середовища.*

Надане визначення поняття “стратегія виведення нового товару на ринок” дає новий погляд на формування таксономії стратегій виведення нового товару та формування на цій основі їх класифікації. Результати такого дослідження наведено у таблиці 15.2.

Таблиця 15.2 - Система класифікації стратегій виведення нового товару на основі авторської таксономії

Критерій класифікації	Стратегії
За характером візії	<i>Стратегія Експлорента:</i> - стратегія Інкрементального лідерства - стратегія Сталого розвитку - стратегія Демократизації доступу <i>Стратегія Патієнта:</i> - стратегія конкурентного лідерства - стратегія фінансового лідерства - стратегія технологічного лідерства - стратегія ціннісного лідерства
З точки зору маркетингових наслідків	Стратегія диструптивного прориву

інноваційного процесу	Стратегія майбутнього стандарту
За способом запуску товару	Стратегія Influencer-Led Launch Стратегія запуску через спільноту Стратегія ринкового просвітництва
За тим, хто бере участь у розробці товару	Стратегія самостійного розроблення Стратегія відкритих інновацій Стратегія Co-Creation Launch Стратегія крауд-орієнтованого запуску Стратегія партнерського запуску
За типом новизни ринків	Стратегія блакитного океану Стратегія червоного океану
За способом проникнення	Стратегія широкого проникнення Стратегія вибіркового (селективного) проникнення Стратегія нішевого проникнення Стратегія навчального запуску Стратегія ексклюзивного запуску
За типом виведення товару	Стратегія інтенсивного маркетингу Стратегія пасивного маркетингу Стратегія «Soft Launch» / «Silent Launch»
З точки зору оригінальності товару	Стратегія ориджиналів Стратегія дженериків (імітаційна стратегія)
По відношенню до конкурентів	Наступальна стратегія Захисна стратегія Проміжна стратегія
По способу реалізації	Стратегія радикального випередження Стратегія наслідування лідера Стратегія вичікування лідера Стратегія слідування за лідером Стратегія слідування за ринком Стратегія вертикального запозичення Стратегія горизонтально запозичення Стратегія продуктової імітації Стратегія процесної імітації
За способом подолання технологічного розриву (за характером технологічного аспекту нововведення)	Стратегія стадійного подолання Стратегія технологічної прив'язаності Стратегія технологічного трансферу
З точки зору ринкових цілей	Стратегія підтримання існуючих позицій Стратегія розвитку Стратегія розширення
З точки зору товарного асортименту	Стратегія товарного якоря Стратегія підтримки продуктового ряду

За ступенем взаємозалежності та системної інтеграції товарів	Стратегія формування на основі екосистеми Стратегія незалежного товару
В залежності від місця обладнання в технологічному ланцюгу підприємства	Стратегія “Needing equipment” Стратегія “Innovative equipment” Стратегія “Upgrading equipment” Стратегія “New level executive”
В залежності від підходу, до формування логістичних ланцюгів постачання під час реалізації стратегії виведення	Стратегія міжнародної кооперації Стратегія вертикальної інтеграції

Джерело: Зозульов, Бобошко.

Класифікація стратегій виведення нового товару за критерієм «*характер візії*» базується на стратегічному баченні компанії щодо її місця на ринку, ролі в технологічному прогресі, впливу на суспільство та типу змін, які вона прагне ініціювати або підтримувати. Такий підхід дозволяє охопити не лише комерційну доцільність запуску товару, а й глибші ідеологічні та соціально-ціннісні установки підприємства.

Стратегія експлерента (explorer strategy) втілює візію технологічного прориву та ринкової трансформації. Вона реалізується компаніями, що прагнуть змінити уявлення споживача про продукт або навіть створити абсолютно нову категорію товарів. Такі стратегії передбачають високий рівень інноваційності, значні інвестиції у науково-дослідні розробки та готовність працювати з ще не сформованим або латентним попитом. Товари в межах цієї стратегії часто не мають прямих аналогів на момент запуску й супроводжуються активною просвітницькою діяльністю. Стратегія експлерента формує нові ринки, змінює споживчу поведінку та задає вектор розвитку галузі [12].

Стратегія інкрементального лідерства базується на візії поступового, стабільного зростання за рахунок удосконалення наявних рішень, технологій або моделей. Компанії, що застосовують цю стратегію, не прагнуть до радикальних змін, натомість орієнтуються на системну модернізацію, точкове впровадження нових функцій, підвищення ефективності та якості [13].

Стратегія сталого розвитку відображає візію відповідального бізнесу, що розглядає ринкову діяльність як засіб сприяння екологічній рівновазі,

соціальної справедливості та етичному споживанню. У межах цієї стратегії запуск нового товару передбачає не лише економічну доцільність, а й мінімізацію негативного впливу на довкілля, забезпечення прозорості виробничих ланцюгів, підтримку локальних громад або колективів [14].

Стратегія демократизації доступу ґрунтується на візії технологічної інклюзії - прагненні зробити інновації, знання або сервіси доступними для максимально широкої аудиторії. Вона часто реалізується через спрощення продукту, зниження вартості входу, створення безкоштовних базових версій, використання цифрових платформ або відкритих ліцензій. Метою цієї стратегії є зменшення бар'єрів для користувачів із різним соціальним статусом, рівнем освіти чи цифрової компетентності [15].

Стратегія Патієнта базується на уважному аналізі зовнішнього середовища, планомірному розвитку і накопиченні ресурсів, що дозволяє зайняти стійку позицію на ринку без необґрунтованих ризиків. Дана стратегія характерна для підприємств, що не прагнуть швидкої експансії [12].

Стратегія конкурентного лідерства полягає в системному нарощуванні ринкових позицій за рахунок аналізу сильних та слабких сторін конкурентів, адаптації до ринкових змін та переважно помірному інноваційному розвитку.

Стратегія фінансового лідерства орієнтується на забезпечення ефективного управління фінансовими потоками, мінімізацію витрат і зростання прибутковості. У межах стратегії Патієнта реалізується як інструмент довготривалої капіталізації і стійкості компанії в умовах помірного, контрольованого зростання.

Стратегія технологічного лідерства передбачає поступове, але системне впровадження технологічних рішень з високим рівнем надійності, без ризикованих проривів.

Стратегія ціннісного лідерства зосереджена на формуванні довіри до бренду та глибокому позиціонуванні компанії як носія сталих цінностей. У межах моделі Патієнта вона реалізується через поступове нарощування

емоційного капіталу, етичну поведінку на ринку та орієнтацію на довготривалі відносини з клієнтами.

Класифікація моделей розробки та виведення товару на ринок

Сучасні технології розроблення товарів повинні відповідати ключовим вимогам, які визначають їхню ефективність у динамічному ринковому середовищі: швидкість розроблення товару, швидка взаємодія зі споживачами і отримання їхньої реакції та інтерактивність процесу розроблення. Зокрема, інтерактивність процесу передбачає поступове вдосконалення товару відповідно до етапів становлення та дозрівання ринку (рис. 15.12).

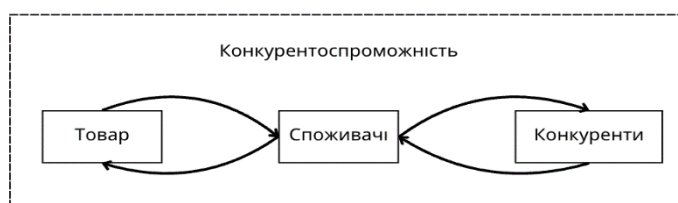


Рисунок 15.12 - Інтерактивність у процесі розробки товару

Схема ілюструє рекурентний характер процесу формування конкурентоспроможності товару через діалектичний взаємозв'язок процесів дозрівання споживачів та розвитку їхніх потреб. З одного боку, розвиток технологій сприяє формуванню споживчих преференцій, визначенню критеріїв вибору товарів та розуміння напрямів подальшого удосконалення товару та технології його виробництва. Зворотнім процесом є те, що із подальшим ознайомленням споживачів із товарами, зростають їхні очікування, потреби та вимоги до товарів. Проведений аналіз літературних джерел, практик провідних вітчизняних та зарубіжних підприємств дозволив визначити авторську таксономію та сформулювати класифікацію моделей розроблення та виведення нового товару на ринок, які відповідають означеним вище вимогам. Основні критерії класифікації моделей наведено на рисунку 15.13.

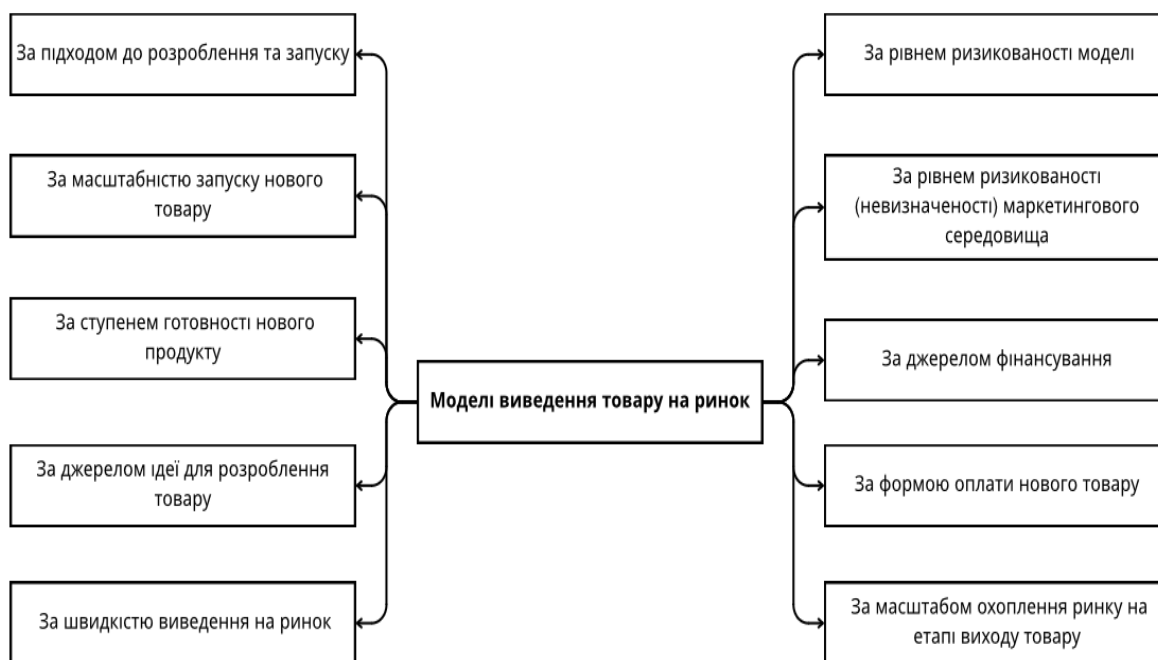


Рисунок 15.13 - Критерії класифікації моделей виведення товару на ринок

Серед основних моделей для аналізу обрано: модель Waterfall, Agile-модель, спільної розробки, відкритих інновацій, Data-Driven Development model, Design Thinking model, модель “Паралельний запуск”, “Фазовий запуск”, Pre-Sell, Big Bang Launch, Soft launch, краудфандинг, Pay-What-You-Want model та інші. Наведемо їх класифікацію в таблиці 15.3.

Таблиця 15.3 - Класифікація моделей виведення товару на ринок

Критерій класифікації	Сутність	Модель
За підходом до розроблення та запуску	Послідовний – чіткі етапи, кожен наступний починається	(Waterfall, Фазовий запуск)
	Гнучкий – ітеративний підхід, постійне тестування та вдосконалення.	Agile, Design Thinking, Data-Driven Development, Спільна розробка
	Гібридний – поєднання гнучкості та послідовності.	Паралельний запуск, Відкриті інновації
За масштабністю запуску нового товару	Одночасний запуск товару Послідовний запуск товару	Модель «Паралельного запуску» Модель «Фазового запуску»
За ступенем готовності нового продукту	MVP product model	Agile-технологія, Краудфандинг

	Preliminary tested product model	Фазовий запуск, Design Thinking
	Full tested product model	Waterfall
За джерелом ідеї для розроблення	Внутрішнє розроблення – компанія самостійно створює та тестує продукт.	Waterfall
	Співпраця із зовнішніми учасниками – залучення клієнтів, партнерів, спільнот до розробки.	Відкриті інновації, Спільна розробка, Краудфандинг
	Орієнтація на дані – аналіз поведінки користувачів, аналітика.	Data-Driven Development, Design Thinking
За швидкістю виведення на ринок	Швидкий запуск – миттєвий вихід або продаж зі створенням ажіотажного попиту навколо товару	Big Bang Launch
	Повільний запуск	Small launch
За масштабом охоплення ринку на етапі виходу товару	Локальне тестування – обмежений запуск з поступовим розширенням.	Waterfall, Фазовий запуск, Design Thinking, Agile
	Масовий вихід – одразу на великі ринки.	Big Bang Launch
За формою оплати нового товару	– продаж через традиційні канали за фіксованою ціною – продукт продається до його виробництва щоб зібрати кошти та оцінити попит – покупці самі визначають ціну, яку готові заплатити – товар здається в оренду замість продажу – оплата стягується лише за фактичне використання – купують право на використання за фіксованою ціною чи підпискою – базова версія безкоштовна, а преміум-функції продаються – кошти на створення збираються завдяки краудфандингу	– Традиційна модель – Pre-Sell – Pay-What-You-Want model – Орендна модель – Pay Per Use Model – Ліцензійна модель – Freemium +Marketplace Model – Краудфандингова модель
За джерелом фінансування	Власне фінансування – кошти компанії.	Waterfall, Agile, Big Bang Launch

	Попередній продаж або інвестиції – збір грошей від користувачів.	Pre-Sell, Краудфандинг, Відкриті інновації
За доцільністю застосування при різних рівнях ризикованості (невизначеності) маркетингового середовища	Високий ризик – запуск без попереднього тестування або з великими початковими інвестиціями.	Big Bang Launch, Pre-Sell
	Середній ризик – продукт розвивається поетапно, але все ще є можливі невдачі.	Паралельний запуск, Agile, Спільна розробка
	Низький ризик – продукт тестується на різних етапах перед масштабним виходом.	Фазовий запуск, Data-Driven Development, Design Thinking
За рівнем ризикованості моделі	З високим рівнем ризику	Big Bang Launch, Стратегія першопрохідця, Транснаціональний вивід товару
	З середнім рівнем ризику	Фазовий запуск з географічною експансією, Вертикальна модель запуску, запуск через лідерів думок
	З низьким рівнем ризику	Модель пілотного запуску (тестовий ринок), модель soft launch, запуск через партнерство, краудфандингова модель

Розглянемо наведені моделі більш детально.

Модель Waterfall

Waterfall model є однією з класичних стратегій виведення нового товару на ринок, яка базується на суворо послідовному, етапному підході. Ця модель передбачає проходження чітко визначених фаз розробки та комерціалізації товару, де завершення кожного етапу є обов'язковою умовою для переходу до наступного. Особливістю водоспадної моделі є лінійна структура процесу без ітерацій, що забезпечує високий рівень формалізації та передбачуваності (рис. 15.14).

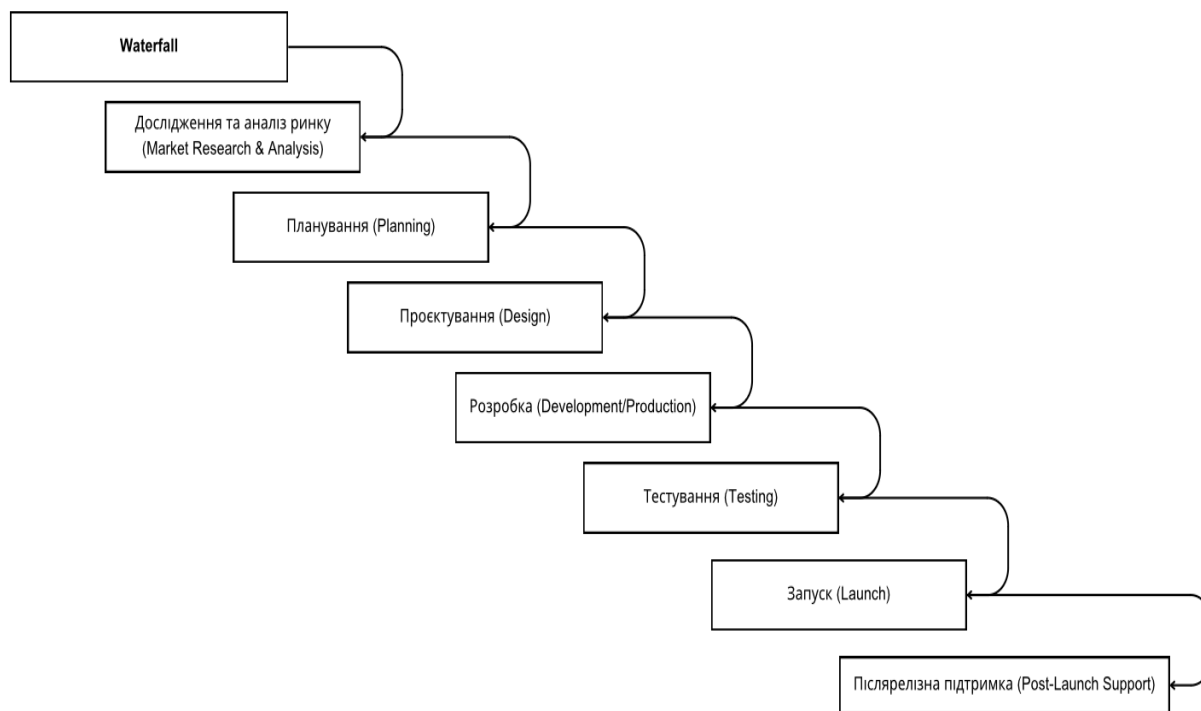


Рисунок 15.14 - Основні етапи моделі Waterfall

Даний підхід до виведення нового продукту забезпечує високу дисципліну процесу та дозволяє точно прогнозувати витрати та терміни реалізації. Крім того, модель водоспаду підходить для виведення складних технічних або виробничих продуктів, де зміна вимог у процесі є небажаною або економічно не вигідною. Водночас модель Waterfall має низку обмежень. Головним недоліком є відсутність гнучкості, а саме у разі виникнення нових вимог або змін у ринковому середовищі повернення до попередніх етапів є надзвичайно складним і фінансово витратним. Взаємодія з кінцевими споживачами зазвичай відбувається лише на фінальних стадіях, що збільшує ризик випуску продукту, який не відповідає актуальним потребам ринку. Отже, модель є ефективною у стабільних середовищах, де вимоги до продукту чітко визначені на початкових етапах, а ймовірність змін на етапі реалізації є мінімальною. Її застосування доцільне у високорегламентованих галузях.

Модель гнучкої розробки Agile

Agile-модель є адаптивною стратегією управління розробкою та виведенням нового товару, яка базується на ітеративному, гнучкому підході. Основоположним принципом моделі є пріоритет на швидке створення цінності для користувача через постійну взаємодію з цільовою аудиторією, регулярне оновлення продукту та відкритість до змін протягом усього життєвого циклу виведення товару на ринок.

Agile-модель набула значного поширення у сфері інформаційних технологій, однак її принципи дедалі частіше застосовуються також у

промисловості, споживчому секторі та стартап-середовищі. Замість жорсткої послідовності етапів (як у Waterfall-моделі), гнучка розробка передбачає багатократне проходження циклу: планування — розробка — тестування — запуск — зворотний зв'язок — удосконалення (рис. 15.15).

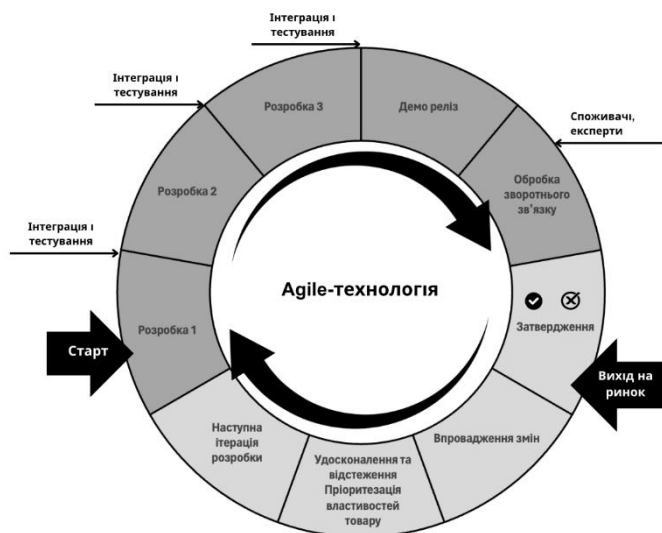


Рисунок 15.15 - Етапи agile-технології

Agile-модель гнучкої розробки суттєво трансформує традиційні уявлення про процес виведення товару, надаючи перевагу швидкому запуску, зворотному зв'язку та постійному вдосконаленню. Її застосування дозволяє зменшити ризики, підвищити якість рішень і забезпечити більш тісну взаємодію між бізнесом і споживачами. В умовах динамічного ринку та зростаючих очікувань клієнтів гнучкий підхід стає дедалі актуальнішим для підприємств, що прагнуть успішно інтегрувати інноваційні продукти у своє бізнес-середовище.

Модель спільної розробки

Модель спільної розробки є сучасним підходом до створення та комерціалізації нових товарів, що ґрунтується на активній взаємодії декількох учасників процесу, а саме внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Основна ідея полягає у формуванні спільної інноваційної екосистеми, де підприємство, партнери, постачальники, споживачі, наукові установи та конкуренти можуть разом брати участь у створенні нового продукту.

Даний підхід базується на принципах відкритості, довіри, обміну знаннями та колективного прийняття рішень. На відміну від традиційних моделей розробки, що орієнтовані на закритий внутрішній процес, модель спільної розробки дозволяє розширити ресурсну базу інновацій, підвищити гнучкість та прискорити виведення продукту на ринок. Ключові особливості моделі: багатостороння співпраця, інтеграція знань та технологій, координація розробки та ринкових дій, залучення кінцевого споживача на ранніх етапах.

Модель відкритих інновацій

Модель відкритих інновацій є відносно новим підходом до розробки та впровадження інновацій. Дана модель передбачає активне використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел ідей, знань, технологій та ринкових можливостей з метою створення, комерціалізації та масштабування нових продуктів, послуг або бізнес-моделей.

Модель відкритих інновацій функціонує в обох напрямках: як "вхід" зовнішніх знань (outside-in), так і "вихід" внутрішніх технологій (inside-out). Це дозволяє розширити горизонти пошуку інновацій, прискорити їхню комерціалізацію, зменшити витрати на дослідження й розробки, а також знизити ризики, пов'язані з виведенням нових продуктів на ринок. Модель відкритих інновацій відображає перехід до більш динамічного, гнучкого та мережевого підходу до інноваційного процесу, де знання визнаються як найцінніший нематеріальний актив, а вміння залучати, адаптувати та інтегрувати ці знання - як ключову компетенцію підприємства. Такий підхід має особливу цінність в умовах глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій та високого рівня ринкової невизначеності.

Серед переваг моделі відкритих інновацій слід виділити підвищену інноваційну гнучкість, зниження витрат на розробку, зменшення часових рамок виведення продукту на ринок, зростання креативного потенціалу завдяки мультидисциплінарності учасників процесу, а також диверсифікацію джерел доходу. Водночас дана модель пов'язана з низкою викликів: необхідністю створення механізмів захисту інтелектуальної власності, ризиками витоку технологій, складністю узгодження інтересів між партнерами, а також потребою у трансформації корпоративної культури.

Data-Driven Development model

Data-Driven Development Model, є сучасним підходом до створення та виведення нових продуктів, що ґрунтується на систематичному зборі, аналізі та використанні емпіричних даних для прийняття рішень на кожному етапі життєвого циклу продукту. На відміну від традиційних моделей, що часто спираються на інтуїцію, досвід або стратегічні припущення, Data-Driven підхід базується на фактичних відомостях про поведінку користувачів, динаміку ринку, результати тестувань та інші вимірювані показники, що дозволяє забезпечити об'єктивність, точність і гнучкість процесу розробки. Ключовою передумовою даної моделі є побудова циклічного процесу прийняття рішень, що передбачає формулювання гіпотез, розробку MVP або окремих функціональних компонентів, тестування на обмеженій вибірці цільової аудиторії, аналіз отриманих даних, інтерпретацію результатів і подальше вдосконалення продукту.

У межах моделі розробки на основі даних важливу роль відіграє створення системи метрик і KPI, які дають змогу відстежувати зміни в поведінці споживачів, конверсіях, рівні задоволеності, відгуках. Сучасні технології збору та обробки великих даних, а також застосування аналітики в реальному часі та інструментів A/B-тестування значно підвищують ефективність цієї моделі.

Data-Driven Development дозволяє значно скоротити час виходу на ринок (Time-to-Market), зменшити вартість розробки через уникнення непотрібних функцій, а також підвищити загальну конкурентоспроможність продукту за рахунок його більшої відповідності очікуванням кінцевого споживача. Крім того, аналіз споживчої поведінки на ранніх стадіях дозволяє адаптувати маркетингові повідомлення, ціноутворення, канали дистрибуції та інші аспекти стратегії виведення товару на ринок. Попри численні переваги, модель Data-Driven Development має певні обмеження. Одним із головних викликів є забезпечення достовірності, репрезентативності та релевантності даних. Надмірна залежність від кількісних показників може призводити до втрати стратегічного бачення або ігнорування якісних аспектів, таких як емоційне сприйняття продукту, дизайн або брендова лояльність.

У підсумку, модель розробки, заснована на даних, постає як ефективний інструмент управління інноваційним процесом, що дозволяє зменшити невизначеність, підвищити якість бізнес-рішень і досягти максимальної відповідності продукту реальним потребам цільового ринку. Модель забезпечує емпіричну перевірку гіпотез і підтримку прийняття рішень через об'єктивні дані.

Design Thinking model

Дана модель є інноваційною концепцією, що орієнтована на глибоке розуміння потреб користувача та створення рішень, які максимально відповідають цим потребам. На відміну від традиційних моделей, дизайн-мислення формує розвиток продукту через співпереживання, емпатію, креативність та постійне тестування гіпотез. Цей підхід розглядається як міждисциплінарна методологія, що поєднує принципи когнітивної психології, UX-дизайну, поведінкової економіки та інноваційного менеджменту.

Design Thinking вважається ефективним підходом для вирішення «неструктурованих» проблем (wicked problems), що характеризуються високим ступенем невизначеності, нестачею чітко окреслених вимог і наявністю множинних зацікавлених сторін. Модель дизайн-мислення традиційно складається з п'яти основних етапів, які зазвичай реалізуються у циклічному порядку з можливістю зворотного переходу між фазами (рис. 5).

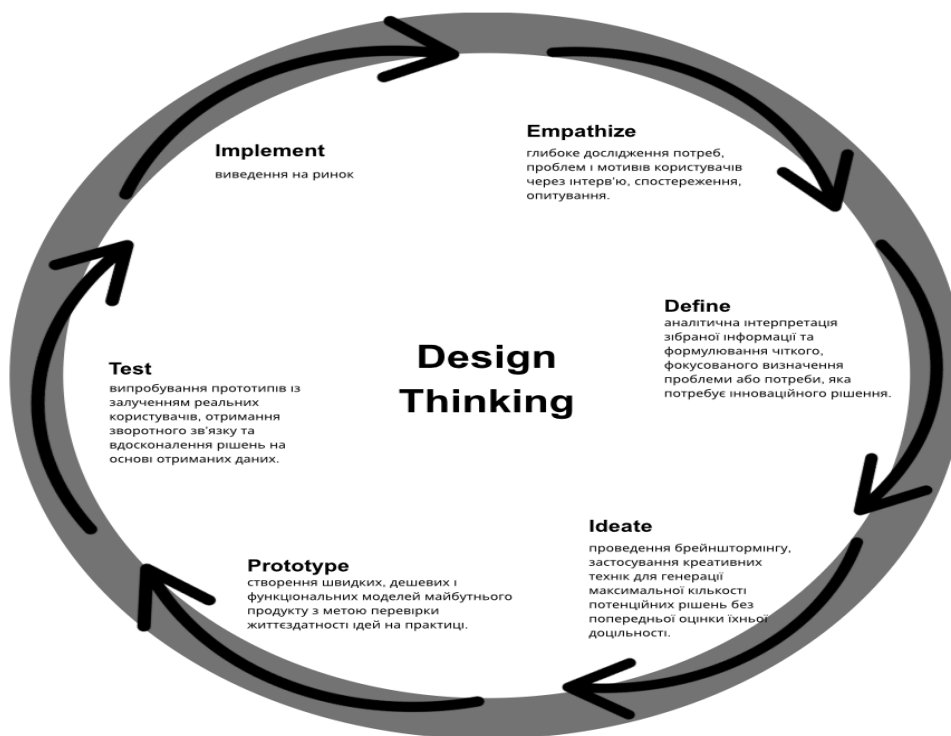


Рисунок 15.16 - Етапи моделі Design Thinking

Циклічність процесу дозволяє неодноразово повертатися до попередніх етапів, уточнюючи потреби або переосмислюючи сформульовану проблему. У цьому сенсі модель є не лінійною, а інтерактивною і гнучкою. У межах моделі Design Thinking процес виведення товару на ринок інтегрується з безперервним залученням користувача в процес створення цінності. Таким чином, продукт, який зрештою з'являється на ринку, проходить серію циклів емпатичного дослідження, перевірених гіпотез і ітераційних покращень, що підвищує його релевантність, знижує ризик провалу та сприяє формуванню більш стійких емоційних зв'язків між брендом і споживачем.

Модель паралельного запуску

Модель паралельного запуску передбачає одночасне впровадження продукту на кількох ринках, у кількох регіонах або в межах різних сегментів споживачів. Дана модель ґрунтується на концепції швидкої комерціалізації інновацій та синхронізованого масштабування продукту для досягнення максимального охоплення і швидкого завоювання ринкової частки.

Ключовою ознакою моделі паралельного запуску є високий рівень інтеграції між відділами розробки, маркетингу, продажу, логістики та післяпродажного обслуговування. Така інтеграція дозволяє координувати зусилля та мінімізувати часові лаги між завершенням розробки продукту й його надходженням на різні ринки. У контексті глобалізації модель паралельного запуску часто застосовується транснаціональними компаніями, які прагнуть

забезпечити одночасну присутність на пріоритетних ринках, створити конкурентну перевагу за рахунок новизни, та уникнути ризику копіювання продукту конкурентами до його офіційної локалізації.

Ефективна реалізація цієї моделі потребує досконалого стратегічного планування, ресурсного забезпечення та управлінської гнучкості. Модель паралельного запуску передбачає застосування принципів системного підходу до управління інноваційним процесом, в межах якого запуск товару є кульмінацією узгоджених та водночас реалізованих маркетингових, виробничих, комунікаційних та логістичних процесів. Паралельний запуск забезпечує значне прискорення комерціалізації інновацій та може сприяти формуванню ефекту глобального бренду. Проте дана модель супроводжується підвищеними фінансовими та операційними ризиками, пов'язаними з великими початковими інвестиціями, необхідністю врахування значної кількості змінних факторів і високими вимогами до управлінської компетентності.

Модель “Фазовий запуск”

Модель фазового запуску ґрунтується на поетапному впровадженні продукту з поступовим розширенням масштабів його комерціалізації. Дана модель розглядається як інструмент управління ризиками, що дозволяє компаніям поступово перевіряти гіпотези щодо попиту, адаптувати маркетингові та дистрибуційні стратегії до конкретних ринкових умов і оптимізувати ресурсні витрати. Основна перевага фазового запуску полягає в можливості інтеграції процесу навчання та удосконалення продукту без значних втрат, властивих одномоментному виходу на ринок у великих масштабах. Фазовий запуск забезпечує більш адаптивну модель комерціалізації, що базується на концепціях ітеративного розвитку, управління знаннями та рефлексивного аналізу зворотного зв'язку. У класичному вигляді процес фазового запуску можна поділити на 5 етапів (рис. 15.17).



Рисунок 15.17 - Етапи моделі “Фазовий запуск”

Дана модель досить ефективна в умовах невизначеності, коли продукт є інноваційним або ринок є новим для компанії. Зокрема, фазовий запуск дозволяє здійснювати крос-функціональний аналіз впровадження товару з одночасною адаптацією до культурних, економічних або конкурентних відмінностей ринку. Застосування моделі фазового запуску має низку переваг: зменшення ризиків фінансових втрат, виявлення критичних помилок до повномасштабного запуску,

підвищення якості кінцевого продукту, адаптивність до ринкових умов, а також покращення ефективності маркетингових комунікацій. Разом з тим, модель потребує налагодженої системи збору даних, аналітики, гнучкого планування та швидкого реагування на виявлені відхилення.

Модель “Pre Sell”

Pre-Sell Model передбачає продаж продукту до моменту його фактичного виробництва або завершення розробки. Дану модель можна розглядати, як форму мінімізації підприємницьких ризиків і валідації попиту ще до здійснення масштабних інвестицій у виробництво, логістику та маркетингову інфраструктуру.

Основна мета моделі попереднього продажу полягає в перевірці ринкової доцільності продукту до його повного створення. У межах цього підходу підприємство пропонує споживачам придбати товар, що ще перебуває на етапі прототипу, концептуального дизайну або ідеї. Зафіксований попередній попит, стає основою для прийняття управлінських рішень щодо подальших інвестицій, масштабування виробництва та остаточних характеристик продукту. Дана практика дозволяє застосовувати принципи гіпотетико-дедуктивної логіки в процесі стратегічного планування: попередній продаж функціонує як експеримент для перевірки бізнес-гіпотез.

Модель *Pre-Sell* значно підвищує ефективність підприємства в умовах обмежених ресурсів, сприяє формуванню лояльної спільноти навколо бренду, а також забезпечує динамічну взаємодію між розробником і споживачем. Водночас дана модель потребує високого рівня довіри з боку цільової аудиторії, наявності ефективних комунікаційних стратегій та чітко структурованих зобов'язань щодо термінів і якості виконання. Дана модель є особливо релевантною для стартапів, високотехнологічних проєктів, цифрових продуктів, інновацій у сфері споживчих товарів та творчих індустрій.

Модель Big Bang Launch

Модель *Big Bang Launch* є класичним підходом до виведення нового товару на ринок, що передбачає повномасштабну презентацію, розповсюдження та комерціалізацію інновації у визначений день. Даний підхід класифікується як високоризикова стратегія з великим потенціалом охоплення цільової аудиторії та значним інформаційним ефектом, однак з обмеженим простором для гнучкого коригування після запуску.

Основною метою моделі *Big Bang Launch* є створення гучного інформаційного резонансу та стимулювання миттєвого попиту шляхом одночасного залучення маркетингу, продажу, логістики, клієнтської підтримки та партнерських каналів. Такий підхід найчастіше використовується великими компаніями з достатніми фінансовими ресурсами, що прагнуть швидко

завоювати ринкову частку, створити конкурентну перевагу за рахунок ефекту новизни або впливу масштабу. Модель Big Bang базується на принципах інтегрованих маркетингових комунікацій, системного стратегічного планування та скоординованого менеджменту ризиків. Її реалізація вимагає глибокої попередньої підготовки, включно з комплексною оцінкою ринку, тестуванням функціональності продукту в лабораторних умовах, створенням запасів, налаштуванням логістичних ланцюгів та масштабної рекламної кампанії.

З огляду на свою специфіку, модель Big Bang Launch має як переваги, так і значні недоліки. До позитивних аспектів можна віднести потужний маркетинговий ефект, ефективну концентрацію ресурсів, можливість швидко отримати фінансовий результат, а також формування сильного іміджу інноваційного бренду. Водночас, у разі негативного сприйняття продукту компанія втрачає довіру ринку, інвестовані ресурси та репутацію. Big Bang Launch найбільш доцільно застосовувати для продуктів, які мають унікальну цінність, підтримуються сильними брендами або входять до вже сформованої екосистеми. Модель також є поширеною у сферах споживчої електроніки, програмного забезпечення, ігрової індустрії та великих FMCG-компаній.

Модель Краудфандинг

Модель краудфандингу є інноваційною формою фінансування та валідації ринкового попиту, що базується на колективній підтримці проєкту зацікавленими споживачами до моменту його комерційного запуску. У межах цієї моделі основним джерелом ресурсів виступають майбутні споживачі товару, які добровільно інвестують кошти в ідею або прототип, очікуючи в результаті отримати готовий товар, бонуси або нематеріальні винагороди. Краудфандингова модель поєднує елементи економіки спільного використання, поведінкової економіки, маркетингу інновацій та управління ризиками на ранніх етапах життєвого циклу продукту.

Краудфандингова модель може розглядатися як механізм первинної комерціалізації, що водночас виконує функції: фінансової підтримки, маркетингової апробації, ринкової валідації, залучення спільноти. Модель краудфандингу, як правило, реалізується на спеціалізованих онлайн-платформах (Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe), що виступають посередниками між авторами проєктів і їхньою аудиторією. Процес реалізації краудфандингової моделі зазвичай складається з наступних етапів:

- формування концепції та прототипу;
- підготовка кампанії;
- запуск кампанії на платформі;
- взаємодія з бекерами;
- збір коштів та завершення кампанії;

- виробництво і доставка;
- аналіз результатів і масштабування;

Можна виділити кілька типів краудфандингу: *donation-based* (на благодійність), *reward-based* (з винагородами), *equity-based* (з часткою у власності) та *debt-based* (на умовах позики). У контексті виведення нового товару найбільш поширеним є *reward-based* підхід, за якого внесок користувача передбачає отримання готового продукту після завершення кампанії. Таким чином, модель краудфандингу наближається до Pre-Sell моделі, але із сильнішим акцентом на етап залучення громади та перевірки життєздатності товару в умовах високої невизначеності.

Наведена класифікація моделей за низкою критеріїв: рівнем гнучкості, формою оплати, ступенем взаємодії з кінцевим користувачем, темпами впровадження та рівнем ризику, засвідчила, що вибір відповідної моделі має бути контекстно залежним і враховувати як особливості самого товару, так і стратегічні цілі підприємства. Наприклад, для високотехнологічних продуктів з нестабільним попитом доцільними є гнучкі або спільні моделі, тоді як для продуктів масового споживання з прогнозованим попитом ефективнішими можуть бути класичні або інтенсивні запускові стратегії.

ОСОБЛИВОСТІ БРЕНДИНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Брендинг на промисловому ринку є складним та багатогранним процесом, що суттєво відрізняється від брендингу споживчих товарів. Якщо у сфері B2C бренд часто будується на емоційних зв'язках, імпульсивних рішеннях та масовій комунікації, то у промисловому секторі брендинг базується на технічній експертизі, довгострокових відносинах та раціональному обґрунтуванні цінності пропозиції. Промисловий бренд не просто ідентифікує виробника чи постачальника, він є гарантією технологічної надійності, стабільності поставок, якості післяпродажного обслуговування та довгострокового партнерства. Важливість брендингу на B2B-ринках постійно зростає, оскільки посилення глобальної конкуренції, технологічна конвергенція та цифровізація бізнес-процесів роблять диференціацію на основі технічних характеристик дедалі складнішою, а репутацію та довіру до бренду перетворюють на ключові конкурентні переваги.

Причини особливостей брендингу на промисловому ринку

Специфіка брендингу на промисловому ринку визначається фундаментальними відмінностями в характері попиту, процесах прийняття рішень та природі взаємовідносин між покупцями та продавцями. Розуміння цих причин є критично важливим для розробки ефективних брендингових стратегій у B2B-секторі.

Перша та найважливіша причина полягає у раціональному характері прийняття рішень про закупівлю промислових товарів. На відміну від споживчого ринку, де емоції часто грають визначальну роль, промислові закупівлі базуються на детальному аналізі технічних характеристик, економічної ефективності, відповідності виробничим потребам та сукупної вартості володіння. Рішення про вибір постачальника приймається не однією особою, а закупівельним центром, до складу якого входять представники різних функціональних підрозділів: технічні фахівці, які оцінюють технічну відповідність та якість; фінансисти, що аналізують економічну доцільність; менеджери з закупівель, які відповідають за умови контракту; керівники виробництва, що оцінюють інтеграцію в існуючі процеси. Кожен учасник закупівельного центру має власні критерії оцінки та пріоритети, тому промисловий бренд повинен забезпечувати цінність для всіх зацікавлених сторін одночасно. Цей складний процес прийняття рішень вимагає від брендингу багаторівневого підходу, що поєднує раціональні аргументи з емоційними елементами довіри та впевненості.

Технічна складність промислових товарів та послуг створює унікальні вимоги до брендингу. Промислова продукція часто характеризується високим рівнем технологічної складності, що робить її оцінку для покупця проблематичною без спеціальних знань та експертизи. Споживач промислової продукції не може просто оцінити якість виробу на основі зовнішнього вигляду або короткочасного тестування, як це відбувається зі споживчими товарами. Натомість, він повинен довіряти технічній компетентності виробника, його здатності забезпечити заявлені характеристики протягом тривалого періоду експлуатації. У цьому контексті бренд виконує функцію зниження ризику та невизначеності, служачи гарантією технічної надійності та професіоналізму постачальника. Сильний промисловий бренд комунікує не лише про якість конкретного продукту, але й про глибину технологічної експертизи компанії, її інноваційний потенціал та здатність вирішувати складні виробничі завдання.

Тривалість відносин між покупцем та постачальником на промисловому ринку визначає стратегічний характер брендингу. На відміну від споживчого ринку, де транзакції часто є одноразовими або короткостроковими, промислові контракти зазвичай передбачають довгострокове співробітництво, що може тривати роки або навіть десятиліття. Це пов'язано з високою вартістю промислового обладнання, необхідністю його інтеграції в існуючі виробничі системи, потребою в післяпродажному обслуговуванні та постачанні запасних частин. Промисловий бренд будується не на разових транзакціях, а на історії успішного співробітництва, надійності виконання зобов'язань, якості технічної підтримки та здатності адаптуватися до змінюваних потреб клієнта. Репутація

бренду формується через багаторічний досвід взаємодії, і кожен контакт з клієнтом стає точкою дотику, що впливає на сприйняття бренду. Тому брендинг у B2B-секторі має бути орієнтований не на швидкі результати, а на побудову довгострокової довіри та партнерства.

Високий рівень ризику, пов'язаного з промисловими закупівлями, робить бренд критично важливим інструментом зниження невизначеності. Помилкове рішення про вибір постачальника промислового обладнання може призвести до серйозних фінансових втрат, зупинки виробництва, неефективного використання ресурсів та втрати конкурентних позицій. Вартість промислових закупівель часто сягає мільйонів доларів, а наслідки невдалої покупки можуть поширюватися на всю виробничу систему підприємства. У такій ситуації сильний бренд служить механізмом страхування ризиків, забезпечуючи психологічний комфорт для осіб, що приймають рішення. Відомий принцип, що ніхто не був звільнений за покупку обладнання IBM або Siemens, ілюструє, як бренд може зменшувати особисту відповідальність та ризик для менеджерів з закупівель.

Специфіка комунікацій на промисловому ринку також визначає особливості брендингу. Промислові споживачі є професіоналами у своїй галузі, які володіють глибокими технічними знаннями та критично оцінюють будь-яку маркетингову інформацію. Поверхневі рекламні слогани, характерні для споживчого маркетингу, не працюють у B2B-середовищі, де цінується конкретна, технічно обґрунтована інформація. Промисловий брендинг вимагає створення змістовного контенту, що демонструє експертизу компанії: технічних статей, кейс-стадіз, білих паперів, аналітичних досліджень, вебінарів та спеціалізованих конференцій. Комунікація бренду відбувається не через масові медіа, а через вузькоспеціалізовані галузеві видання, професійні виставки, особисті зустрічі та рекомендації інших фахівців галузі.

Глобальний характер промислових ринків створює додаткові виклики для брендингу. Багато промислових компаній працюють на міжнародних ринках, де стикаються з різними бізнес-культурами, технічними стандартами, регуляторними вимогами та конкурентним середовищем. Промисловий бренд повинен бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до локальних особливостей, але водночас зберігати глобальну консистентність та впізнання. Це вимагає балансу між стандартизацією брендингових елементів та їх локалізацією відповідно до специфіки кожного ринку.

Специфічні форми брендів на промисловому ринку

Промисловий ринок характеризується різноманіттям форм та видів брендів, кожен з яких виконує специфічні функції та відповідає певним стратегічним цілям компанії. Розуміння цього різноманіття є важливим для вибору оптимальної брендингової стратегії.

На промисловому ринку бренди набувають форм, адаптованих до B2B-контексту. Вони поділяються на види за структурою, типом та призначенням.

Форми брендів:

- **Корпоративний бренд:** Домінує в B2B, де компанія як ціле є брендом (наприклад, Siemens). Він охоплює всю діяльність, підкреслюючи репутацію та цінності. У промисловості це ефективно для диверсифікованих компаній.
- **Продуктовий бренд:** Рідше, але використовується для конкретних ліній (наприклад, Intel Inside). Допомогає диференціювати технічні продукти.
- **Бренд послуг:** Для сервісних компаній (логістика, консалтинг), акцент на надійності та експертизі.

Корпоративні бренди займають домінуюче положення на промисловому ринку, на відміну від споживчого сектору, де часто переважають продуктові бренди. Корпоративний бренд, такий як Siemens, General Electric, Caterpillar або ABB, представляє всю компанію та її цінності, а не окремі продукти чи продуктові лінії. Така стратегія є раціональною з кількох причин. По-перше, промислові споживачі купують не просто продукт, а довгострокові відносини з постачальником, що включають технічну підтримку, навчання, консалтинг, модернізацію обладнання та інші послуги. Корпоративний бренд забезпечує гарантію всього комплексу цих послуг. По-друге, створення та просування окремих продуктових брендів у B2B-секторі є економічно недоцільним через обмежений розмір цільових аудиторій та високу вартість спеціалізованих комунікацій. По-третє, репутація компанії як цілого часто є важливішою за характеристики окремого продукту, особливо коли йдеться про складні технічні рішення, де довіра до технологічної компетентності постачальника має вирішальне значення.

Технологічні бренди або бренди інгредієнтів (Ingredient Branding) є унікальним явищем промислового брендингу, що не має аналогів на споживчому ринку у такому масштабі. Це бренди компонентів, матеріалів, технологій або систем, що використовуються в складі кінцевої продукції та можуть бути невидимими для споживача, але критично важливими для виробника. Класичними прикладами є Intel Inside для процесорів, Gore-Tex для мембранних тканин, Tetra Pak для упаковки, або Dolby для аудіосистем. На суто

промисловому ринку подібну роль відіграють бренди спеціальних сталей, підшипників, гідравлічних систем, електронних компонентів. Технологічний брендинг дозволяє компаніям, що працюють на початкових стадіях виробничого ланцюга, комунікувати свою цінність не лише безпосереднім клієнтам, але й кінцевим споживачам, створюючи додатковий попит та диференціацію. Успішний технологічний бренд повинен чітко комунікувати функціональні переваги, бути легко ідентифікованим та створювати сприйняття доданої цінності.

Бренди інженерних рішень або системні бренди репрезентують не окремі продукти, а комплексні рішення конкретних виробничих або технологічних завдань. Це особливо характерно для компаній, що пропонують складні промислові системи: автоматизацію виробництва, енергетичне обладнання, транспортні системи, будівельні рішення. Такі бренди підкреслюють не стільки технічні характеристики обладнання, скільки здатність компанії розробляти та реалізовувати індивідуалізовані проекти, інтегрувати різні компоненти в єдину систему, забезпечувати комплексний сервіс та підтримку. Брендинг інженерних рішень вимагає демонстрації експертизи через успішні проекти, технічні кейси, сертифікації та галузеві нагороди.

Географічні та галузеві суббренди використовуються великими промисловими корпораціями для адаптації до специфіки різних ринків або індустрій. Компанія може мати єдиний корпоративний бренд на глобальному рівні, але створювати спеціалізовані суббренди для окремих сегментів: Siemens Healthcare, Siemens Energy, Siemens Mobility. Це дозволяє краще позиціонуватися в кожній галузі, комунікувати специфічну експертизу та будувати більш тісні відносини з галузевими спільнотами, зберігаючи при цьому переваги глобального корпоративного бренду.

Особистісні або експертні бренди відіграють значну роль на промисловому ринку, особливо у сегменті високотехнологічних B2B-послуг, консалтингу та інжинірингу. Репутація ключових фахівців компанії, інженерів, консультантів або топ-менеджерів може суттєво впливати на сприйняття бренду компанії загалом. У промисловому середовищі, де важливі особисті відносини та експертиза, відомий спеціаліст стає втіленням цінностей бренду та гарантією якості. Компанії активно розвивають особистісні бренди своїх експертів через публікації, виступи на конференціях, участь у галузевих організаціях.

Бренд сімейства продуктів або платформи (Product Family/Platform Brand). Бренд, що об'єднує групу технологічно схожих продуктів. Наприклад, Intel Xeon (для серверних процесорів), Siemens SIMATIC (для систем автоматизації), ABB Ability (платформа для промислового Інтернету

речей). Такі бренди спрямовані на технічних фахівців і підкреслюють спільні технологічні переваги.

Бренд-гарант (Endorser Brand). Використовується для підтримки нових або менш відомих продуктових брендів. Наприклад, на продукті може бути написано: "Powered by Bosch Rexroth" або "A member of the BASF Group". Це дає новому продукту миттєвий кредит довіри за рахунок репутації материнської компанії.

Бренд роботодавця (employer brand) . У промисловому секторі бренд роботодавця тісно пов'язаний із ринковим брендом компанії. Кваліфікація інженерів, технологів, консультантів напряму впливає на сприйняття бренду клієнтами, тому кадровий потенціал стає елементом брендової пропозиції.

Приватні (privat label) бренди дистриб'юторів. У промисловому секторі дистриб'ютори часто мають власні сильні бренди, під якими продають продукцію різних виробників. Для виробника це виклик, оскільки його продукт деіндивідуалізується.

Специфічні види брендів на промисловому ринку

Види брендів на промисловому ринку за архітектурою:

- **Branded House:** Одна головна бренд-компанія з суббрендами (наприклад, General Electric з підрозділами). Перевага - єдність, економія на маркетингу.
- **House of Brands:** Кожен продукт - окремий бренд (наприклад, Procter & Gamble в B2C, але в B2B - аналогічно для холдингів). Дозволяє незалежність, але дорожче.
- **Endorsed Brands:** Суббренди з підтримкою материнського (наприклад, "Powered by Bosch"). Балансує незалежність і репутацію.
- **Hybrid:** Комбінація, типова для промисловості з придбаннями компаній.

Коаліційний або ко-брендинг на промисловому ринку реалізується через партнерство двох або більше компаній для створення спільного продукту чи рішення, де бренди партнерів комунікуються разом. Це може бути співпраця виробника обладнання та постачальника компонентів, інтеграція програмного забезпечення та апаратних рішень, або створення комплексних систем. Приклади включають партнерства між виробниками промислового обладнання та постачальниками систем автоматизації. Коаліційний брендинг дозволяє комбінувати експертизу та репутацію різних компаній, розширювати охоплення ринку, розподіляти витрати та ризики розробки нових рішень, підвищувати сприйняту цінність пропозиції. Успішний ко-брендинг вимагає стратегічної сумісності партнерів, чіткого визначення ролей та внеску кожної сторони, управління потенційними конфліктами між брендами.

Специфічні моделі побудови брендів на промисловому ринку

Побудова бренду на промисловому ринку (B2B) суттєво відрізняється від споживчого (B2C). Тут рішення приймаються раціонально, часто колективно, базуються на технічних характеристиках, надійності, сервісі та загальній ефективності витрат (TCO – Total Cost of Ownership). Бренд у B2B виконує ключову роль генератора довіри, скорочує ризики покупця та формує довгострокові партнерські відносини. Ефективна бренд-стратегія стає конкурентною перевагою, що дозволяє виходити з-під тиску цінової конкуренції. Існує кілька класичних моделей, адаптованих для побудови брендів у промисловому сегменті.

Модель «Піраміда бренду» (Brand Pyramid) для B2B. Ця модель структурує цінність бренду від базових атрибутів до вищих цілей, створюючи послідовну архітектуру повідомлення. Рівні піраміди (знизу вгору):

[СУТЬ БРЕНДУ] [ЦІННОСТІ БРЕНДУ] [ЕМОЦІЙНІ ВИГОДИ] [ФУНКЦІОНАЛЬНІ ВИГОДИ] [АТРИБУТИ ПРОДУКТУ]	1. Атрибути продукту/послуги (Attributes): Фундамент. Технічні характеристики, матеріали, специфікації, базові функції. Наприклад, для виробника насосів: потужність, матеріал корпусу, енергоефективність. 2. Функціональні вигоди (Functional Benefits): Що це дає клієнту на практиці? Надійність, економія енергії, зниження витрат на обслуговування, сумісність з існуючими системами. 3. Емоційні вигоди (Emotional Benefits): Які почуття викликає у покупця? Впевненість у безперебійності виробництва, спокій за наслідки, відчуття контролю, гордість за вибір передового рішення. 4. Цінності бренду (Brand Values): У чому вірить компанія? Інновації, партнерство, сталість, відповідальність перед клієнтом і довкіллям. 5. Суть бренду (Brand Essence): Серцевина та основна обіцянка. Наприклад, «Надійність у кожній деталі», «Партнер для індустрії майбутнього».
--	--

Модель допомагає будувати комунікацію не лише на технічних деталях, а й на вищих цінностях, створюючи емоційний зв'язок у раціональному середовищі.

Модель «Трикутник бренду» (Brand Triangle) або Стратегічний бренд-трикутник. Модель акцентує на трьох ключових аспектах, які мають бути збалансованими та взаємопов'язаними. Вершини трикутника:

РАЦІОНАЛЬНА ВИГОДА / \ / \ СТАВЛЕННЯ БРЕНДУ --- ЕМОЦІЙНА ВИГОДА	1. Раціональна вигода (Rational Benefit): Логічні, вимірювані переваги. Відповідає на питання «ЩО?». Наприклад: підвищення продуктивності на 15%, гарантія 5 років, технічна підтримка 24/7. 2. Емоційна вигода (Emotional Benefit): Почуття, які викликає бренд. Відповідає на питання «ЯК?». Довіра, безпеку, інноваційність. 3. Ставлення бренду (Brand Attitude / «Як ми це говоримо»): Унікальний характер та тон комунікації. Відповідає на питання «ЯКИМ ЧИНОМ?». Може бути: авторитетним, партнерським, просунутим, надійним.
--	--

Переваги моделі: забезпечує цілісність бренду, де технічні переваги підкріплені емоціями та подаються у послідовному стилі.

Модель на основі «Європейського фонду управління якістю» (EFQM) для бренду. Адаптація моделі бізнес-досконалості для бренд-менеджменту. Вона підкреслює, що сильний бренд будується на внутрішніх процесах і здатностях, а не лише на маркетингових комунікаціях. Ключові складові:

ЛІДЕРСТВО ЛЮДИ --- ПРОЦЕСИ РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ КЛІЄНТІВ РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА ТА БІЗНЕСУ	• Лідерство та ціль (Enablers): Чітке бачення керівництва, яке інтегрує цінності бренду у всі процеси. Місія та стратегія компанії повинні відображати обіцянку бренду. • Люди та партнерства (Enablers): Кожен співробітник — амбасадор бренду. Також відносини з постачальниками та дистриб'юторами відповідають стандартам бренду. • Процеси, продукти та послуги (Enablers): Впровадження цінностей бренду в розробку, виробництво, логістику та сервіс. Якість і інновації — виконавці обіцянки бренду. • Результати для клієнтів (Results): Відображення сили бренду у високій лояльності, задоволеності клієнтів та частці ринку.
--	---

	Результати для суспільства та бізнесу (Results): Репутація в галузі, соціальна відповідальність, фінансова стійкість.
--	---

Переваги моделі: системний підхід, що об'єднує внутрішню культуру, операційну діяльність і зовнішній імідж в єдине ціле. Бренд стає не маркетинговим інструментом, а бізнес-філософією.

Інші моделі представлені у таблиці 15.4.

Таблиця 15.4 – Моделі побудови бренду на промисловому ринку

Модель Келлера (CBVE) - піраміда з 4 рівнів: від ідентичності до резонансу бренду	 Модель Келлера (CBVE) Customer-Based Brand Equity Піраміда капіталу бренду Келлера складається з чотирьох рівнів, які будуються послідовно знизу вгору. На промисловому ринку ця модель адаптується під специфіку B2B-відносин. Рівні моделі: → Ідентичність бренду — Хто ви? → Значення бренду — Що ви собою являєте? → Реакція на бренд — Що я думаю про вас? → Резонанс бренду — Які відносини між нами?
Модель Аакера - чотиривимірна система ідентичності бренду (продукт, організація, особистість, символ)	 Модель Аакера Brand Identity System Модель Аакера розглядає бренд як багатовимірну систему, що особливо важливо на промисловому ринку, де рішення приймаються колегіально і враховують множину факторів. Рівні моделі: → Бренд як продукт — Асортимент, якість, цінність → Бренд як організація — Інновації, надійність → Бренд як особистість — Професіоналізм, експертність → Бренд як символ — Візуальна ідентичність

Призма Kapferer - шість граней ідентичності бренду (фізичні дані, особистість, культура, відносини, відображення, самообраз)	 Модель Kapferer Brand Identity Prism Призма ідентичності Kapferer включає шість граней, що формують цілісний образ бренду на промисловому ринку через взаємодію внутрішніх і зовнішніх елементів. Рівні моделі: → Фізичні дані — Технічні характеристики → Особистість — Корпоративна культура → Культура — Цінності компанії → Відносини — Партнерство → Відображення — Цільова аудиторія → Самообраз — Сприйняття клієнтом
B2B Brand Funnel - спеціалізована воронка для промислового сектору (від обізнаності до лояльності)	 Модель B2B Brand Funnel Промислова воронка бренду Специфічна модель для промислового сектору, що враховує тривалий цикл прийняття рішень та участь багатьох stakeholders у процесі закупівлі. Рівні моделі: → Обізнаність — Знання про бренд → Розгляд — Включення в тендер → Перевага — Вибір серед альтернатив → Дія — Укладення контракту → Лояльність — Повторні замовлення

Побудова бренду на промисловому ринку — це стратегічна, комплексна робота. Запропоновані моделі слугують картами для цього процесу:

- **«Піраміда»** допомагає сформулювати ієрархічне повідомлення.
- **«Трикутник»** забезпечує баланс між логікою, емоціями та стилем.
- **Модель на основі EFQM** інтегрує бренд у всі сфери бізнесу.

Найефективніший підхід — комбінувати елементи цих моделей, створюючи власну, адаптовану під специфіку ринку, продукції та корпоративної культури. Ключовим залишається принцип: у B2B бренд — це обіцянка стабільності, ефективності та партнерства, яка виконується на практиці щодня через кожен продукт і кожну взаємодію.

Управління брендами на промисловому ринку включає стратегії, спрямовані на створення та підтримку бренд-еквіті (brand equity), ідентичності та позиціонування. Серед ключових моделей, адаптованих для B2B, виділяються модель еквіті бренду Девіда Аакера, призма ідентичності бренду Жана-Ноеля Капферера та модель кластерів покупців Сьюзен Мудамбі. Ці моделі допомагають компаніям систематизувати підходи до брендингу, враховуючи специфіку промислових ринків, де покупки є складними, а покупці — професійними. Нижче наведено опис цих моделей з графічним представленням.

Модель Девіда Аакера

Модель Девіда Аакера, розроблена в 1991 році, є однією з фундаментальних для вимірювання та управління бренд-еквіті. У контексті промислового ринку вона адаптується для B2B-середовища, де бренд-еквіті визначає конкурентну перевагу через сприйняття клієнтів. Модель складається з чотирьох основних вимірів:

- **Впізнаваність бренду (Brand Awareness):** Рівень, на якому клієнти знають про бренд. У B2B це важливо для входу в короткий список постачальників, особливо в галузях з високими ризиками, як машинобудування чи хімічна промисловість.
- **Асоціації з брендом (Brand Associations):** Позитивні або негативні образи, пов'язані з брендом, такі як інноваційність, надійність чи сервіс. У промисловому ринку асоціації часто базуються на репутації компанії та минулому досвіді співпраці.
- **Сприймана якість (Perceived Quality):** Суб'єктивна оцінка якості продуктів чи послуг. У B2B це впливає на рішення про довгострокові контракти, оскільки клієнти шукають стабільність.
- **Лояльність бренду (Brand Loyalty):** Ступінь прихильності клієнтів, що призводить до повторних покупок і рекомендацій. У промисловому ринку лояльність знижує витрати на залучення нових клієнтів і посилює партнерства.

Модель має ієрархічний характер: впізнаваність веде до асоціацій, які формують сприйману якість і, зрештою, лояльність. У B2B-дослідженнях, наприклад, у професійних послугах (як аудит), ця модель показує, що клієнтський досвід позитивно впливає на всі виміри, а фактори, як розмір компанії-клієнта чи галузь, модифікують ефекти. Адаптація для промислового ринку виключає впізнаваність у випадках, коли бренди вже добре відомі (наприклад, серед великих корпорацій як Siemens чи GE). Ця модель допомагає менеджерам вимірювати ROI від брендингових інвестицій і фокусуватися на внутрішніх факторах, як поведінка співробітників.

Графічне представлення моделі Аакера ілюструє компоненти як взаємопов'язані елементи, що формують загальне бренд-еквіті.



Рисунок 15.18 - Aaker Model

Призма ідентичності бренду Жана-Ноеля Капферера

Модель призми ідентичності бренду Капферера (1992) фокусується на багатовимірній сутності бренду, що робить її ідеальною для B2B, де бренди часто є корпоративними та інтегрованими з культурою компанії. Призма складається з шести фасет, розділених на внутрішні (відправник) та зовнішні (отримувач) аспекти:

- **Фізичні характеристики (Physique):** Тангібельні елементи, як логотип, дизайн продуктів чи офісні приміщення. У промисловому ринку це включає технічні специфікації та візуальну ідентифікацію обладнання.
- **Особистість (Personality):** Характер бренду, ніби він був людиною (наприклад, надійний, інноваційний). У B2B емоційні аспекти, як довіра, доповнюють раціональні.
- **Культура (Culture):** Внутрішні цінності та норми компанії, що впливають на поведінку співробітників. У промисловому ринку це ключове для забезпечення послідовності в ланцюгах постачань.
- **Відносини (Relationship):** Стиль взаємодії з клієнтами, акцентуючи на партнерстві та підтримці. У B2B це критичне через складні продажі та персональні контакти.
- **Відображення (Reflection):** Як клієнти сприймають бренд (наприклад, як партнера для великих корпорацій).
- **Самоідентифікація (Self-Image):** Внутрішнє сприйняття бренду співробітниками, що впливає на мотивацію.

У B2B-сервісах, як IT чи консалтинг, модель адаптується через розробку шкал (наприклад, B2B Service Brand Identity Scale), що включає фокус на співробітниках і клієнтах, візуальну ідентичність, особистість, послідовні комунікації та HR-ініціативи. Дослідження показують, що ці фасети

взаємопов'язані, допомагаючи будувати диференціацію та лояльність. Модель підкреслює баланс між внутрішньою культурою та зовнішнім сприйняттям, що є актуальним для промислових компаній, де бренд — це репутація фірми. Графічне представлення — це шестигранна призма, де фасети з'єднані для холістичного погляду (рис.15.19).

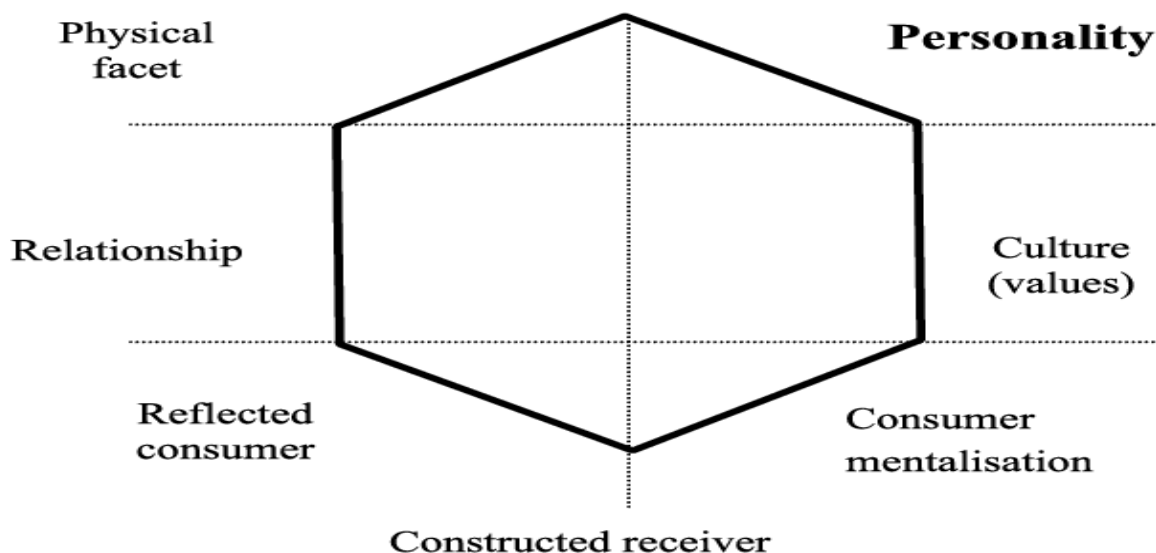


Рисунок 15.19 - Brand identity prism Source: Kapferer (1992, 1998)

Модель кластерів покупців Сьюзен Мудамбі

Модель Сьюзен Мудамбі (2002) аналізує важливість брендингу в B2B через сегментацію покупців на кластери, базуючись на їх ставленні до брендів. Це емпірична модель, заснована на дослідженні промислових покупців, що виділяє три кластери:

- **Бренд-рецептивні (Branding Receptive)**: Покупці, які високо цінують бренд як сигнал якості, надійності та зменшення ризиків. Вони готові платити премію за сильний бренд, особливо в ситуаціях з високою невизначеністю (наприклад, закупівлі обладнання).
- **Високо тангібельні (Highly Tangible)**: Фокус на матеріальних атрибутах, як специфікації та ціна, з меншим акцентом на бренд. Бренд важливий лише як гарантія якості, але не емоційний фактор.
- **Низький інтерес (Low Interest)**: Покупці з мінімальною увагою до бренду, орієнтовані на базові потреби. Брендинг тут грає малу роль, і рішення базуються на ціні та доступності.

Модель показує, як брендинг впливає на рішення в B2B: для рецептивних кластерів бренд зменшує ризики, для інших — доповнює tangible фактори. У промисловому ринку це допомагає адаптувати стратегії: для рецептивних — емоційний маркетинг, для тангібельних — технічні демонстрації. Дослідження

базується на кластерному аналізі даних від покупців, підкреслюючи, що брендинг релевантний навіть у B2B, але залежить від сегменту.

Моделі Аакера, Капферера та Мудамбі надають комплексний інструментарій для управління брендами на промисловому ринку. Вони підкреслюють поєднання раціональних і емоційних елементів, адаптацію до B2B-специфіки та фокус на клієнтських сегментах. Використання цих моделей дозволяє компаніям посилити конкурентоспроможність, будувати довгострокові відносини та максимізувати цінність бренду. У практиці промислових компаній, як у машинобудуванні чи хімічній галузі, інтеграція цих підходів веде до кращого позиціонування та зростання.

В процесі управління брендом необхідно розуміти яку форму торгової марки (рис. 15.20) необхідно побудувати та які активи, відповідно, необхідно сформувати (таблиця 15. 5). Загальна схема з класифікацією моделей брендингу наведено на рис.15.21.

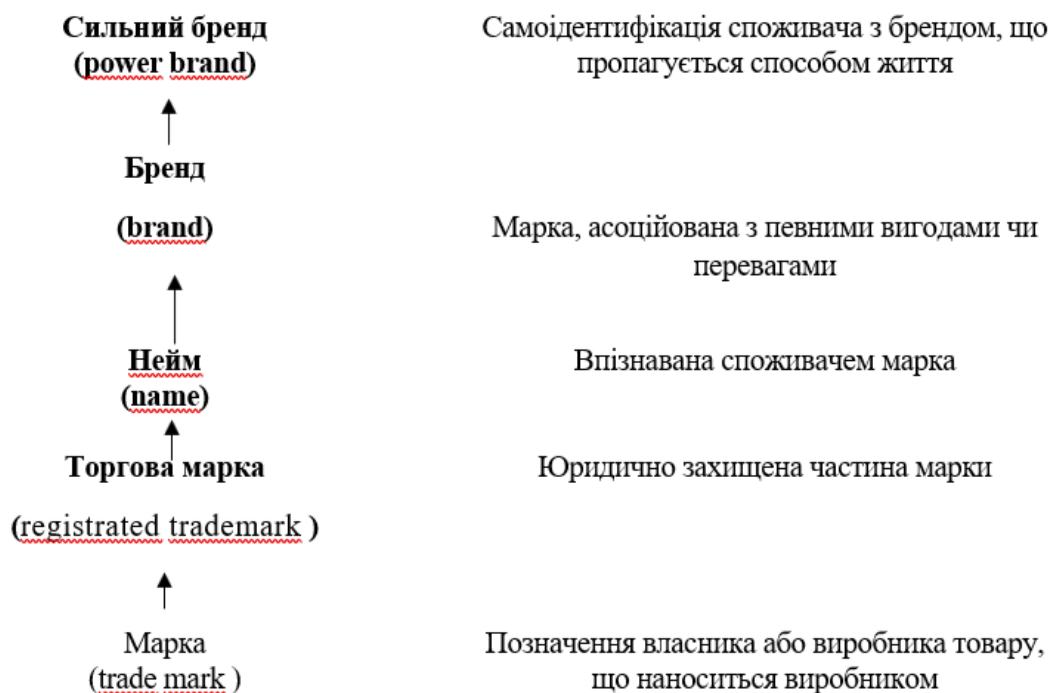


Рисунок 15.20 - Рівні формування бренду

Таблиця 15.5 - Активи торгової марки (Brand Equity Assets) на промисловому ринку

Актив торгової марки	Опис (що це таке?)	Специфіка на промисловому ринку (B2B)
1. Впізнання (Brand Awareness)	Здатність цільової аудиторії ідентифікувати бренд серед конкурентів. Базова ступінь — «почували про», вища — «згадують першим».	Вища цінність у вигляді «галузевої присутності». Впізнання серед фахівців, інженерів, закупівельників критично важливе. Бренд має бути «на слуху» на виставках, у професійних медіа, технічній документації. Часто виражається у фразі: «Вони працюють у цій галузі, є серйозним гравцем».
2. Лояльність поведінкова (Behavioral Loyalty)	Фактичне, повторюване купівельне поведінка клієнта. Вірність бренду, виражена в діях: повторні замовлення, контракти.	Основна міра успіху. Виражається у довгострокових контрактах, стратегічних партнерствах, частці в закупівлях клієнта (share of wallet). Часто формалізована в рамках угод про інтеграцію систем (наприклад, стати основним постачальником сировини або обладнання). Головний драйвер — передбачувана надійність та мінімізація ризиків збою в ланцюзі постачання.
3. Лояльність психологічна (Attitudinal Loyalty)	Емоційна та раціональна прихильність, позитивне ставлення до бренду. Бажання продовжувати співпрацю, незважаючи на присутність альтернатив.	Базується на довірі та сприйнятті мінімізації ризику. Це глибше, ніж поведінкова лояльність. Виникає, коли клієнт вірить у експертизу, цінності та добросовісність постачальника. Ключові драйвери: досвід успішних проектів, технічна підтримка, прозорість умов, спільне вирішення проблем. Це «міцний клей» у партнерських відносинах.
4. Прихильність (Brand Advocacy)	Активна підтримка бренду клієнтами. Готовність рекомендувати бренд колегам, партнерам, публічно висловлювати позитивні відгуки.	Найцінніший актив, ефект «сарафанного радіо» в професійному середовищі. У B2B рекомендації від колег з інших компаній або від авторитетних експертів галузі мають вирішальне значення. Виражається у вигляді кейсів, відгуків, рекомендаційних листів, публічних виступів представників клієнта на заходах. Сила прихильності прямо пропорційна репутації самого клієнта-адвоката.
5. Сприйнята диференційованість (Perceived Differentiation)	Уявлення цільової аудиторії про унікальні, переконливі відмінності бренду, які	Диференціація рідко будується на емоціях чи дизайні. Ключові основи: технологічна унікальність (патенти, ККД), економічна

	обґрунтовують його вибір.	ефективність (загальна вартість володіння – ТСО), ексклюзивний сервіс (швидкість постачання, індивідуальна адаптація, технічний супровід), галузева експертиза (розуміння специфічних процесів клієнта). Диференціація має бути вимірюваною та релевантною для бізнес-завдань покупця.
6. Імперативність впливу (Influence Imperative / Perceived Influence)	Здатність бренду впливати на прийняття рішень, ставати обов'язковим для розгляду (must-consider) або навіть обов'язковим для вибору (must-have) серед покупців.	Проявляється у статусі «безпечного вибору» або «галузевого стандарту». Коли технічні специфікації або корпоративні стандарти клієнта прямо чи непрямо вимагають використання продуктів певного бренду. Бренд стає небажаним, а обов'язковим для мінімізації кар'єрних ризиків закупівельника («нікого не звільнять за вибір Siemens»). Це пік сили бренду, коли він визначає ринкові правила.

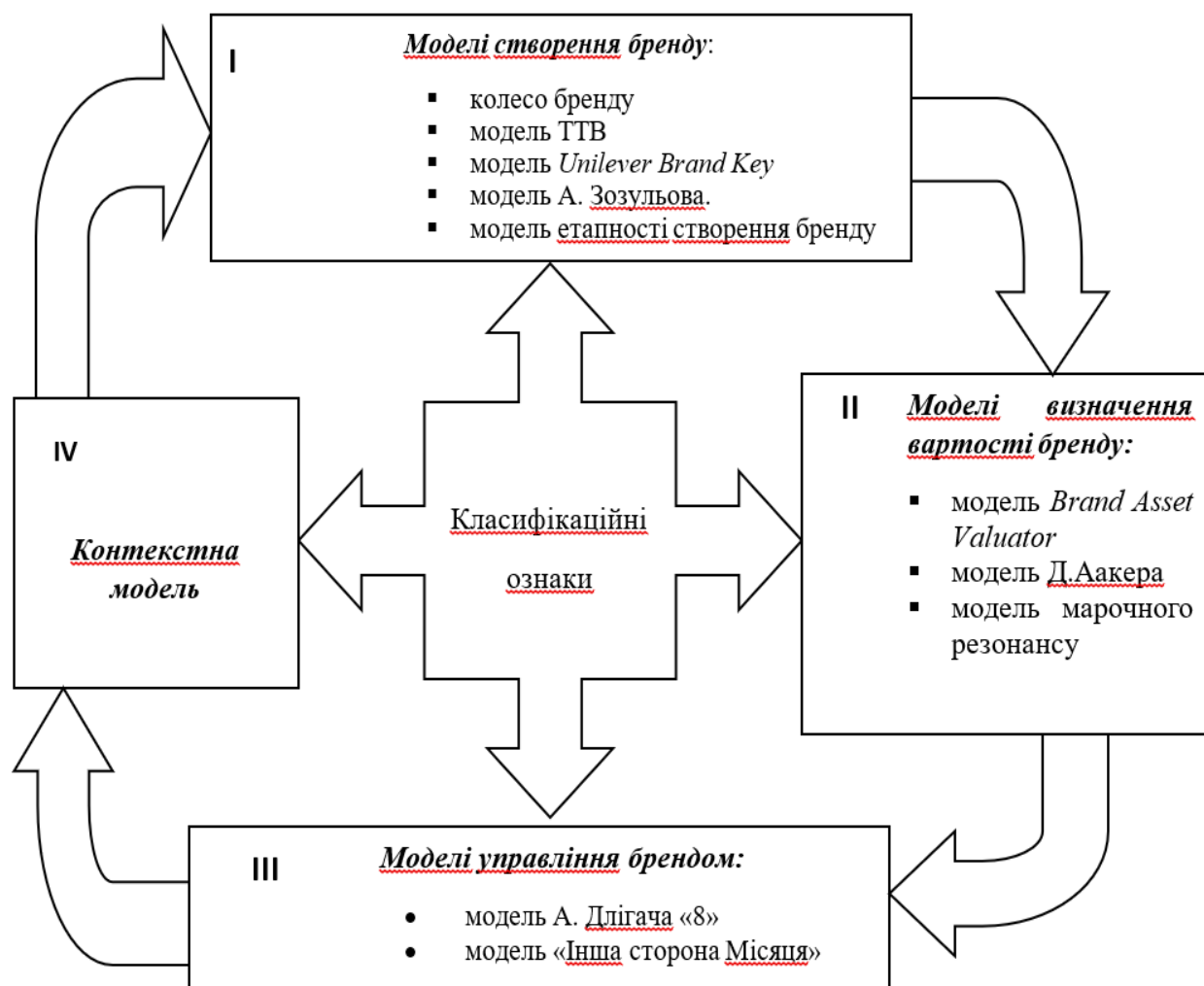


Рисунок 15.21 – Класифікація моделей брендингу
(Зозульов О. Нестерова Ю.)

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПРОМИСЛОВОГО ТОВАРУ

Методи формування оптимального промислового товару еволюціонували від традиційних інженерних підходів до інтегрованих систем, що включають аналіз даних, клієнтські відгуки та інноваційні інструменти. Вони допомагають у етапах від концепції до виробництва, зменшуючи ризики невдач і прискорюючи час виходу на ринок. У контексті промислового ринку, де продукти часто є складними (наприклад, обладнання для машинобудування чи хімічні речовини), ці методи акцентують на зменшенні вартості без втрати функцій, пріоритизації атрибутів та інноваційному розв'язанні проблем. Згідно з дослідженнями, такими як ті, що описані в літературі з інженерного менеджменту, застосування цих методів може знизити витрати на 10-30% і підвищити задоволеність клієнтів на 20-40%. У сучасних умовах (станом на 2025 рік), з урахуванням цифризації та стійкості, методи інтегрують AI, big data та екологічні оцінки. Далі представлено таблицю з переліком ключових методів, а потім детальний опис найважливіших.

Таблиця 15.6 - Методи розробки товару

Метод	Опис	Застосування в промисловому ринку (B2B)
Функціонально-вартісний аналіз (Value Engineering, VE)	Метод системного дослідження функцій продукту для оптимізації співвідношення між вартістю та корисністю, з метою усунення зайвих витрат без втрати якості. Включає етапи: інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний.	У B2B застосовується для оптимізації обладнання (наприклад, в автомобільній промисловості), де зменшує витрати на матеріали на 15-25%, забезпечуючи відповідність технічним стандартам і довгострокову надійність.
Аналітичний процес ієрархії (Analytic Hierarchy Process, AHP) Т. Сааті	Структурований метод багатокритеріального прийняття рішень, що розбиває проблему на ієрархію, порівнює альтернативи попарно та обчислює пріоритети за допомогою матриць.	У промисловому ринку використовується для вибору оптимальних дизайнів або постачальників (наприклад, в енергетиці), де враховує фактори як вартість, якість і ризик, допомагаючи в пріоритизації для великих проектів.
Розгортання функцій якості (Quality Function Deployment, QFD)	Метод перекладу потреб клієнтів (Voice of Customer) у технічні вимоги продукту через матрицю "Будинок якості", що пов'язує "що"	Ідеальний для B2B, де клієнти мають специфічні вимоги (наприклад, в IT-обладнанні), забезпечуючи клієнт-орієнтований

	(потреби) з "як" (характеристики).	дизайн і зменшуючи переробки на 30-50%.
Теорія розв'язання винахідницьких задач (TRIZ)	Систематичний підхід до інновацій на основі аналізу патентів, що використовує 40 принципів винаходів, матрицю суперечностей та ідеальний результат для розв'язання технічних проблем.	У промисловому дизайні (наприклад, в хімічній промисловості) допомагає подолати компроміси, як "міцність vs. вага", прискорюючи інновації та зменшуючи час розробки.
Модель Кано (Kano Model)	Класифікація атрибутів продукту на базові, продуктивні та привабливі, базуючись на опитуваннях клієнтів для пріоритизації функцій.	У B2B застосовується для сегментації потреб (наприклад, в машинобудуванні), де фокус на базових вимогах (надійність) і привабливих (інновації) для підвищення лояльності.
Кон'юнктурний аналіз (Conjoint Analysis)	Статистичний метод оцінки переваг клієнтів через комбінації атрибутів продукту, що моделює вибір і прогнозує ринковий успіх.	У промисловому ринку використовується для тестування конфігурацій (наприклад, в електроніці), дозволяючи оптимізувати ціну та функції для конкретних сегментів.
Бенчмаркінг (Benchmarking)	Порівняльний аналіз продуктів з конкурентами або кращими практиками для ідентифікації покращень у дизайні, процесі та продуктивності.	У B2B (наприклад, в логістиці) допомагає адаптувати продукти до галузевих стандартів, зменшуючи витрати та покращуючи конкурентоспроможність.
Оцінка життєвого циклу (Life Cycle Assessment, LCA)	Метод оцінки екологічного впливу продукту від сировини до утилізації, для оптимізації стійкості та вартості.	Критичний у сучасному B2B (наприклад, в енергетиці), де регуляції вимагають "зелених" продуктів, зменшуючи вуглецевий слід і приваблюючи екологічно свідомих клієнтів.
Дизайн для виробництва (Design for Manufacturability, DFM)	Підхід до дизайну, що враховує виробничі обмеження для зменшення складності, витрат і часу виробництва.	У промисловому ринку (наприклад, в авіації) забезпечує ефективне масштабування, зменшуючи дефекти та витрати на 20-40%.
Шість сигм (Six Sigma)	Методологія DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) для зменшення варіацій і дефектів у продуктах і процесах.	У B2B (наприклад, в фармацевтиці) оптимізує якість, зменшуючи помилки до 3,4 на мільйон, забезпечуючи стабільність поставок.

Аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ) та ТСО	Оцінка всіх витрат, пов'язаних з товаром, на всіх етапах: придбання, експлуатація, обслуговування, утилізація (ТСО). Аналіз стадій ЖЦТ ринку.	Формування товару, орієнтованого на мінімізацію довгострокових витрат клієнта. Визначення моменту для модернізації або виведення товару.
Тестування концепції та прототипів	Експериментальна перевірка гіпотез щодо товару на реальних або потенційних клієнтах через презентації, робочі макети, пілотні встановлення.	Валідація ринкової привабливості, виявлення недоліків на ранніх стадіях, зниження ризику провалу запуску.
Моделювання та симуляція (CAE)	Використання комп'ютерного моделювання (механічного, теплового, потокового тощо) для прогнозування поведінки виробу в різних умовах без фізичного виготовлення.	Скорочення витрат і часу на ітерації розробки, оптимізація конструкції за критеріями міцності, ефективності, ваги.
Методологія Agile/Скрам розробчі	Ітеративний та інкрементальний підхід до розробки, що передбачає роботу невеликими циклами (спринтами) та постійну адаптацію до змін у вимогах.	Підвищення гнучкості проекту, швидше отримання робочого результату, краща адаптація до змін ринку під час розробки.
Модель Кано (Kano Model)	Класифікація атрибутів продукту на базові (must-be), продуктивні (performance), привабливі (excitement), байдужі (indifferent) та зворотні (reverse), базуючись на опитуваннях клієнтів для пріоритизації функцій та розуміння впливу на задоволеність.	У B2B застосовується для сегментації потреб (наприклад, в машинобудуванні чи fintech), де фокус на базових вимогах (надійність, сумісність) як гігієнічних факторах, продуктивних (ефективність) для конкуренції та привабливих (інновації, кастомізація) для диференціації та підвищення лояльності в довгострокових контрактах.
Метод Тагучі (Taguchi Methods, Robust Design)	Статистичний метод robust design з використанням ортогональних масивів, сигнал-шум співвідношення (S/N ratio) та функції втрат для мінімізації варіацій продукту під впливом шумових факторів,	У промисловому ринку (наприклад, в автомобільній чи електронній промисловості) застосовується для параметричного дизайну обладнання, роблячи продукти стійкими до варіацій у виробництві та експлуатації, зменшуючи

	забезпечуючи стабільну якість при низьких витратах.	дефекти та витрати на гарантійне обслуговування в B2B-контрактах.
--	---	---

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА), також відомий як Value Engineering (VE), є одним з найпоширеніших методів оптимізації промислових товарів. Розроблений у 1940-х роках Лоренсом Майлзом у General Electric, він фокусується на максимізації цінності продукту через формулу: Цінність = Функція / Вартість. Метод спрямований на усунення непотрібних функцій або пошук дешевших альтернатив без втрати корисності. У контексті промислового ринку, де витрати на сировину та виробництво високі, ФВА допомагає зменшити собівартість на 10-30%, зберігаючи конкурентоспроможність.

Етапи ФВА включають:

1. **Інформаційний етап:** Збір даних про продукт, його функції, вартість і потреби клієнтів. У B2B це передбачає аналіз специфікацій від покупців, таких як технічні вимоги до обладнання.
2. **Аналітичний етап:** Розкладання продукту на функції (основні, допоміжні, непотрібні) та оцінка їх вартості. Наприклад, у виробництві верстатів аналізується, чи потрібна певна деталь для базової функції "обробка металу".
3. **Творчий етап:** Генерація ідей для альтернатив (brainstorming), використовуючи принципи як заміна матеріалів чи спрощення дизайну.
4. **Дослідницький етап:** Оцінка ідей за критеріями вартості, feasibility та впливу на якість.
5. **Рекомендаційний етап:** Втілення обраних змін і моніторинг.

У промисловому ринку ФВА особливо ефективний для складних продуктів, як турбіни чи хімічні реактори. Наприклад, у автомобільній промисловості (як у Toyota), ФВА зменшив вартість компонентів без втрати безпеки. Сучасні адаптації включають інтеграцію з AI для автоматизованого аналізу функцій, як описано в літературі з 2020-х років. Переваги: зниження витрат, підвищення ефективності; недоліки: вимагає міждисциплінарної команди та часу.

Метод аналізу ієрархій Т. Сааті (АНР)

Аналітичний процес ієрархій (АНР), розроблений Томасом Сааті в 1970-х роках, є потужним інструментом для багатокритеріального прийняття рішень у формуванні оптимального продукту. АНР структурує складну проблему як ієрархію: мета на вершині, критерії нижче, альтернативи внизу. Попарні

порівняння елементів на шкалі Сааті (від 1 до 9) дозволяють обчислити ваги та пріоритети за допомогою власних векторів матриць.

У B2B ринку АНР застосовується для вибору оптимального дизайну або конфігурації продукту, враховуючи фактори як вартість, продуктивність, стійкість і сумісність. Наприклад, у енергетичній промисловості (як у Siemens) АНР допомагає пріоритизувати атрибути турбін: вага "ефективність" може бути 0.4, "вартість" — 0.3.

Етапи АНР:

1. **Структуризація ієрархії:** Визначення мети (оптимальний продукт), критеріїв (якість, вартість, інновації) та альтернатив (дизайни А, В, С).
2. **Попарні порівняння:** Оцінка відносної важливості, наприклад, "якість важливіша за вартість у 3 рази".
3. **Синтез пріоритетів:** Обчислення глобальних ваг за допомогою програм як Expert Choice або Python (з бібліотеками як `ahpy`).
4. **Чутливість аналізу:** Перевірка стійкості рішень до змін.

У промисловому контексті АНР інтегрується з іншими методами, як QFD, для B2B-орієнтації. Дослідження показують, що АНР підвищує точність рішень на 20-30% у проектах з високими ризиками, як авіаційне обладнання. Переваги: об'єктивність, гнучкість; недоліки: суб'єктивність оцінок, складність для великих ієрархій.

Розгортання функцій якості (QFD)

Quality Function Deployment (QFD) — метод, розроблений у 1960-х в Японії (Yoichi Akae), для перекладу клієнтських потреб у технічні специфікації. У B2B, де клієнти мають точні вимоги, QFD забезпечує клієнт-центричний розвиток продукту через "Будинок якості" — матрицю, що пов'язує "що" (потреби) з "як" (характеристики), "як багато" (вимірювання) та кореляціями.

Етапи QFD:

1. **Збір Voice of Customer (VOC):** Опитування B2B-клієнтів для ідентифікації потреб (наприклад, "надійність у важких умовах").
2. **Будівництво матриці:** Оцінка важливості потреб, зв'язок з технічними атрибутами та аналіз конкурентів.
3. **Каскадування:** Перехід від дизайну до виробництва та контролю.

У промисловому ринку QFD застосовується в IT чи машинобудуванні, зменшуючи час розробки на 50%. Наприклад, у Caterpillar для екскаваторів QFD оптимізував функції для гірничої промисловості. Переваги: фокус на клієнті, зменшення помилок; недоліки: трудомісткість.

Теорія розв'язання винахідницьких задач (TRIZ)

TRIZ, створена Генріхом Альтшуллером у 1940-х, базується на аналізі мільйонів патентів для систематичного розв'язання суперечностей. У B2B TRIZ допомагає інноваційному дизайну, наприклад, у хімічній промисловості для оптимізації процесів.

Етапи TRIZ:

1. **Формулювання проблеми:** Ідентифікація суперечності (наприклад, "збільшити міцність без збільшення ваги").
2. **Застосування принципів:** Використання 40 принципів (сегментація, динамічність) та матриці.
3. **Генерація рішень:** Досягнення "ідеального результату" (функція без ресурсів).

У промисловому ринку TRIZ прискорює інновації, як у Samsung для електроніки. Переваги: креативність, ефективність; недоліки: вимагає навчання.

Інші важливі методи. Серед інших, модель Кано класифікує атрибути для пріоритизації в B2B, а Six Sigma оптимізує процеси для зменшення дефектів. Ці методи часто комбінуються для комплексної оптимізації, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність у промисловому ринку. У 2025 році інтеграція з AI робить їх ще ефективнішими, дозволяючи автоматизований аналіз даних для швидшого формування оптимальних продуктів.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ

Управління товарним портфелем компанії (або продуктовим портфелем) — це стратегічний процес планування, аналізу та оптимізації асортименту товарів чи послуг, що пропонує компанія. Воно спрямоване на забезпечення балансу між прибутковістю, задоволенням потреб споживачів, ризиками та стратегічними цілями бізнесу. Основні завдання включають оцінку ефективності існуючих товарів, рішення про запуск нових, модифікацію чи виведення з ринку застарілих (Go/Kill decisions), а також розподіл ресурсів для максимізації вартості портфеля. Ефективне управління товарним портфелем допомагає компанії адаптуватися до змін ринку, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стале зростання.

У процесі управління маркетингом постає проблема формування оптимального товарного портфеля. Для вирішення цієї задачі можуть використовуватися аналітичні та синтетичні методи, представлені на рис. 15.22.

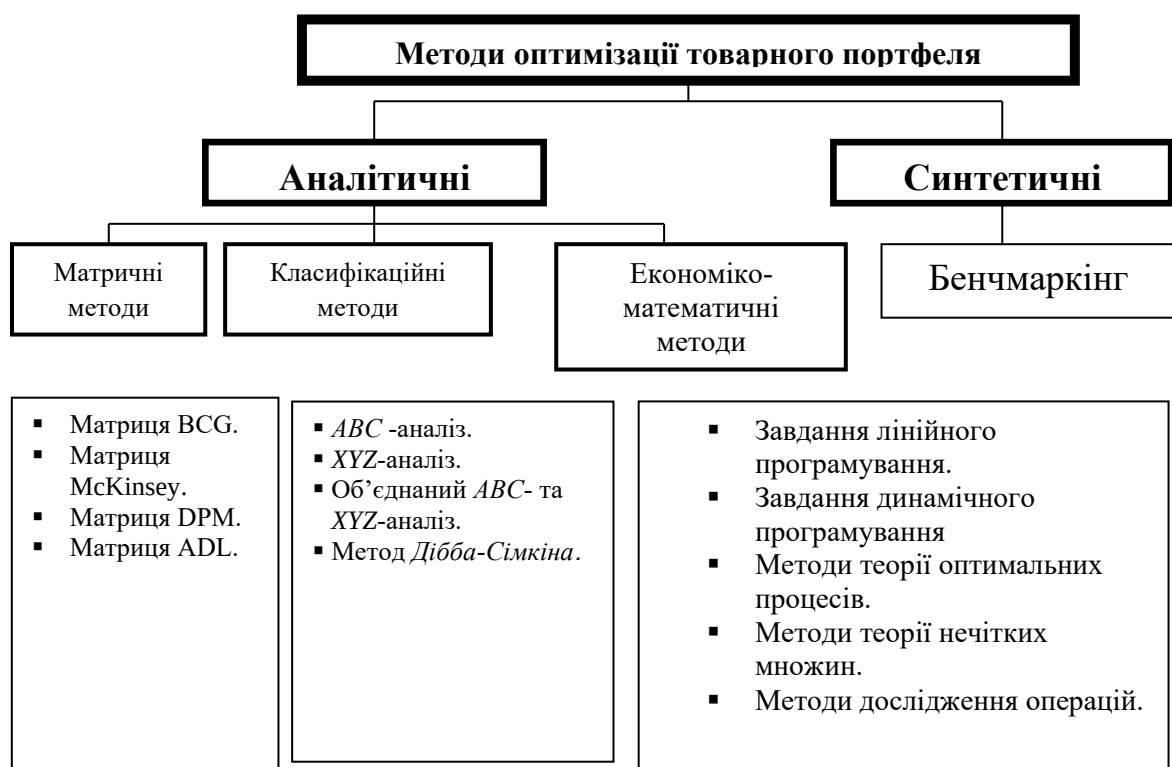


Рисунок 15.22 – Методи оптимізації товарного портфеля

Аналітичні методи

Матричні методи

1. Матриця Бостонської консалтингової групи. Матриця БКГ, її вид, топологічні зони та його коротка характеристика наводилися розділ товарної політики. Основні траєкторії у межах даної матриці наведено на рис. 15.23.

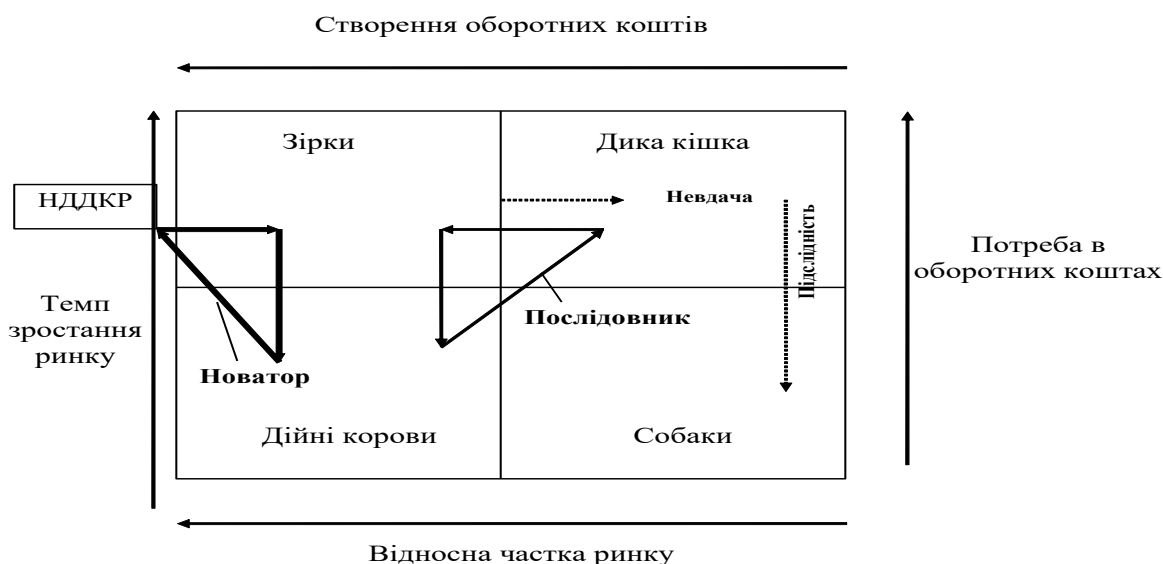


Рисунок 15.23 – Основні траєкторії руху компанії на ринку у матриці Бостонської консалтингової групи

«Траєкторія новатора» передбачає, що отримані від «дійних корів» кошти інвестуються в НДДКР, що дозволить вивести ринку товар-«зірку».

Компанії, які обирають «траєкторію послідовника» використовують кошти, отримані від «дійних корів», для виходу з товаром-«знаком питання» ринку, де вже є лідер, і використовуючи агресивні маркетингові стратегії займаються збільшенням власної ринкової частки.

«Траєкторія невдачі» виникає у разі, якщо внаслідок недостатнього інвестування та інших маркетингових зусиль «зірка» втрачає конкурентну позицію та перетворюється на «знак питання». Якщо компанія не робить коригувальних дій, товар може так і залишитися в цьому квадранті або навіть надалі рухатися «траєкторією перманентної посередності». В останньому випадку товару-«знаку питання» не вдається збільшити свою частку ринку, і в міру стабілізації ринку він поступово переходить у найбільш несприятливу топологічну зону «злий собака».

Для графічного представлення динамічного аналізу в матриці БКГ колом, пропорційному існуючій або запланованій ринковій частці, позначають товари, стрілками траєкторії руху. Приклад такого уявлення наведено на рис. 15.24.

Темп зростання ринку

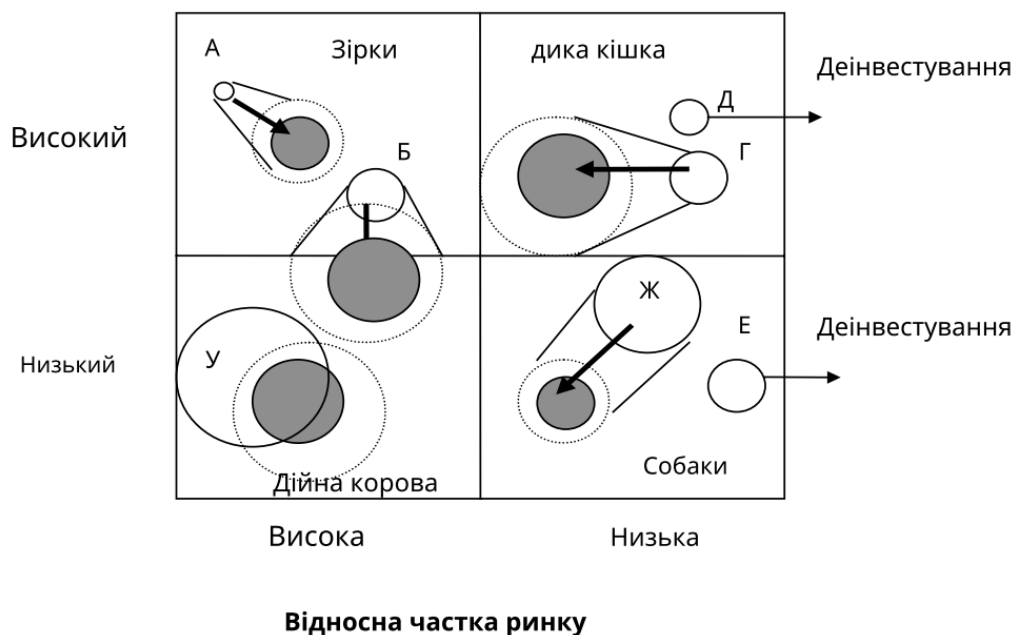


Рисунок 15.24 - Приклад динамічного аналізу товарного портфеля

Матриця БКГ має свої переваги та обмеження. До безперечних її переваг можна віднести:

- теоретичне опрацювання взаємозв'язку між фінансовими надходженнями та аналізованими параметрами;
- об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка та темп зростання ринку);
- наочність одержуваних результатів та простота побудови.

Як обмеження матриці БКГ необхідно відзначити:

- її можна використовувати лише у галузях, у яких яскраво виражений ефект масштабу, що особливо важливо перевіряти у разі промислового ринку;
- ефект масштабу може бути компенсований безліччю факторів (диференціацій, технологій з більш вираженим ефектом масштабу і т.п.)
- як конкурентну перевагу береться тільки внутрішньо і не враховуються зовнішні джерела конкурентної переваги;
- як точка порівняння береться «провідний» конкурент, проте виникає питання щодо критерію його вибору.

Незважаючи на обмеження, матриця БКГ є досить авторитетним методом аналізу товарного портфеля. Проведений аналіз ринку США показав, що понад 80% товарів продаються на ринках, що мають низькі темпи зростання, і тільки 20 на швидко зростаючих. Розподіл товарів за топологічними зонами має вигляд, представлений на рис. 2.62.



Рисунок 15.25 - Типове розподілення товарів у матриці БКГ

2. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (*McKinsey* або *General Electric*). Одним з найбільш широко використовуваних підходів для аналізу поточних ринкових ситуацій із матриць «привабливість–конкурентоспроможність» є матриця *McKinsey* або *General Electric*. (рис. 15.26)

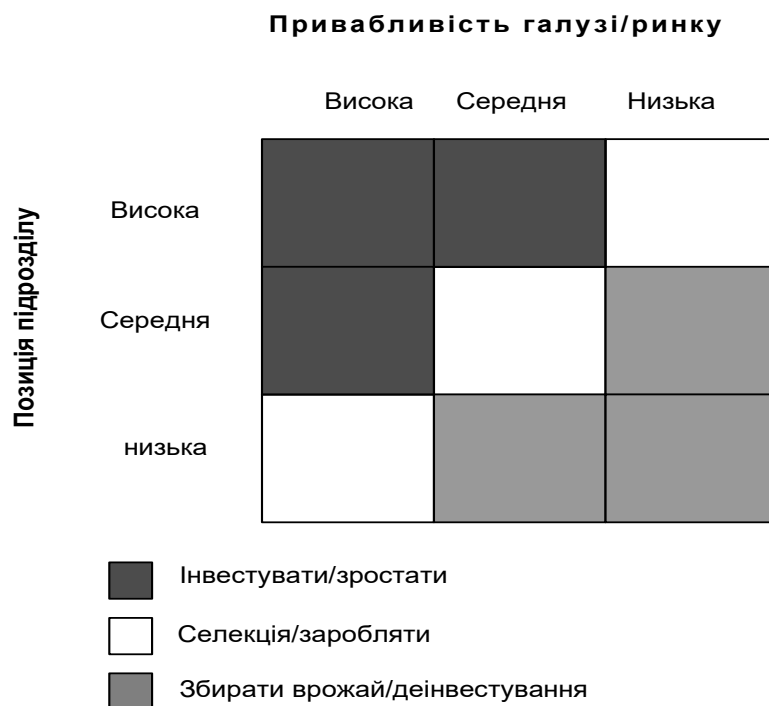


Рисунок 15.24 – Матриця *McKinsey*

На початку аналізу портфеля з використанням цієї матриці потрібно правильно визначити стратегічні бізнес-одиниці (СБЕ) в самій компанії. В ідеалі, СБЕ – один підрозділ, який матиме певну місію (ринок), відповідального менеджера, власну конкурентну політику та має плануватися незалежно від інших виробничих підрозділів. Наприклад, General Electric визначило 49 окремих СБЕ.

Як осі в матриці McKinsey використовується привабливість галузі або ринку і конкурентні позиції. На відміну від матриці БКГ в даній матриці кожна з осей є агрегованим показником від цілого ряду параметрів, що дозволяє врахувати велику кількість факторів, що впливають на вироблення стратегії компанії.

Горизонтальна вісь традиційно називається «привабливість галузі», а вертикальна вісь означає силу та конкурентне становище підрозділу. Привабливість галузі визначається низкою критеріїв: розмір ринку, потенціал його зростання ринку, ціноутворення, структура, тип і характер конкуренції, прибутковість галузі (ринку), технічна та соціальна роль, вплив на навколишнє середовище, правові обмеження та неофіційні відносини.

Позиція підрозділу сприймається як функція ринкового розміру, темпи зростання, частки ринку, технологічної позиції, якості товару, його ціни та іміджу, прибутковості; цінової конкурентоспроможності; впливу навколишнього середовища, людей, слабких та сильних ринкових позицій. Типові критерії оцінки привабливості та показники оцінки конкурентних переваг представлені в табл. 2.17. При складанні матриці необхідно враховувати той факт, що представлені індикатори в залежності від специфіки ринку можуть мати різні вагові значення, що необхідно у формуванні інтегральних оцінок кожної осі. Можливі стратегії в матриці представлені в табл. 15.8.

Таблиця 15.7 – Типові критерії та показники, що використовуються при побудові матриці McKinsey

Критерії оцінки привабливості	Показники для оцінки конкурентних переваг
▪ Доступність ринку; ▪ темп зростання; ▪ тривалість життєвого циклу; ▪ потенціал валового прибутку; ▪ гострота конкуренції; ▪ стабільність технології; ▪ можливості нецінової конкуренції; ▪ концентрація клієнтів.	▪ Відносна частка ринку; ▪ «know how» у технології; ▪ витрати; ▪ конкурентоспроможність ціни; ▪ якість продукту; ▪ післяпродажне обслуговування/сервіс; ▪ відмінні властивості; ▪ ступінь освоєння технології; ▪ метод продажу; ▪ популярність марки; ▪ позитивний імідж.

Таблиця 15.8 – Стратегії, що залежать від місця розташування СЗГ в матриці McKinsey

		Привабливість галузі		
		Висока	Середня	Низька
Позиція підрозділу	Висока	<u>Преміальна:</u> <u>інвестувати у зростання.</u> - Проводити максимальне інвестування. - Широка диверсифікація. - Зміцнювати позицію. - Допускати помірні прибутки.	<u>Селекція:</u> <u>інвестувати у зростання</u> - Інвестувати у привабливі сегменти. - Шукати нові привабливі сегменти.	<u>Захищати/рефокусувати:</u> <u>вибірково інвестувати для заробітку</u> - Захищати позиції - Рефокусування на привабливі сегменти - Оцінка життєздатності галузі - Слідкувати за часом «збирання врожаю» чи дивестування
	Середня	<u>Виклик:</u> <u>інвестувати у зростання</u> - Інвестувати вибірково ґрунтуючись на сильних позиціях - Визначити основи можливого лідерства - Уникати вразливості – відчувати слабкість підприємства (підрозділи).	<u>Розквіт:</u> <u>вибірково інвестувати для заробітку</u> - Сегментувати ринок. - Слідкувати за слабкими сторонами з метою уникнення вразливості.	<u>Реструктуризація:</u> <u>знімати врожай чи деінвестиція</u> - Знаходити позиції, які вимагають для деінвестування. - Перейти на привабливіші сегменти.
	Низька	<u>Сприятливий:</u><u>вибірково інвестувати для заробітку</u> - Вибірково інвестувати для заробітку - Проаналізувати ринок - Шукати ніші, спеціалізацію - Шукати можливості, зміцнити позиції підрозділу	<u>Сприятливий:</u> <u>консервувати з метою збирання врожаю</u> - Діяти, щоб зберегти чи підвищити потік готівки. - Шукати можливості для успішного продажу. - Шукати раціоналізацію, щоб зміцнити позиції підрозділу.	<u>«Збирання врожаю» або деінвестування:</u> <u>знімати врожай чи деінвестування</u> - Догляд з ринку або скорочувати продуктову лінію. - Визначити час, щоб максимізувати існуючу вартість.

До основної переваги матриці McKinsey можна віднести те, що вона є багатокритеріальною, що дозволяє точніше розробити стратегію компанії. Разом з тим, матриця не позбавлена недоліків, зокрема:

- Матриця базується на суб'єктивно відібраних показниках конкурентоспроможності та привабливості.
- матриця mckinsey не дає таких точних чисельних результатів як матриця БКГ, оскільки вимагає суб'єктивних висновків щодо розташування певного виробничого підрозділу в топологічній зоні.
- При спробі побудови матриці з використанням кількісних даних виникає проблема вибору шкал, оцінок та, найголовніше, інтегративної формули. Зазвичай береться середньозважена оцінка. Однак у цьому випадку вагові значення визначаються суб'єктивно (навіть якщо це експерти), а самі параметри вважаються незалежними між собою, що не завжди відповідає реальності.

Разом з тим, матриця є досить потужним та зручним інструментом аналізу, що зумовлює її широке застосування на практиці.

3. Матриці керованої політики. Багато менеджерів вважають за краще використовувати матрицю «привабливість – конкурентоспроможність» не з дев'ятьма топологічними зонами, а з чотирма, за аналогією з матрицею БКГ (рис. 15.25). Така матриця, використовуючи самі осі, але з відображення поточних і майбутніх позицій компаній з аналізованими товарами (продуктами чи послугами), отримала назву матриці керованої політики (DPM²) або матриця Shell.

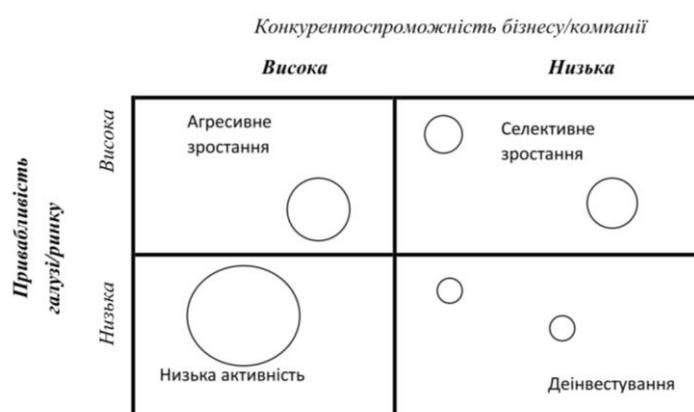


Рисунок 15.25 – Матриця DPM

На малюнку різні стратегічні бізнес-одиниці представлені у вигляді гуртків із площею поверхні, пропорційною її частці в сукупному доході компанії.

²Directional policy matrix

У матриці топологічна зона «агресивне зростання» аналогічна «зіркам» у матриці БКГ. Якщо привабливість і переваги знаходяться на низькому рівні, то стратегічна орієнтація - продовження діяльності без інвестицій або деінвестування, як у випадку собак з БКГ. У зоні «селективне зростання» конкурентна перевага слабка, але привабливість висока. Тут необхідне селективне зростання тих напрямів, які можуть згодом за певних зусиль компанії перейти у зону агресивного зростання. Стратегія «низької активності» передбачає захист існуючих позицій без істотних фінансових вливань. Це еквівалент дійної корови з матриці БКГ.

Побудова матриці DPM передбачає проходження наступних типових етапів:

1. Визначення товарів для аналізованих ринків.
2. Формування системи властивостей привабливості ринку.
3. Складання критеріїв конкурентоспроможності товарів/послуг по кожному товарному ринку.
4. Відображаються позиції товарів компанії по кожному ринку.
5. На основі прогнозів відображаються майбутні позиції товарів компанії та вектора траєкторій руху.
6. Визначаються стратегії, які мають бути реалізовані задля досягнення бажаних (прогнозних) позицій.
7. Формування фінансових висновків з погляду «зростання частки ринку» – «прибутковість продажів», з відображенням позицій у відповідній матриці (рис. 15.26)

Гіпотетичний приклад матриці DPM, побудованої за цією схемою, на рис. 15.27.

		Прибутковість продажів (ROS _п), %	
		Висока	Низька
Приріст продажів, %	Висока		
	Низька		

Рисунок 15.26 - Матриця «приріст частки ринку – прибутковість продажів»

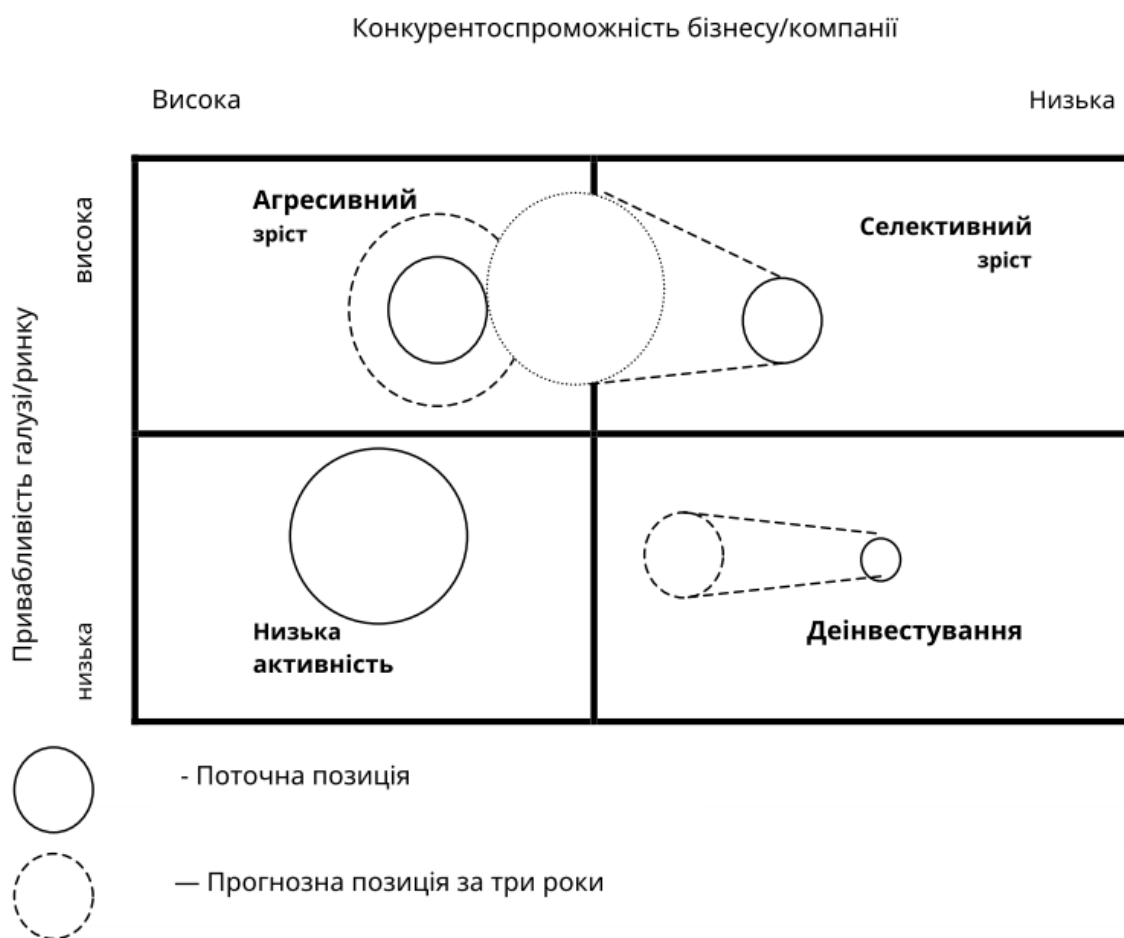


Рисунок 15.27 - Приклад матриці DPM

Можливі типові програми дій компанії залежно від позиції матриці DPM представлені табл. 15.9.

Таблиця 15.9 - Можливі типові програми дій компанії залежно від позиції матриці DPM

Показники	Топологічні зони				
	Агресивне зростання	Низька активність	Селекція	Денівестування чи «збирання врожаю»	Селективне зростання
Ринкова частка	Підтримка чи збільшення домінування	Утримання чи злегка «доїти» для збору коштів	Вибіркова підтримка сегментів	Відмовитися від частини ринку задля збільшення прибутковості	Вибіркове інвестування в ринкову частку
Товар	Диференціація – розширення продуктової лінії	Зменшення диференціації для ключових сегментів	Акцент щодо підвищення якості продукції, диференціація	Жорстке скорочення асортименту	Диференціація – розширення продуктової лінії
Ціна	Цінове лідерство, агресивне ціноутворення з метою збільшення ринкової частки	Стабілізація цін/зростання	Підтримка або зниження	Зростання	Агресивне, ціна як інструмент збільшення ринкової частки
Просування	Агресивний маркетинг	Обмежене	Підтримувати вибірково	Мінімальне	Агресивний маркетинг
Дистрибуція	Розширення дистрибуції	Підтримка широкої дистрибуторської мережі	Орієнтована на відібрані сегменти	Поступове згортання неефективних мереж	Обмежене покриття

Показники	Топологічні зони				
	Агресивне зростання	Низька активність	Селекція	Денівестування чи «збирання врожаю»	Селективне зростання
Контроль витрат	Жорсткий контроль – йти до економії на масштабі	Акцент на зменшенні витрат, насамперед змінних	Жорсткий контроль	Жорстке скорочення витрат, як змінних, і постійних	Жорсткий, але не на ключових напрямках, зростає
Виробництво	Розширення, інвестування	Максимізація використання обладнання	Підвищення продуктивності, ст. т. за рахунок автоматизації та спеціалізації	Вивільнення потужностей	Інвестувати
НДДКР	Розширення, інвестування	Фокусування на спеціальних проектах	Вибіркові інвестиції	Ні	Інвестувати
Персонал	Удосконалення менеджменту на основних напрямках	Підтримка, винагорода зростання продуктивності, зміцнення організації	Берегти ключових управлінців	Зменшення розмірів організації	Інвестувати
Інвестиції	Активна інвестиційна політика до основних фондів	Обмеження фіксованих інвестицій	Вибіркові інвестиції	Мінімізувати та урізати по можливості	Активна інвестиційна політика до основних фондів
Оборотний капітал	Зменшувати той, що перебуває в обороті, збільшувати оборотність оборотних коштів – нарощувати кредит	Скорочення кредитів – зменшувати дебіторську заборгованість, збільшувати фондівіддачу	Зменшувати	Жорстке зменшення	Інвестування

4. Матриця ADL. Матриця була розроблена відомою в галузі управління консалтинговою компанією Артур Д. Літл. Матриця будується на двох змінних, що відображають життєвий цикл товарного ринку та становище щодо конкурентів. Поєднання двох змінних – чотирьох стадій життєвого циклу та п'яти конкурентних позицій – формують матрицю, що складається з 20 осередків (рис. 15.28).

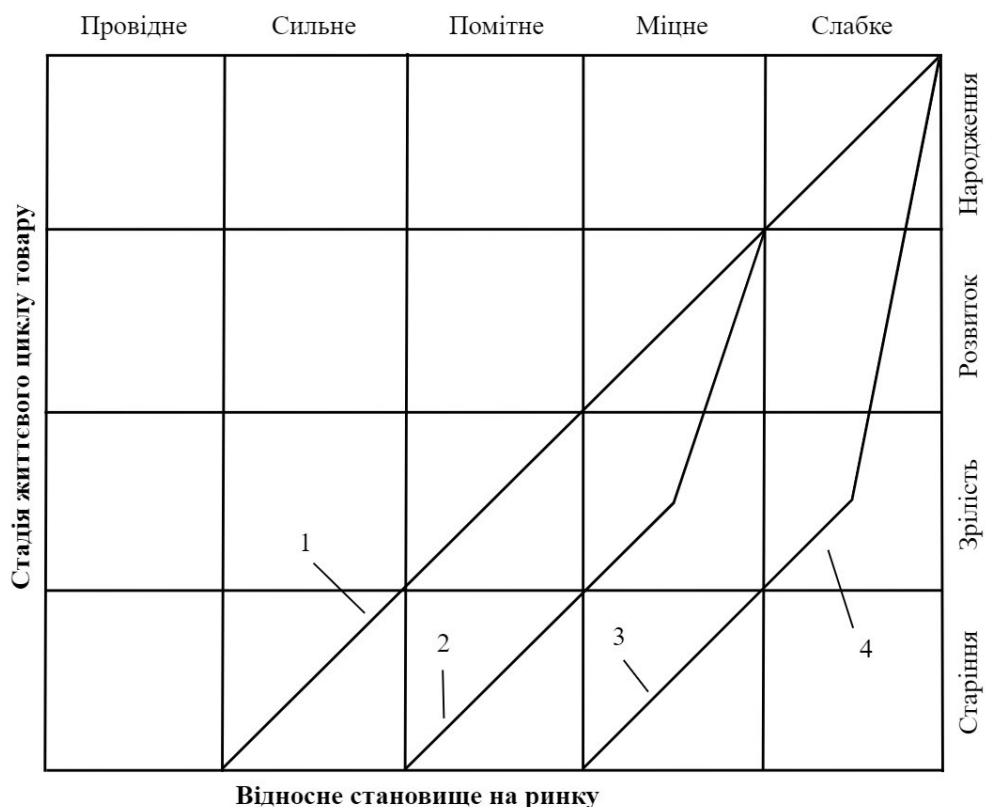


Рисунок 15.28 – Матриця ADL

(Примітка: 1 – природний розвиток; 2 – вибірковий розвиток; 3 – життєздатний розвиток; 4 – вихід)

На рис. 15.29 та 15.30 представлені Модель Хофера-Шенделя та три основні типи ідеального корпоративного бізнес-портфеля відповідно до даної моделі.

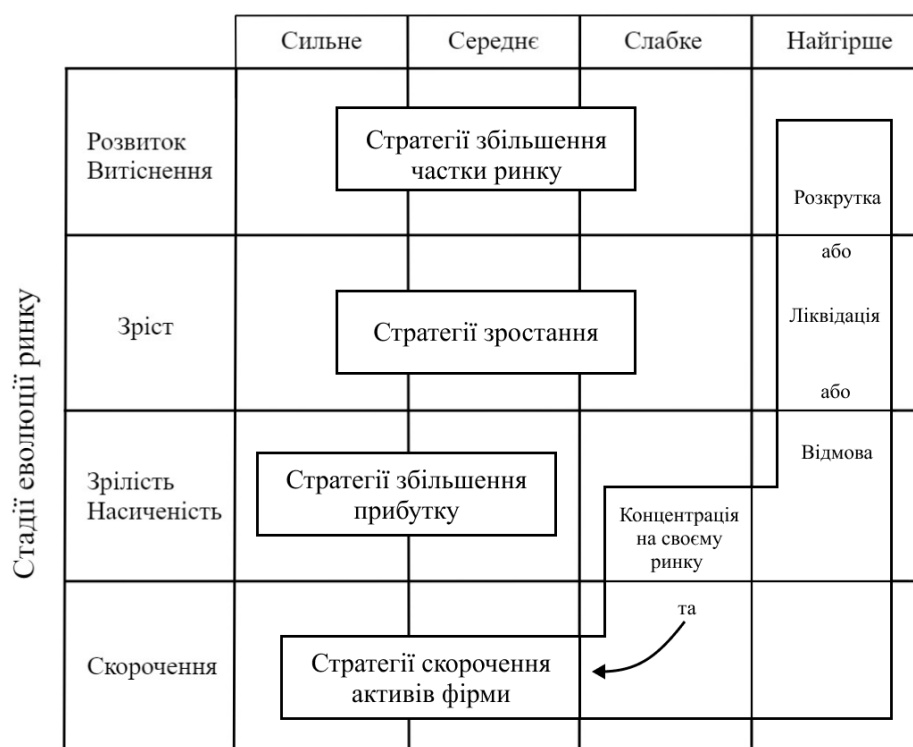


Рисунок 15.29 – Модель Хофера-Шенделя

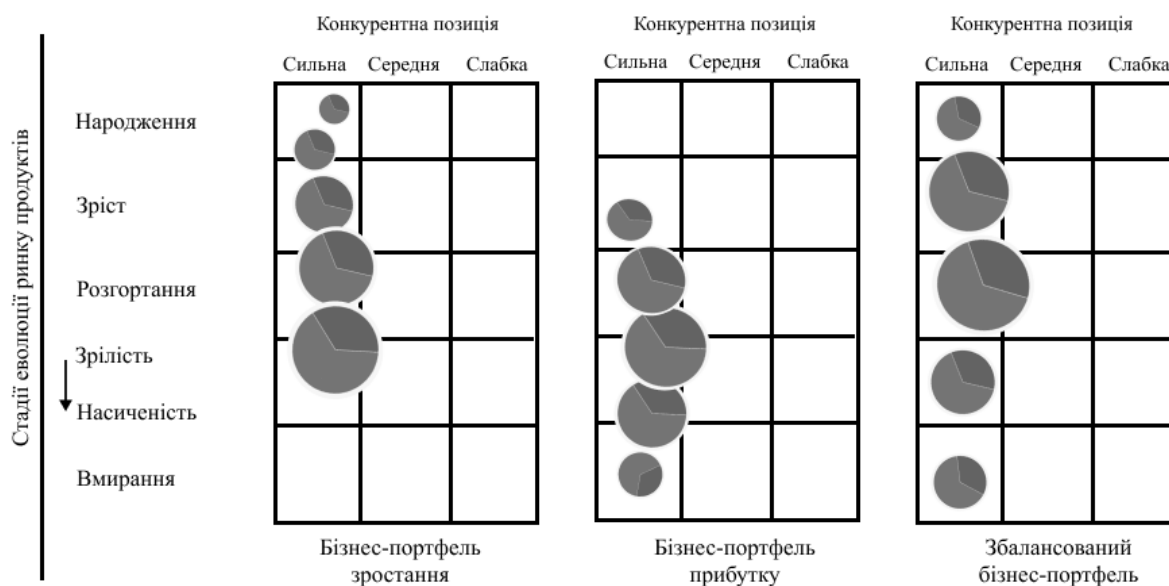


Рисунок 15.30 – Три основні типи ідеального корпоративного бізнес-портфеля згідно моделі Хофера-Шенделя

Класифікаційні методи

АВС-аналіз. Одним із поширених методів структурного аналізу товарного асортименту комерційного підприємства є метод АВС-аналізу. Основна ідея цього методу будується на ефекті Парето, відповідно до якого критична частина дуже мала, а інша – другорядна. Тобто необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, яка є дуже важливою, ніж на величезній частині вторинного. За рахунок цього методу визначається АВС-рейтинг усіх товарів з групи, що аналізується та на його основі приймаються рішення про зміни та розвиток у товарному портфелі.

XYZ-аналіз. Даний аналіз являє собою статистичний метод, який дозволяє оцінювати стабільність продажу товарних груп або окремих товарів і порівняти продаж продукції різного типу попиту, різних цінових категорій та обігу за коефіцієнтом варіації:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%,$$

де, x_i — значення параметра за об'єктом, що оцінюється за i -ий період; $\bar{x}$ — середнє значення параметра за об'єктом аналізу, що оцінюється; n — кількість періодів.

Даний метод застосовується для визначення значення товарної групи та вибору відповідних методів роботи, визначення нормативу товарного запасу та частоти замовлення товару.

Сполучений АВС-XYZ-аналіз дозволяє більш повно охопити товарний портфель тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску шкірного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими та користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи по розвитку асортименту з метою нарощування обсягів реалізації та приваблювання цільових споживачів.

Розглянемо приклад.

Маємо дані про продажі 15 товарів компанії "Електронікс" за останній рік (обсяг продажів у грошах та коефіцієнт варіації продажів по місяцях, що показує стабільність/нестабільність попиту).

Крок 1: АВС-аналіз (за вкладом у виручку)

Ранжируємо товари за спаданням суми продажів за рік. Розраховуємо їхню частку у загальній виручці та накопичену частку.

Товар	Річні продажі, \$	Частка, %	Накопичена частка, %	Група АВС
A1	120 000	23.1%	23.1%	A
B2	95 000	18.3%	41.4%	A
C3	70 000	13.5%	54.9%	B
D4	65 000	12.5%	67.4%	B
E5	45 000	8.7%	76.1%	B
F6	40 000	7.7%	83.8%	C
G7	30 000	5.8%	89.6%	C

H8	15 000	2.9%	92.5%	C
I9	12 000	2.3%	94.8%	C
J10	10 000	1.9%	96.7%	C
K11	8 000	1.5%	98.2%	C
L12	5 000	1.0%	99.2%	C
M13	2 500	0.5%	99.7%	C
N14	1 200	0.2%	99.9%	C
O15	800	0.2%	100.0%	C

- Група А (20% товарів, ~41% виручки): А1, В2. Ключові товари.
- Група В (20% товарів, ~35% виручки): С3, D4, Е5. Товари середньої важливості.
- Група С (60% товарів, ~24% виручки): Решта. Дрібні товари з невеликим вкладом.

Крок 2: XYZ-аналіз (за стабільністю попиту)

Аналізуємо коефіцієнт варіації (CV) продажів по місяцях для кожного товару. Чим менше CV, тим стабільніший попит.

- Х (стабільний): $CV < 10\%$
- Y (середня стабільність): $10\% \leq CV \leq 25\%$
- Z (нестабільний): $CV > 25\%$

Товар	Коеф. варіації (CV), %	Група XYZ	Товар	Коеф. варіації (CV), %	Група XYZ
A1	8%	X	I9	50%	Z
B2	15%	Y	J10	35%	Z
C3	5%	X	K11	60%	Z
D4	22%	Y	L12	12%	Y
E5	40%	Z	M13	70%	Z
F6	9%	X	N14	90%	Z
G7	18%	Y	O15	95%	Z
H8	30%	Z			

Крок 3: Побудова сумісної матриці ABC-XYZ

Об'єднуємо результати двох аналізів. Отримуємо 9 груп товарів.

	Х (Стабільний попит)	Y (Попит з коливаннями)	Z (Нестабільний попит)
А (Найважливіші)	А1 (Лідер. Стабільний дохід. Стратегічний запас)	В2 (Ключовий товар, але попит коливається. Потрібен уважний прогноз)	(Порожньо)
В (Середня важливість)	С3 (Надійний "робітник". Гарний кандидат для оптимізації логістики)	Д4 (Потрібен гнучкий підхід до планування)	Е5 (Непередбачуваний, але приносить значну виручку. Ризикований товар)
С (Найменш важливі)	F6 (Стабільний дрібний товар. Можна автоматизувати замовлення)	G7, L12 (Невеликий вклад, середня стабільність)	H8, I9, J10, K11, M13, N14, O15 ("Баласт". Велика кількість, незначний дохід, нестабільний попит. Кандидати на виведення)

Висновки та управлінські рішення на основі прикладу:

1. Група АХ (А1): Основа бізнесу. Забезпечити високий рівень наявності, стратегічний запас. Ключовий об'єкт для моніторингу якості.
2. Група АУ (В2): Важливий, але ризикований через коливання. Потрібен ретельний прогноз попиту (наприклад, з використанням сезонних моделей) для уникнення як дефіциту, так і затоварювання.

3. Група ВХ (С3): Ідеальний товар для впровадження Just-In-Time або автоматичного поповнення запасів. Мінімізація витрат на зберігання.
4. Група ВУ (D4) та ВZ (E5): Потребують індивідуального підходу. Для E5 можна розглянути схеми замовлення під конкретного клієнта або накопичення нерегулярних надлишків.
5. Група СХ (F6): Підходить для системи автоматичного замовлення при досягненні певного рівня запасу.
6. Група CZ (H8, I9... O15): Критична група для оптимізації. Потрібно провести глибинний аналіз:
 - Чи потрібні всі 7 товарів?
 - Чи можна залишити 1-2, а решту виключити з асортименту?
 - Чи можна об'єднати їх у комплекти або акційні пропозиції для підвищення обороту?
 - Робота з цими товарами має бути мінімізована, щоб звільнити ресурси для більш прибуткових груп.

Сумісний ABC-XYZ аналіз дозволив "Електронікс" не просто ранжувати товари за прибутковістю, а й зрозуміти характер їхнього попиту. Це дало можливість сформулювати диференційовану стратегію управління запасами для кожної групи, зосередившись на найцінніших (AX, AY) та прийнявши рішучі заходи щодо оптимізації неефективного "баласту" (CZ).

Метод Дібба-Сімкіна. Класифікація товарів, отримана в результаті застосування методу Дібба-Сімкіна, дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортиментів, оцінити ефективність структури асортиментів та шляхи її оптимізації.

Метод Дібба-Сімкіна (Dibb-Simkin) — це інструмент стратегічного маркетингового аналізу, що використовується для оцінки товарного портфеля підприємства на основі двох ключових параметрів:

Основні параметри аналізу:

1. Перспективність ринку (вертикальна вісь)
 - оцінюється привабливість ринку для підприємства,
 - враховує темпи зростання, рентабельність, бар'єри входу,
 - визначає потенціал розвитку в даному сегменті.
2. Конкурентна позиція (горизонтальна вісь)
 - відображає силу позиції товару на ринку,
 - враховує частку ринку, лояльність клієнтів, унікальність пропозиції,
 - показує конкурентні переваги підприємства.

Чотири квадранти матриці:

1. Інвестувати (Investment) — висока перспективність + сильна позиція. Найпривабливіші товари для розвитку. Потребують інвестицій для утримання та зміцнення позицій
2. Підтримувати вибірково (Selective investment) — висока перспективність + слабка позиція. Перспективні ринки, але слабкі конкурентні позиції. Рішення: інвестувати у зміцнення або вийти з ринку

3. Збирати врожай (Harvest) — низька перспективність + сильна позиція. Зрілі товари з сильними позиціями на непривабливих ринках. Максимізувати прибуток при мінімальних інвестиціях

4. Вийти з ринку (Divest) — низька перспективність + слабка позиція. Найменш привабливі товари. Рекомендується виведення з портфеля.

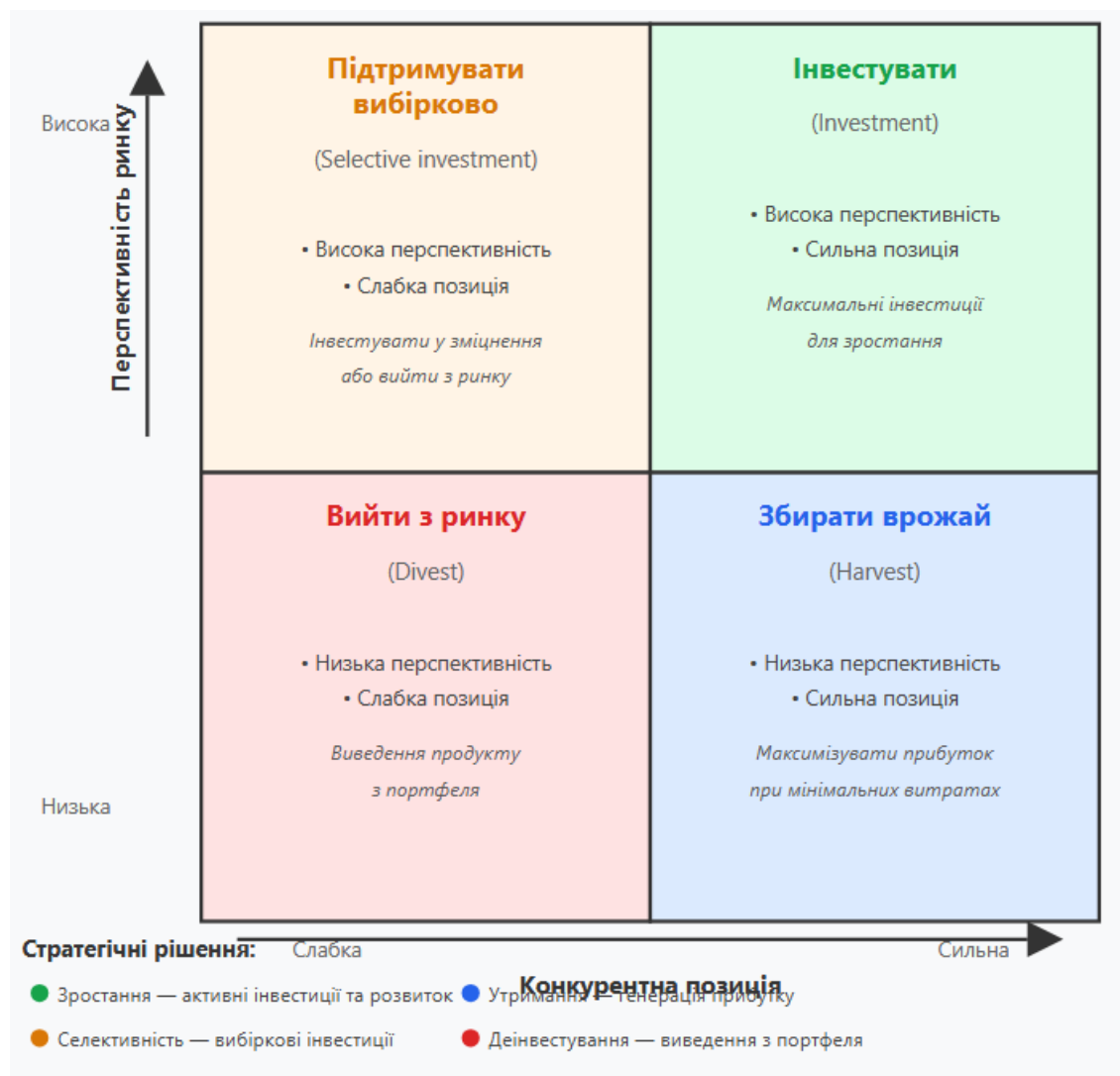


Рисунок 15.31 – Матриця Дібба-Сімкіна

Розглянемо приклад.

Приклад аналізу товарного портфеля ТОВ "ТехноСвіт"

ТОВ "ТехноСвіт" — український виробник електроніки та побутової техніки з 8 товарними групами в портфелі.

Аналіз товарів за квадрантами:

● ІНВЕСТИВАТИ (Investment) 1. Смартфони преміум-класу - Частка ринку: 65% - Темп зростання: 25%/рік - Рентабельність: 28% - Стратегія: Максимальні інвестиції у R&D, розширення модельного ряду, агресивний маркетинг 2. Бездротові навушники - Частка ринку: 45% - Темп зростання: 30%/рік - Рентабельність: 32% - Стратегія: Інвестиції у нові технології (noise cancelling, spatial audio), розширення каналів збуту	● ПІДТРИМУВАТИ ВИБІРКОВО (Selective Investment) 3. Ноутбуки для геймерів - Частка ринку: 18% - Темп зростання: 22%/рік - Рентабельність: 15% - Стратегія: Пошук партнерів, фокус на нішових сегментах, оцінка можливості посилення позицій 4. Розумні годинники - Частка ринку: 12% - Темп зростання: 28%/рік - Рентабельність: 12% - Стратегія: Вибіркові інвестиції або пошук стратегічного партнера, можливий вихід при неефективності
● ЗБИРАТИ ВРОЖАЙ (Harvest) 5. Smart TV - Частка ринку: 55% - Темп зростання: 8%/рік (повільне зростання) - Рентабельність: 22% - Стратегія: Мінімізація інвестицій, максимізація прибутку, стабільне виробництво 6. Пілососи - Частка ринку: 48% - Темп зростання: 5%/рік - Рентабельність: 19% - Стратегія: Утримання позицій з мінімальними витратами, джерело cash flow для інвестицій	● ВИЙТИ З РИНКУ (Divest) 7. DVD-плеєри - Частка ринку: 8% - Темп зростання: -15%/рік (спад) - Рентабельність: 5% - Стратегія: Поступове згортання виробництва, розпродаж залишків, припинення інвестицій 8. Кнопкові телефони - Частка ринку: 15% - Темп зростання: -12%/рік (спад) - Рентабельність: 8% - Стратегія: Виведення з асортименту протягом 12 місяців, перерозподіл ресурсів

Загальні висновки та рекомендації:

Пріоритети інвестування:

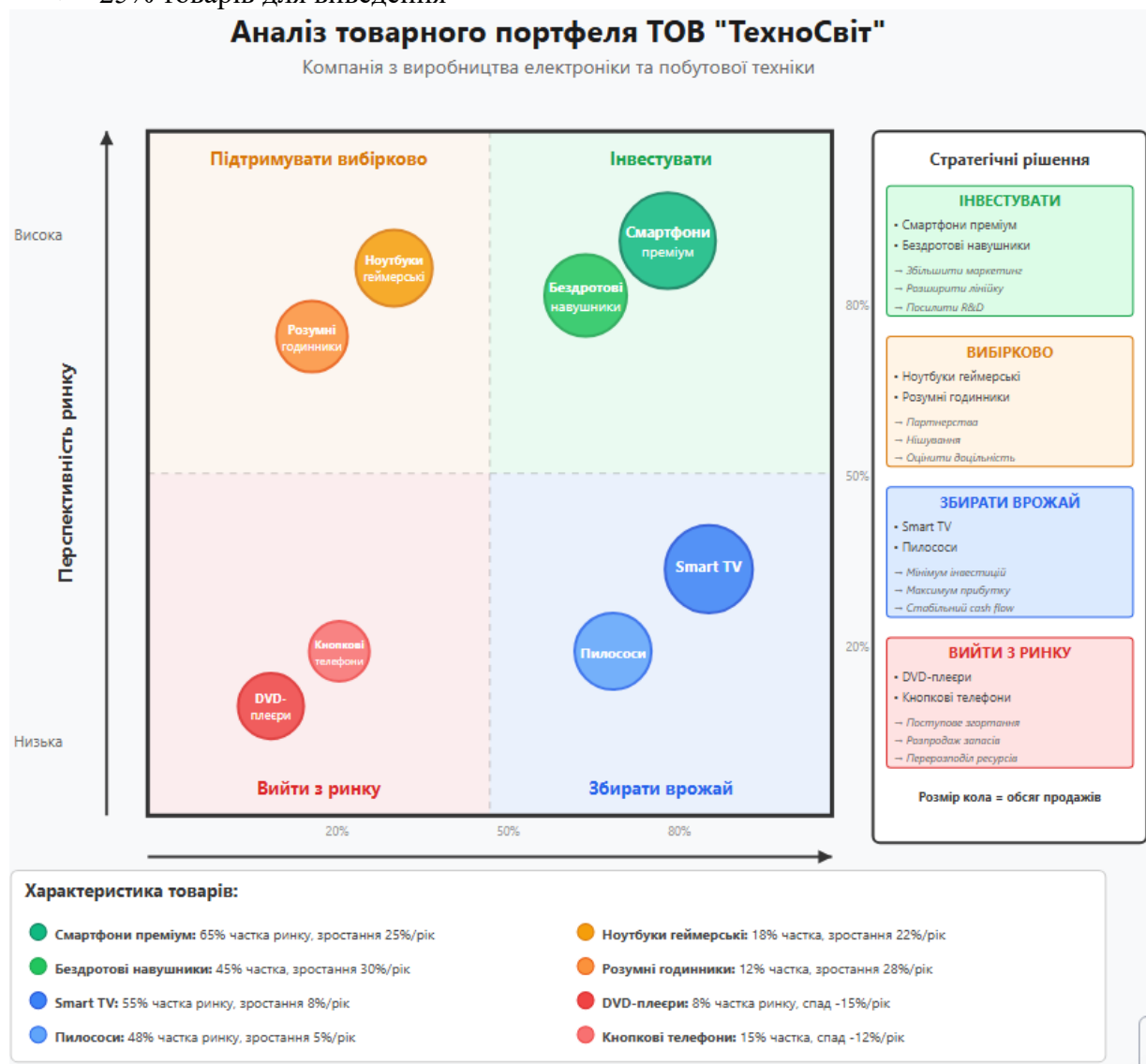
- Смартфони преміум — 40% інвестиційного бюджету
- Бездротові навушники — 35% бюджету
- Підтримка геймерських ноутбуків та розумних годинників — 15% бюджету

Джерела фінансування:

- Smart TV та пілососи забезпечують стабільний cash flow
- Вивільнення ресурсів від DVD-плеєрів та кнопкових телефонів

Баланс портфеля:

- 25% товарів у зоні зростання (інвестувати)
- 25% товарів у зоні вибіркового розвитку
- 25% товарів-донорів (збирати врожай)
- 25% товарів для виведення



Синтетичні методи

Одним із найпоширеніших синтетичних методів оптимізації товарного портфелю компанії є метод бенчмаркінгу (benchmarking), який передбачає відтворення у власній компанії прийомів побудови успішного бізнесу (у нашому випадку – товарного портфелю) інших підприємств-конкурентів шляхом проведення порівняльного аналізу та адаптації бізнес-процесів, методів ведення бізнесу до внутрішньої та зовнішньої середовища підприємства.

Бенчмаркінг (benchmarking) — це систематичний процес порівняння товарного асортименту, характеристик продукції та бізнес-процесів компанії з найкращими практиками лідерів ринку або прямих конкурентів для виявлення можливостей удосконалення.

Характерними особливостями бенчмаркінгу є:

– загальносистемний характер, тобто охоплення всіх аспектів діяльності компанії;

- чітка націленість на досягнення найкращого рівня;
- орієнтація на знаходження практичних рішень;
- практичне досягнення конкретних конкурентних переваг.

До недоліків можна віднести проблеми адекватності перенесення бізнес-методів та процесів на інше внутрішнє та зовнішнє середовище.

Етапи проведення бенчмаркінгу асортименту

Етап 1: Планування

- Визначення об'єктів порівняння (категорії товарів, характеристики)
- Вибір компаній-еталонів (бенчмарків)
- Встановлення показників для порівняння (KPI)
- Формування команди та бюджету

Етап 2: Збір інформації

Джерела даних:

- Відкриті звіти компаній
- Маркетингові дослідження
- Mystery shopping (таємний покупець)
- Відвідування виставок, презентацій
- Аналіз веб-сайтів та соціальних мереж
- Опитування клієнтів
- Галузеві асоціації та бази даних

Етап 3: Аналіз даних

- Порівняльний аналіз показників
- Виявлення розривів (gaps) у продуктивності
- Визначення причин відмінностей
- Оцінка можливостей впровадження

Етап 4: Впровадження

- Розробка плану дій
- Адаптація кращих практик
- Встановлення нових стандартів
- Моніторинг результатів

Етап 5: Оцінка та коригування

- Вимірювання досягнутих результатів
- Порівняння з цільовими показниками
- Безперервне вдосконалення

Ключові показники для порівняння асортименту

1. Параметри асортименту:

- Ширина (кількість товарних груп)

- Глибина (варіантів в кожній групі)
- Насиченість (загальна кількість товарів)
- Гармонійність (узгодженість товарів)

2. Характеристики продукції:

- Якість та функціональність
- Технічні параметри
- Дизайн та упаковка
- Інноваційність

3. Цінові параметри:

- Ціновий діапазон
- Співвідношення ціна/якість
- Цінова еластичність
- Знижки та акції

4. Ринкові показники:

- Частка ринку за категоріями
- Рівень продажів
- Оборотноість товарів
- Лояльність клієнтів (NPS)

5. Обслуговування:

- Гарантійні зобов'язання
- Післяпродажний сервіс
- Швидкість доставки
- Зручність покупки

Приклад застосування: Компанія: Мережа продуктових магазинів "Свіжий кошик". Об'єкт аналізу: Асортимент органічної продукції

Бенчмарки:

- Основний конкурент (мережа "БіоМаркет")
- Міжнародний лідер (Whole Foods - для стратегічних ідей)

Показники порівняння:

Показник	"Свіжий кошик"	"БіоМаркет"	Whole Foods	Розрив
Кількість SKU органіки	450	680	2100	-230 (-34%)
% органіки в асортименті	12%	22%	35%	-10%
Середня ціна (за 1 кг)	85 грн	78 грн	\$8 (240 грн)	+7 грн (+9%)
Власні ТМ органіки	15	45	180	-30 (-67%)
NPS серед еко-покупців	35	52	71	-17 пунктів
Оборотність (днів)	12	8	5	+4 дні

Виявлені GAP (розриви):

- Недостатня ширина асортименту (-34%)
- Обмежений вибір власних торгових марок
- Повільніша оборотність товарів
- Конкурентні ціни (на 9% нижче конкурента)

План дій:

- Короткострокові (3 місяці): додати 150 нових SKU органічної продукції, переглянути асортиментну матрицю (видалити повільні товари), впровадити систему закупівель як у БіоМаркет.
- Середньострокові (6-12 місяців): розробити 20 позицій власної ТМ органіки, навчити персонал консультувати з органічної продукції, створити окрему зону органіки в магазинах.
- Довгострокові (1-2 роки): досягти 25% частки органіки в асортименті, підвищити NPS до 55 пунктів, стати №1 на ринку органічної продукції

Переваги бенчмаркінгу: об'єктивність — порівняння з реальними ринковими показниками, конкретність — чіткі цілі для вдосконалення, мотивація — стимул до змін через виявлення відставань, зниження ризиків — впровадження перевірених практик, інновації — виявлення нових тенденцій та підходів, конкурентні переваги — швидша адаптація до ринку.

Обмеження методу: складність отримання даних — конкуренти не діляться інформацією, ризик копіювання — втрата унікальності, контекстуальні відмінності — не все можна перенести, витрати часу та коштів — потребує значних ресурсів, орієнтація на минуле — бенчмарки відображають поточний стан, етичні питання — межі між дослідженням та шпигунством

Економіко-математичні методи

Економіко-математичні методи базуються на оптимізаційній процедурі, яка передбачає максимізацію (мінімізацію) певних показників за наявності обмежень. Розглянемо один із видів оптимізаційних методів – завдання лінійного цілісного програмування.

Оптимізація товарного асортименту методом лінійного цілочисельного програмування

Вважатимемо, що з цілей портфельного аналізу є максимізація фінансових коштів, одержуваних підприємством від продажу сукупності що випускається фірмою товарів. Як обмеження виступають наявні фінансові ресурси компанії, її виробничі потужності тощо, а також ринкові можливості.

Суть методу

Лінійне цілочисельне програмування (ЛЦП) — це метод математичної оптимізації, який дозволяє знайти найкращий варіант розподілу обмежених ресурсів підприємства для формування оптимального асортименту продукції. Особливість методу полягає в тому, що деякі або всі змінні приймають лише цілочисельні значення, що критично важливо для асортиментних рішень (не можна виробляти "пів-виду" продукції).

Математична модель:

Цільова функція:

$$Z = \sum(p_i \times x_i) \rightarrow \max$$

де:

- Z — цільовий показник (прибуток, дохід, маржа)
- p_i — прибуток від одиниці i -го виду продукції
- x_i — обсяг виробництва i -го виду продукції (цілочисельна змінна)

Система обмежень:

1. Виробничі потужності:

$$\sum(t_{ij} \times x_i) \leq T_j$$

де t_{ij} — витрати часу на виробництво одиниці продукції i на обладнанні j , T_j — доступний фонд часу роботи обладнання j

2. Матеріальні ресурси:

$$\sum(m_{ik} \times x_i) \leq M_k$$

де m_{ik} — норма витрат матеріалу k на одиницю продукції i , M_k — запас матеріалу k

3. Ринкові обмеження:

$$x_i \leq D_i$$

де D_i — прогнозований попит на продукцію i

4. Умови цілочисельності та невід'ємності:

$$x_i \geq 0, x_i \in Z \text{ (цілі числа)}$$

Етапи практичного застосування

1. Аналіз та підготовка даних

- Збір інформації про всі можливі види продукції
- Визначення економічних показників (собівартість, ціна, маржинальність)
- Аналіз наявних ресурсів (обладнання, сировина, робоча сила)
- Дослідження ринкового попиту

2. Формулювання моделі

- Вибір критерію оптимізації (максимізація прибутку, обороту, ROI)
- Визначення змінних рішення
- Встановлення обмежень
- Перевірка коректності моделі

3. Розв'язання задачі

Використовуються спеціалізовані методи:

- Метод гілок та меж (Branch and Bound)
- Метод відсікань Гоморі
- Комбіновані алгоритми

Програмне забезпечення: Excel Solver, LINGO, CPLEX, Gurobi, PuLP (Python)

4. Аналіз результатів

- Інтерпретація оптимального рішення
- Аналіз чутливості
- Виявлення "вузьких місць" у виробництві
- Оцінка економічного ефекту

Приклад застосування:

Підприємство виробляє 4 види меблів:

Продукція	Прибуток (грн)	Деревина (м³)	Верстат 1 (год)	Верстат 2 (год)	Попит (шт)
Стіл	1200	0.5	3	2	100
Крісло	800	0.3	2	1.5	150
Шафа	2500	1.2	5	4	60
Комод	1800	0.8	4	3	80

Наявні ресурси:

- Деревина: 150 м³
- Верстат 1: 600 годин
- Верстат 2: 500 годин

Модель:

Максимізувати: $Z = 1200x_1 + 800x_2 + 2500x_3 + 1800x_4$

За умов:

$0.5x_1 + 0.3x_2 + 1.2x_3 + 0.8x_4 \leq 150$ (деревина)

$3x_1 + 2x_2 + 5x_3 + 4x_4 \leq 600$ (верстат 1)

$2x_1 + 1.5x_2 + 4x_3 + 3x_4 \leq 500$ (верстат 2)

$x_1 \leq 100, x_2 \leq 150, x_3 \leq 60, x_4 \leq 80$

$x_i \geq 0, x_i \in \mathbb{Z}$

Рішення:

Продукція	Виробити (шт)	Попит (шт)	Виконання	Прибуток (грн)
Стіл	0	100	0%	0
Крісло	0	150	0%	0
Шафа	60	60	100%	150 000
Комод	75	80	94%	135 000
РАЗОМ				285 000 грн

Виробнича програма



Переваги методу:

- точність рішень — математично обґрунтований оптимум,
- врахування множини факторів — одночасна оптимізація за всіма обмеженнями,
- швидкість — комп'ютерні алгоритми знаходять рішення за секунди,
- аналіз альтернатив — можливість сценарного моделювання,
- економічний ефект — зростання прибутку на 10-30% порівняно з інтуїтивними рішеннями.

Обмеження та труднощі:

- складність збору даних — потребує точної інформації про витрати і ресурси,
- динамічність ринку — зміна цін та попиту вимагає перерахунків,
- обчислювальна складність — задачі з великою кількістю змінних потребують потужних алгоритмів,
- припущення лінійності — не завжди відображає реальні економічні залежності,
- ігнорування якісних факторів — бренд, стратегія, інновації важко формалізувати.

Розширення моделі. Для більшої адекватності можна додати: бінарні змінні для рішень "виробляти/не виробляти", багатоперіодні моделі для планування на декілька періодів, стохастичні параметри для врахування невизначеності, нелінійні обмеження (економія від масштабу, знижки)

Метод лінійного цілочисельного програмування є потужним інструментом для наукового обґрунтування асортиментної політики промислового підприємства. Він дозволяє приймати оптимальні рішення в умовах обмежених ресурсів, максимізуючи економічні результати та забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку.

Контрольні питання:

1. Опишіть основні елементи товарної політики промислового підприємства та їх взаємозв'язок з маркетинговою стратегією.
2. Які етапи життєвого циклу промислових товарів? Наведіть приклади для кожного етапу на основі промислового ринку.
3. Порівняйте стратегії розробки нового промислового товару: інноваційну та імітаційну. Які переваги та ризики кожної?
4. Які моделі виведення товару на промисловий ринок найбільш поширені? Опишіть модель AIDA в контексті промислового маркетингу.
5. У чому полягають особливості брендингу на промисловому ринку порівняно з споживчим? Наведіть приклади брендів промислових товарів.
6. Які методи формування оптимального промислового товару? Як враховуються потреби B2B-клієнтів у цьому процесі?
7. Опишіть матрицю BCG як інструмент управління товарним портфелем промислового підприємства. Як її застосовувати?
8. Як впливає життєвий цикл товару на вибір стратегії маркетингу в промисловій сфері? Наведіть приклад для етапу зрілості.
9. Які фактори впливають на розробку бренду промислового товару? Обговоріть роль довіри та репутації.

10. Порівняйте методи управління товарним портфелем: аналіз ABC та аналіз XYZ. У яких випадках застосовувати кожен?

Питання для самоперевірки:

1. Що таке товарна політика промислового підприємства? Наведіть ключові компоненти.
2. Перелічіть етапи життєвого циклу промислового товару та опишіть, що відбувається на етапі впровадження.
3. Яка стратегія розробки товару передбачає створення абсолютно нового продукту? Наведіть приклад.
4. Як модель "воронки продажів" застосовується для виведення промислового товару на ринок?
5. Чим відрізняється брендинг на промисловому ринку від споживчого? Назвіть одну особливість.
6. Який метод формування оптимального промислового товару базується на аналізі вартості для клієнта?
7. Що означає "зірка" в матриці BCG для управління товарним портфелем?
8. Як змінюється маркетингова стратегія на етапі спаду життєвого циклу промислового товару?
9. Яка роль корпоративного брендингу в промисловому маркетингу?
10. Який метод управління товарним портфелем фокусується на стабільності попиту?

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте товарну політику реального промислового підприємства (наприклад, Siemens або Caterpillar). Як вона впливає на конкурентоспроможність?
2. Дослідіть вплив цифровізації на життєвий цикл промислових товарів. Наведіть приклади з Industry 4.0.
3. Розробіть стратегію виведення нового промислового товару на ринок, використовуючи модель Canvas. Обґрунтуйте вибір.
4. Вивчіть особливості брендингу в B2B-секторі на прикладі компанії General Electric. Які виклики та успіхи?
5. Оцініть ефективність методів управління товарним портфелем у кризових умовах (наприклад, під час пандемії).

Лекція 16

Тема 15. Маркетингове ціноутворення

План лекції 16:

1. Особливості ціноутворення на промисловому ринку
2. Етапи розробки маркетингової цінової стратегії промислового підприємства.
3. Характеристика етапів ціноутворення на промисловому ринку.

ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Ціноутворення на промисловому ринку є одним із найскладніших та найважливіших елементів маркетингової стратегії підприємства. На відміну від споживчого ринку, де ціна часто визначається емоційними факторами та сприйняттям споживача, промисловий ринок характеризується раціональним підходом до прийняття рішень про купівлю, тривалими контрактними відносинами та складною структурою вартості.

Специфіка промислового ціноутворення полягає в тому, що воно має враховувати не лише виробничі витрати та бажаний прибуток, але й цілу низку факторів, таких як обсяги замовлень, технічні характеристики продукції, умови постачання, сервісне обслуговування та довгострокові відносини з клієнтами. Підприємства, що працюють на промисловому ринку, часто стикаються з необхідністю індивідуального підходу до кожного клієнта, що робить процес ціноутворення більш гнучким, але й більш складним.

Особливості ціноутворення на промисловому ринку зумовлені специфікою покупців: це професійні закупівельники, які керуються раціональними мотивами, такими як вартість володіння, якість, надійність постачання та довгострокові відносини. Ціни тут не є фіксованими, а часто формуються через переговори, тендери чи контракти. Важливим є врахування витрат, конкуренції та цінності для клієнта. У цьому матеріалі ми розглянемо ключові аспекти ціноутворення, фактори впливу, методи та приклади, а також представимо таблицю для ілюстрації відмінностей.

На промисловому ринку ціноутворення є більш складним і гнучким процесом порівняно зі споживчим. На споживчому ринку ціни часто встановлюються на основі витрат плюс націнка, з урахуванням психологічних факторів (наприклад, 99,99 грн замість 100 грн). Покупці реагують на акції, знижки та рекламу, а рішення про покупку приймаються швидко та емоційно.

Натомість на промисловому ринку:

- *Раціональність рішень*: Покупці – це комітети з кількох спеціалістів (закупівельники, інженери, фінансисти), які оцінюють загальну вартість володіння (Total Cost of Ownership, TCO). Це включає не тільки ціну покупки, але й витрати на транспортування, монтаж, обслуговування, утилізацію та потенційні втрати від простою.
- Промислові клієнти є *професійними покупцями*, які приймають рішення на основі детального аналізу та економічного обґрунтування. Вони володіють глибокими знаннями про продукцію, технології виробництва та ринкові умови, що робить їх більш вимогливими та критичними щодо пропонованих цін. Професіоналізм покупців на промисловому ринку проявляється в їхній здатності проводити детальний аналіз загальних витрат на придбання продукції. Концепція загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership) стала стандартним підходом до оцінки пропозицій постачальників. Це означає, що покупці розглядають не лише початкову ціну товару, але й витрати на експлуатацію, обслуговування, ремонт, утилізацію та інші пов'язані витрати протягом усього життєвого циклу продукції.
- Промисловий *попит є похідним* від попиту на кінцеву продукцію. Це означає, що зміни у споживчому попиті прямо впливають на обсяги закупівель промислових товарів. Така залежність створює особливу динаміку ціноутворення, де виробники промислової продукції мають враховувати не лише поточну ринкову ситуацію, але й прогнози розвитку кінцевих ринків збуту своїх клієнтів.
- Попит на промисловому ринку є *нееластичними*. Це створює обмеження для використання цінових методів впливу на поведінку споживача.
- *Індивідуальний підхід*: Ціни рідко фіксовані; вони формуються через персональні переговори. Наприклад, для великих замовлень постачальник може надати знижки за обсяг, або запропонувати бонуси у вигляді безкоштовного сервісу.
- *Довгострокові контракти*: Часто використовуються рамкові угоди з фіксованими цінами на певний період, з можливістю перегляду в разі змін сировинних цін. Це відрізняється від споживчого ринку, де ціни змінюються динамічно через сезонні розпродажі.
- *Вплив конкуренції*: Конкуренція на промисловому ринку є глобальною, з акцентом на диференціацію. Ціни можуть бути нижчими для входу на ринок, але вищими для преміум-продуктів з унікальними характеристиками.

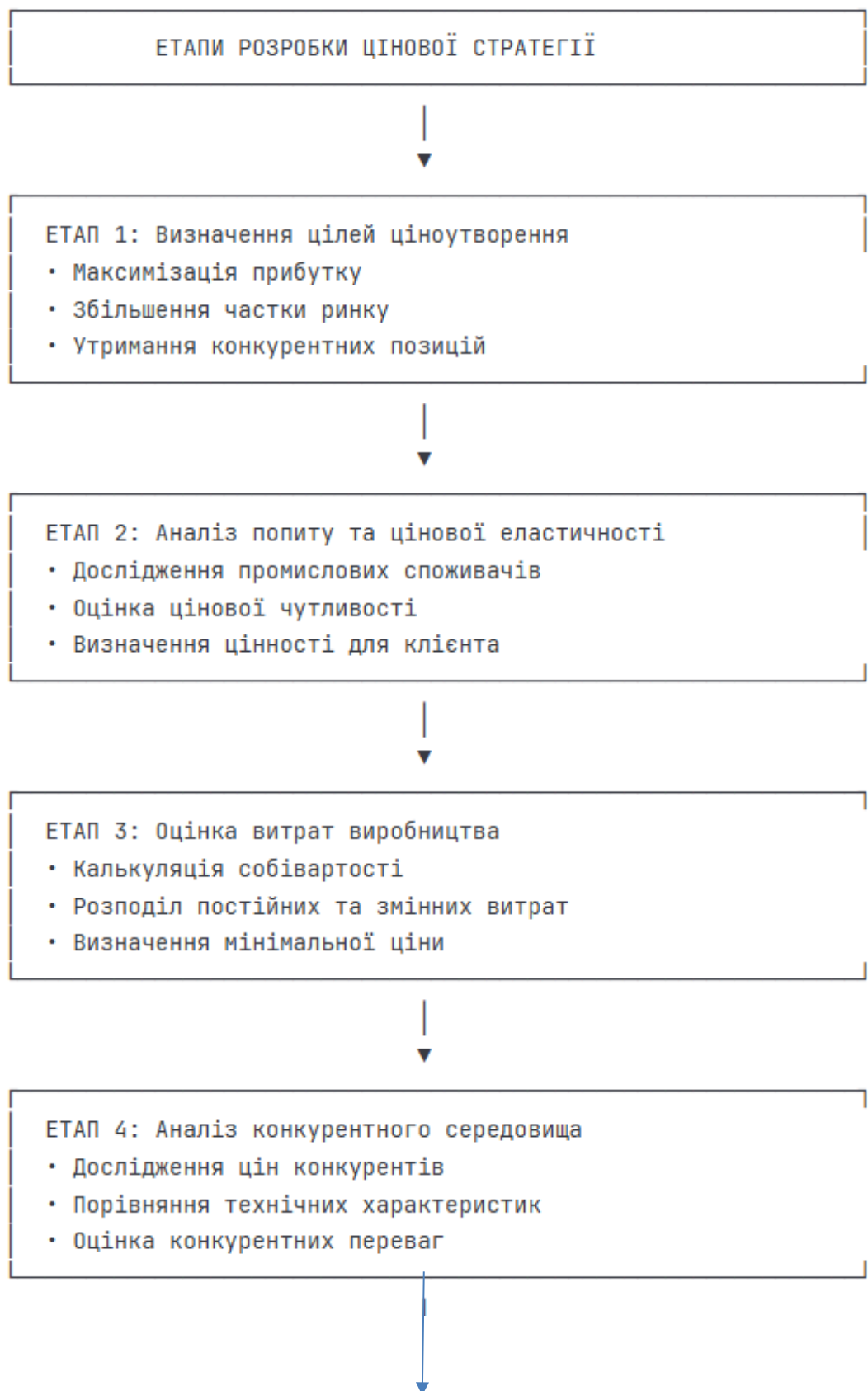
- *Регуляторні фактори:* У промисловості ціни регулюються антимонопольним законодавством, стандартами якості (ISO) та митними бар'єрами, що рідко впливає на споживчий ринок.
- Для промислового ринку характерна географічна концентрація споживачів. Багато галузей промисловості зосереджені в певних регіонах, що впливає на логістичні витрати та, відповідно, на ціноутворення. Транспортні витрати можуть становити значну частку в собівартості промислової продукції, особливо для важких або габаритних товарів.
- Крім того, на промисловому ринку поширені довгострокові контракти та партнерські відносини між постачальниками та покупцями. Це означає, що ціна не завжди є вирішальним фактором при виборі постачальника. Надійність постачань, якість продукції, технічна підтримка та можливість спільного розв'язання технічних проблем часто відіграють більш важливу роль. Однак це не зменшує значення ціни, а лише змінює контекст її сприйняття.
- Професіоналізм покупців на промисловому ринку проявляється в їхній здатності проводити детальний аналіз загальних витрат на придбання продукції. Концепція загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership) стала стандартним підходом до оцінки пропозицій постачальників. Це означає, що покупці розглядають не лише початкову ціну товару, але й витрати на експлуатацію, обслуговування, ремонт, утилізацію та інші пов'язані витрати протягом усього життєвого циклу продукції.

ЕТАПИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Цінова стратегія промислового підприємства є одним із ключових елементів маркетингового комплексу, що визначає конкурентоспроможність продукції на B2B-ринку. На відміну від споживчих ринків, промисловий маркетинг характеризується раціональністю прийняття рішень про закупівлю, тривалими комерційними відносинами, складними технічними характеристиками продукції та значними обсягами угод. Це зумовлює особливу специфіку формування цінової політики, яка має враховувати не лише витрати виробництва, але й цінність рішення для клієнта, довгострокові партнерські відносини та технічний супровід.

Розробка ефективної цінової стратегії для промислового підприємства вимагає системного підходу та послідовного проходження кількох взаємопов'язаних етапів (рис. 16.1). Кожен із цих етапів відіграє критично

важливу роль у формуванні оптимальної ціни, яка забезпечить прибутковість підприємства та задовольнить потреби промислових споживачів (рис.6.1).



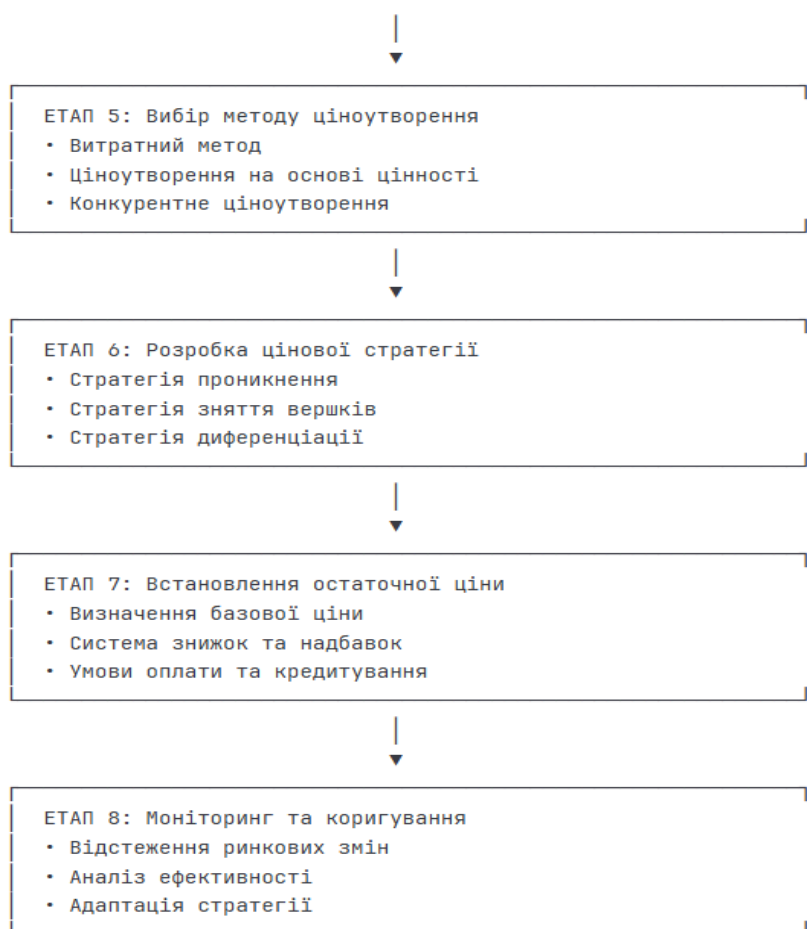


Рисунок 16.1 – Основні етапи ціноутворення

Етап 1: Визначення цілей ціноутворення. Перший етап є фундаментальним для всього процесу розробки цінової стратегії. Промислове підприємство має чітко сформулювати, чого воно прагне досягти через цінову політику. Основні цілі можуть включати максимізацію поточного прибутку, що особливо актуально для підприємств з унікальними технологіями або патентами. Альтернативною метою може бути збільшення частки ринку через агресивне ціноутворення, що дозволяє витіснити конкурентів та створити бар'єри для входу нових гравців.

Важливою особливістю промислового маркетингу є необхідність враховувати довгострокову рентабельність інвестицій клієнта. Промислові споживачі оцінюють не лише ціну придбання, але й сукупну вартість володіння, включаючи експлуатаційні витрати, технічне обслуговування та термін служби обладнання. Тому ціль ціноутворення має враховувати створення довгострокової цінності для партнерів.

Також на цьому етапі визначається позиціонування продукції – чи буде підприємство конкурувати як постачальник преміум-рішень з високою доданою вартістю, чи як постачальник економічних альтернатив. Це рішення впливатиме на всі наступні етапи формування цінової стратегії.

Етап 2: Аналіз попиту та цінової еластичності. На промисловому ринку попит формується під впливом специфічних факторів. Основним є похідний характер попиту – промислові підприємства купують продукцію не для кінцевого споживання, а для використання у власному виробничому процесі. Це означає, що попит на промислову продукцію залежить від попиту на кінцеві товари.

Попит на промисловому ринку нееластичний. Промисловий покупець готовий платити премію за надійність, якість та технічну підтримку. Однак для стандартизованої продукції еластичність може бути високою, що вимагає ретельного аналізу.

Дослідження включає опитування ключових клієнтів, аналіз закупівельних центрів на підприємствах-споживачах та оцінку економічного ефекту від використання продукції. Важливо визначити, який відсоток у структурі витрат клієнта займає ваша продукція – чим він менший, тим нижча цінова чутливість. Також аналізується вплив ціни на загальну ефективність виробничого процесу клієнта.

Етап 3: Оцінка витрат виробництва. Калькуляція собівартості для промислового підприємства є складним процесом через значну капіталомісткість виробництва та високу частку постійних витрат. Необхідно точно розподілити непрямі витрати, врахувати амортизацію дорогого обладнання та витрати на науково-дослідні розробки.

Особливістю промислового виробництва є ефект масштабу – зі збільшенням обсягу виробництва питома собівартість зменшується. Це створює стратегічні можливості для ціноутворення, дозволяючи пропонувати знижки на великі партії без втрати прибутковості. Також важливо враховувати криву досвіду – накопичення виробничого досвіду знижує витрати.

На цьому етапі визначається мінімально допустима ціна, яка покриває змінні витрати у короткостроковій перспективі та повну собівартість у довгостроковій. Для промислових підприємств критично важливо враховувати вартість технічної підтримки, логістики та післяпродажного обслуговування, що становить значну частину загальних витрат.

Етап 4: Аналіз конкурентного середовища. Промисловий ринок часто характеризується обмеженою кількістю постачальників та високим рівнем концентрації. Це вимагає детального моніторингу стратегій конкурентів. Аналіз включає не лише порівняння цін, але й оцінку технічних характеристик, надійності поставок, умов гарантійного обслуговування та репутації постачальника.

Особлива увага приділяється конкурентним перевагам. У промисловому маркетингу диференціація може базуватися на унікальних технологічних

рішеннях, вищій продуктивності обладнання, кращій енергоефективності або можливості кастомізації під специфічні потреби клієнта. Кожна з цих переваг дозволяє встановлювати цінову премію.

Також аналізуються бар'єри входу на ринок – високі капітальні вкладення, необхідність сертифікації та тривалий період налагодження виробництва створюють конкурентний захист для існуючих постачальників. Це впливає на можливості ціноутворення та стабільність цінової стратегії.

Етап 5: Вибір методу ціноутворення. На промисловому ринку застосовуються три основні підходи до ціноутворення. Витратний метод передбачає додавання цільової маржі до повної собівартості. Він забезпечує покриття всіх витрат, але не враховує готовність клієнта платити та конкурентну ситуацію. Цей метод найбільш поширений для стандартизованої промислової продукції.

Ціноутворення на основі цінності фокусується на економічному ефекті, який отримує клієнт від використання продукції. Розраховується загальна економія витрат або збільшення продуктивності, і частина цього ефекту стає підґрунтям для ціни. Цей метод ефективний для інноваційних рішень та обладнання з високою доданою вартістю.

Конкурентне ціноутворення орієнтується на ціни основних конкурентів з коригуванням на різницю в характеристиках продукції. Для промислового ринку важливо враховувати не лише прямих конкурентів, але й альтернативні технологічні рішення, які можуть задовольнити ту саму потребу клієнта.

Етап 6: Розробка цінової стратегії. Вибір цінової стратегії залежить від життєвого циклу продукції, конкурентної позиції підприємства та характеристик цільового ринку. Стратегія проникнення передбачає встановлення низьких цін для швидкого захоплення ринку та досягнення економії від масштабу. Вона ефективна для нових учасників ринку або при виведенні продукції на новий географічний ринок.

Стратегія зняття вершків застосовується для унікальних інноваційних рішень, коли підприємство встановлює високі ціни на початковому етапі для найбільш готових платити сегментів. Поступово ціна знижується для охоплення ширшої аудиторії. Ця стратегія дозволяє швидко окупити інвестиції в розробку.

Стратегія диференціації передбачає різні ціни для різних сегментів ринку на основі відмінностей у цінності пропозиції. Для промислового ринку це може означати різні ціни залежно від обсягу закупівель, додаткових сервісів, термінів поставки або рівня технічної підтримки. Також практикується географічна диференціація цін.

Етап 7: Встановлення остаточної ціни. На цьому етапі базова ціна коригується з урахуванням системи знижок, надбавок та особливих умов. Промисловий

маркетинг характеризується гнучкою системою цін, адаптованою під індивідуальні потреби клієнтів. Знижки можуть надаватися за обсяг закупівлі, довгострокові контракти, передоплату або сезонні замовлення.

Надбавки застосовуються за термінові поставки, додаткову кастомізацію, розширену гарантію або технічний супровід. Важливим елементом є умови оплати – промислові угоди часто передбачають відстрочення платежу, що фактично є формою фінансування для клієнта і має враховуватися у ціні.

Також визначається структура ціни – чи включає вона доставку, монтаж, навчання персоналу та технічне обслуговування, чи ці послуги тарифікуються окремо. Для складного обладнання практикується модель повної вартості володіння, коли ціна включає всі витрати протягом життєвого циклу.

Етап 8: Моніторинг та коригування. Цінова стратегія не є статичною – вона вимагає постійного моніторингу та адаптації. Відстежуються зміни витрат на сировину та енергоносії, коливання валютних курсів, що критично важливо для підприємств з імпортними компонентами. Аналізується реакція ринку на встановлені ціни – динаміка обсягів продажу, зміна структури клієнтської бази.

Моніторяться цінові рухи конкурентів та поява нових технологічних рішень, які можуть змінити цінову динаміку ринку. Регулярно переглядається ефективність системи знижок та стимулів. Для промислового ринку важливо відстежувати зміни в структурі попиту – перехід клієнтів на альтернативні технології або матеріали.

На основі зібраної інформації приймаються рішення про коригування цін. При цьому важливо враховувати довгострокові контракти та зобов'язання перед клієнтами. Зміни цін мають бути обґрунтованими та комунікованими партнерам заздалегідь для збереження довіри та стабільності відносин.

Розробка ефективної маркетингової цінової стратегії для промислового підприємства є комплексним процесом, що вимагає систематичного аналізу та врахування специфіки B2B-ринку. Послідовне проходження всіх восьми етапів – від визначення цілей до постійного моніторингу – дозволяє створити оптимальну цінову політику, яка забезпечує прибутковість підприємства, задовольняє потреби промислових споживачів та створює конкурентні переваги.

Ключовими факторами успіху є орієнтація на цінність для клієнта, гнучкість системи ціноутворення та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Промислове підприємство має розглядати ціну не як ізольований інструмент, а як інтегральну частину маркетингової стратегії, що узгоджена з позиціонуванням продукції, якістю пропозиції та рівнем сервісу.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Етап 1: Визначення цілей ціноутворення

Встановлення чітких цілей – це перший та визначальний етап розробки цінової стратегії. Цілі слугують орієнтиром для вибору методів розрахунку ціни, дозволяють оцінювати ефективність рішень та узгоджують цінову політику із загальною бізнес-стратегією компанії.

Встановлення цілей ціноутворення можна класифікувати за трьома ключовими напрямками: **фінансовими, ринковими та стратегічними** (табл. 16.1, 16.2, 16.3).

1. *Фінансово-орієнтовані цілі (Internal Focus)* – це цілі, що впливають із фінансових показників підприємства та його операційної діяльності.

Таблиця 16.1 - Фінансово-орієнтовані цілі

Метод / Ціль	Суть методу	Характеристика та умови застосування
Забезпечення цільової рентабельності	Встановлення ціни, яка забезпечує заданий рівень прибутковості (рентабельності) до таких баз: рентабельність продажів (ROS), рентабельність собівартості (Mark-up), рентабельність активів (ROA), рентабельність інвестованого капіталу (ROIC).	Найпоширеніший метод у промисловості. Легкий для розрахунку та контролю. Вимагає точного розрахунку витрат. Ризик: ігнорування попиту та цін конкурентів. Формула (для ROS): $\text{Ціна} = \text{Собівартість} / (1 - \text{Цільова ROS})$.
Досягнення точки беззбитковості	Встановлення ціни, що забезпечить покриття всіх витрат при певному плановому обсязі продажу. Ціль може бути мінімальною або першочерговою для нового продукту чи ринку.	Метод управління ризиками. Дозволяє визначити мінімально допустиму ціну. Особливо важливий при високих постійних витратах (наприклад, у важкій промисловості).
Максимізація маржинального прибутку	Фокус на отриманні максимального прибутку з кожної одиниці продукції (різниці між ціною та змінними витратами).	Актуально при обмежених виробничих потужностях, коли потрібно максимізувати ефективність їх використання. Часто використовується у комбінації з аналізом

Метод / Ціль	Суть методу	Характеристика та умови застосування
		обмежуючих факторів (throughput accounting).
Стабілізація цін та прибутку	Уникнення різких коливань цін для формування передбачуваного потоку прибутку та довіри з боку інвесторів і клієнтів.	Характерно для стабільних, зрілих ринків з низькими темпами інновацій (наприклад, виробництво стандартних напівфабрикатів).

2. *Ринково-орієнтовані цілі (External Focus)* - це цілі, що базуються на становищі підприємства на ринку, діях конкурентів та поведінці споживачів.

Таблиця 16.2 – Ринково-орієнтовані цілі

Метод / Ціль	Суть методу	Характеристика та умови застосування
Завоювання/удержання частки ринку	Встановлення агресивних (часто низьких) цін для розширення присутності на ринку або захисту своїх позицій від атак конкурентів.	Атакуюча або захисна стратегія. Ефективна за наявності ефекту масштабу (зниження витрат при зростанні обсягів). Може призвести до ценової війни. Вимагає глибокого аналізу фінансової міцності конкурентів.
Лідерство за ціною	Стати визнаним ринковим бенчмарком (орієнтиром) за ціною. Може бути як лідером низьких цін (cost leader), так і лідером високих преміальних цін (value leader).	Стратегія, що визначає позиціонування. Лідерство низьких цін вимагає абсолютного мінімуму витрат. Преміальне лідерство ґрунтується на унікальній цінності, якість якої клієнти готові оплачувати.
Протидія конкуренції	Ціни встановлюються виключно у відповідь на дії конкретного конкурента: «ціна парасолі», «ціна випередження» тощо.	Реактивна, тактична мета. Використовується на висококонцентрованих ринках з малою кількістю гравців (олігополія). Може бути нестійкою в довгостроковій перспективі.

Метод / Ціль	Суть методу	Характеристика та умови застосування
Вживання на ринку	Тимчасова ціль у періоди кризи, надлишку потужностей або різкої зміни технологій. Ціна покриває змінні витрати та частину постійних.	Кризова мета. Застосовується для збереження виробництва, команди та клієнтської бази. Не може бути довгостроковою стратегією.

3. Стратегічні та клієнт-орієнтовані цілі (Relationship Focus) - цілі, спрямовані на побудову довгострокових відносин із клієнтами та реалізацію загальної бізнес-стратегії.

Таблиця 16.3 - Стратегічні та клієнт-орієнтовані цілі

Метод / Ціль	Суть методу	Характеристика та умови застосування
Забезпечення максимальної цінності для клієнта (Value-Based)	Ціна встановлюється не від витрат, а від економічної вигоди, яку отримує клієнт від використання продукту (зниження його витрат, підвищення продуктивності, якості).	Найбільш прогресивний метод у B2B. Вимагає глибокого знання бізнес-процесів клієнта. Дозволяє отримувати високу прибутковість і формує міцну лояльність.
Стимулювання продажу супутніх товарів/послуг	Встановлення ціни на базовий продукт (часто низької) для залучення клієнтів до більш прибуткових доповнень: сервісу, розходних матеріалів, оновлень («брита та леза»).	Поширено у виробництві обладнання, техніки, технологічних комплексів. Прибуток генерується протягом усього життєвого циклу виробу.
Підтримання іміджу та преміальності бренду	Високі ціни виступають інструментом комунікації, сигналізуючи про ексклюзивність, найвищу якість та статусність.	Працює для промислових брендів-лідерів у сегменті преміум (наприклад, енергоефективне обладнання, спеціальні матеріали).
Забезпечення довгострокових	Використання ціни як інструменту «зв'язування»	Мета – максимізація життєвої цінності клієнта

Метод / Ціль	Суть методу	Характеристика та умови застосування
контрактів та лояльності	клієнта: довгострокові контракти з фіксованою або динамічною ціною, знижки за сукупний оборот.	(LTV). Зменшує коливання доходів, забезпечує стабільне планування.

На практиці промислові підприємства рідко використовують лише один метод. Найчастіше формується **комбінація цілей**: наприклад, *забезпечити цільову рентабельність на рівні 15% (фінансова мета), не втрачаючи частки ринку (ринкова мета), шляхом демонстрації економічної цінності для ключових стратегічних клієнтів (стратегічна мета)*. Вибір домінуючої мети залежить від фази життєвого циклу продукту, сили бренду, структури ринку та довгострокових амбіцій компанії.

Етап 2: Аналіз попиту та цінової еластичності

Аналіз попиту та цінової еластичності є критично важливим етапом процесу ціноутворення на промисловому ринку. На відміну від споживчого ринку, промисловий маркетинг характеризується специфічними особливостями: обмеженою кількістю покупців, раціональним характером закупівель, довгостроковими контрактами та високою взаємозалежністю між постачальниками та клієнтами. Ці фактори суттєво впливають на методологію аналізу попиту та визначення цінової еластичності промислових товарів і послуг.

Правильне розуміння динаміки попиту дозволяє промисловому підприємству оптимізувати цінову політику, максимізувати прибутковість та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Цей етап передбачає комплексний підхід до вивчення ринкових тенденцій, поведінки покупців та факторів, що впливають на їхні рішення щодо закупівель.

Специфіка попиту на промисловому ринку:

- *Похідний характер попиту*. Попит на промисловому ринку має похідний характер, тобто він безпосередньо залежить від попиту на кінцеву продукцію, для виробництва якої використовуються промислові товари. Наприклад, попит на листову сталь залежить від попиту на автомобілі, побутову техніку та будівельні конструкції, яку купують на споживчому ринку. Ця особливість вимагає від маркетологів аналізувати не лише безпосередніх клієнтів, але й кінцеві ринки споживання. Важливо враховувати, що зміни попиту на кінцеву продукцію можуть мати мультиплікативний ефект на промисловому ринку. Невелике зниження попиту на споживчому ринку може призвести до

значного скорочення замовлень на промислові компоненти, оскільки виробники намагаються оптимізувати запаси. Це явище, відоме як "ефект батоба", потребує особливої уваги при прогнозуванні попиту.

- *Нееластичність попиту* в короткостроковому періоді. Для багатьох промислових товарів характерна відносна нееластичність попиту, особливо в короткостроковому періоді. Це пояснюється технологічною прив'язкою виробничих процесів до конкретних видів сировини, матеріалів чи комплектуючих. Промислові покупці не можуть швидко змінити постачальника або перейти на альтернативні матеріали без суттєвих витрат на переналаштування виробництва. Водночас у довгостроковій перспективі попит стає більш еластичним, оскільки підприємства можуть адаптувати виробничі процеси, знайти альтернативних постачальників або розробити технології використання заміників. Тому стратегія ціноутворення повинна враховувати різну чутливість попиту в короткостроковій та довгостроковій перспективі.
- *Концентрація покупців*. Промисловий ринок часто характеризується високою концентрацією покупців. Невелика кількість великих клієнтів може формувати основну частину обсягу продажу. Це створює особливі умови для аналізу попиту, оскільки рішення навіть одного великого покупця може суттєво вплинути на загальну ринкову ситуацію. Така концентрація вимагає індивідуального підходу до аналізу потреб кожного ключового клієнта. Маркетологи повинні детально розуміти виробничі процеси, стратегічні плани розвитку та специфічні вимоги кожного великого покупця. Це дозволяє не лише точніше прогнозувати попит, але й розробляти персоналізовані цінові пропозиції.
- *Раціональність закупівельних рішень*. На відміну від споживчого ринку, де значну роль відіграють емоційні фактори, промислові закупівлі базуються на раціональному аналізі економічної доцільності. Рішення приймаються колегіально закупівельними центрами, що включають фахівців різних спеціалізацій: інженерів, фінансистів, менеджерів з постачання. Це означає, що попит визначається об'єктивними критеріями: вартістю володіння, технічними характеристиками, надійністю постачань, післяпродажним обслуговуванням. Аналіз попиту повинен враховувати всі ці фактори та їхню відносну важливість для різних сегментів покупців.

Методи аналізу попиту на промисловому ринку:

- *Аналіз історичних даних продажу*. Базовим методом є аналіз власних історичних даних продажу. Це включає вивчення динаміки обсягів реалізації, сезонних коливань, трендів та циклічних змін. На промисловому ринку важливо аналізувати дані не лише в натуральному та

вартісному вираженні, але й за окремими клієнтами, продуктовими групами та регіонами. Особливу увагу слід приділяти виявленню кореляцій між змінами цін та обсягами продажу. Проте на промисловому ринку ця залежність може бути складнішою, ніж на споживчому, оскільки на обсяги впливають довгострокові контракти, технологічні зміни у клієнтів та макроекономічні фактори.

- *Опитування та інтерв'ю з клієнтами.* Прямий діалог з клієнтами є одним з найцінніших джерел інформації про попит. Структуровані інтерв'ю з представниками закупівельних центрів дозволяють виявити фактори, що впливають на рішення про закупівлю, плани розвитку виробництва, оцінку конкурентних пропозицій. На промисловому ринку особливо ефективними є довгострокові відносини з ключовими клієнтами, які дозволяють регулярно отримувати інформацію про зміни в їхніх потребах. Такі відносини можуть включати спільні робочі групи, регулярні ділові зустрічі, обмін виробничими планами та прогнозами.
- *Аналіз макроекономічних показників.* Попит на промислові товари тісно пов'язаний з макроекономічною ситуацією. Індeksi промислового виробництва, рівень інвестицій у основний капітал, динаміка будівництва, експортно-імпорتنі операції – всі ці показники можуть бути провідними індикаторами для прогнозування попиту. Для різних категорій промислових товарів релевантними будуть різні макроекономічні показники. Наприклад, для виробників будівельних матеріалів критично важливим є моніторинг обсягів житлового та комерційного будівництва, тоді як для постачальників комплектуючих для автопрому – статистика виробництва автомобілів та прогнози розвитку галузі.
- *Конкурентний аналіз.* Розуміння стратегій конкурентів, їхніх цін, частки ринку та планів розвитку є важливою складовою аналізу попиту. На промисловому ринку з обмеженою кількістю гравців можливості для збору такої інформації часто більші, ніж на споживчому ринку. Аналіз включає моніторинг публічних джерел інформації, участь у галузевих виставках та конференціях, спілкування з спільними клієнтами. Важливо відстежувати не лише поточну ситуацію, але й стратегічні ініціативи конкурентів, такі як інвестиції в нові потужності, розробка нових продуктів, злиття та поглинання.
- *Експертні оцінки.* Залучення експертів галузі, як внутрішніх (досвідчені менеджери з продажу, технічні фахівці), так і зовнішніх (галузеві аналітики, консультанти), дозволяє доповнити кількісний аналіз якісними оцінками перспектив розвитку попиту. Методи експертних оцінок включають техніку Дельфі, панельні дискусії, сценарне планування.

Особливо цінними такі підходи є при аналізі ринків інноваційних промислових продуктів, де історичних даних недостатньо для статистичного прогнозування.

Цінова еластичність попиту на промисловому ринку:

Концепція цінової еластичності. Цінова еластичність попиту показує, наскільки зміниться обсяг попиту при зміні ціни на один відсоток. Коефіцієнт еластичності розраховується за формулою: $E = (\Delta Q/Q) / (\Delta P/P)$, де Q – обсяг попиту, P – ціна. Якщо $|E| > 1$, попит вважається еластичним, якщо $|E| < 1$ – нееластичним. На промисловому ринку цінова еластичність має свої особливості. По-перше, вона може суттєво відрізнятися для різних сегментів клієнтів. По-друге, еластичність змінюється залежно від часового горизонту аналізу. По-третє, на неї впливають не лише самі ціни, але й структура ціноутворення, умови оплати та додаткові послуги.

Фактори, що визначають еластичність на промисловому ринку:

- *Наявність замінників.* Чим більше альтернативних продуктів або технологій може використати покупець, тим вищою є еластичність попиту. Наприклад, попит на алюміній є більш еластичним, ніж попит на рідкісноземельні метали, оскільки для багатьох застосувань алюміній може бути замінений сталлю або композитними матеріалами.
- *Питома вага в структурі витрат.* Якщо вартість промислового товару становить значну частку загальних виробничих витрат покупця, попит буде більш еластичним. Покупці ретельніше контролюють витрати за значними статтями та активніше шукають можливості економії.
- *Ступінь інтеграції в технологічний процес.* Товари, що є критичними для виробничого процесу і не можуть бути легко замінені без суттєвих витрат, характеризуються низькою еластичністю. Наприклад, спеціалізоване обладнання або унікальні компоненти можуть мати дуже нееластичний попит.
- *Часовий горизонт.* У короткостроковому періоді попит зазвичай менш еластичний через інерцію виробничих процесів, наявність контрактів, складність швидкої зміни постачальників. У довгостроковій перспективі еластичність зростає завдяки можливості адаптації технологій та пошуку альтернатив.
- *Конкурентна структура ринку.* На висококонкурентних ринках з численними постачальниками подібних продуктів еластичність попиту для окремого постачальника буде високою. На монополізованих або олігополістичних ринках еластичність нижча.

Перехресна еластичність. Перехресна еластичність показує, як зміна ціни одного товару впливає на попит на інший товар. На промисловому ринку це

особливо важливо для товарів-замінників та комплементарних товарів. Для товарів-замінників перехресна еластичність позитивна: підвищення ціни на сталь може збільшити попит на алюміній. Для комплементарних товарів (наприклад, обладнання та витратні матеріали до нього) перехресна еластичність негативна: зростання ціни на обладнання може знизити попит на витратні матеріали. Розуміння перехресної еластичності дозволяє розробляти комплексні цінові стратегії, враховуючи взаємозв'язки між різними продуктовими лініями та конкурентними пропозиціями.

Методи визначення цінової еластичності

- *Статистичний аналіз історичних даних.* Регресійний аналіз дозволяє виявити залежність між змінами цін та обсягами продажу з урахуванням інших факторів. Це найбільш об'єктивний метод, але він вимагає значного обсягу даних та не завжди застосовний для нових продуктів.
- *Контрольовані експерименти.* Тестування різних рівнів цін на різних ринках або для різних груп клієнтів дозволяє безпосередньо виміряти реакцію попиту. На промисловому ринку такі експерименти складніші в реалізації, але можливі, наприклад, через регіональне диференціювання цін.
- *Опитування клієнтів.* Прямі або непрямі питання про готовність платити певну ціну можуть дати оцінку еластичності. Методи включають аналіз сприйняття цінності (conjoint analysis), аналіз чутливості до цін (Van Westendorp), прямі запитання про зміну поведінки при різних рівнях цін.
- *Експертні оцінки.* Досвід менеджерів з продажу, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами, може дати цінну якісну інформацію про чутливість попиту до цінових змін. Хоча цей метод менш точний, він корисний як доповнення до кількісних підходів.

Практичне застосування аналізу попиту та еластичності

Оптимізація цінової структури. Розуміння еластичності дозволяє диференціювати ціни залежно від чутливості різних сегментів клієнтів. Для клієнтів з нееластичним попитом (наприклад, через високу вартість переключення або відсутність альтернатив) можливе встановлення вищих цін, тоді як для сегментів з еластичним попитом ефективнішою може бути стратегія конкурентних цін та нарощування обсягів.

Важливим інструментом є створення різних продуктових версій з різними рівнями цін. Це дозволяє залучити клієнтів з різною ціновою чутливістю без втрати маржі на менш чутливих сегментах. Наприклад, базова версія продукту за конкурентною ціною для чутливих клієнтів та преміум-версія з розширеним функціоналом для тих, хто цінує додаткові можливості.

Прогнозування впливу цінових змін. Аналіз еластичності дозволяє прогнозувати, як зміна цін вплине на обсяги продажу та виручку. Це критично важливо при плануванні підвищення цін: якщо попит еластичний, підвищення цін може призвести до непропорційного зниження обсягів і загального зменшення виручки.

Математично оптимальна ціна залежить від еластичності та структури витрат. Для товарів з нееластичним попитом навіть значне підвищення цін може бути виправданим, тоді як для еластичних товарів ефективнішою може бути стратегія зниження цін для збільшення ринкової частки.

Стратегія реагування на конкурентні дії. Знання еластичності допомагає визначити оптимальну реакцію на цінові дії конкурентів. Якщо попит високоеластичний і конкурент знизив ціни, можливо необхідно відповісти аналогічним зниженням, щоб не втратити значну частину клієнтів. Якщо ж попит нееластичний, краще зосередитися на підкресленні переваг власної пропозиції замість цінової війни.

Аналіз перехресної еластичності між власними продуктами та пропозиціями конкурентів дозволяє визначити, які сегменти найбільш вразливі до конкурентного тиску і потребують особливої уваги у ціновій політиці.

Планування введення нових продуктів. При виведенні на ринок нових промислових продуктів аналіз еластичності допомагає вибрати між стратегією "зняття вершків" (високі початкові ціни для максимізації маржі на ранніх послідовниках) та стратегією проникнення (низькі ціни для швидкого захоплення частки ринку).

Для унікальних інноваційних продуктів без прямих аналогів початкова еластичність може бути низькою, що дозволяє встановлювати преміальні ціни. З часом, коли з'являються альтернативи і клієнти знаходять можливості адаптації, еластичність зростає, і цінову стратегію необхідно коригувати.

Особливості та виклики аналізу на промисловому ринку

- Складність вимірювання. На промисловому ринку складніше виміряти еластичність через меншу кількість спостережень, індивідуальний характер багатьох угод, вплив довгострокових контрактів. Транзакційні дані можуть не повністю відображати реальну чутливість до цін, оскільки багато цін узгоджуються індивідуально та не є публічними.

Додаткову складність створює той факт, що реальна ціна угоди може включати не лише номінальну ціну, але й знижки, умови оплати, логістичні послуги, технічну підтримку. Вимірювання еластичності повинно враховувати сукупну економічну цінність пропозиції.

- *Динамічність умов ринку.* Промислові ринки зазнають значних структурних змін через технологічні інновації, глобалізацію ланцюгів постачання, зміни

регуляторного середовища. Це означає, що історичні оцінки еластичності можуть швидко застарівати і потребують регулярного оновлення. Особливу увагу необхідно приділяти моніторингу технологічних тенденцій, які можуть створити нові заміники або кардинально змінити економіку використання продукту. Поява нових технологій може раптово зробити попит більш еластичним.

- *Врахування повного життєвого циклу.* На промисловому ринку покупці оцінюють не лише початкову ціну закупівлі, але й сукупну вартість володіння протягом всього життєвого циклу продукту. Це включає експлуатаційні витрати, витрати на обслуговування, ефективність використання, утилізацію. Тому аналіз еластичності повинен враховувати чутливість не лише до початкової ціни, але й до загальних економічних показників. Продукт з вищою початковою ціною може бути менш еластичним, якщо він забезпечує суттєву економію на експлуатаційних витратах.
- *Роль відносин на B2B-ринку.* Довгострокові партнерські відносини між постачальником та клієнтом можуть суттєво знижувати цінову чутливість. Клієнти готові платити премію за надійність постачань, технічну експертизу постачальника, індивідуальний сервіс. Це створює додатковий виклик для аналізу еластичності, оскільки необхідно враховувати нецінові фактори лояльності. Водночас професіоналізація закупівель та централізація закупівельних функцій у великих корпораціях можуть підвищувати цінову чутливість, оскільки професійні байєри активно використовують тендери та порівняльний аналіз пропозицій різних постачальників.

Аналіз попиту та цінової еластичності є фундаментальним елементом стратегії ціноутворення на промисловому ринку. Специфіка промислового маркетингу – похідний характер попиту, раціональність рішень, концентрація покупців, довгострокові відносини – вимагає комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи дослідження.

Розуміння факторів, що визначають еластичність попиту на різні категорії промислових товарів, дозволяє розробляти диференційовані цінові стратегії, оптимально реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та конкурентні дії, максимізувати прибутковість бізнесу.

Успішний аналіз попиту вимагає регулярного моніторингу ринкових тенденцій, тісної взаємодії з клієнтами, використання передових аналітичних інструментів. Водночас важливо пам'ятати про обмеження методів оцінки еластичності та доповнювати формальний аналіз експертними судженнями та стратегічним баченням розвитку галузі.

У сучасних умовах швидких технологічних змін та глобалізації ринків здатність точно оцінювати та прогнозувати попит стає ключовою конкурентною

перевагою промислових компаній. Інвестиції в розвиток аналітичних компетенцій та систем збору ринкової інформації є необхідною умовою для ефективного ціноутворення та досягнення стратегічних цілей на промисловому ринку.

Етап 3: Оцінка витрат виробництва

Оцінка витрат виробництва є критично важливим етапом у процесі ціноутворення на промисловому ринку. На відміну від споживчих ринків, де емоційні фактори та бренд можуть відігравати вирішальну роль, промисловий ринок характеризується раціональним підходом до прийняття рішень про купівлю. Промислові покупці здійснюють ретельний аналіз витрат і вигод, порівнюють альтернативні пропозиції та приймають рішення на основі економічної доцільності. Саме тому точна оцінка витрат виробництва стає основою для встановлення конкурентоспроможної ціни, яка забезпечить не лише покриття всіх витрат підприємства, але й створить достатній рівень прибутковості.

Промисловий ринок має низку особливостей, які суттєво впливають на процес ціноутворення. По-перше, це складність і технічність продукції, яка вимагає глибокого розуміння виробничих процесів і пов'язаних з ними витрат. По-друге, наявність обмеженої кількості покупців, які є професіоналами у своїй галузі та здатні детально аналізувати структуру витрат постачальника. По-третє, великі обсяги закупівель, які роблять кожне цінове рішення стратегічно важливим як для покупця, так і для продавця.

Ціноутворення на промисловому ринку характеризується високим рівнем прозорості витрат. Промислові покупці часто мають доступ до інформації про ринкові ціни на сировину, енергоносії та інші ресурси, що дозволяє їм приблизно оцінити собівартість продукції постачальника. Це створює тиск на виробників щодо оптимізації витрат і встановлення обґрунтованих цін. Крім того, довгострокові відносини між покупцями та постачальниками, типові для промислового ринку, вимагають стабільності та передбачуваності цінової політики.

Структура витрат виробництва

Прямі матеріальні витрати. Прямі матеріальні витрати становлять основу собівартості промислової продукції та включають вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих, які безпосередньо входять до складу готового виробу. На промисловому ринку ці витрати можуть становити від 40% до 70%

загальної собівартості, особливо у виробництві складного обладнання або продукції з високою матеріаломісткістю.

Оцінка прямих матеріальних витрат вимагає врахування не лише закупівельної ціни сировини, але й супутніх витрат на транспортування, зберігання, страхування та втрати при зберіганні. Важливим аспектом є також облік технологічних витрат матеріалів у процесі виробництва. Для промислових підприємств характерним є використання нормативного методу калькулювання, який передбачає встановлення норм витрат матеріалів на одиницю продукції з урахуванням допустимих відхилень.

Прямі трудові витрати. Прямі трудові витрати включають заробітну плату працівників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, а також відрахування на соціальне страхування та інші обов'язкові платежі. У промисловому виробництві частка цих витрат може суттєво варіюватися залежно від рівня автоматизації виробництва: від 5-10% у високоавтоматизованих виробництвах до 30-40% у трудомістких галузях.

Особливістю промислового сектору є необхідність врахування кваліфікаційного рівня працівників, оскільки виробництво складного обладнання вимагає висококваліфікованого персоналу з відповідним рівнем оплати праці. Крім основної заробітної плати, до прямих трудових витрат відносяться премії, доплати за понаднормову роботу, компенсації за шкідливі умови праці. Точний облік цих витрат можливий через систему табельного обліку та нарядів на виконання робіт.

Загальновиробничі витрати. Загальновиробничі витрати об'єднують всі непрямі витрати, пов'язані з виробничим процесом, але які неможливо прямо віднести на конкретний виріб. До них належать витрати на утримання та експлуатацію виробничого обладнання, амортизація основних засобів, витрати на опалення, освітлення та водопостачання виробничих приміщень, заробітна плата допоміжного персоналу, витрати на ремонт та технічне обслуговування.

На промислових підприємствах загальновиробничі витрати можуть становити значну частину собівартості, особливо за умов використання дорогого високотехнологічного обладнання. Їх розподіл між різними видами продукції здійснюється за допомогою обраної бази розподілу, якою можуть бути прямі трудові витрати, машино-години роботи обладнання або обсяг випуску продукції. Вибір методу розподілу суттєво впливає на точність калькулювання собівартості.

Адміністративні витрати. Адміністративні витрати включають витрати на утримання апарату управління підприємством, організацію виробничого

процесу, оплату послуг сторонніх організацій, витрати на службові відрядження, витрати на підготовку та перепідготовку кадрів. Ці витрати є необхідними для забезпечення нормального функціонування підприємства, але не пов'язані безпосередньо з виробничим процесом.

У промисловому секторі частка адміністративних витрат зазвичай становить 5-15% від загальної собівартості. Важливо відзначити, що ці витрати мають переважно постійний характер і слабо залежать від обсягів виробництва. При оцінці витрат для цілей ціноутворення необхідно враховувати, що надмірні адміністративні витрати можуть знизити цінову конкурентоспроможність підприємства на промисловому ринку.

Витрати на збут. Витрати на збут охоплюють витрати на пакування продукції, транспортування до покупця, рекламу та просування на ринку, комісійні винагороди посередникам, витрати на гарантійне та сервісне обслуговування. На промисловому ринку ці витрати мають свою специфіку, пов'язану з необхідністю технічної підтримки покупців, проведення презентацій і демонстрацій обладнання, підготовки технічної документації.

Методи калькулювання собівартості

Позамовний метод. Позамовний метод калькулювання використовується у випадках виробництва унікального або дрібносерійного обладнання, коли кожне замовлення має індивідуальні характеристики. Цей метод широко застосовується у машинобудуванні, виробництві спеціалізованого обладнання, будівництві великих промислових об'єктів. Витрати збираються за кожним окремим замовленням, що дозволяє точно визначити собівартість конкретного виробу.

Перевагою позамовного методу є висока точність калькулювання витрат для конкретного замовлення, що особливо важливо при індивідуальному ціноутворенні на промисловому ринку. Недоліком є складність обліку та необхідність ведення детальної документації за кожним замовленням. При використанні цього методу собівартість замовлення визначається після його завершення, що ускладнює оперативне управління витратами.

Попроцесний метод. Попроцесний метод застосовується у масовому виробництві однорідної продукції, де виробничий процес складається з послідовних технологічних стадій. Типовими прикладами є хімічна промисловість, металургія, виробництво будівельних матеріалів. Витрати збираються за кожним технологічним процесом або переділом, а потім розподіляються на обсяг випущеної продукції. Цей метод дозволяє спростити

облік витрат і оперативно отримувати інформацію про собівартість продукції. Для промислового ринку це означає можливість швидкого реагування на зміни ринкових умов і коригування цін. Собівартість одиниці продукції розраховується діленням загальних витрат процесу на кількість виготовленої продукції з урахуванням незавершеного виробництва.

Нормативний метод. Нормативний метод базується на встановленні норм витрат матеріалів, праці та інших ресурсів для виробництва одиниці продукції. Фактичні витрати порівнюються з нормативними, виявляються відхилення та аналізуються причини їх виникнення. Цей метод широко використовується на промислових підприємствах з стабільним асортиментом продукції та налагодженим виробничим процесом.

Нормативний метод забезпечує ефективний контроль за витратами та дозволяє оперативно виявляти резерви їх зниження. Для ціноутворення на промисловому ринку цей метод дає можливість обґрунтовано планувати ціни на основі нормативної собівартості та встановлювати цільовий рівень прибутковості. Важливим є регулярний перегляд норм з урахуванням технологічних змін та динаміки цін на ресурси.

Аналіз беззбитковості та цільових витрат

Аналіз беззбитковості. Аналіз беззбитковості є важливим інструментом для обґрунтування цінових рішень на промисловому ринку. Він дозволяє визначити мінімальний обсяг виробництва, за якого виручка від реалізації покриває всі витрати підприємства. Точка беззбитковості показує критичний рівень продажів, нижче якого виробництво стає збитковим:

$BEP \text{ (нат. од.)} = \text{Постійні витрати (FC)} / (\text{Ціна за одиницю (P)} - \text{Змінні витрати на одиницю (AVC)})$

де:

- Постійні витрати (FC) — витрати, що не залежать від обсягу виробництва за певний період (наприклад, місяць, рік). Це: амортизація, орендна плата, оклади адміністративного персоналу, страхування тощо.
- Ціна за одиницю (P) — відпускна ціна одного виробу без ПДВ.
- Змінні витрати на одиницю (AVC) — витрати, що змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва. Це: сировина та матеріали, енергія на технологічні цілі, відрядна заробітна плата основних робітників, пакування.

Ключовий показник: маржинальний дохід на одиницю (або «питома маржинальна прибуток»). Це різниця між ціною та змінними витратами на одиницю: $P - AVC$. Він показує, скільки кожна додатково продана одиниця продукції вносить у покриття постійних витрат та формування прибутку. Тож

обсягів продажів може вимагати тривалого часу через складність процесів прийняття рішень про купівлю.

Цільові витрати (Target Costing). Метод цільових витрат передбачає визначення допустимого рівня витрат виходячи з ринкової ціни та цільового рівня прибутковості. На відміну від традиційного підходу "витрати плюс прибуток", цільові витрати розраховуються як різниця між ринковою ціною та цільовим прибутком. Цей метод особливо актуальний для промислового ринку з високим рівнем конкуренції.

Метод цільових витрат — це проактивна, ринково-орієнтована стратегія управління витратами та ціноутворення, при якій майбутня ціна продажу товару визначає допустимий рівень витрат на його виробництво, а не навпаки. Це інструмент стратегічного планування прибутку, який використовується на ранніх стадіях розробки нового продукту.

Таблиця 16.4. - Основна філософія та відмінності від традиційних підходів

Традиційний підхід (Cost-Plus)	Підхід «Цільові витрати»
Схема: Витрати + Прибуток = Ціна	Схема: Ціна - Прибуток = Допустимі витрати (ціль)
Вихідна точка: Собівартість продукту.	Вихідна точка: Ринкова ціна, прийнятна для споживача.
Працює в умовах слабкої конкуренції або для унікальних продуктів.	Працює в умовах жорсткої конкуренції, коли ринок диктує ціну.
Ризик: Ціна може виявитися занадто високою для ринку.	Мета: Створити продукт із заданою функціональністю та якістю за ціною, яка забезпечить цільову частку ринку.

Алгоритм впровадження методу. Процес можна розбити на 5 ключових кроків:

1. Визначення цільової ціни (Target Price). Базується на глибокому маркетинговому дослідженні: аналізі цін та характеристик продуктів конкурентів, очікувань та готовності платити цільового сегмента споживачів. Враховує прогнозовану ціну протягом усього життєвого циклу продукту.

2. Встановлення цільового прибутку (Target Profit). Визначається виходячи з цілей рентабельності інвестованого капіталу (ROI), рентабельності продажів (ROS) або загальної стратегії підприємства. Враховує необхідність відшкодування витрат на НДДКР та виведення продукту на ринок.

3. Розрахунок цільових (допустимих) витрат (Target Cost). Формула: Цільова Ціна - Цільовий Прибуток = Цільові Витрати. Ця цифра

— максимальний ліміт повної собівартості продукту протягом його життєвого циклу.

4. Аналіз та розподіл цільових витрат по компонентах продукту / етапах процесу. Загальна ціль по витратах «розбивається» на складові: витрати на матеріали, комплектуючі, виробництво, логістику, обслуговування. Створюються цільові витрати для кожного елемента продукту (наприклад, для двигуна, системи керування, корпусу).

5. Досягнення цільових витрат за допомогою інженерних та організаційних заходів. Це найважливіший і найскладніший етап. Команда дизайнерів, інженерів, виробників і закупівельників спільно працює над тим, щоб спроектувати продукт, який вкладеться в цільові витрати. Інструменти: інжиніринг вартості (value engineering), функціонально-вартісний аналіз, раннє залучення постачальників, модульне проектування, спрощення технологій, використання стандартних компонентів.

Приклад для промислового підприємства. Завдання: Розробити новий промисловий електродвигун з підвищеною енергоефективністю.

1. Цільова ціна: Аналіз ринку показав, що конкуренти продають аналогічні двигуни за 10 000 грн. Щоб захопити частку ринку, потрібна ціна 9 500 грн. Визначаємо цільову ціну = 9 500 грн.
2. Цільовий прибуток: Фінансовий департамент вимагає рентабельність продажів (ROS) на рівні 15% для нових продуктів. Цільовий прибуток = 9 500 грн. * 15% = 1 425 грн.
3. Цільові витрати: 9 500 грн. - 1 425 грн. = 8 075 грн. Це максимальна повна собівартість двигуна, що дозволить досягти поставлених цін і прибутковості.
4. Розподіл витрат: Команда розподіляє ліміт у 8 075 грн. на основні компоненти:
 - Статор та обмотка: 3 000 грн.
 - Ротор: 2 000 грн.
 - Корпус та системи охолодження: 1 500 грн.
 - Виробничі накладні витрати: 1 000 грн.
 - Логістика та гарантія: 575 грн.
 - Разом: 8 075 грн.
5. Досягнення цільових витрат: Якщо попередні розрахунки собівартості прототипу склали 9 000 грн., команда має знайти способи знизити витрати на 925 грн. Заходи: співпраця з постачальником металу для зниження вартості заготовок ротора, перепроєктування корпусу для спрощення виготовлення та економії матеріалу, оптимізація техпроцесу зборки для зниження трудомісткості.

Переваги методу:

- Орієнтація на ринок: Гарантує, що продукт буде конкурентноздатним за ціною.
- Проактивне управління витратами: Витрати контролюються на етапі проектування, де це найдешевше та найефективніше (до 80% майбутніх витрат закладаються саме тут).
- Міжфункціональна інтеграція: Змушує маркетинг, фінанси, конструкторські та виробничі підрозділи працювати як єдина команда.
- Стимул для інновацій: Створює потужний стимул для пошуку творчих технічних та організаційних рішень.

Умови успішного застосування в промисловості:

- Чітке розуміння потреб ринку та цінової конкуренції.
- Наявність формалізованого процесу розробки нових продуктів (Stage-Gate).
- Висока культура командної роботи між відділами.
- Система управління витратами, здатна точно розраховувати планову та фактичну собівартість.

Метод цільових витрат — це не просто техніка калькуляції, а цілісна стратегічна концепція, спрямована на досягнення конкурентної переваги через одночасне забезпечення бажаних споживчих властивостей, ціни та прибутку. Для промислових підприємств, що працюють на глобальних конкурентних ринках, він стає незамінним інструментом виживання та росту.

Використання методу цільових витрат стимулює підприємство до оптимізації виробничих процесів, впровадження інновацій та пошуку способів зниження витрат. Якщо фактичні витрати перевищують цільові, необхідно переглянути конструкцію виробу, технологію виробництва, постачальників або відмовитися від виробництва цього продукту. Цей підхід забезпечує орієнтацію на ринок і конкурентоспроможність цін.

Вплив масштабу виробництва на витрати

На промисловому ринку масштаб виробництва має критичний вплив на рівень витрат та цінову конкурентоспроможність. Ефект масштабу проявляється у зниженні середніх витрат на одиницю продукції при збільшенні обсягів виробництва. Це пояснюється розподілом постійних витрат на більшу кількість одиниць продукції, можливістю використання більш ефективного обладнання, оптимізацією закупівель сировини великими партіями зі знижками.

Для промислових підприємств важливо визначити оптимальний масштаб виробництва, який забезпечує мінімальні середні витрати. Надмірне збільшення масштабу може призвести до зростання витрат через складність управління,

збільшення бюрократії, зниження гнучкості виробництва. При плануванні виробничих потужностей та встановленні цін необхідно враховувати як поточний, так і прогнозований попит на промисловому ринку.

Динамічні аспекти оцінки витрат

Крива досвіду. Концепція кривої досвіду стверджує, що з накопиченням досвіду виробництва витрати на одиницю продукції закономірно знижуються. Цей ефект пояснюється вдосконаленням навичок працівників, оптимізацією виробничих процесів, зменшенням браку та відходів. Для промислового ринку це означає, що підприємства з більшим досвідом виробництва мають конкурентну перевагу у витратах.

Типовою є ситуація, коли при подвоєнні кумулятивного обсягу виробництва витрати знижуються на 10-30%. Це має важливі наслідки для цінової стратегії: підприємства можуть використовувати агресивне ціноутворення для швидкого захоплення ринкової частки, очікуючи майбутнього зниження витрат завдяки ефекту кривої досвіду. Однак важливо враховувати, що цей ефект має межі та поступово вичерпується.

Інфляційні очікування. Оцінка витрат виробництва на промисловому ринку повинна враховувати інфляційні процеси, особливо за умов довгострокових контрактів. Інфляція впливає на вартість сировини, енергоносіїв, заробітну плату та інші компоненти собівартості. При укладанні довгострокових договорів необхідно передбачати механізми індексації цін або включати у ціну премію за інфляційний ризик.

Промислові підприємства повинні регулярно переглядати нормативи витрат з урахуванням інфляційних змін. Це особливо актуально для імпортозалежних виробництв, де вартість матеріалів може змінюватися не лише через інфляцію, але й через коливання валютних курсів. Неврахування інфляційного фактору може призвести до встановлення нерентабельних цін у довгострокових контрактах.

Оцінка витрат виробництва є фундаментальним етапом ціноутворення на промисловому ринку, який вимагає системного підходу та врахування множини факторів. Точне калькулювання собівартості забезпечує основу для встановлення конкурентоспроможних цін, які покривають всі витрати та забезпечують необхідний рівень прибутковості.

Специфіка промислового ринку вимагає особливої уваги до структури витрат, вибору методів калькулювання та врахування динамічних факторів. Постійний моніторинг витрат, аналіз беззбитковості та використання сучасних методів управління витратами, таких як цільові витрати, дозволяють

підприємству підтримувати цінову конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ефективна оцінка витрат виробництва є не одноразовою процедурою, а постійним процесом, який вимагає регулярного перегляду та актуалізації даних. Це дозволяє промисловим підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов, оптимізувати виробничі процеси та приймати обґрунтовані цінові рішення, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Етап 4: Аналіз конкурентного середовища

На промислових ринках (B2B) ціноутворення є стратегічним рішенням, що значною мірою залежить від структури та динаміки конкурентного середовища. На відміну від ринків B2C, де конкурентний аналіз часто зосереджений на публічних цінах, у промисловому маркетингу він включає глибоке вивчення технологій, вартості життєвого циклу продукту, переговорної сили обмеженого кола гравців та довгострокових відносин. Ефективна цінова стратегія може бути сформована лише на основі комплексного аналізу конкурентного середовища, врахуванні його специфіки (табл. 16.5).

Таблиця 16.5 - Специфіка конкурентного середовища на промисловому ринку та його вплив на ціну

Характеристика ринку	Вплив на процес ціноутворення
Обмежена кількість покупців та продавців (олігополія/олігопсонія)	Ціни часто формуються в результаті переговорів або тендерів. Важливу роль відіграють неформальні домовленості та стратегічні альянси.
Висока вартість та складність продукції	Акцент зміщується з ціни одиниці товару на загальну вартість володіння (ТСО). Ціна обґрунтовується економічною вигодою для клієнта.
Похідний попит	Попит на промислову продукцію залежить від попиту на кінцеві споживчі товари. Ціноутворення вимагає аналізу стану галузей-споживачів.
Взаємозалежність гравців	Рішення одного конкурента (наприклад, зниження ціни на сировину) миттєво впливає на всіх інших. Необхідний постійний моніторинг дій ключових гравців.

Характеристика ринку	Вплив на процес ціноутворення
Важливість нефінансових факторів	На рішення про покупку впливають: технічна підтримка, гарантія, логістика, репутація. Ціна стає одним із багатьох компонентів пропозиції.

Ключові етапи та інструменти аналізу конкурентів на промисловому ринку в процесі ціноутворення:

Етап 1. Ідентифікація та оцінка прямих конкурентів. Мета: визначити цінові стратегії, цільові сегменти, сильні та слабкі сторони ключових гравців (табл. 16.7).

Таблиця 16.7 - Порівняння методів аналізу конкурентів

Метод	Переваги	Недоліки	Застосування в ціноутворенні
П'ять сил Портера	Комплексний огляд ринку	Суб'єктивна оцінка	Визначення цінових бар'єрів
SWOT	Простота	Залежить від даних	Ідентифікація цінових можливостей
Бенчмаркінг	Конкретні дані	Потребує доступу до інформації	Порівняння цін конкурентів

Інструменти:

- Таблиця порівняння цінності: оцінка пропозицій конкурентів за ключовими для покупця параметрами.
- Аналіз цінових ліній конкурентів: вивчення структури цін на різні моделі, комплектації.

Приклад: Таблиця аналізу пропозицій ключових конкурентів

Критерій оцінки (для покупця)	Вага критерію	Наша компанія	Компетент А	Компетент Б
Ціна за одиницю	0.25	100 у.о. (база)	95 у.о.	110 у.о.
Енергоефективність (економія на рік)	0.30	15 000 у.о.	10 000 у.о.	20 000 у.о.
Термін служби	0.20	10 років	7 років	12 років
Якість сервісу (бал)	0.15	9	7	10

Критерій оцінки (для покупця)	Вага критерію	Наша компанія	Компетент А	Компетент Б
Термін постачання	0.10	4 тижні	2 тижні	6 тижнів
Загальна оцінка (зважена сума)	1.00	85.5	71.5	92.5

Висновок для ціноутворення: незважаючи на вищу ціну, Компетент Б пропонує найвищу загальну цінність. Наша задача – або підвищити нефінансові переваги, або використати цінове лідерство проти Конкурента А, підкреслюючи кращу ефективність.

Етап 2. Аналіз переговорної сили покупців та еластичності попиту.
 Мета: визначити, наскільки покупці чутливі до зміни ціни та який тиск вони можуть чинити. Ключові питання:

- Концентрація покупців? Наявність альтернатив?
- Частка нашого продукту в витратах покупця?
- Інформаційна симетрія?

Оцінка конкурентної сили:

$$CS = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (P_i - C_i)$$

Де CS – конкурентна сила, N – кількість конкурентів, P_i – ціна конкурента i , C_i – витрати конкурента i . Ця формула оцінює середню маржу на ринку.

Розрахунок прямої еластичності попиту за ціною (орієнтовно):

$$Ed(p) = \frac{\% \text{ зміни обсягу попиту (Q)}}{\% \text{ зміни ціни (P)}}$$

На промислових ринках $Ed(p)$ часто < 1 (нееластичний попит), оскільки: витрати на сировину/обладнання – невелика частка у собівартості кінцевого продукту покупця, висока вартість переключення на іншого постачальника, важливість якості та надійності. Тактика: при нееластичному попиті підприємство має більше свободи у підвищенні цін, але в межах цінності, що сприймається.

Етап 3. Аналіз загроз з боку нових гравців та товарів-замінників. Мета: Оцінити довгостроковий ціновий тиск. Інструмент 1 – моделі М. Портера п'яти сил для аналізу конкуренції в галузі та покомпонентного аналізу конкурентів. Загрози: а) нові гравці: з'являються із нижчими цінами через відсутність витрат на бренд або використання нових технологій; б) замінники: альтернативні технології або матеріали можуть кардинально знизити ціни на традиційну продукцію (напр., пластик замість металу). Інструмент 2 - аналіз порогових витрат входу на ринок. Високі витрати (капітальні, технологічні) захищають від нових гравців і дозволяють підтримувати відносно високі ціни.

Етап 4. Синтез даних та вибір конкурентної цінової позиції. На основі аналізу обирається одна з базових конкурентних цінових позицій (таблиця 16.8).

Таблиця 16.8 - Вибір цінової позиції на основі конкурентного аналізу

Цінова позиція	Умови для обрання	Ризики
Преціум (вище за конкурентів)	Наш продукт має переконливу перевагу за цінністю (ТСО). Слабка цінова чутливість покупців. Високі бар'єри входу.	Втрата ринку при появі дешевих аналогів з близькою цінністю.
Паритет (на рівні конкурентів)	Ринок стандартизованої продукції. Відмінності у цінності мінімальні. Покупці дуже ціно-чутливі.	Цінова війна. Низька рентабельність.
Атака (нижче за конкурентів)	Наявність переваги за витратами (собівартістю). Мета – захопити частку ринку. Потрібно швидко збільшити обсяги.	Сприйняття низької якості. Відповідь конкурентів.
Нішева (спеціальна)	Обслуговування спеціального сегменту з унікальними потребами. Конкуренція обмежена.	Обмежений ринок. Залежність від одного сегменту.

Моделювання реакції конкурентів на зміну цін

Для прийняття рішення необхідно спрогнозувати відповідь конкурентів. Проводиться аналіз історичних даних: як конкуренти реагували на наші цінові зміни у минулому?

- Пасивна реакція: конкуренти ігнорують зміну (рідко).
- Визначена реакція: конкуренти повторюють наші дії (частіше за все).
- Непропорційна реакція: конкуренти роблять більш радикальний хід (небезпечно).

Для розрахунків очікуваного зсуву частки ринку (спрощено) можна використовувати таку формулу:

$$\Delta Q\% = (\Delta P_{\text{конкурента}} - \Delta P_{\text{нашого}}) * Ed(p) * K$$

де:

- $\Delta Q\%$ – зміна нашої частки ринку.
- $\Delta P_{\text{конкурента}}$ – очікувана зміна ціни конкурента.
- $\Delta P_{\text{нашого}}$ – наша запланована зміна ціни.
- $Ed(p)$ – еластичність попиту за ціною.
- K – коефіцієнт лояльності клієнтів (від 0 до 1).

Аналіз конкурентного середовища в промисловому ціноутворенні – це не одномоментна подія, а безперервний процес моніторингу та адаптації. Ключ до успіху – інтеграція отриманих даних про конкурентів, покупців і замінники у фінансові моделі (собівартість, точка беззбитковості) та стратегію створення цінності для клієнта. Ціна на промисловому ринку є лише видимою частиною айсберга, фундаментом якої слугують глибинні конкурентні переваги підприємства.

Етап 5: Вибір методу ціноутворення

Усі методи ціноутворення в промисловому маркетингу можна умовно поділити на три великі категорії, орієнтовані на різні полюси бізнес-рівняння: *внутрішні витрати, зовнішнє середовище та цінність для споживача*. Вибір категорії задає логіку всіх подальших розрахунків.

Таблиця 16.9 – Основні методи ціноутворення на промисловому ринку

<i>Внутрішня орієнтація</i>	<i>Зовнішня орієнтація</i>	<i>Орієнтація на цінність</i>
<i>(Витрати, потужності)</i>	<i>(Конкуренти, ринок)</i>	<i>(Користь для клієнта)</i>
Cost-Plus	Ціноутворення на основі поточних ринкових цін	Ціноутворення на основі сприйнятої цінності (PVP
Target Return	Тендерне ціноутворення	Ціноутворення на основі економічної цінності (EVC)
Змінні витрати	Лідерство/відповідь конкурентам	
Погоджене покриття		

На практиці успішні компанії часто використовують гібридні підходи, комбінуючи елементи з різних категорій.

Витратні (cost-based) методи

Ці методи розглядають ціну як функцію власних витрат виробника. Вони популярні через свою простоту та гарантію покриття витрат.

Метод «собівартість плюс» (Cost-Plus Pricing). Ціна визначається шляхом додавання стандартної націнки (mark-up) до повної собівартості одиниці продукції.

- Формула: $\text{Ціна} = \text{Повна собівартість одиниці (UC)} + (\text{UC} \times \% \text{ Націнки})$

Формула 2: Ціноутворення за повною собівартістю

$$P = \frac{TC}{Q} + \frac{ROI \times I}{Q}$$

- Де TC – загальні витрати, Q – обсяг виробництва, ROI – цільова норма прибутку, I – інвестиції.
- Приклад: Собівартість виробництва промислового насоса — 8000 грн. Цільова норма прибутку (націнка) — 25%. Ціна = $8000 + (8000 \times 0.25) = 10\,000$ грн.
- Переваги: Простота, гарантоване покриття витрат, справедливість з точки зору виробника.
- Недоліки: Ігнорує попит, конкуренцію та цінність для клієнта. Може призвести до завищених або занижених цін. Ефект «кола по замкнутому колу»: високі витрати → висока ціна → низький попит → ще вищі витрати на одиницю.
- Застосування: Стабільні ринки з малою конкуренцією, стандартизована продукція, державні закупівлі, разові або індивідуальні замовлення.

Метод цільового прибутку (Target Return Pricing). Ціна встановлюється для досягнення заданої норми прибутку на інвестований капітал (ROI).

- Формула: $\text{Ціна} = (\text{Загальні витрати} + (\text{Цільова норма прибутку} \times \text{Інвестований капітал})) / \text{Очікуваний обсяг продажів у одиницях}$
- Приклад: Загальні річні витрати — 5 млн грн, інвестований капітал — 25 млн грн, цільова ROI — 20%, прогноз продажів — 10 000 одиниць. Ціна = $(5\,000\,000 + (0.20 \times 25\,000\,000)) / 10\,000 = (5\,000\,000 + 5\,000\,000) / 10\,000 = 1000$ грн/од.
- Застосування: Капіталомісткі галузі зі стабільним попитом (енергетика, металургія), великі проекти.

Таблиця 16.10 - Порівняння витратних методів

Критерій	Витратні (cost-based) методи	
	Cost-Plus Pricing	Target Return Pricing
Основа розрахунку	Одинична собівартість	Сукупні витрати та інвестиції
Головна мета	Покриття витрат + маржа	Досягнення цільової рентабельності капіталу
Чутливість до обсягу	Низька	Висока (ціна залежить від прогнозу продажів)
Ризик	Втрата конкурентоспроможності	Нереалістичний прогноз обсягів веде до провалу

Метод ціноутворення на основі змінних витрат (англ. variable costing pricing або marginal costing pricing) полягає у встановленні ціни як суми прямих (змінних) витрат на одиницю продукції плюс бажана маржа прибутку. Фіксовані витрати при цьому не розподіляються на одиницю продукції і не включаються безпосередньо в розрахунок ціни, а покриваються за рахунок загального внеску (contribution margin) від усіх продажів.

$$P = VC + CM$$

де:

P – ціна продажу одиниці продукції;

VC – змінні витрати на одиницю (variable costs per unit);

CM – внесок на покриття фіксованих витрат та прибуток (contribution margin per unit).

Або у процентному вираженні:

$$P = VC \times (1 + m)$$

де m – бажана націнка на змінні витрати (markup on variable costs).

На промисловому ринку цей метод застосовується переважно в ситуаціях короткострокового прийняття рішень: участь у тендерах і конкурсах; заповнення вільних потужностей; вихід на нові ринки (стратегія пенетрації); реакція на тимчасове зниження цін конкурентами; продаж супутньої або допоміжної продукції. Метод змінних витрат доцільно застосовувати, коли виконуються такі умови: наявність вільних виробничих потужностей (коефіцієнт завантаження < 100%), Змінні витрати становлять значну частку собівартості (типово > 60–70%)., Замовлення є додатковим і не витісняє основні (більш прибуткові)

контракти, Короткостроковий характер рішення (до 1–2 років), Можливість сегментації ринку (клієнти не порівнюють ціни між собою).

Варіанти реалізації методу на практиці:

1. **Мінімальна ціна (floor price)** – встановлюється на рівні VC + мінімальна маржа (5–10%). Використовується як нижня межа на переговорах.
2. **Сходова націнка** – різні рівні маржі залежно від завантаження:
 - при <70% завантаження – маржа 10%;
 - 70–90% – маржа 20%;
 - 90% – повна собівартість + 30%.

Формула:

$$m = m_{\min} + k \times (L - L_{\min})$$

де L – рівень завантаження потужностей, k – коефіцієнт чутливості.

3. **Ціноутворення для експорту** – часто застосовується саме метод змінних витрат, оскільки фіксовані витрати вже покриті внутрішнім ринком.

Ринкові (competition-based) методи

Ціна визначається переважно на основі аналізу цін конкурентів. Відповідає принципу «ринок диктує ціну».

Ціноутворення на основі поточних ринкових цін (Going-Rate Pricing).

Компанія встановлює ціну на рівні середньоринкової або ціни лідера. Відмінність досягається через нефінансові фактори (сервіс, техпідтримка, логістика). Застосування: олігополістичні ринки однорідної продукції (недиференційована олігополія) (цемент, прокат, стандартні хімікати), коли витрати клієнтів на перемикавання між постачальниками високі.

Конкурсне (тендерне) ціноутворення (Sealed-Bid Pricing). Ціна формується для участі в конкретному тендері. Базується на оцінці ймовірних ставок конкурентів та власних витратах. Використовується модель очікуваної прибутковості. Формула розрахунку очікуваного прибутку для тендеру:

$$\text{Очікуваний прибуток (EP)} = \text{Ймовірність виграшу (P)} \times (\text{Ціна пропозиції} - \text{Собівартість})$$

Застосування: Державні закупівлі, будівництво, виконання великих проектів.

Методи, орієнтовані на цінність (value-based)

Ціна базується на економічній цінності продукту для конкретного клієнта, а не на витратах виробника. Найбільш відповідний сучасному промисловому маркетингу.

Ціноутворення на основі економічної цінності для клієнта (Economic Value to the Customer, EVC). EVC — це максимальна ціна, яку клієнт готовий

заплатити, враховуючи всі економічні вигоди від продукту порівняно з найкращою альтернативою. Структура EVC:

Економічна цінність для клієнта (EVC) = Ціна найкращої альтернативи (Reference Price) + Корисна цінність (+Value) - Ціна перемикавання (-Cost)

де:

- Корисна цінність (+Value): додаткова економія або прибуток клієнта від використання нашого продукту (нижча енергоємність, менші витрати на обслуговування, вища продуктивність).
- Ціна перемикавання (-Cost): одноразові витрати клієнта на перехід (переналаштування, навчання персоналу).

Розглянемо приклад:

```

Ціна найкращої альтернали (Насос X): 12 000 грн
|
|> Корисна цінність НАШОГО продукту:
|   • Економія енергії на рік: +3 000 грн
|   • Менші витрати на ремонт: +1 000 грн
|   ↳ Загальна додаткова цінність: +4 000 грн
|
|> Ціна перемикавання на НАШ продукт:
|   • Переналаштування системи: -500 грн
|
| ↳ **Економічна цінність (EVC) = 12 000 + 4 000 - 500 = 15 500 грн**
|
|                               Цінова вілка для насоса ---> [Витрати виробника].....[15 500 грн (EVC)]

```

Висновок: компанія може встановити ціну в діапазоні від власних витрат (нижня межа) до 15 500 грн. Чим сильніше диференціація, тим ближче ціна може бути до EVC.

Ціноутворення на основі сприйнятої цінності (Perceived Value Pricing).

Ціна ґрунтується на суб'єктивному сприйнятті клієнтом сукупності вигод (технічних, економічних, сервісних, іміджевих). Вимагає постійної комунікації переваг. Застосування: Високотехнологічне обладнання, комплексні рішення, продукти під сильним брендом.

Відмінність між методами ціноутворення на промисловому ринку наведено у табл. 16.11.

Таблиця 16.11 - Ключові відмінності між орієнтаціями у ціноутворенні

Фактор	Витратна орієнтація	Ринкова орієнтація	Орієнтація на цінність
Визначальний чинник	Витрати виробника	Ціни конкурентів	Користь для клієнта
Процес	Від витрат до ціни	Від ринку до ціни	Від клієнта до ціни
Джерело прибутку	Націнка на витрати	Ефективність операцій	Створена для клієнта цінність
Роль маркетингу	Обмежена	Середня (моніторинг)	Ключова (вивчення та комунікація цінності)

Комбіновані методи

Комбіновані методи інтегрують елементи кількох підходів для гнучкості. Наприклад, *cost-plus* з коригуванням на конкуренцію. Це актуально для промислового ринку з волатильними витратами (наприклад, через коливання цін на сировину).

$$P = C + M + K \times (P_c - C)$$

Де K – коефіцієнт конкуренції (0-1), P_c – ціна конкурента. Ця формула балансує внутрішні та зовнішні фактори.

Інші формули: Для диференційованого ціноутворення – сегментація клієнтів.

$$P_i = P_b + D_i$$

Де P_i – ціна для сегменту i , P_b – базова ціна, D_i – диференціал (знижка або надбавка).

Таблиця 16.12 - Приклади комбінованих методів*

Галузь	Метод	Формула/Опис
Машинобудування	Cost-plus з value adjustment	$P = C + 0.2C + 0.1V$
Хімічна промисловість	Конкуренція з витратами	$P = \min (P_c, C + M)$
ІТ-обладнання	Попит з конкуренцією	$P = V - 0.05(P_c - C)$

* V – сприймана цінність для покупця, C – собівартість, M – маржа прибутку, P_c – ціна конкурента.

Критерії вибору методу ціноутворення

Вибір оптимального методу — це стратегічне рішення, що залежить від ряду внутрішніх і зовнішніх факторів.

1. Цілі підприємства:

- *Максимізація прибутку* → EVC/PVP або Target Return.
- *Зростання частки ринку* → Ринкові методи (агресивне ціноутворення).
- *Виживання* → Змінні витрати (покриття лише змінних витрат).
- *Лідерство за якістю* → PVP.

2. Тип продукту та етап життєвого циклу (ЖЦП):

- *Новий, інноваційний продукт*: ціноутворення «знімання вершків» (skimming) на основі PVP, з подальшим переходом до більш конкурентних методів.
- *Зрілий продукт на конкурентному ринку*: ринкові методи або Target Costing.
- *Складний продукт з високою TCO*: метод EVC є найбільш ефективним.

3. Структура ринку та конкуренція:

- *Монополія/олігополія*: широкий вибір методів, включаючи Cost-Plus та PVP.
- *Висока конкуренція, стандартизована продукція*: ринкові методи (Going-Rate).

4. Еластичність попиту за ціною:

- *Нееластичний попит* (критичний продукт, високі витрати на перемикавання): Можливість використання PVP та Cost-Plus.
- *Еластичний попит* (багато замінників): Необхідно працювати з ринковими цінами або активно керувати EVC.

Алгоритм вибору методу ціноутворення на промисловому ринку наведено на рис. 16.2.

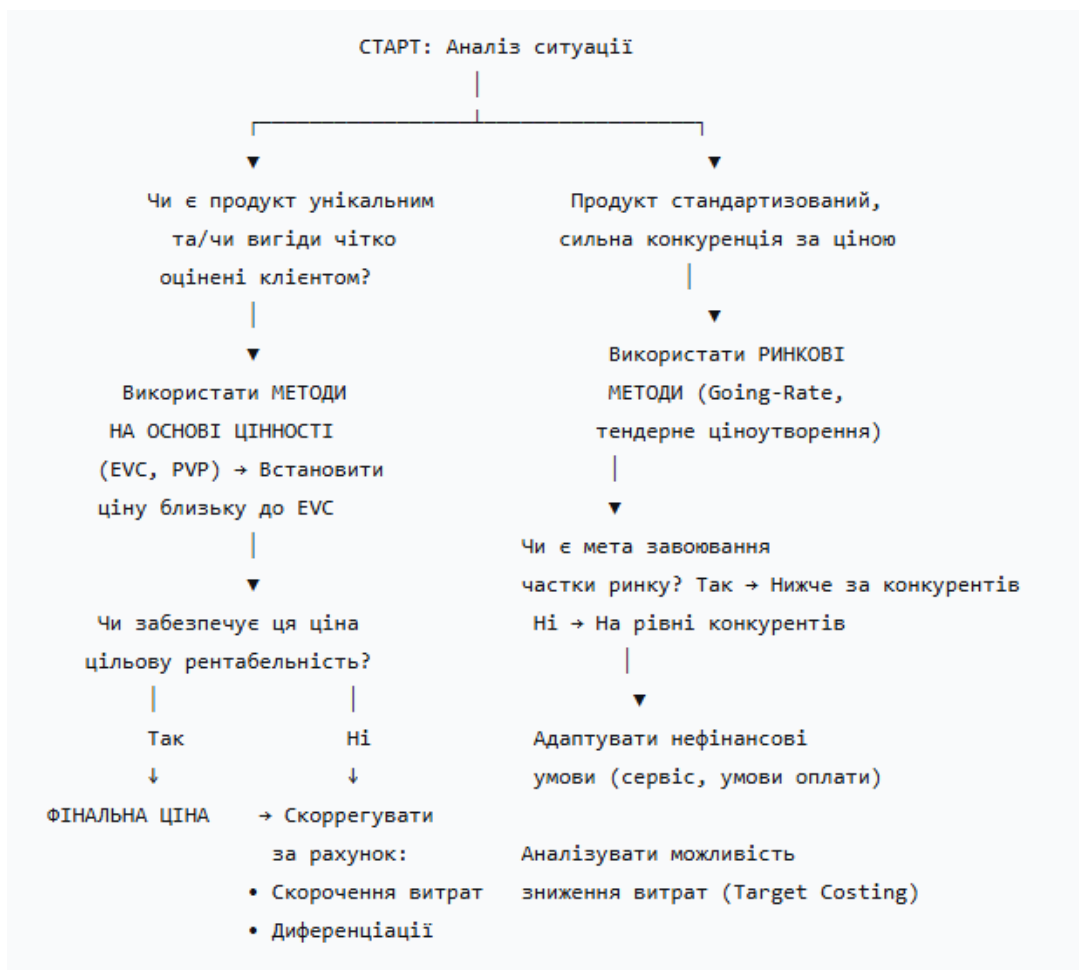


Рисунок 16.2 - Алгоритм вибору методу ціноутворення на промисловому ринку

Вибір методу ціноутворення на промисловому ринку не може бути універсальним. Це динамічний процес, що вимагає постійного аналізу змінного середовища. Традиційні витратні методи, незважаючи на свою простоту, все частіше програють більш адаптивним ринковим підходам та, особливо, стратегії, орієнтованій на цінність (EVC). Остання не лише дозволяє виправдати вищу ціну, але й поглиблює партнерські відносини з клієнтом, переводячи діалог з рівня «вартість покупки» на рівень «загальної ефективності». Оптимальним для сучасного промислового підприємства є комбінований підхід: розрахунок мінімально допустимої ціни від витрат (нижня межа), аналіз цін конкурентів (орієнтир) та визначення економічної цінності для ключових сегментів клієнтів (верхня межа та основа для переговорів). Таким чином, ціна стає не наслідком, а інструментом досягнення маркетингових і фінансових цілей компанії.

Етап 6: Розробка цінової стратегії

Маркетингова цінова стратегія – цінова концепція поведінки компанії на ринку, що передбачає певний план її реалізації. На відміну від оперативного ціноутворення, стратегія визначає принципові підходи, рамки та методику формування цін з урахуванням конкурентного позиціонування, структури витрат та цінності для клієнта. На промислових ринках, де переважають прямі продажі, індивідуальні угоди та висока залежність від циклів галузей-споживачів, розробка такої стратегії стає критичним фактором життєздатності підприємства.

Вихідним пунктом розробки стратегії є чітке усвідомлення **цінового коридору** (рис. 18.3), обмеженого знизу мінімально допустимою ціною (що визначається витратами), а зверху — максимально можливою ціною (що визначається сприйнятою цінністю продукту для клієнта та цінами конкурентів). Завдання менеджменту — знайти в цьому коридорі оптимальну точку, що відповідає стратегічним цілям.

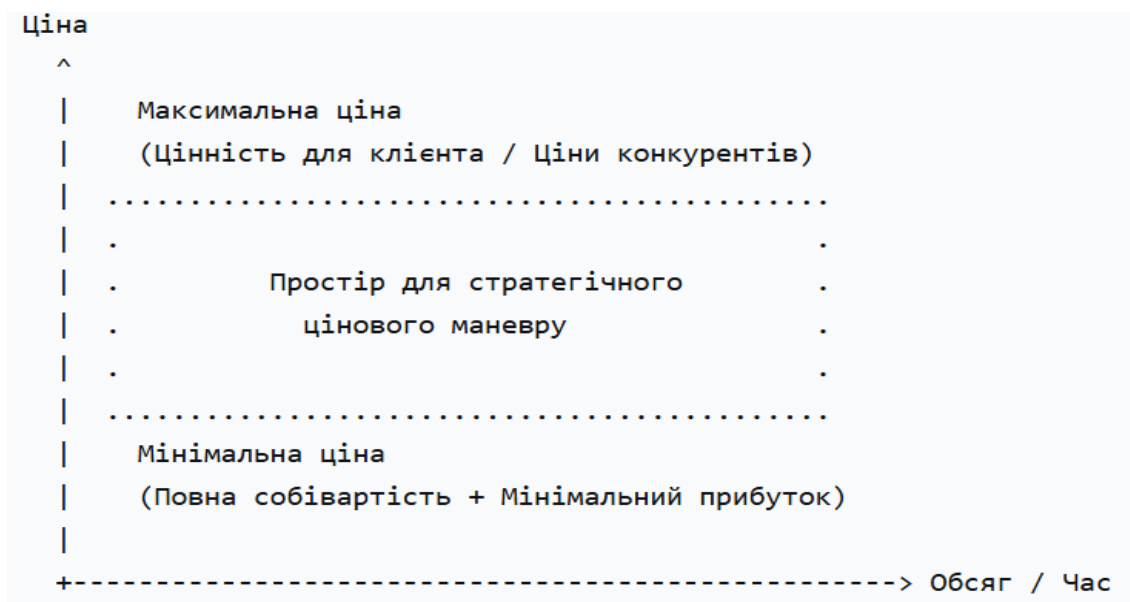


Рисунок 16.3 – Сутність цінового коридору

В маркетингу цінові стратегії класифікують відносно цінового рівня, єдиних або змінних цін, товарного асортименту (рис.16.4)

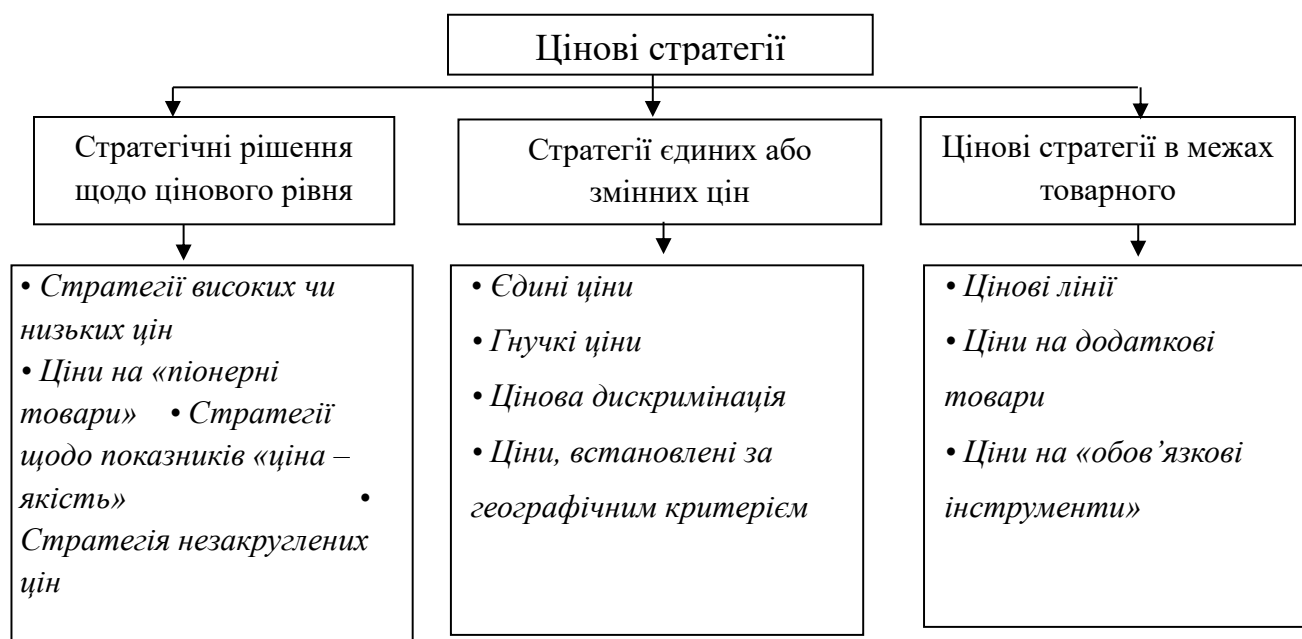


Рисунок 16.4 – Класифікація цінових стратегій

Визначення цінового рівня

Здійснюється з урахуванням зон стратегій цінового рівня (рис. 16.5).

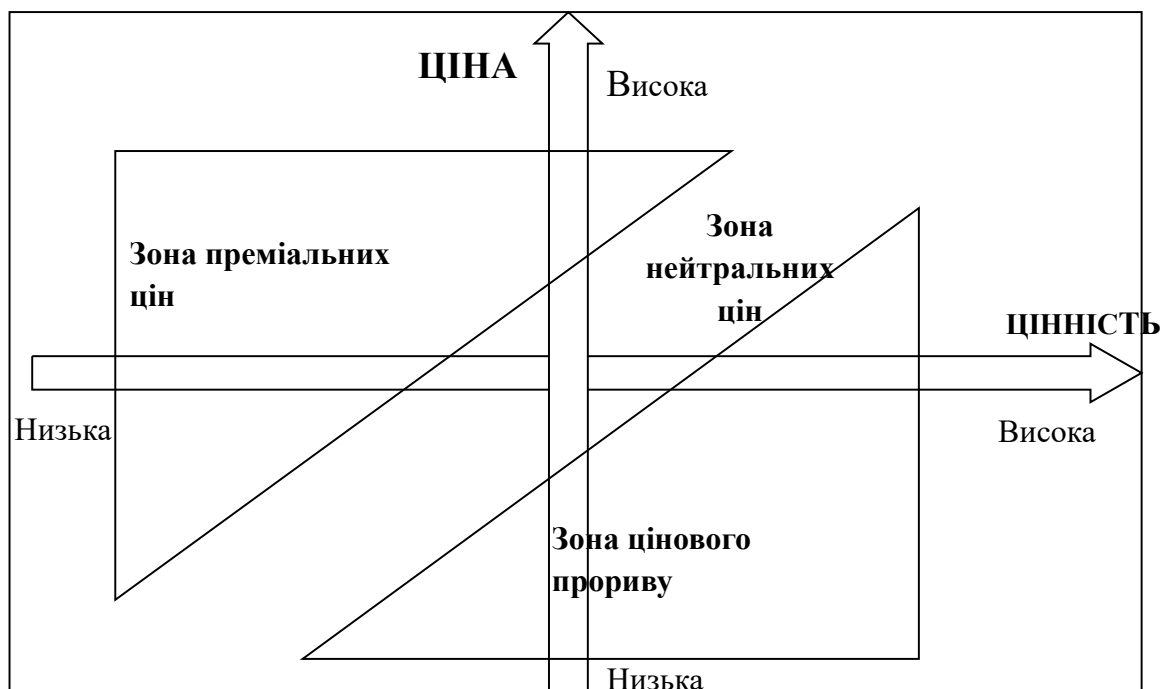


Рисунок 16.5 – Зони стратегій цінового рівня

Вибір цінової стратегії

Стратегії ціноутворення на існуючі товари

Для існуючих товарів в критерії «ціна-якість» можливі стратегії представлені в табл. 16.13.

Таблиця 16.13 – Маркетингові стратегії компанії за критерієм «ціна-якість»

Якість товару	<i>Висока</i>	Принцип преміальних націнок	Глибоке проникнення на ринок	Стратегія високої вартості споживчої (максимізація ринкової частки)
	<i>Середня</i>	Стратегія завищення ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія добropорядності
	<i>Низька</i>	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької споживчої вартості
		<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>
	Ціна товару			

- цінові стратегії, які використовують середні та малі компанії;
- стратегія, типова для середніх та малих компаній
- цінові стратегії, які використовують великі компанії
- стратегія, типова для великих компаній

Стратегії ціноутворення на нові товари

У разі, якщо на ринок виводиться новий для ринку товар, компанія може вибрати одну з двох стратегій:

– стратегію «зняття вершків», яка передбачає встановлення максимально високих цін з метою проведення швидкої капіталізації компанії за рахунок отримання за короткий час максимально можливого прибутку. Використовують переважно малі компанії, яким загрожують потенційні конкуренти з-поміж великих компаній.

– стратегію *глибокого проникнення* на ринок, під час виборів якої компанії встановлюють максимально низькі ціни для значного розширення збутової бази, вхідні бар'єри для потенційних конкурентів.

Цінові стратегії на послуги

При встановленні цін на послуги можуть використовуватись додаткові стратегії, запропоновані Беррі та Ядаббом. Виходячи з припущення, що важливим фактором, який впливає на купівлю товару, є оцінка споживачем його цінності, і тому ціна є також засобом комунікації з клієнтом, Беррі та Ядабб запропонували три схеми цінових стратегій, представлених у таблиці 16.14.

Таблиця 16.14 – Цінові стратегії Беррі та Ядабба

Цінова стратегія	Надання купівельної цінності	Конкретні міри
Встановлення ціни, орієнтованої на задоволення клієнта.	Зниження почуття занепокоєння клієнта.	Гарантії послуги. Зручність і вигідність ціни. Тверді тарифи.
Встановлення партнерських цін.	Установлення вигідних для клієнта довгострокових контактів з компанією.	Довгостроковий контракт. Надання пакету послуг.
Встановлення ціни на основі підвищення ефективності.	Досягнення зниження витрат при виробництві товарів та надання послуг, взаємне з клієнтом використання його результатів.	Лідерство у мінімізації витрат.

Специфічні стратегії підприємств на промисловому ринку

Цінова політика індустриальних підприємств на промисловому (B2B) ринку істотно відрізняється від підходів, характерних для споживчих ринків, що зумовлено похідним характером попиту, високою часткою змінних і умовно-постійних витрат, індивідуалізацією продукції, довгостроковими контрактними відносинами та складною структурою прийняття рішень у закупівельних центрах. У промисловому маркетингу ціна виконує не лише функцію інструмента обміну, але й сигналу про технологічний рівень, надійність постачальника, стабільність якості та здатність забезпечити повний життєвий цикл продукту. Саме тому індустриальні підприємства застосовують специфічні цінові стратегії, що інтегрують фінансові, виробничі та стратегічні аспекти.

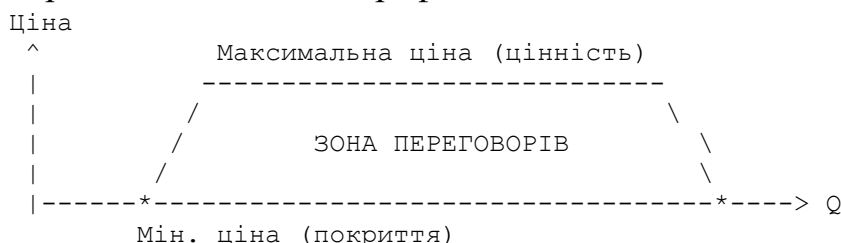
Базовим підґрунтям формування цін на промисловому ринку є витратна логіка, проте вона майже завжди доповнюється цінністю для клієнта та умовами контракту. У промисловості ця формула трансформується в розширений вигляд з урахуванням обсягу замовлення, ризиків та сервісної складової:

$$P = (C_f + C_v \cdot Q^{-1}) \cdot (1 + r) + S,$$

де C_f — умовно-постійні витрати, C_v — змінні витрати, Q — обсяг замовлення, r — премія за ризик, S — вартість сервісного та логістичного супроводу. Таким чином, зі зростанням обсягу партії середні витрати знижуються, що формує економічну основу для об'ємних та кумулятивних знижок.

Таким чином, зі зростанням обсягу партії середні витрати знижуються, що формує економічну основу для об'ємних та кумулятивних знижок.

Однією з найбільш поширених специфічних стратегій є **стратегія договірної (контрактної) ціноутворення**, за якої ціна формується індивідуально в межах переговорів між постачальником і промисловим споживачем. У цьому випадку застосовується не єдина ціна, а ціновий коридор, обмежений мінімально допустимою ціною покриття та максимальною ціною сприйнятої цінності. Графічно це можна подати так:



Іншою характерною стратегією є **цінова диференціація за сегментами промислового ринку**, яка ґрунтується на відмінностях у галузевій рентабельності, критичності постачання та еластичності попиту. Наприклад, підприємство може встановлювати різні ціни для машинобудування, енергетики та оборонного комплексу, навіть за ідентичних технічних характеристик продукту. У формалізованому вигляді це можна подати так:

$$P_i = P_0 \cdot k_i,$$

де P_i — ціна для i -го сегмента, P_0 — базова ціна, k_i — сегментний коефіцієнт цінової корекції ($k_i > 1$ для високорентабельних сегментів, $k_i < 1$ — для цінночутливих).

Важливою специфічною стратегією є **ціноутворення на основі життєвого циклу продукту та контракту**. На ранніх стадіях (введення інноваційного промислового продукту) застосовується стратегія преміальних цін, що компенсує високі НДДКР-витрати. На стадії зростання — стратегія стабілізації, а на зрілості — стратегія цінової оптимізації та зниження з метою утримання контрактів. Це можна відобразити у вигляді таблиці 16.15.

Таблиця 16.15 – Стратегії ціноутворення в залежності від етапу ЖЦТ

Стадія життєвого циклу	Цінова стратегія	Основна мета
Впровадження	Преміальна	Окупність інновацій
Зростання	Гнучка	Розширення портфеля клієнтів
Зрілість	Оптимізаційна	Утримання частки ринку
Спад	Знижувальна	Максимізація грошового потоку

Окрему групу становлять **стратегії пакетного та системного ціноутворення**, коли ціна встановлюється не на окремий продукт, а на комплекс «обладнання + сервіс + запасні частини + навчання персоналу». У цьому випадку ефект досягається за рахунок перерозподілу маржі між елементами пакета. Узагальнена формула системної ціни має вигляд:

$$P_{sys} = \sum_{j=1}^n P_j - D_{bundle},$$

де P_{sys} — системна ціна, P_j — ціни окремих компонентів, D_{bundle} — пакетна знижка, що стимулює комплексну закупівлю.

На промисловому ринку широко застосовується також **стратегія ціноутворення на основі загальної вартості володіння (TCO, Total Cost of Ownership)**. У цьому випадку ціна продукту розглядається лише як частина сукупних витрат клієнта:

$$TCO = P + C_{exp} + C_{maint} + C_{risk} - V_{res},$$

де C_{exp} — експлуатаційні витрати, C_{maint} — витрати на обслуговування, C_{risk} — витрати ризиків простоїв, V_{res} — залишкова вартість.

Стратегічно підприємство може встановлювати вищу початкову ціну, але демонструвати нижчий TCO порівняно з конкурентами, що є потужним аргументом у B2B-переговорах.

Таким чином, специфічні цінові стратегії індустріальних підприємств на промисловому ринку характеризуються високим рівнем гнучкості, індивідуалізації та стратегічної орієнтації. Ціна виступає інтегральним інструментом конкурентної боротьби, управління відносинами з клієнтами та забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємства, а її формування неможливе без урахування обсягів, контрактних умов, життєвого циклу продукту та цінності для промислового споживача.

Етап 7: Встановлення остаточної ціни

Встановлення остаточної ціни на промисловому ринку (B2B) є кульмінаційним етапом цінової стратегії, де враховуються всі попередні аналізи: витрати, попит, конкуренція та зовнішні впливи. На відміну від споживчого ринку, де ціни часто фіксуються в роздріб, на промисловому ринку остаточна ціна формується через переговори, тендери та контракти, з урахуванням специфіки: великих обсягів, раціональних покупців, довгострокових відносин та технічної складності продукції. Мета – досягти балансу між прибутковістю підприємства та цінністю для клієнта, уникнувши цінових війн чи недооцінки.

Процес включає коригування базової ціни на основі факторів, таких як знижки, надбавки, індексація та ризики. Ключові фактори: внутрішні (витрати, маржа) та зовнішні (ринкові умови, регулювання). Наприклад, у хімічній промисловості остаточна ціна може коригуватися на інфляцію сировини. В загальному вигляді формула встановлення остаточної ціни має такий вигляд:

$$P_f = P_b \times (1 + A) - D$$

Де P_f – остаточна ціна, P_b – базова ціна, A – надбавки (наприклад, за сервіс), D – знижки (за обсяг).

Методи коригування базової ціни

Коригування базової ціни відбувається через надбавки та знижки, адаптовані до промислового ринку. Надбавки включають: за терміновість, кастомізацію, сервіс чи логістику. Знижки: за обсяги, лояльність, передоплату чи сезонність. У машинобудуванні знижки за великі партії можуть сягати 20-30%.

$$D_v = P_b \times r \times (Q - Q_{min}) / Q_{max}$$

Де D_v – знижка за обсяг, r – ставка знижки, Q – обсяг закупівлі, Q_{min} – мінімальний обсяг, Q_{max} – максимальний.

Інші коригування: індексація на інфляцію чи курси валют. У довгострокових контрактах використовують ескалаційні клаузули (пункти договору щодо ціни за умов інфляції).

Таблиця 16.16 - Типи коригувань ціни

Тип коригування	Опис	Приклад на промисловому ринку	Вплив на остаточну ціну
Надбавка за сервіс	Додаткова вартість за обслуговування	Гарантія на обладнання	Збільшення на 5-15%
Знижка за обсяг	Зменшення ціни за великі партії	Закупівля сировини	Зменшення на 10-25%
Індксація	Коригування на зовнішні фактори	Нафтохімія (ціни на нафту)	Автоматичне коригування
Штрафні санкції	Надбавки за затримки	Будівництво	Збільшення за ризики

На промисловому ринку коригування забезпечують гнучкість, але вимагають точних розрахунків для уникнення збитків.

Роль переговорів та тендерів у встановленні ціни

Переговори є центральним елементом на промисловому ринку, де остаточна ціна формується через діалог з покупцем. Фактори: сила сторін, альтернативи, цінність продукту. У тендерах (аукціонах) ціна встановлюється як найнижча рентабельна пропозиція.

$$P_t = VC + FC/Q + M_{min} + B$$

Де P_t – тендерна ціна, VC – змінні витрати, FC – фіксовані витрати, Q – обсяг, M_{min} – мінімальна маржа, B – буфер на ризики.

У переговорах застосовують тактики: "win-win", де обидві сторони отримують вигоду. Тактика перемовин наведена у табл. 16.17.

Таблиця 16.17 - Тактики переговорів

Тактика	Опис	Застосування	Результат
Анкерування	Початок з високої/низької ціни	Продаж обладнання	Зсув у бажаному напрямку
Концесії	Поступки в обмін на умови	Довгострокові контракти	Збалансована угода
BATNA	Найкраща альтернатива	Тендери	Посилення позиції
Value-added	Додаткова цінність	Сервісні пакети	Вища остаточна ціна

Таблиця 16.18 - Процес переговорів

Пропозиція	Обговорення	Концесії	Угода
Аналіз BATNA	Коригування	Ризики	Фіксація

Врахування ризиків та зовнішніх факторів

Ризики впливають на остаточну ціну: валютні, інфляційні, логістичні (табл.18.19). У промисловому ринку додають буфери або хеджування. Зовнішні фактори: податки, мита, регулювання (екологічні стандарти).

Таблиця 16.19 - Ризики та заходи

Ризик	Опис	Заходи	Вплив на ціну
Валютний	Коливання курсів	Хеджування, фіксація	Надбавка 2-5%
Інфляційний	Зростання витрат	Індексація	Автоматичне підвищення
Логістичний	Затримки постачань	Страховання	Буфер 5-10%
Регуляторний	Нові норми	Комплаєнс	Збільшення витрат

У глобалізованому ринку, як нафтохімія, зовнішні фактори домінують.

Етап 8: Моніторинг та коригування.

Після встановлення остаточної ціни необхідний моніторинг: аналіз прибутку, відгуків клієнтів, ринкових змін. Моніторинг та коригування ціни на промисловому (індустріальному, B2B) ринку є невід’ємним елементом системи стратегічного та оперативного ціноутворення індустріальних підприємств. На відміну від разового встановлення ціни, цей процес має безперервний характер і спрямований на забезпечення відповідності цінового рівня динаміці витрат, змін попиту, конкурентного середовища, технологічних зрушень та умов довгострокових контрактів. У промисловому маркетингу ціна розглядається як керований параметр, що підлягає регулярному аналізу, прогнозуванню та коригуванню з метою збереження економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Моніторинг ціни базується на систематичному зборі та аналізі інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішній контур моніторингу охоплює контроль витрат, маржинального доходу, прибутковості контрактів та відхилень фактичної ціни від планової. Зовнішній контур включає відстеження ринкових цін конкурентів, альтернативних технологічних рішень, змін у поведінці ключових клієнтів, а також макроекономічних факторів.

Таблиця 16.20 - Що саме моніторити на промисловому ринку (щомісячний чек-лист)

Показник	Джерело даних	Критичне відхилення для дії
Ціни 3–5 головних конкурентів	Тендери, каталоги, агенти	±5 %
Собівартість (особливо змінні витрати)	Внутрішня система обліку	+3 % і більше
Курс валют (якщо імпорт/експорт)	НБУ / Bloomberg	±4 % за місяць
Ціни ключової сировини	LME, Platts, Metal Bulletin	±6 %
Обсяг замовлень клієнтів	CRM / ERP	–10 % або +20 %
Маржа прибутку за сегментами	Внутрішній звіт	< 12 % (за сегментом)

Таблиця 16.21 - Показники моніторингу стратегії ціноутворення.

Показник	Опис	Критерій успіху	Дії при відхиленні
Маржа прибутку	(Р - С)/Р	>15%	Зниження витрат
Частка ринку	Обсяг/Загальний ринок	Зростання	Агресивні знижки
Задоволеність клієнтів	Опитування	>80%	Додаткові сервіси
Конкурентні ціни	Порівняння з конкурентами	Не нижче середнього	Стратегічне коригування

Контрольні питання:

1. Які основні особливості ціноутворення на промисловому ринку (B2B) порівняно з споживчим ринком (B2C)? а) Більша еластичність попиту; б) Переважання переговорів та довгострокових контрактів; с) Висока роль емоційних факторів; d) Менша кількість покупців.
2. Який метод ціноутворення базується на додаванні маржі до змінних витрат і застосовується для короткострокових рішень? а) Повна собівартість; б) Змінні витрати; с) На основі цінності; d) На основі конкуренції.
3. У чому полягає стратегія "зняття вершків" (skimming) у ціноутворенні на промисловому ринку? а) Низькі ціни для входу на ринок; б) Високі ціни для інноваційних продуктів на етапі введення; с) Ціни на рівні конкурентів; d) Знижки за обсяги.
4. Як впливає аналіз конкурентного середовища на процес ціноутворення? а) Ігнорується; б) Допомагає уникнути цінових війн; с) Тільки підвищує ціни; d) Знижує витрати.
5. Що таке value-based pricing на промисловому ринку? а) Ціна на основі витрат; б) Ціна на основі сприйнятої цінності для покупця; с) Ціна нижче конкурентів; d) Фіксована ціна без переговорів.

6. Який фактор є ключовим у моніторингу цін на промисловому ринку? а) Зміни в моді; б) Коливання цін сировини; с) Сезонні свята; d) Рекламні кампанії.
7. У чому перевага методу "змінні витрати" для тендерів? а) Повне покриття фіксованих витрат; б) Гнучкість для додаткових замовлень; с) Висока маржа; d) Довгострокова стабільність.
8. Яка схема представляє процес ціноутворення з урахуванням конкуренції? а) Аналіз витрат → Попит → Конкуренція → Ціна; б) Тільки витрати → Ціна; с) Попит → Ціна; d) Конкуренція → Витрати.
9. Як коригувати ціну при зростанні витрат на 10%? а) Залишити без змін; б) Застосувати індексацію; с) Знизити на 5%; d) Підвищити на 20%.

Питання для самоперевірки:

1. Перелічіть три основні методи ціноутворення на промисловому ринку.
2. Яка роль переговорів у ціноутворенні на B2B-ринку?
3. Опишіть формулу еластичності попиту та її значення для ціноутворення.
4. Чим відрізняється стратегія пенетрації від скімінгу?
5. Наведіть приклад таблиці для аналізу конкурентів у ціноутворенні.
6. Як використовувати модель Портера для аналізу конкуренції в ціноутворенні? (Відповідь: Оцінити сили постачальників, покупців, замінників, нових конкурентів та інтенсивність конкуренції.)
7. Що таке комбіноване ціноутворення
8. Опишіть схему моніторингу цін.
9. Яка формула для індексації контрактної ціни?
10. Наведіть переваги та недоліки методу змінних витрат.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте вплив глобальної інфляції на стратегію ціноутворення промислового підприємства (наприклад, у металургії). Наведіть приклади формул індексації.
2. Розробіть матрицю цінових стратегій для нового продукту на промисловому ринку, враховуючи етапи життєвого циклу. Включіть схеми та таблиці.
3. Дослідіть кейс реального підприємства (наприклад, Siemens) щодо застосування value-based pricing. Опишіть переваги та ризики.
4. Моделюйте сценарій цінової війни в олігопольному ринку (наприклад, хімічна промисловість). Використовуйте формули еластичності та конкурентної сили.
5. Створіть план моніторингу та коригування цін для малого промислового підприємства, включаючи інструменти (дашборди, KPI) та приклади таблиць.

Лекція 17

Тема 16. Збут на промисловому ринку

План лекції 17

1. Розподіл промислових товарів на ринку.
2. Система дистрибуції на промисловому ринку.
3. Канали дистрибуції прямого та зворотного ходу на промисловому ринку. Їх функції.
4. Еволюція інтеграції каналів дистрибуції
5. Збутові стратегії на промисловому ринку.
6. Управління збутом на промисловому ринку
7. Сучасні тенденції в дистрибуції на промисловому ринку.

РОЗПОДІЛ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ НА РИНКУ

Розподіл товарів на ринку ідеологічно може базуватися на різних бізнес-концепціях:

- ❖ Бізнес-орієнтація «**Product out**» (*Product-oriented*) «проштовхування товару ринку» - це організація діяльності підприємства з допомогою активних методів збуту, просування задля збільшення продажів. Основна мета - отримати прибуток у короткостроковому періоді. Маркетинг у цьому контексті розглядається лише як функція, що сприяє продажу товарів та носить витратний характер. Виробництво зосереджене на вдосконаленні самого продукту, його якості, характеристик. Вважається, що гарний продукт продасть себе сам. Акцент: технології, інновації в продукті, масове виробництво. Методи: Агресивний збут, просування, переконання споживача. Ризик: продукт може не відповідати реальним потребам ринку.
- ❖ Бізнес-орієнтація «**Market in**» (*Market-oriented*) - це така організація діяльності підприємства, коли засобами маркетингу створюються умови, коли споживач обирає товар/марку підприємства. Мета, що ставиться, - стабілізація зростання продажів та прибутку у тривалій перспективі завдяки розуміння потреб споживача настільки добре, щоб товари продавалися власними силами. Все, що потрібно в цьому випадку – це забезпечити доступність товару. Маркетинг перестає носити витратний характер і набуває вигляду інвестиційної діяльності задля створення ринкового капіталу. Суть: початок будь-якої діяльності — глибоке вивчення потреб споживачів і ринку. Продукт створюється з метою задоволення цих потреб. Акцент: клієнт, його проблеми, стиль життя. Маркетинг стає філософією бізнесу. Методи: дослідження ринку, сегментація, розробка пропозиції під конкретні групи споживачів.
- ❖ **Invest in**» (*Investment-oriented / Орієнтація на інвестиції*). Суть: фокус на залученні інвестицій та зростанні капіталу. Акцент: фінансова ефективність,

масштабування бізнесу.

- ❖ **Орієнтація на споживача (Customer-oriented):** Суть: Ключова філософія сучасного маркетингу, де вся діяльність фірми (від розробки до збуту) підпорядкована задоволенню потреб клієнта, вирішенню його проблем, а не просто продажу товару.

Таким чином, «Product out» — це класична, орієнтована на виробництво модель, яка протиставляється сучаснішим підходам, де домінують ринок і споживач.

Розподіл товарів на ринку включає дві складові:

- ❖ *передачу права власності* від продавця до покупця;
- ❖ *товарорух* - фізичне розповсюдження товару.

Такий розподіл дозволяє розділити передачу прав власності (і, як наслідок, можливістю, наприклад, виведення товару в інше правове поле) та організацію доставки товару.

СИСТЕМА ДИСТРИБУЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Система дистрибуції — це організована мережа, що забезпечує фізичний рух товарів, інформації та фінансів від виробника до промислового споживача. За визначенням Котлера та Келлера, дистрибуція в промисловому маркетингу включає обмінні функції (продаж, купівля) та фізичні (транспортування, зберігання).

На промисловому ринку дистрибуція відрізняється від споживчої: тут менше посередників, акцент на прямих каналах, а рішення про закупівлі приймаються групами фахівців. Сутність системи полягає в оптимізації ланцюга постачань для мінімізації часу доставки та витрат, з урахуванням специфіки B2B-відносин, таких як довгострокові контракти та технічна підтримка.

Структура системи дистрибуції складається з:

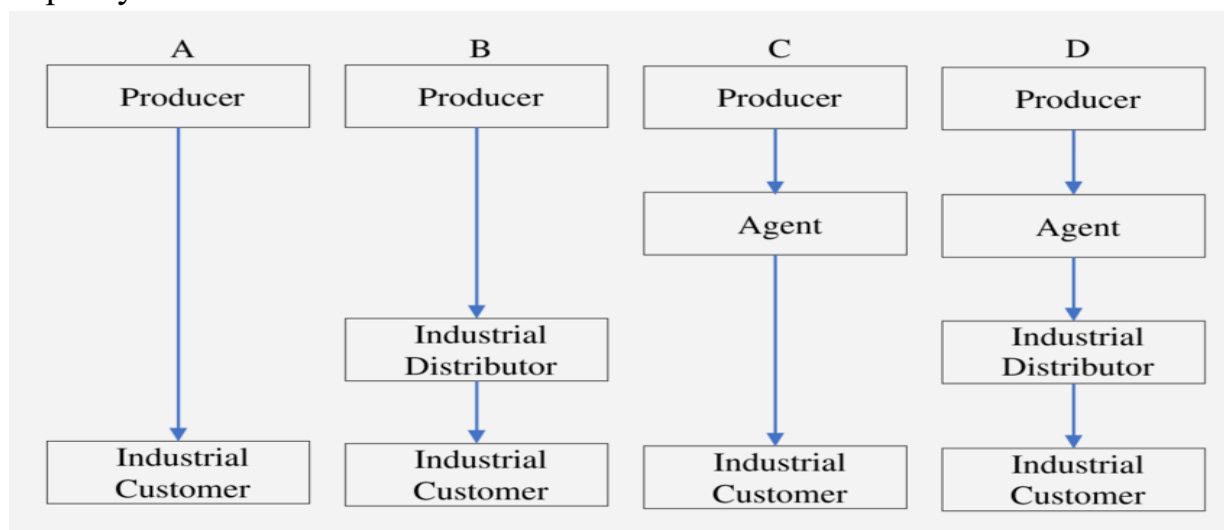
- **Каналів розподілу:** шляхи, якими товар доходить до споживача.
- **Посередників:** дистриб'ютори, агенти, брокери.
- **Логістичних елементів:** склади, транспорт, інформаційні системи.

Фахівці виділяють вертикальну інтеграцію (коли компанія контролює весь ланцюг) та горизонтальну (співпраця з партнерами на одному рівні).

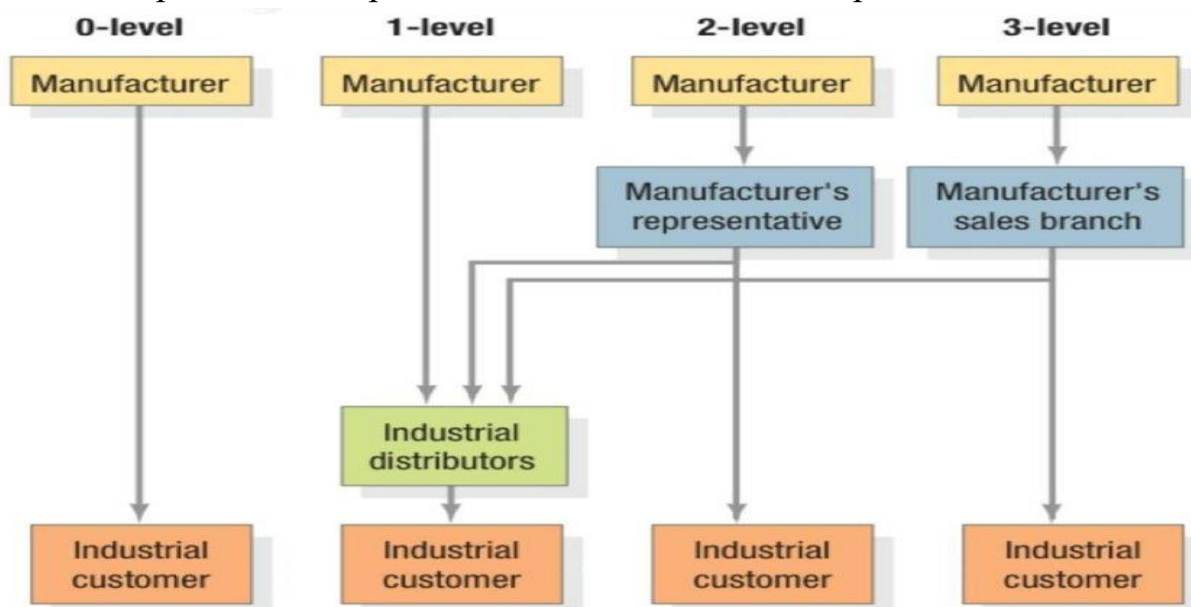
Рівні каналів дистрибуції:

- **Нульовий рівень:** Виробник → Споживач (прямий).
- **Однорівневий:** Виробник → Дистриб'ютор → Споживач.
- **Дворівневий:** Виробник → Агент → Дистриб'ютор → Споживач.
- **Багаторівневий:** З кількома посередниками для широкого охоплення.

Для ілюстрації типових каналів дистрибуції на промисловому ринку розглянемо діаграму, яка показує потоки від виробника до кінцевого користувача.



Ця діаграма демонструє, як промислові товари можуть проходити через різні посередників, залежно від складності продукту. Інша ілюстрація показує класичні промислові маркетингові канали за Ф. Котлером.



Тут видно варіанти: від прямого продажу до використання промислових дистриб'юторів та представників виробника.

Для кращого розуміння переваг і недоліків різних каналів наведемо порівняльну таблицю. Вона базується на аналізі літератури з промислового маркетингу.

Порівняльна характеристика каналів дистрибуції наведена у табл. 17.1 та 17.2

Таблиця 17.1 – Порівняльна характеристика каналів дистрибуції на промисловому ринку.

Тип каналу	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Прямий (нульовий рівень)	Повний контроль над процесом, персоналізований сервіс, нижчі витрати на посередників	Високі витрати на власну мережу продажу, обмежене географічне охоплення	Продаж важкого обладнання (наприклад, Caterpillar продає безпосередньо великим будівельним компаніям)
Однорівневий (з дистриб'ютором)	Широке охоплення ринку, експертиза посередника в логістиці, зниження ризику для виробника	Втрата контролю над ціноутворенням, залежність від посередника	Дистрибуція промислових хімікатів (BASF через регіональних дистриб'юторів)
Дворівневий (з агентом і дистриб'ютором)	Гнучкість, низькі витрати на фіксований персонал, доступ до спеціалізованих ринків	Збільшення маржі посередників, потенційні конфлікти інтересів	Продаж електронних компонентів (Intel через агентів і дистриб'юторів)
Багаторівневий	Максимальне охоплення, розподіл ризиків між учасниками	Високі витрати на координацію, затримки в доставці, складність управління	Дистрибуція автозапчастин (через оптовиків, субдистриб'юторів до сервісних центрів)

Таблиця 17.2 - Порівняльна характеристика каналів дистрибуції

Критерій	Прямий канал	Канал через дистриб'ютора	Багаторівневий канал
Контроль над збутом	Високий	Середній	Низький
Швидкість виходу на ринок	Повільна	Швидка	Дуже швидка
Інвестиції	Високі	Середні	Низькі
Географічне охоплення	Обмежене	Широке	Дуже широке
Маржа виробника	Максимальна	Середня	Мінімальна
Технічна підтримка	Найвища	Висока	Обмежена
Гнучкість ціноутворення	Висока	Середня	Низька
Час доставки	Контрольований	Швидкий	Варіюється
Зворотний зв'язок від клієнтів	Прямий	Опосередкований	Обмежений

Ця таблиця ілюструє, як вибір каналу залежить від стратегії компанії. Для візуалізації порівнянь розглянемо графічне зображення типів каналів.

Характеристика каналів дистрибуції на промисловому ринку

Рівень каналу дистрибуції — це кількість посередників між виробником і кінцевим споживачем. Нульовий рівень означає прямі продажі (виробник → промисловий покупець), одно- або дворівневі канали включають дистриб'юторів, дилерів чи агентів. На промисловому ринку часто використовують короткі канали через складність продукції та потребу в технічній підтримці.

Ширина каналу дистрибуції — це кількість посередників на кожному рівні каналу. Інтенсивна дистрибуція передбачає максимальну кількість партнерів, селективна — обмежену кількість обраних посередників, ексклюзивна — одного або кількох партнерів на територію. У B2B часто застосовують селективну або ексклюзивну стратегії.

Глибина каналу дистрибуції — це ступінь проникнення продукції на ринок через різні типи посередників і охоплення різних сегментів споживачів. Глибокий канал забезпечує доступ до вузькоспеціалізованих ніш і специфічних промислових сегментів через комбінацію різних типів партнерів.

Таблиця 17.3 - Порівняльна таблиця каналів дистрибуції

Характеристика	Рівень	Ширина	Глибина
Визначення	Кількість посередницьких ланок між виробником і споживачем	Кількість посередників на одному рівні	Ступінь проникнення в різні сегменти ринку
Питання	"Скільки етапів?"	"Скільки партнерів?"	"Наскільки різноманітне охоплення?"
Типи на B2B	• Прямі продажі (0-рівень) • Через дистриб'ютора (1-рівень) • Через дилера/агента (2-рівень)	• Ексклюзивна (1-2 партнери) • Селективна (обмежена) • Інтенсивна (максимальна)	• Поверхнева (основні сегменти) • Помірна (кілька ніш) • Глибока (всі підсегменти)
Приклад	Виробник верстатів → регіональний дистриб'ютор → заводи	5 авторизованих дистриб'юторів в Україні	Охоплення автопрому, машинобудування, авіації через спеціалізованих партнерів

Вплив на витрати	Більше рівнів = вища ціна	Більше партнерів = вищі маркетингові витрати	Глибше проникнення = більші інвестиції в підтримку
Контроль	Менше рівнів = більший контроль	Менше партнерів = легший контроль	Складніше контролювати різноманітні канали
Типово для B2B	Короткі канали (0-2 рівні)	Селективна/ексклюзивна	Залежить від складності продукту

При виборі структури каналів дистрибуції на промисловому ринку враховують: складність і вартість продукції, потребу в технічному сервісі, географічне розташування клієнтів, фінансові ресурси компанії та рівень контролю над збутовим процесом.

Механізм каналу дистрибуції

Однією з традиційних основ, яка використовується для опису механізму каналу, є концепція потоку. Ці потоки відображають численні зв'язки, що пов'язують учасників каналу та інші агентства разом у розподілі товарів і послуг. З точки зору менеджера каналу, існує п'ять важливих потоків:

- ✓ потік *продукту*,
- ✓ потік *переговорів*,
- ✓ потік *власності*,
- ✓ потік *інформації*,
- ✓ потік *просування*.

Потік продукту стосується руху фізичного продукту від виробника через усі сторони, які фізично володіють продуктом, доки він не досягне кінцевого споживача.

Потік переговорів охоплює установи, пов'язані з фактичними процесами обміну.

Потік власності показує рух права власності через канал.

Інформаційний потік визначає осіб, які беруть участь у потоці інформації вгору або вниз по каналу.

Нарешті, потік просування стосується потоку переконливої комунікації у формі реклами, особистого продажу, стимулювання збуту та зв'язків з громадськістю. Ці потоки проілюстровано для Perrier Water на рисунку 17.1.

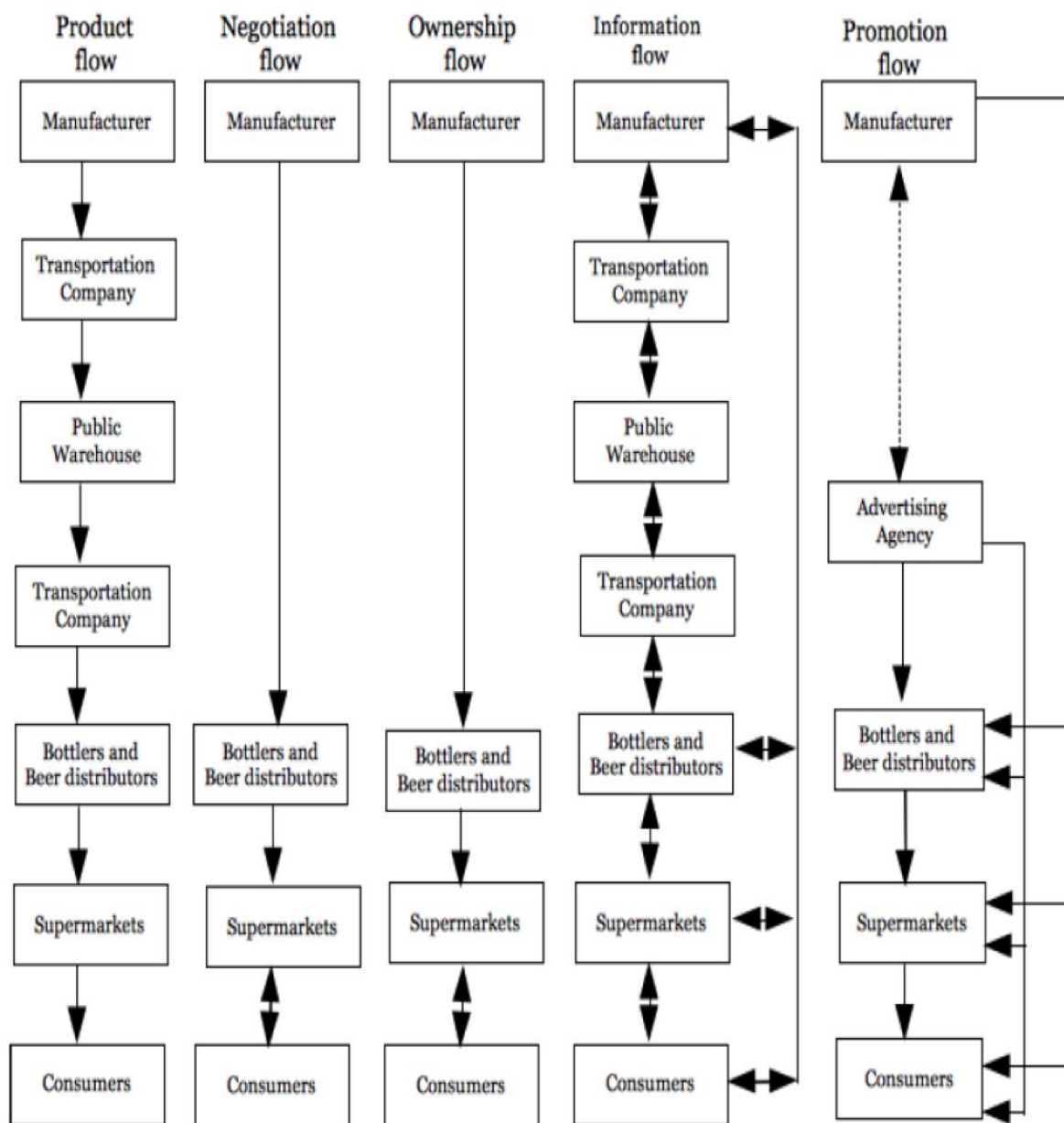


Рисунок 17.1 – П'ять потоків для Perrier Water

(Джерело: Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, Dryden Press, Chicago, 1983, p.11)

КАНАЛИ ДИСТРИБУЦІЇ ПРЯМОГО ТА ЗВОРОТНОГО ХОДУ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ. ЇХ ФУНКЦІЇ.

Прямі канали дистрибуції (від виробника до промислового споживача) - це канали, де товар (сировина, обладнання, комплектуючі) рухається безпосередньо від виробника до кінцевого промислового покупця. Це характерно для ринку B2B (бізнес-для-бізнесу). Основні характеристики:

- Безпосередній контакт: продажі через власний відділ збуту, інженерів-консультантів, корпоративний сайт.

- Складність продукту: продажі технологічного обладнання, індивідуальних рішень.
- Великі обсяги: поставки сировини або матеріалів за довгостроковими контрактами.
- Сервіс та підтримка: безпосереднє технічне обслуговування, навчання персоналу.

Наприклад, завод-виробник турбін продає їх електростанції через укладення прямого договору та надає інженерний супровід.

Канали прямого ходу різної довжини та їх функції:

Прямий канал нульового рівня (найкоротший): Виробник → Промисловий споживач. Функції: продажі через власний торговий персонал (менеджери з ключовими клієнтами), прямі контракти, онлайн-платформи B2B (електронні торги, каталоги). Забезпечує максимальний контроль, консультативний підхід, роботу над індивідуальними технічними специфікаціями.

Прямий канал з участю власних підрозділів (довший за ланцюгом, але прямий за власністю): Виробник → Філія/склад/ дистрибуційний центр виробника → Споживач. Функції: фізична дистрибуція, зберігання товарних запасів поблизу ринку, надання послуг швидкої доставки, дрібнооптове відвантаження, технічне обслуговування через власні сервісні центри, надання перед- та післяпродажного сервісів, маркетингові дослідження, кастомізація, монтаж .

Функції учасників системи дистрибуції

Функції виробника. Виробник виступає як головний архітектор системи дистрибуції та відповідає за стратегічне планування, вибір партнерів, встановлення цінової політики та стандартів обслуговування. Ключові функції включають виробництво продукції відповідно до вимог ринку, забезпечення якості, розробку маркетингових програм для підтримки каналів збуту, навчання партнерів та надання технічної документації.

Функції дистриб'юторів. Дистриб'ютори виконують широкий спектр функцій, що додають вартість для обох сторін ланцюга поставок. Вони здійснюють закупівлю великих партій товару, що дозволяє виробникам оптимізувати виробничі цикли. Створення та утримання складських запасів забезпечує доступність продукції для клієнтів у потрібний час. Дистриб'ютори також надають фінансові послуги, такі як кредитування клієнтів та управління дебіторською заборгованістю, що знижує фінансові ризики виробника.

Важливою функцією є також маркетинг та просування продукції на локальних ринках, де дистриб'ютори мають краще розуміння специфіки попиту та конкурентного середовища. Технічна підтримка, консультування клієнтів

щодо вибору продукції та навчання персоналу покупців також входять до обов'язків професійних дистриб'юторів.

Функції дилерів. Дилери працюють на більш локальному рівні та зосереджені на обслуговуванні невеликих та середніх підприємств. Вони забезпечують доступність продукції у віддалених регіонах, надають базову технічну підтримку та після продажне обслуговування. Дилери часто спеціалізуються на обслуговуванні конкретних галузей або типів клієнтів, що дозволяє їм краще розуміти специфічні потреби споживачів.

Канали зворотного (реверсного) ходу - це логістичні потоки, що рухаються від споживача до виробника. На промисловому ринку вони не менш важливі, ніж прямі, і часто носять системний характер. Основні цілі зворотних каналів:

- повернення товару (брак, некондиція).
- ремонт, модернізація, гарантійне обслуговування.
- повернення тари (барабани, контейнери, палети) та оборотних матеріалів.
- утилізація та переробка відходів виробництва.
- повторне використання компонентів (реманфактуринг).

Приклади каналів зворотного ходу на промисловому ринку:

А) Повернення та ремонт обладнання та компонентів:

- Гарантійне та післягарантійне обслуговування. Промисловий споживач відправляє зламаний вузол верстата або двигун на завод-виробник для діагностики та ремонту. *Приклад:* компанія-гірник відправляє несправні гідравлічні домкрати виробнику для відновлення.
- Реманфактуринг (восстановлення до стану "як новий"). Виробник приймає старі моделі своїх виробів, повністю їх розбирає, замінює зношені частини і перепродає з новою гарантією. *Приклад:* повернення старих промислових двигунів, картриджів для промислових принтерів, роботизованих рук.

Б) Повернення тари та оборотних засобів:

- Багатооборотна тара. Металічні бочки, контейнери для сировини, спеціальні піддони повертаються постачальнику для повторного використання. *Приклад:* хімічний комбінат збирає і відправляє порожні сталеві цистерни постачальнику кислот.
- Залогове обладнання: паливні баки, газові балони.

В) Зворотний потік відходів і вторинної сировини:

- Прийом промислових відходів для переробки: Виробник приймає назад відходи власного продукту або сировини для їх утилізації або використання в новому циклі. *Приклади:* а) металургія: прийом металобрухту для переплавки; б) хімічна промисловість: прийом

відпрацьованих розчинників, кислот для регенерації; в) виробництво пакувальних матеріалів: прийом полімерних відходів для гранулювання.

- Відповідальність виробника (розширена). Законодавча вимога до компаній забирати назад вживану продукцію (напр., акумулятори, електроліти, лампочки, пластик, авто тощо) для екологічно безпечної утилізації.

Г) Повернення нереалізованої або неякісної продукції:

- Повернення сировини з невідповідними характеристиками.
- Повернення надлишків матеріалів за угодою.

На промисловому ринку зворотні канали — це не виняток, а складова логістичної та сервісної стратегії. Вони забезпечують економію ресурсів, дотримання екологічних норм, підвищення лояльності клієнтів через сервіс і є джерелом вторинної сировини. Їх організація вимагає чіткої системи логістики, контролю якості та нормативної підтримки.

Основні *функції* зворотного каналу на промисловому ринку:

- Повернення та обмін: Обробка дефектних або некондиційних товарів, матеріалів.
- Ремонт та відновлення: Прийом обладнання для ремонту, модернізації або відновлення з подальшим поверненням у обіг (ремаркетинг).
- Утилізація та переробка: Збір та транспортування відпрацьованих матеріалів, тари, обладнання для безпечної утилізації або вторинної переробки (напр., палети, тара, металобрухт, електронні компоненти).
- Екологічна відповідальність: Виконання законодавчих вимог щодо утилізації, зменшення екологічного сліду.
- Оптимізація витрат: Повторне використання матеріалів і компонентів знижує собівартість.

Таблиця 17.4 – Порівняльна таблиця каналів прямого та зворотного ходу

Критерій порівняння	Прямий канал дистрибуції	Зворотний канал (логістика зворотного потоку)
Основна мета	Доставка нового товару/послуги споживачу, отримання прибутку.	Повернення, відновлення вартості або безпечна утилізація.
Напрямок потоку	Від виробника до споживача.	Від споживача до виробника або спеціалізованого центру.
Ключові учасники	Виробник, власні торгові представники, логістичні підрозділи.	Споживач, логістичні компанії, ремонтні центри, утилізатори.
Основні функції	Збути, маркетинг, налагодження зв'язків, консультації, доставка, складування, сервіс.	Збір, транспортування, сортування, ремонт, утилізація, переробка.
Управління та контроль	Високий рівень контролю з боку виробника над ціною, комунікацією, якістю сервісу.	Часто менш структурований, вимагає координації багатьох сторін; контроль складніший.
Вплив на вартість	Прямі витрати на утримання персоналу та інфраструктури, але висока маржа.	Часто розглядається як витрати, але може генерувати додатковий дохід (ресайлінг) та економію.
Роль інформації	Інформація про замовлення, специфікації, плани поставок.	Інформація про стан поверненого товару, причини повернення, обсяги для утилізації.
Драйвери розвитку	Конкуренція, потреба в технічній підтримці, бажання контролювати бренд.	Екологічне законодавство, економічна ефективність, імідж «зеленого» бізнесу.
Приклади на промисловому ринку	Продаж турбін напряду енергетичній компанії; постачання хімічних речовин за договором.	Повернення дефектних деталей постачальнику; прийом старих промислових акумуляторів для переробки.

На промисловому ринку **прямий канал** є домінуючим для руху товарів вперед, оскільки забезпечує прямий контакт зі складним клієнтом і технічну підтримку. **Зворотний канал** набуває дедалі більшого значення через екологічні

виклики, економію ресурсів та законодавчі вимоги, перетворюючись з обузи на стратегічний інструмент сталого розвитку та оптимізації витрат. Обидва канали потребують ретельного проектування та інтеграції в єдину логістичну систему підприємства.

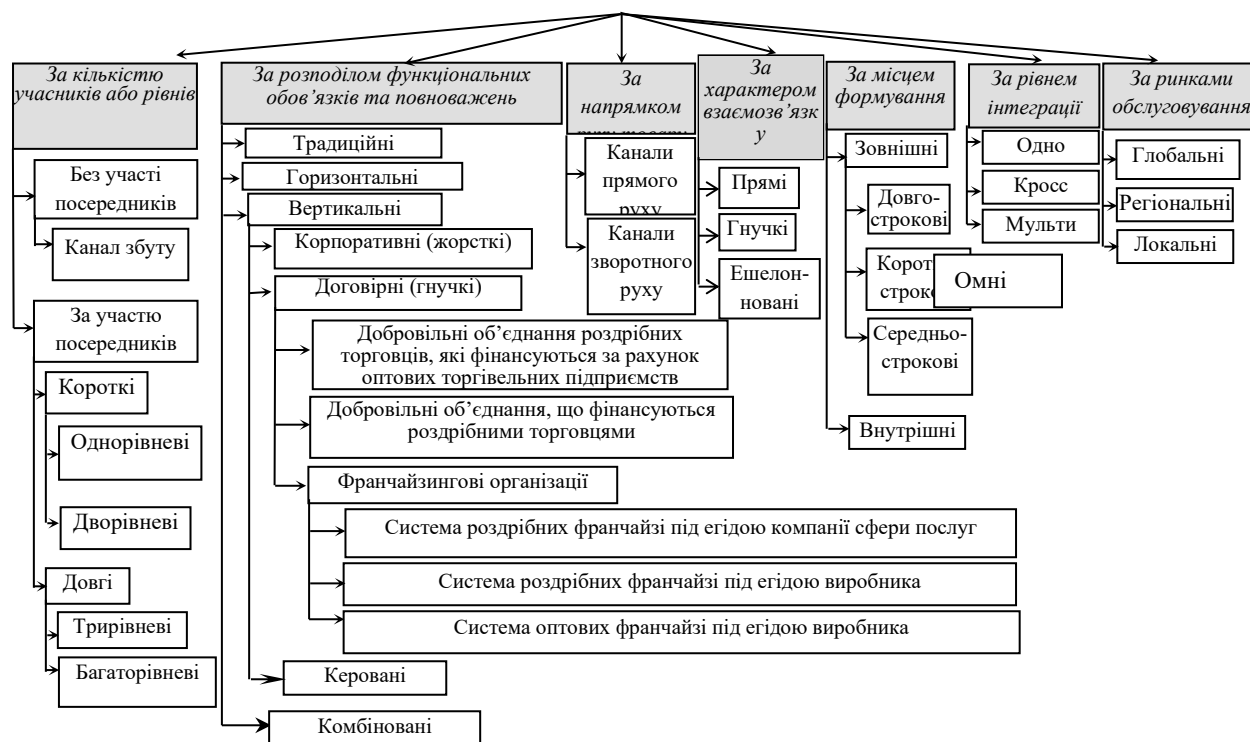


Рисунок 17.2 – Класифікація маркетингових каналів

Управління конфліктами в каналах дистрибуції

Типи конфліктів. У системах дистрибуції неминуче виникають конфлікти різних типів. Вертикальні конфлікти виникають між учасниками різних рівнів каналу, наприклад, між виробником та дистриб'ютором щодо цінової політики, територіальних прав або обсягів закупівель. Горизонтальні конфлікти відбуваються між учасниками одного рівня, наприклад, між дистриб'юторами, які конкурують за одних і тих самих клієнтів.

Методи вирішення конфліктів. Ефективне управління каналами дистрибуції вимагає чітких механізмів попередження та вирішення конфліктів. Письмові дистриб'юторські угоди з детальним описом прав та обов'язків кожної сторони є фундаментом стабільних відносин. Регулярні зустрічі партнерів для обговорення поточних питань та планування спільної діяльності допомагають виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях.

Програми стимулювання та підтримки партнерів мотивують дистриб'юторів до досягнення спільних цілей. Це можуть бути бонуси за виконання планів продажу, маркетингова підтримка, знижки на навчання персоналу або участь у спільних виставках. Прозора система звітності та обміну інформацією будує довіру та знижує ймовірність непорозумінь.

МАРКЕТИНГОВІ ЗБУТОВІ СИСТЕМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Збутова система є критично важливим елементом маркетингової стратегії на промисловому ринку, оскільки саме вона забезпечує переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. На відміну від споживчих ринків, промисловий маркетинг характеризується складнішими процесами прийняття рішень, довшими циклами продажу та високою вартістю угод. Вибір оптимальної збутової системи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його операційну ефективність та фінансові результати.

1. Традиційна збутова система. Традиційна (класична) збутова система являє собою сукупність незалежних учасників каналу розподілу, кожен з яких діє як окрема бізнес-одиниця, переслідуючи власні цілі та максимізуючи свій прибуток. Характеристики традиційної системи:

Структура каналу:

- Виробник → Оптовик → Роздрібний торговець → Кінцевий споживач
- Кожна ланка працює автономно
- Відсутність координації між учасниками
- Відносини базуються на разових угодах

<i>Переваги:</i>	<i>Недоліки:</i>
• Простота організації та управління • Мінімальні інвестиції з боку виробника • Гнучкість у виборі партнерів • Швидкий вихід на ринок	• Відсутність контролю над кінцевою ціною • Можливі конфлікти між учасниками каналу • Неефективний обмін інформацією • Дублювання функцій та зайві витрати

2. Вертикальна маркетингова система (ВМС). Вертикальна маркетингова система представляє собою інтегровану структуру, де виробник, оптовик та роздрібний торговець діють як єдина система з метою досягнення синергетичного ефекту та конкурентних переваг. З позицій маркетингової теорії вертикальні збутові системи розглядаються як інструмент стратегічної оптимізації розподілу та посилення ринкової позиції компанії, особливо на висококонкурентних і промислових ринках. Вони створюють умови для узгодження маркетингових стратегій усіх учасників каналу, ефективнішої реалізації цінової, комунікаційної та сервісної політики, а також швидшої адаптації до змін попиту та технологічного середовища.

Типи вертикальних маркетингових систем:

2.1 Корпоративна ВМС. Одна компанія володіє всіма рівнями каналу розподілу від виробництва до роздрібної торгівлі. Приклад: великі промислові корпорації, які мають власні мережі дистрибуції та сервісні центри.

2.2 Договірна ВМС. Договірна вертикальна маркетингова система є найпоширенішою формою ВМС на промисловому ринку. Вона об'єднує незалежні компанії на різних рівнях виробництва та розподілу на основі формальних довгострокових договорів, які визначають права, обов'язки та взаємні зобов'язання учасників. Незалежні компанії на різних рівнях виробництва та розподілу об'єднуються на договірній основі. *Форми: франчайзингові системи, добровільні мережі роздрібних торговців, кооперативи оптових торговців.*

Договірна ВМС базується на юридично оформлених відносинах між виробником і посередниками, що забезпечує: чітке розмежування функцій та відповідальності, гарантовану систему постачання та збуту, спільне планування та координацію діяльності, механізми вирішення конфліктів, довгострокову стабільність відносин. *Правова основа:* дистриб'юторські угоди, ексклюзивні контракти на представництво, рамкові угоди про співпрацю, договори про технічне обслуговування, ліцензійні угоди.

Форми договірних ВМС на промисловому ринку

Система ексклюзивної дистрибуції. Виробник надає обмеженій кількості дистриб'юторів виключне право на продаж продукції на певній території або в певному сегменті. *Характеристики:* територіальна або галузева ексклюзивність, жорсткі вимоги до кваліфікації персоналу дистриб'ютора, мінімальні обсяги закупівель, заборона на продаж продукції конкурентів, підтримка виробника (навчання, маркетинг, сервіс). *Приклад:* дистрибуція високотехнологічного обладнання для металургійної промисловості, де ексклюзивний дистриб'ютор забезпечує технічну підтримку та післяпродажне обслуговування в регіоні.

Франчайзингові системи. Хоча франчайзинг традиційно асоціюється зі споживчим ринком, на промисловому ринку він має специфічні форми. *Промисловий франчайзинг:* франчайзинг виробництва (ліцензування технологій), сервісний франчайзинг (авторизовані центри обслуговування), франчайзинг дистрибуції промислового обладнання. *Приклад:* мережа авторизованих сервісних центрів для обслуговування промислових верстатів, де франчайзі отримують право використання бренду, технологій діагностики та доступ до оригінальних запчастин.

Добровільні мережі промислових дистриб'юторів. Група незалежних дистриб'юторів об'єднується під егідою виробника для отримання спільних

переваг. *Переваги для учасників*: централізовані закупівлі зі знижками, спільні маркетингові програми, обмін досвідом та кращими практиками, єдина інформаційна система, колективні переговори з виробником. *Приклад*: мережа дистриб'юторів промислової автоматики, які спільно закупають продукцію, використовують єдину CRM-систему та беруть участь у спільних виставках.

Кооперативи оптових торговців. Оптові торговці створюють кооперативну структуру для спільних закупівель промислових товарів безпосередньо у виробників. *Особливості*: спільна власність на складські приміщення, централізована логістика, єдині стандарти якості, колективна закупівельна сила, розподіл прибутків між членами кооперативу. *Приклад*: кооператив дистриб'юторів будівельних матеріалів та промислових компонентів, який закуповує великі партії продукції та розподіляє їх між членами згідно з потребами.

Агентські мережі з довгостроковими контрактами. Виробник створює мережу агентів, які працюють на комісійній основі за довгостроковими угодами. *Характеристики*: агент не купує товар, а лише організовує продаж, комісійна винагорода (3-15% від вартості контракту), підтримка виробника в переговорах та виконанні контрактів, фокус на пошуку нових клієнтів, довгострокові відносини (3-5 років). *Приклад*: мережа агентів, які просувають складне промислове обладнання на міжнародних ринках, забезпечуючи пошук клієнтів та супровід угод. Структура договірної ВМС представлена на рис.17.3.

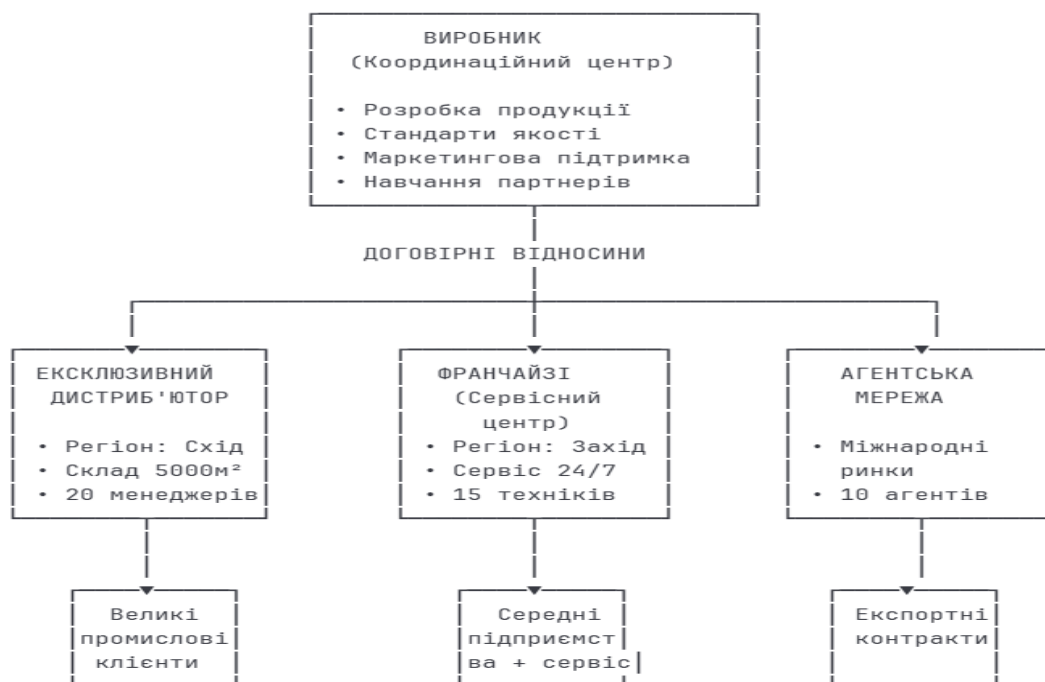


Рисунок 17.3 - Структура договірної ВМС на промисловому ринку

Таблиця 17.5 - Ключові елементи договірних відносин

1. Умови ексклюзивності та територіальності <i>Територіальне розмежування:</i> • Географічні межі діяльності • Виключні права на території • Можливість крос-територіальних продажів • Механізми компенсації за "чужі" продажі <i>Галузева ексклюзивність:</i> • Право обслуговувати певні індустрії • Спеціалізація на типах клієнтів • Розмежування за розмірами замовлень	2. Стандарти та вимоги до учасників <i>Інфраструктура:</i> • Складські приміщення (мін. Площа) демонстраційний зал • Сервісний центр (для технічних товарів) • Транспортна логістика <i>Персонал:</i> • Кваліфіковані менеджери (сертифікація) • Технічні спеціалісти • Мінімальна кількість співробітників • Регулярне навчання (2-4 рази на рік) <i>Фінансові показники:</i> • Мінімальний річний оборот • Фінансова стабільність (кредитна історія) • Наявність обігових коштів • Страхування відповідальності <i>Маркетинг:</i> • Участь у виставках • Локальна реклама (бюджет) • Дотримання фірмового стилю • Звітність про ринкову ситуацію
3. Система підтримки від виробника <i>Маркетингова підтримка:</i> • Рекламні матеріали та каталоги • Фінансування участі у виставках (50-100%) • Демонстраційне обладнання • Веб-сайт та цифровий маркетинг • CRM-система для управління клієнтами <i>Технічна підтримка:</i> • Навчання персоналу (початкове та періодичне) • Технічна документація • Дистанційні консультації • Вийзд фахівців для складних проектів • Доступ до бази знань та рішень <i>Фінансова підтримка:</i> • Бонуси за обсяги продажів (3-10%) • Кредитування товарних залишків • Відстрочка платежу (30-90 днів) • Знижки за досягнення планів • Компенсація витрат на маркетинг	4. Механізми контролю та звітності <i>Система KPI для дистриб'ютора:</i> • Обсяги продажів (щомісячний план) • Кількість нових клієнтів • Рівень запасів (оптимальний) • Швидкість обігу товару • Задоволеність клієнтів (NPS) • Частка ринку в регіоні <i>Звітність:</i> • Щомісячні звіти про продажі • Квартальні звіти про ринкову ситуацію • Прогнози попиту • Інформація про конкурентів • База клієнтів

Переваги та недоліки договірної ВМС

Таблиця 17.6 - Порівняння переваг для учасників ВМС

Аспект	Переваги для виробника	Переваги для дистриб'ютора
Фінансові	Менші інвестиції в канал порівняно з корпоративною ВМС	Гарантовані умови постачання та маржа
Ринкові	Швидке охоплення територій через досвід партнерів	Ексклюзивність та захист від конкуренції
Операційні	Зниження логістичних витрат	Підтримка виробника (маркетинг, навчання)
Ризики	Розподіл ринкових ризиків	Стабільність бізнесу завдяки довгостроковим контрактам
Знання	Доступ до локальних знань ринку	Доступ до технологій та інновацій виробника
Гнучкість	Можливість швидкої зміни партнерів	Можливість розвитку за підтримки бренду

Таблиця 17.7 - Недоліки та виклики ВМС

<i>Для виробника:</i>	<i>Для дистриб'ютора:</i>
• Обмежений контроль порівняно з корпоративною ВМС • Залежність від ефективності партнерів • Ризик витоку конфіденційної інформації • Складність координації великої мережі • Можливі конфлікти між дистриб'юторами	• Жорсткі вимоги до стандартів та інвестицій • Залежність від політики виробника • Обмеження у виборі асортименту • Ризик розриву контракту • Необхідність постійних інвестицій у розвиток

2.3 Адміністративна ВМС . Координація діяльності учасників каналу здійснюється завдяки економічній силі та авторитету одного з них (зазвичай виробника).

Таблиця 17.8 - Порівняльна таблиця традиційної та вертикальної систем

Критерій	Традиційна система	Вертикальна система
Координація	Мінімальна	Високий рівень інтеграції
Конфлікти	Часті	Рідкісні, швидко вирішуються
Контроль якості	Обмежений	Повний контроль
Витрати на розподіл	Високі	Оптимізовані
Інформаційний обмін	Фрагментований	Централізований
Гнучкість	Висока	Середня
Інвестиції	Низькі	Високі
Лояльність каналу	Низька	Висока

3. Горизонтальна маркетингова система

Горизонтальна система передбачає співпрацю двох або більше компаній на одному рівні каналу розподілу для спільного освоєння маркетингових можливостей. Форми горизонтальної інтеграції:

Стратегічні альянси:

- Спільні дослідження та розробки
- Об'єднання виробничих потужностей
- Спільні маркетингові кампанії

Кооперація в збуті:

- Спільні центри дистрибуції
- Об'єднані служби логістики
- Колективні тендерні пропозиції

Переваги:

- Доступ до нових ринків та технологій
- Розподіл ризиків та витрат
- Синергія компетенцій
- Економія на масштабі

Недоліки:

- Складність координації
- Можливі конфлікти інтересів
- Ризик витоку конфіденційної інформації
- Антимонопольні обмеження

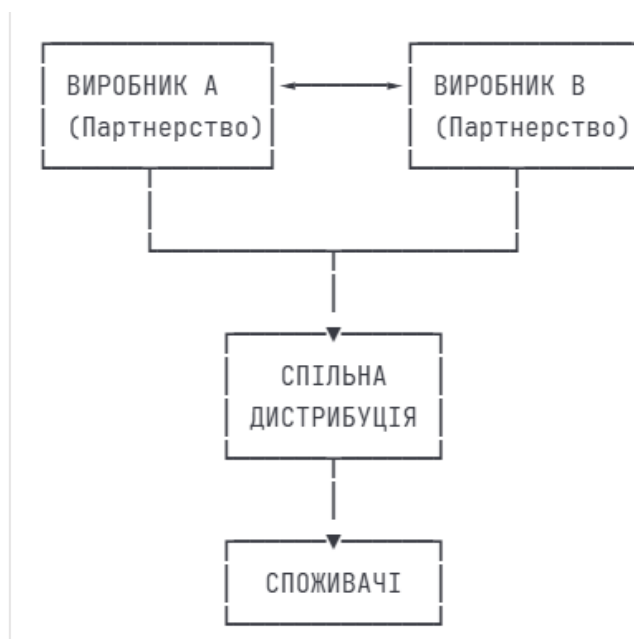


Рисунок 17.3 - Горизонтальна маркетингова система

4. Багаторівнева (мультиканальна) система. Багаторівнева система передбачає використання виробником кількох незалежних каналів розподілу для досягнення різних сегментів ринку.

Структура багаторівневої системи:

Канал 1: Прямі продажі

- Власний відділ продажів
- Корпоративні клієнти
- Великі замовлення

Канал 2: Дистриб'ютори

- Середні промислові підприємства
- Регіональні ринки
- Стандартні продукти

Канал 3: Електронна комерція

- Онлайн-платформи B2B
- Малі підприємства
- Швидкі замовлення

Канал 4: Агенти/брокери

- Міжнародні ринки
- Складні переговори
- Специфічні галузі

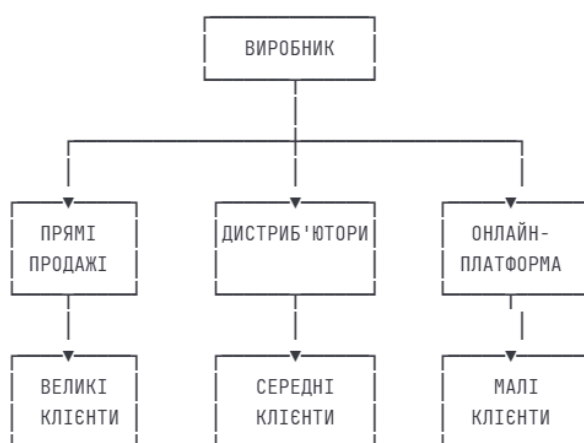


Рисунок 17.4 - Багаторівнева збутова система

Переваги мультиканальності:

- Максимальне охоплення ринку
- Адаптація до потреб різних сегментів
- Зниження залежності від одного каналу
- Гнучкість у ціноутворенні
- Можливість тестування нових моделей

Виклики мультиканальності:

- Конфлікти між каналами
- Складність управління та контролю
- Необхідність диференціації пропозиції
- Високі операційні витрати
- Підтримка однакової якості обслуговування

5. Гібридна маркетингова система . Гібридна система поєднує елементи різних типів збутових систем для максимізації ефективності охоплення ринку та обслуговування клієнтів. Характеристики гібридної системи:

Комбіновані підходи:

- Вертикальна інтеграція + мультиканальність
- Горизонтальні альянси + прямі продажі
- Традиційні канали + цифрові платформи

Стратегічне застосування:

- Складні промислові товари з диференційованими потребами
- Глобальні ринки з різною інфраструктурою

- Високотехнологічні галузі з динамічними змінами

Таблиця 17.9 - Порівняльна таблиця всіх типів збутових систем:

Тип системи	Складність управління	Охоплення ринку	Контроль	Інвестиції	Гнучкість
Традиційна	Низька	Середнє	Низький	Низькі	Висока
Вертикальна	Середня	Високе	Високий	Високі	Середня
Горизонтальна	Середня	Розширене	Спільний	Середні	Висока
Багаторівнева	Висока	Максимальне	Варіюється	Високі	Дуже висока
Гібридна	Дуже висока	Максимальне	Високий	Дуже високі	Висока

Вибір оптимальної збутової системи на промисловому ринку залежить від численних факторів: характеристик продукції, структури цільового ринку, фінансових можливостей підприємства, стратегічних цілей та конкурентного середовища. Сучасні тенденції свідчать про перехід від традиційних систем до більш інтегрованих та мультиканальних підходів.

Ефективна збутова система на промисловому ринку повинна забезпечувати: оптимальне охоплення цільових сегментів, баланс між контролем та гнучкістю, ефективний інформаційний обмін, мінімізацію конфліктів між учасниками, адаптивність до змін ринкового середовища.

У контексті цифровізації економіки спостерігається тенденція до розвитку гібридних систем, які поєднують переваги традиційних каналів з можливостями електронної комерції та цифрових платформ B2B. Це дозволяє промисловим підприємствам максимізувати ефективність збуту, знижувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

ЕВОЛЮЦІЯ ІНТЕГРАЦІЇ КАНАЛІВ ДИСТРИБУЦІЇ

Промисловий ринок (B2B), що охоплює виробництво, постачання сировини та обладнання, характеризується складними ланцюгами постачань, довгими циклами продажів та високою залежністю від відносин з клієнтами. Еволюція інтеграції каналів збуту в цьому секторі відображає технологічний прогрес, зміни в поведінці покупців та прагнення до ефективності. Цей процес пройшов три ключові етапи: одноканальний, мультиканальний та омніканальний підходи, кожен з яких відповідав на виклики свого часу.

Одноканальний підхід. Початок фокусу на ефективності. На ранніх етапах розвитку промислового ринку, у 20-му столітті, домінував одноканальний підхід. Компанії, такі як виробники важкого обладнання чи хімічної продукції, обмежувалися одним основним каналом збуту – наприклад, прямими продажами через торгових представників, дистриб'юторів або виставками. Цей метод забезпечував контроль над процесом, глибоке розуміння клієнтських потреб та персоналізований сервіс. У промисловому секторі, де рішення про закупівлі приймаються на основі технічних специфікацій та довгострокових контрактів,

одноканальність дозволяла будувати міцні B2B-відносини. Однак, цей підхід мав обмеження: низьку гнучкість, залежність від географії та вразливість до ринкових коливань. Зі зростанням глобалізації у 1980-1990-х роках компанії почали шукати розширення, що призвело до переходу на мультіканальний модель.

Мультіканальний підхід. *Розширення охоплення.* У 1990-х – 2000-х роках, з появою інтернету та цифрових технологій, промислові компанії перейшли до мультіканального підходу. Це означало використання кількох каналів одночасно: онлайн-платформ (веб-сайти, електронна комерція), традиційних дистриб'юторів, call-центрів, партнерських мереж та навіть мобільних додатків. Наприклад, виробники промислового обладнання, як Siemens чи Caterpillar, почали пропонувати каталоги онлайн поряд з фізичними шоурумами.

Мультіканальність дозволила розширити ринкове охоплення, зменшити витрати на логістику та задовольнити різноманітні потреби клієнтів – від швидких онлайн-замовлень запчастин до складних переговорів через представників. У B2B-секторі це сприяло підвищенню конкурентоспроможності, оскільки покупці (інженери, менеджери з закупівель) могли обирати зручний канал. Проте, канали часто працювали ізольовано: дані не синхронізувалися, що призводило до неузгодженостей, дублювання зусиль та фрагментованої клієнтської досвіду. Клієнт міг почати переговори онлайн, але втратити контекст при переході до офлайн-каналу.

Оmnіканальний підхід. *Безшовна інтеграція.* З 2010-х років, завдяки розвитку хмарних технологій, AI, CRM-систем (наприклад, Salesforce чи SAP) та IoT, промисловість перейшла до omніканального підходу. Omніканальність передбачає повну інтеграцію всіх каналів, де клієнт отримує єдиний, безшовний досвід незалежно від точки контакту. У промисловому ринку це означає, що дані про клієнта (історія замовлень, технічні запити) доступні в реальному часі через будь-який канал – від мобільного додатка для моніторингу обладнання до персоналізованих пропозицій через email чи AR-візуалізацію продуктів. Як приклад, можна навести General Electric чи Bosch, які використовують omніканальність для B2B, інтегруючи онлайн-платформи з фізичними сервіс-центрами та даними з датчиків IoT. Це дозволяє прогнозувати потреби клієнтів, оптимізувати ланцюги постачань та скоротити час на укладання угод. Переваги включають підвищення лояльності (зростання на 15-20% за даними McKinsey), зменшення помилок та персоналізацію на основі big data.

Еволюція від одноканального до omніканального підходу на промисловому ринку демонструє перехід від фокусу на продукті до клієнтоцентричності. Однак, виклики залишаються: високі витрати на інтеграцію, кібербезпека та

потреба в кваліфікованих кадрах. У майбутньому, з розвитком AI та метавесесвітів, омніканальність стане ще більш інтегрованою, роблячи промислові продажі ефективнішими та адаптивнішими до глобальних змін.



Рисунок 17.5 - Еволюція маркетингових каналів та видів збуту у часі

Джерело: О. Зозульов, М. Левченко



Рисунок 17.6 - Схема відмінності лінійних продажів від омніканальних

Джерело: О. Зозульов, М. Левченко

Основні відмінності між різними стратегіями збуту наведені у таблиці 17.10. Графічно, сутність омніканального підходу до організації збуту наведена на рисунку 17.7. Етапи формування омніканальної збутової стратегії підприємства наведено на рис. 17.8.

Наступним кроком розвитку інтеграції після омніканального маркетинг став фіджитал-маркетинг.

Таблиця 17.10 - Відмінності між стратегіями збуту

Одноканальна	Мультиканальна	Крос-канальна	Оmnіканальна
Канал продажів використовується один: оффлайн/онлайн. Вибір споживачем каналу вельми обмежений.	Канали продажів використовуються різноманітні. Взаємозв'язок між каналами відсутній. У кожному каналі свій досвід спілкування із споживачем. Відмінний дизайн та архітектура. Відмінні принципи обслуговування.	Канали продажів використовуються різноманітні. Приблизно однаковий досвід обслуговування клієнта. Процес єдності та цілісності процесу покупки споживачем буде розриватися, при виборі іншого каналу.	Канали продажів використовуються різноманітні. Ідеальна синхронізація набутого досвіду обслуговування споживача. Нерозривність процесу покупки споживачем, при бажанні змінити канал покупки або засобу здійснення покупки.

Джерело: О. Зозульов, М. Левченко

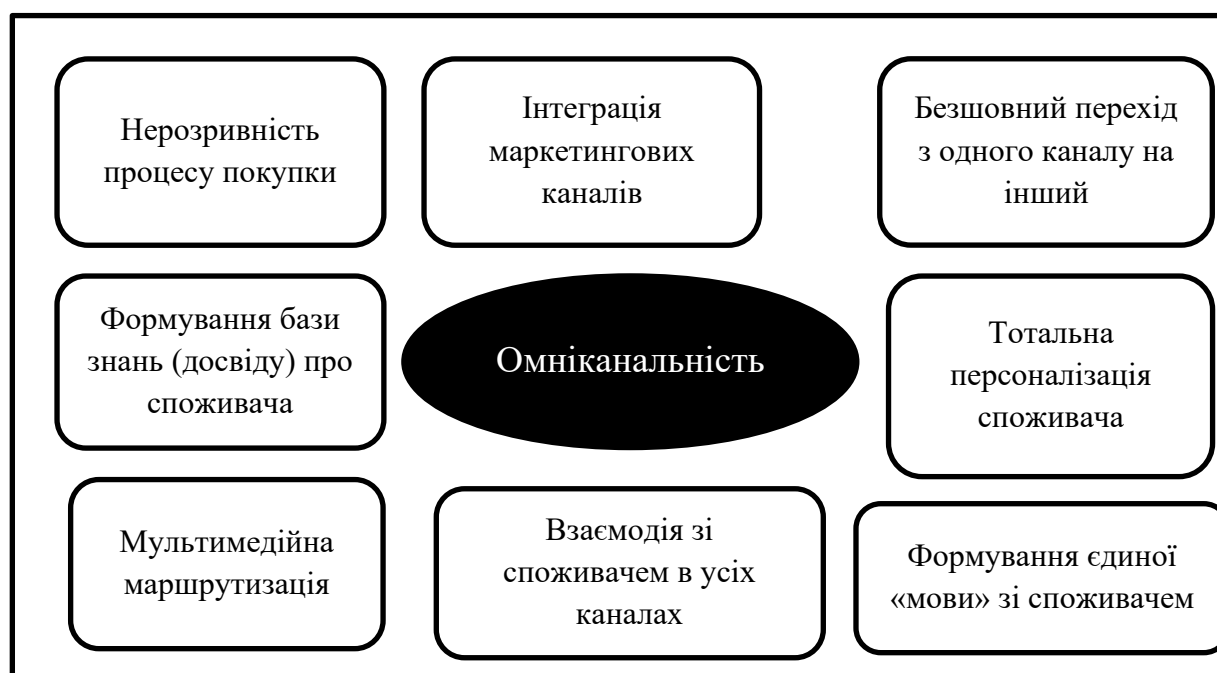


Рисунок 17.7. - Сутність омніканального підходу до організації збуту

Джерело: О. Зозульов, М. Левченко

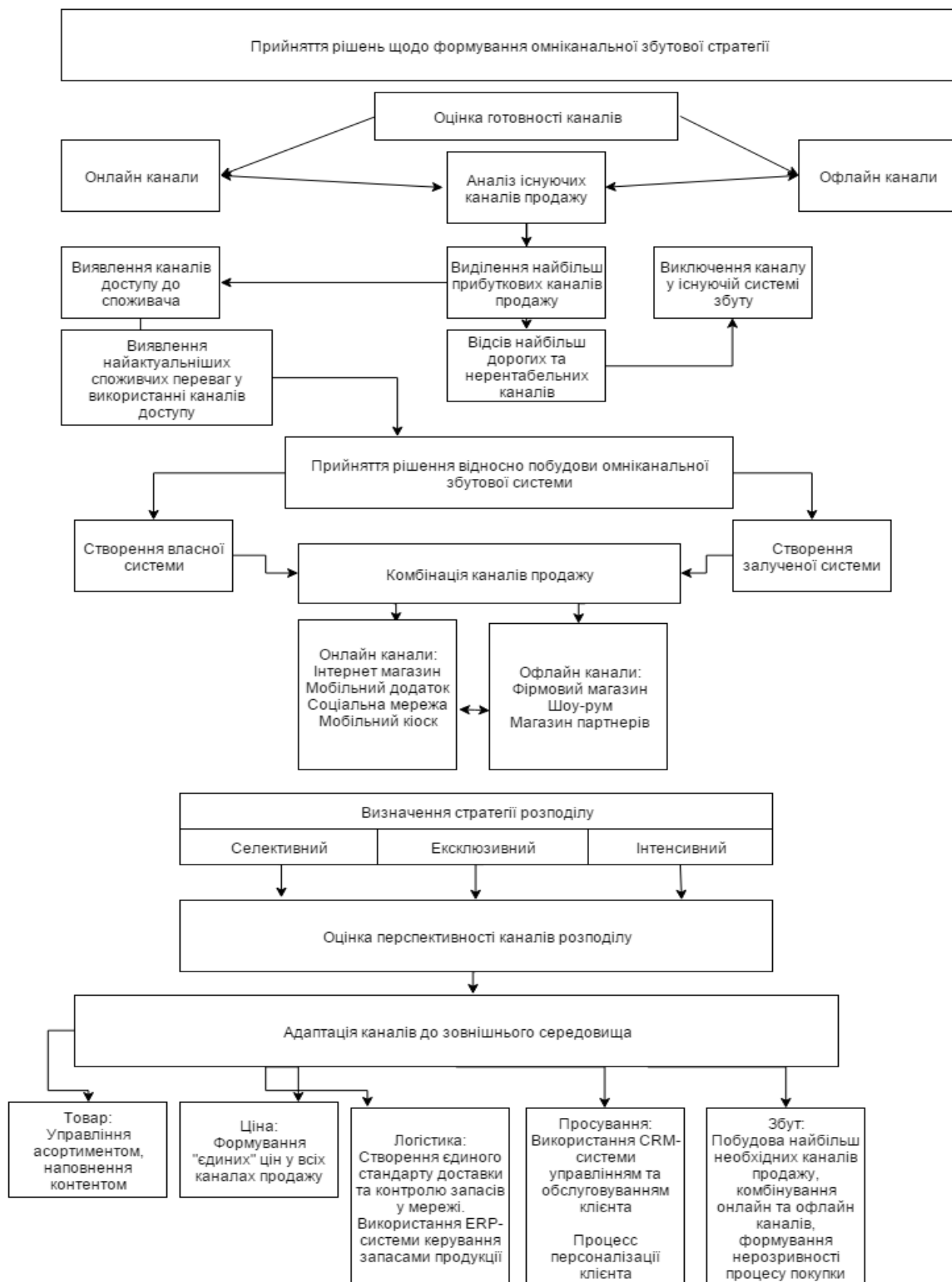


Рис. 17.8 - Етапи формування омніканальної збутової стратегії підприємства

Джерело: О. Зозульов, М. Левченко

Фіджитал-маркетинг (від англ. *phygital* — physical + digital) — це інтеграція фізичних і цифрових каналів комунікації для створення єдиного, безшовного досвіду взаємодії з клієнтом. На промисловому (B2B) ринку, де рішення про закупівлі приймаються раціонально, цикли продажів довгі, а довіра будується на особистих контактах, фіджитал стає потужним інструментом для підвищення ефективності маркетингу. Традиційно промислові компанії покладаються на виставки, особисті зустрічі та демонстрації обладнання, але поєднання з цифровими технологіями дозволяє розширити охоплення, персоналізувати пропозиції та оптимізувати ROI.

Основні *переваги фіджитал-маркетингу* в промисловому секторі:

- *Формування довіри.* Фізичні взаємодії (демонстрації на місці, відвідування заводів) поєднуються з цифровими фолов-апами (персоналізовані email, вебінари), що посилює лояльність у високовартісних угодах.
- *Збільшення залученості.* Цифрові інструменти доповнюють офлайн-події, роблячи їх доступнішими (гібридні заходи).
- *Персоналізація та дані.* Збір даних з цифрових каналів дозволяє точніше сегментувати аудиторію та прогнозувати потреби.

Приклади застосування фіджитал-маркетинг на промисловому ринку:

- ✓ *Виставки та трейд-шоу.* Компанії, як виробник обладнання SkyLift, використовують фізичну присутність на виставках для демонстрації продуктів, а цифрові інструменти — для лідогенерації (QR-коди для скачування матеріалів, LinkedIn-реклама для ретаргетингу відвідувачів). Це продовжує взаємодію після події.
- ✓ *Демонстрації з AR/VR.* У виробництві медичного обладнання чи авіації застосовують доповнену реальність для віртуальних турів заводами або симуляції роботи машин. Клієнт може "побачити" продукт у своєму середовищі без фізичного транспортування.
- ✓ *Гібридні події та контент.* Thought leadership через LinkedIn (кейси, whitepapers) поєднується з особистими зустрічами. Наприклад, після онлайн-вебінару — запрошення на on-site демо.
- ✓ *Прямий маркетинг.* Фізичні розсилки (каталоги, зразки) з QR-кодами, що ведуть на персоналізовані лендінги або відео.

Сьогодні фіджитал стає must-have для промислового маркетингу через волатильність ринку та перевагу покупців до особистих контактів для складних продуктів. Компанії, що інвестують у такий підхід, отримують конкурентну перевагу: вищу конверсію, кращу лояльність та ефективніше використання бюджету. Перехід до фіджитал вимагає інтеграції команд продажів і маркетингу, але результати — стійке зростання в B2B-секторі.

ЗБУТОВІ СТРАТЕГІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Збут на промисловому (B2B) ринку є ключовою підсистемою маркетингу, що забезпечує трансформацію створеної споживчої цінності у фінансовий результат підприємства. На відміну від споживчого ринку, збут у промисловості характеризується високим рівнем раціональності прийняття рішень, колективним характером закупівель (buying center), довготривалими контрактними відносинами, технічною складністю продуктів та високою роллю післяпродажного сервісу. Відповідно, стратегії збуту на промисловому ринку мають системний, багатоаспектний і стратегічний характер.

Збутова стратегія в промисловому маркетингу визначається як довгострокова система принципів, методів і рішень щодо організації каналів збуту, взаємодії з промисловими споживачами, вибору форм продажу та управління збутовими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Формування збутових стратегій у B2B-секторі обумовлюється комплексом специфічних факторів:

- характер попиту: похідний, нееластичний, циклічний;
- техніко-технологічна складність продукції: потреба у консалтингу, інжинірингу, адаптації;
- розмір угод та концентрація покупців: невелика кількість клієнтів з високою часткою обороту.;
- тривалість збутового циклу: багатостадійні переговори, тендерні процедур;
- рівень сервісної складової: сервіс як елемент конкурентної переваги;
- інституційні обмеження: стандарти, регламенти, державні закупівлі.

Принципи управління збутом на промисловому ринку

Принципи управління збутом на промисловому ринку базуються на системному підході, де збут розглядається як інтегрована частина маркетингової стратегії підприємства. Збут – це не просто продаж, а комплекс процесів, що включає планування, організацію, контроль та стимулювання реалізації продукції.

Основні принципи:

- *Орієнтація на клієнта.* У B2B ринку покупці – це підприємства, які приймають рішення на основі технічних характеристик, вартості та надійності. Принцип передбачає глибоке розуміння потреб клієнтів, сегментацію ринку та персоналізовані пропозиції.

- *Інтеграція з виробництвом.* Збут повинен бути синхронізований з виробничими процесами, щоб уникнути надлишків або дефіциту продукції. Це включає логістику та управління ланцюгами постачань.
- *Ефективність каналів розподілу.* Вибір оптимальних каналів (прямі продажі, дистриб'ютори, агенти) з урахуванням географії, обсягів та специфіки продукції.
- *Контроль та аналіз.* Постійний моніторинг показників збуту (обсяг продажів, частка ринку, рентабельність) для коригування стратегії.
- *Інноваційність.* Використання цифрових технологій, таких як CRM-системи, для автоматизації процесів.

Згідно з дослідженнями, принципи управління збутом спрямовані на здобуття конкурентних переваг через утримання частки ринку. Наприклад, у промисловому секторі, де конкуренція висока, принципи включають стратегічне планування для довгострокових контрактів.

Таблиця 17.11 - Порівняння принципів збуту в B2B та B2C ринках

Аспект	B2B (Промисловий ринок)	B2C (Споживчий ринок)
Орієнтація	На раціональні потреби, технічні specs	На емоції, імпульсні покупки
Обсяги угод	Великі, довгострокові контракти	Малі, разові покупки
Канали	Прямі, через посередників	Роздрібні мережі, онлайн-магазини
Контроль	Системний аналіз KPI	Фокус на рекламу та промоції

Ця таблиця ілюструє ключові відмінності, які впливають на принципи управління.

Підходи до збуту на промисловому ринку

Підходи до збуту в промисловому маркетингу можна класифікувати за кількома критеріями: стратегічними, операційними та інноваційними. Існує різноманітні підходи, які підприємства використовують для просування продукції.

- *Стратегічний підхід.* Фокус на довгостроковому плануванні, включаючи аналіз ринку, сегментацію та позиціонування. Наприклад, вибір цільових ринків збуту через ефективний розподіл.
- *Операційний підхід.* Включає щоденне управління, таке як формування замовлень, логістика та контроль запасів. Це передбачає моделі товароруху з інформаційними потоками.
- *Інноваційний підхід.* Використання цифрових інструментів, таких як e-commerce платформи для B2B, AI для прогнозування продажів та соціальні мережі для просування.
- **Інтегрований підхід:** Комбінація маркетингу та збуту, де збут є частиною загальної стратегії виведення нових товарів на ринок.

У сучасних умовах підходи включають альтернативні методи, такі як онлайн-платформи та партнерства. Наприклад, для АПК підприємств структура управління збутом повинна відповідати ринковим потребам, з фокусом на просування.

Моделі збуту на промисловому ринку

❖ Моделі збуту за ступенем прямої взаємодії з клієнтом:

- *Пряма модель збуту (Direct Sales Model)*. Пряма модель передбачає безпосередню взаємодію виробника з промисловим споживачем без використання незалежних посередників. Вона реалізується через власні збутові підрозділи, торгових представників, інженерів з продажу, корпоративні тендерні відділи. Ключові характеристики: максимальний контроль над ціноутворенням і комунікацією; можливість глибокої кастомізації пропозиції; тісна інтеграція збуту з R&D та виробництвом; високі постійні витрати на утримання збутової інфраструктури. Типові сфери застосування: машинобудування, енергетичне обладнання, промислове будівництво, IT-рішення для бізнесу, інжинірингові проекти.

Форми:

- ✓ Власний відділ продажів: Найпоширеніша форма. Менеджери з продажу працюють з окремими клієнтами або сегментами. Це забезпечує максимальний контроль, глибоке розуміння потреб клієнта та можливість продажу комплексних рішень.
- ✓ Телемаркетинг/Inside Sales: Для роботи з дрібними та середніми клієнтами, повторними продажами, підтримки зовнішніх менеджерів.
- ✓ Інтернет-збут (B2B e-commerce): Спеціалізовані портали, електронні каталоги, системи електронних закупівель (напр., SAP Ariba). Ефективно для стандартних товарів, запчастин, сировини. Знижує операційні витрати та прискорює процес.
- ✓ Прямі державні або корпоративні тендери.
- *Непряма (опосередкована) модель збуту*. У межах непрямой моделі збут здійснюється через незалежних посередників: дистриб'юторів, дилерів, агентів, торгові дома. Переваги: швидке розширення географічного покриття; зниження капіталомісткості збуту; використання локальної експертизи посередників. Обмеження: зниження контролю над клієнтськими відносинами; ризик канального конфлікту; ускладнення управління брендом та сервісом.

Типи посередників та їх роль:

- ✓ Промислові дистриб'ютори (Industrial Distributors): Ключові посередники на ринку MRO (матеріали для технічного обслуговування, ремонту та експлуатації) та стандартних товарів. Вони володіють запасами, надають кредит, забезпечують логістику,

технічну підтримку та мають міцні зв'язки з місцевими клієнтами. Приклад: постачання інструментів, підшипників, кріплень.

- ✓ Агентські мережі (Manufacturer's Representatives / Agencies): Не є власниками товару. Діють як незалежні продавці, що представляють декілька неконкуруючих виробників на певній території або в галузі. Працюють за комісійну винагороду. Ідеально підходять для виходу на нові ринки без значних інвестицій.
- ✓ Дилери/Дилерські центри: Часто працюють з обладнанням (напр., верстати, будівельна техніка). Мають виставкові площі, сервісні центри, власний склад запчастин.
- ✓ Системні інтегратори та OEM-виробники (Original Equipment Manufacturer): Виступають як кінцеві покупці комплектуючих, які вони вбудовують у свій власний продукт для подальшого перепродажу (напр., двигун у верстат, мікросхема у обладнання).

- *Змішана (гібридна) модель збуту*. Змішана модель поєднує прямі та непрямі канали залежно від типу клієнтів, продуктів або регіонів. Вона є домінуючою на сучасному промисловому ринку. Логіка застосування: ключові клієнти (Key Accounts) — прямий збут; стандартні продукти — дистриб'юторські канали; нові ринки — партнерські моделі.

❖ **Моделі збуту за характером ціннісної пропозиції:**

- *Транзакційна модель збуту*. Орієнтована на одноразові або повторювані угоди зі стандартизованою продукцією. Основний акцент робиться на ціні, умовах поставки та швидкості виконання замовлення. Ознаки: короткий цикл продажу; низький рівень персоналізації; обмежений післяпродажний сервіс.
- *Реляційна (партнерська) модель збуту*. Формується на основі довгострокових відносин між виробником і клієнтом, передбачає високий рівень довіри, координації та спільного планування. Ключові елементи: контрактні відносини на декілька років; інтеграція бізнес-процесів; спільне управління витратами та ризиками.
- *Рішення-орієнтована модель (Solution Selling)*. У цій моделі збуту продукт виступає лише складовою комплексного рішення, що включає інжиніринг, сервіс, програмне забезпечення, навчання персоналу. Типова структура пропозиції:

Компонент	Зміст
Ядро	Обладнання / технологія
Супровід	Проектування, монтаж
Сервіс	ТО, модернізація
Цифрові елементи	Моніторинг, аналітика

❖ **Моделі збуту за рівнем цифровізації:**

- *Традиційна офлайн-модель.* Базується на персональних продажах, переговорах, виставках, галузевих форумах. Залишається критично важливою для складних і капіталомістких товарів.
- *Цифрова B2B-модель збуту.* Передбачає використання: корпоративних B2B-порталів; електронних торговельних майданчиків; CRM та CPQ-систем; електронних тендерів. Цифрові моделі не замінюють повністю персональні продажі, а підвищують їх ефективність.
- *Оmnіканальна модель збуту.* Інтегрує всі точки контакту з клієнтом у єдину систему: онлайн-платформи, персональних менеджерів, сервісні центри, технічну підтримку.

Моделі збуту на промисловому ринку є багатовимірними управлінськими конструкціями, які поєднують канали розподілу, логіку створення цінності, формат взаємодії з клієнтом і рівень цифрової інтеграції. Вибір оптимальної моделі збуту повинен здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, характеристик продукції, структури клієнтської бази та конкурентного середовища. У сучасних умовах найбільш життєздатними є гібридні та omnіканальні моделі, що забезпечують баланс між ефективністю, контролем і клієнтоорієнтованістю.

Методи збуту на промисловому ринку

Методи збуту, притаманні для промислового ринку наведені в таблиці 17.12.

Таблиця 17.12 – Класифікація методів збуту на промисловому ринку

Критерій класифікації	Категорії / Види методів збуту	Пояснення / Приклади
Прямота (наявність посередників)	Прямий збут	Безпосередня робота виробника з кінцевим промисловим споживачем.
	Непрямий збут	Залучення посередників (дистриб'юторів, дилерів, агентів).
Форма організації продажів	Прямі продажі (особисті)	Робота торгових представників, менеджерів з ключовими клієнтами (Key Account Management).
	Оптові продажі	Реалізація великих партій товарів через власні оптові підрозділи або посередників.

Критерій класифікації	Категорії / Види методів збуту	Пояснення / Приклади
	Змішані (гібридні) продажі	Комбінація прямої роботи з ключовими клієнтами та роботи через дилерів з регіональними.
Тривалість та характер угод	Разові (короткострокові) угоди	Поодинокі замовлення без гарантії продовження.
	Довгострокові контракти	Стратегічні партнерства, рамкові угоди, контракти на регулярні поставки (наприклад, системи "just-in-time").
	Проектні продажі	Продажі під конкретний масштабний проєкт клієнта (наприклад, будівництво заводу).
Задіяність цифрових засобів	Традиційні (офлайн) продажі	Основа комунікації — особисті зустрічі, телефонні дзвінки, відвідування виставок.
	Цифрові (онлайн) продажі	Використання B2B-електронних майданчиків, онлайн-каталогів, ERP-систем клієнта (EDI).
	Гібридна модель (omnichannel)	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів: сайт для оформлення заявок + особистий менеджер.
Використання сервісів	Продаж продукту з базовим сервісом	Поставка обладнання з гарантійним обслуговуванням.
	Продаж рішення (solution selling)	Комплексна пропозиція: продукт + інжиніринг, навчання, технічна підтримка.
	Продаж за моделлю "продукт як послуга" (XaaS)	Лізинг обладнання, аутсорсинг функцій (наприклад, managed services), підписка на програмне забезпечення (SaaS).
Активність у встановленні контакту	Активні продажі (outbound)	Ініціатива походить від продавця: "холодні" дзвінки, пряма розсилка, візити.
	Пасивні/відповідні продажі (inbound)	Клієнт самостійно виходить на виробника через рекомендації, сайт, контент-маркетинг.
	Універсальні менеджери	Відповідають за весь цикл продажу в своїй території/сегменті.

Критерій класифікації	Категорії / Види методів збуту	Пояснення / Приклади
Спеціалізація торгового персоналу	Спеціалізовані продавці (спеціалісти)	Фокус на конкретній продуктовій лінійці, індустрії або технології (наприклад, продажі систем автоматизації для харчової промисловості).
Географічний охоплення	Локальні/регіональні продажі	Робота в межах певного регіону або країни.
	Міжнародні/глобальні продажі	Експорт через закордонні філії, дистриб'юторів або партнерів.
Ступінь стандартизації/адаптації	Стандартизовані продажі	Продаж готових продуктів з мінімальними змінами під клієнта.
	Адаптивні/індивідуалізовані продажі	Глибока адаптація продукту, упаковки, умов поставки під специфічні вимоги клієнта (спецзамовлення).
Метою продажу	Транзакційні продажі	Фокус на укладанні конкретної угоди, ціна часто є ключовим фактором.
	Консультативні продажі	Фокус на виявленні потреб клієнта та пропозиції оптимального рішення, побудова довірчих відносин.
	Стратегічні/партнерські продажі	Інтеграція бізнес-процесів, спільна розробка нових продуктів, максимальна глибина взаємин.
Характер взаємодії (роль людини)	Людинно-орієнтовані (People-Centric)	Весь цикл продажу та обслуговування забезпечується людьми (менеджерами, інженерами). Перевага у складних переговорах, проєктах.
	Автоматизовані (M2M - Machine-to-Machine)	Продажі та замовлення відбуваються без безпосередньої участі людей через інтегровані системи. Наприклад: система клієнта автоматично формує замовлення при досягненні товаром мінімального запасу через EDI або IoT-платформу.
	Гібридні (людина + автоматизація)	Автоматизовані рутинні операції (замовлення, оплата) поєднуються з людською підтримкою для стратегічних рішень, переговорів та вирішення проблем.
	Особисті	За участі людини під час зустрічей

Критерій класифікації	Категорії / Види методів збуту	Пояснення / Приклади
За формою взаємодії	Тендерні	Оголошується тендер на закупівлю
	Онлайн	З використанням цифрових технологій
	Виставкові продажі	Продажі під час проведення виставок.
За обсягом замовлень	Дрібно	Різняться розмір замовлення. Наслідок - різниця в ціни, строках та умовах поставок.
	Середньо	
	Великооптовий	
За ступенем кастомізації	Стандартна	Стандартні умови
	Кастомізована	Кастомізація під групу споживачів
	Індивідуальна продукція	Виготовлення унікальної за технічними характеристиками продукція
За способом ціноутворення	Фіксовані	Фіна фіксується на весь договірний термін
	Переговорні	Ціна встановлюється під час переговорів
	Тендерні	Ціна утворюється на тендерних торгах.
	Динамічні ціни	Ціни змінюються з часом

Автоматизація та інтеграція бізнес-систем (M2M) як метод збуту на B2B-ринку

На сучасному промисловому B2B-ринку традиційні підходи, засновані на персональних продажах, все частіше доповнюються або навіть замінюються високотехнологічними методами, де ключову роль відіграє пряма комунікація між системами — Machine-to-Machine (M2M). Це не просто інструмент ефективності, а окрема стратегія збуту, що формує нову якість бізнес-відносин.

M2M-збут — це процес, коли замовлення, оплата, моніторинг запасів і навіть прогнозування поперіdnьо здійснюються через автоматизований обмін даними між інтегрованими інформаційними системами постачальника та покупця без щоденного втручання людського фактора. Основою є повна цифрова інтеграція.

Збут на промисловому ринку M2M (Machine-to-Machine)



Ключові технології та механізми:

1. EDI (Electronic Data Interchange): Стандартизований обмін бізнес-документами (замовлення, рахунки, повідомлення про відвантаження) між системами. Це фундамент автоматизованих поставок.
2. ERP-інтеграція: Пряме з'єднання систем планування ресурсів підприємства (наприклад, SAP, Oracle) клієнта та постачальника. Система клієнта автоматично генерує замовлення при падінні рівня запасів нижче заданого мінімуму.
3. IoT (Internet of Things) та телеметрія: Датчики на обладнанні клієнта (наприклад, на промисловому принтері або насосній станції) передають дані про витрати матеріалів, знос деталей чи продуктивність. Система постачальника аналізує ці дані і:
 - Автоматично формує замовлення на витратні матеріали.
 - Ініціює сервісний візит для профілактичного ремонту.
 - Пропонує оновлення програмного забезпечення.
4. B2B-портали та API: Спеціалізовані веб-платформи або програмні інтерфейси (API), через які клієнт може в реальному часі перевіряти наявність товару, ціни, статус замовлення та керувати договорами.
5. Системи автоматичного поповнення запасів: Моделі VMI (Vendor Managed Inventory) або CMI (Co-Managed Inventory), де постачальник на

підставі доступу до даних про запаси клієнта самостійно приймає рішення про час і обсяг поставки.

Переваги M2M-збуту як стратегії:

- Для покупця (В):
 - Безперервність процесів: Мінімізація ризиків "простою" через відсутність матеріалів.
 - Зниження витрат: Скорочення затрат на закупівлю, логістику та управління запасами.
 - Підвищення ефективності: Вивільнення персоналу від рутинних операцій замовлення.
- Для постачальника (В):
 - "Прив'язування" клієнта: Глибока технологічна інтеграція створює високі бар'єри для зміни постачальника, підвищуючи лояльність.
 - Прогнозованість та стабільність: Чіткий прогноз попиту на основі реальних даних клієнта, оптимізація виробництва і складських запасів.
 - Перехід від продажу товару до продажу результату: Можливість реалізації моделей "продукт як послуга" (XaaS), де споживача цікавить не одиниця товару, а гарантований результат (наприклад, безперервне друкування).
 - Формування нового джерела прибутку: Продаж не тільки фізичного продукту, а й підписки на сервіс аналітики даних, превентивного обслуговування.

M2M-збут трансформує відносини з транзакційних у партнерсько-симбіотичні. Він стає конкурентною перевагою для постачальників, які можуть запропонувати не просто якісний товар, а безшовну, "невидиму" та економічно вигідну логістичну та сервісну інфраструктуру. Успіх цього методу залежить від технологічної готовності обох сторін, стандартизації процесів та високого рівня довіри, оскільки постачальник отримує доступ до критичних бізнес-даних клієнта. Це майбутнє промислових продажів, яке вже стало сьогоденням для лідерів ринку.

Класифікація стратегій збуту, притаманних промисловому ринку

-Класифікація за типом каналу збуту:

Стратегія	Характеристика	Сфера застосування
Прямий збут	Продаж без посередників через власний відділ продажу	Складне обладнання, інжинірингові рішення
Опосередкований збут	Використання дилерів, агентів, дистриб'юторів	Стандартизована промислова продукція
Змішаний збут	Комбінація прямих і непрямих каналів	Машинобудування, електротехніка

Прямий збут домінує на промислових ринках з високою складністю продукту, оскільки забезпечує контроль над комунікаціями та сервісом.

Класифікація за ступенем інтенсивності збуту:

Стратегія	Сутність	Особливості
Ексклюзивний збут	Обмежене коло партнерів або клієнтів	Висока лояльність, контроль якості
Селективний збут	Відбір обмеженої кількості посередників	Оптимальний баланс охоплення
Інтенсивний збут	Максимальне охоплення можливих клієнтів	Типовий для комплектуючих

Класифікація за характером взаємодії з клієнтами:

Саме для промислового ринку характерні стратегії, орієнтовані на довгострокові відносини:

- Трансакційна збутова стратегія – орієнтація на разові угоди, мінімізація витрат.
- Реляційна (партнерська) стратегія збуту – формування стабільних взаємин, спільне планування, інтеграція процесів.
- Стратегія ключових клієнтів (Key Account Management, КАМ) – індивідуалізоване обслуговування стратегічно важливих споживачів.

Графічно еволюцію підходів можна подати так:

Трансакції → Відносини → Партнерство → Стратегічні альянси

Класифікація за рівнем сервісної інтеграції:

Стратегія	Опис	Приклад
Збут продукту	Продаж лише матеріального виробу	Сировина, напівфабрикати
Збут рішення	Комбінація продукту і послуг	Інжиніринг, автоматизація
Збут результату	Оплата за досягнутий ефект	Контракти performance-based

Специфічні промислові стратегії збуту. До стратегій, притаманних саме промисловому ринку, належать:

1. *Проектна збутова стратегія* – орієнтація на унікальні проекти з індивідуальними техніко-економічними параметрами.
2. *Тендерна стратегія збуту* – системна участь у конкурсних закупівлях, управління тендерним портфелем.
3. *Системна (solution selling) стратегія* – продаж комплексних систем, а не окремих виробів.
4. *Платформна збутова стратегія* – формування екосистеми навколо базового продукту.

Цифровізація та трансформація стратегій збуту

Сучасний промисловий ринок характеризується активним впровадженням цифрових інструментів збуту: CRM-систем, електронних торговельних майданчиків, B2B-маркетплейсів, аналітики великих даних. Це призводить до формування гібридних збутових стратегій, що поєднують персональні продажі та цифрові канали взаємодії.

Ефективність збутової стратегії на промисловому ринку оцінюється за системою показників:

- обсяг і маржинальність продажу;
- тривалість збутового циклу;
- рівень утримання клієнтів;
- частка ключових клієнтів у портфелі;
- інтегральний показник життєвої цінності клієнта (CLV).

Узагальнено, стратегія збуту на промисловому ринку є складною багаторівневою конструкцією, що має бути узгоджена з конкурентною, товарною та ціновою стратегіями підприємства і враховувати як галузеву специфіку, так і довгострокові цілі розвитку.

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Промисловий маркетинг (B2B) характеризується взаємодією між організаціями, де продукція (сировина, матеріали, обладнання, комплектуючі) або послуги купуються для використання у подальшому виробництві, перепродажу або господарському споживанні. Управління збутом у цій сфері є стратегічно важливим та складним процесом через специфіку ринку: обмежене коло покупців, високу вартість угод, технічну складність продукції, довгострокові відносини та багатоетапний процес прийняття рішення про покупку. Ефективне управління збутом спрямоване на оптимізацію ресурсів, максимізацію прибутку та побудову стійких конкурентних переваг.

Управління збутом – це процес планування, організації, керівництва та контролю діяльності, спрямованої на реалізацію продукції на ринку.

У промисловому маркетингу збут відрізняється від споживчого через раціональність покупок, великі обсяги та вплив багатьох стейкхолдерів у процесі прийняття рішень.

Згідно з класичними моделями, управління збутом базується на принципах менеджменту Файоля: *планування, організація, керівництво, контроль*.

Таблиця 17.13 - Порівняння збуту в промисловому та споживчому маркетингу

Аспект	Промисловий маркетинг (B2B)	Споживчий маркетинг (B2C)
Бізнес-цикл	Довгий, іноді роки	Короткий
Цикл продажу	Довгий (місяці-роки)	Короткий (дні-тижні)
Кількість покупців	Обмежена, великі клієнти	Масова аудиторія
Рішення	Колективне, раціональне	Індивідуальне, емоційне
Канали збуту	Прямі, дистриб'ютори, агенти	Рітейл, онлайн-магазини
Фокус	Технічні характеристики, ROI	Бренд, емоції
Рентабельність продажу	Висока	Низька для масового товару
Контакт з клієнтом	Довгий	Короткий
CLV	Дуже високий	Відносно низький
Після продажу	«Підсажуємо» клієнта на технологічний принцип та технологічну культуру на багато років	Зазвичай втрачаємо клієнта на багато років

ЕТАПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ЗБУТУ

Для організації ефективного збуту компанія має опрацювати етапи, наведені на рис. 17.9.

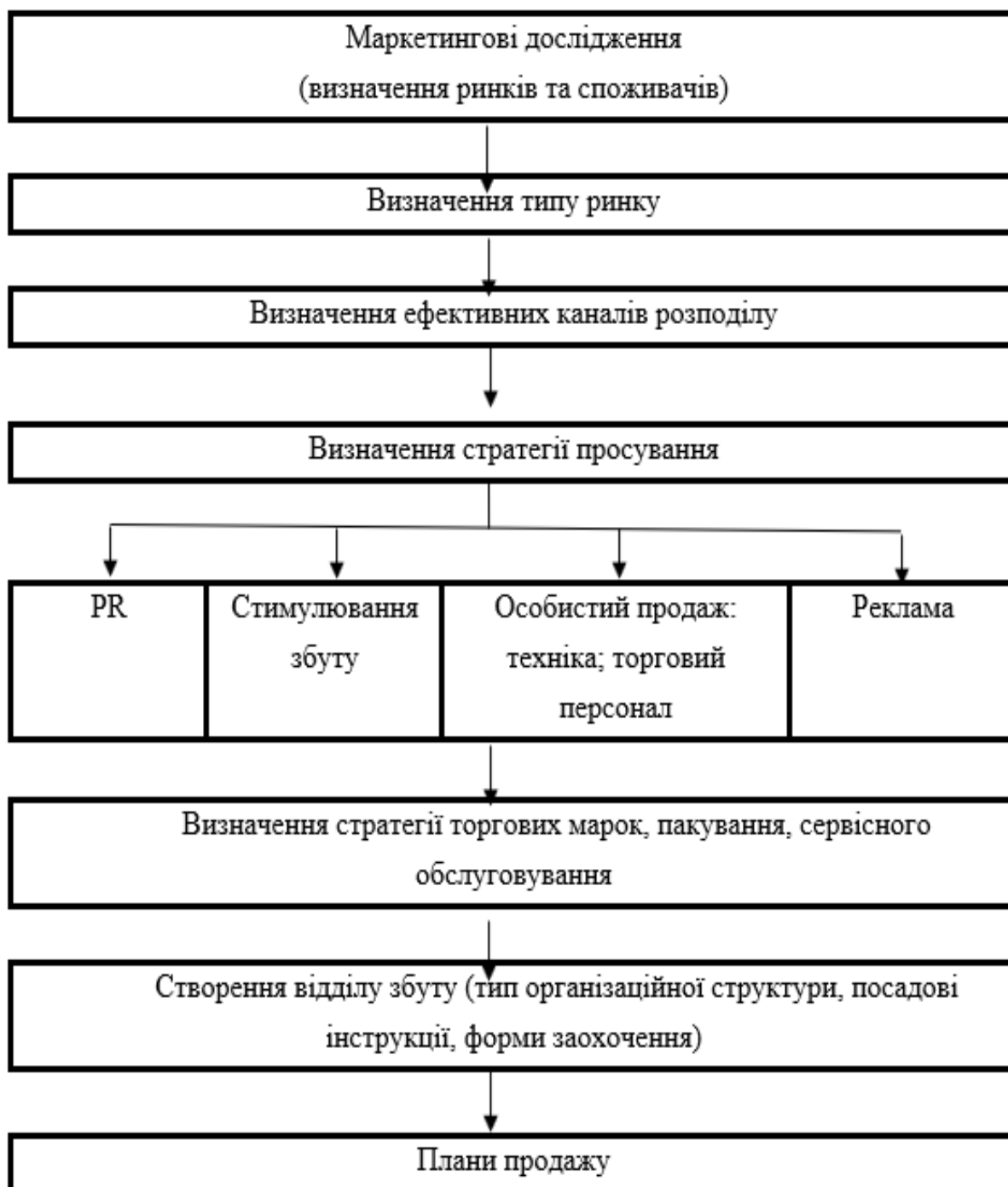


Рисунок 17.9 – Етапи організації ефективного збуту

Процедура оцінювання та вибору альтернативних каналів дистрибуції товару

Процедура оцінювання альтернативних каналів дистрибуції товару передбачає проходження наступних етапів:

1-й етап. Визначення потреб споживачів, пов'язаних із вимогами:

- до типу організації торгівлі,
- її розміщенню,
- глибини та ширини асортименту,
- рівня сервісу.

2-й етап. Визначення потенційних посередників. Оцінювання всіх типів посередників, включаючи прямий продаж.

3-й етап. Аналіз витрат:

- організація системи дистрибуції;
- витрати на підтримку учасників каналу;
- питання кредитування;
- податки, митні збори та мита, інші платежі та витрати, пов'язані з рухом товару каналом.

4-й етап. Вибір каналів дистрибуції:

- умови та швидкість проходження платежів;
- витрати на підтримку їхнього функціонування;
- міра відповідності «ідеальному» каналу дистрибуції;
- визначення потенційних додаткових можливостей та проблем.

5-й етап. Організаційні питання створення та організації каналів роботи каналу дистрибуції:

- договори, організація поставок, розмитнення тощо.

6-й етап. Ревізія каналів дистрибуції.

Проблеми управління збутом

У процесі роботи менеджера зі збуту виникають такі проблеми управління збутом:

- *товарна роз'єднаність*: у компаніях з високим рівнем диверсифікації менеджери не завжди добре представляють загальну стратегію та проблеми збуту всього товарного асортименту компанії;
- *географічна роз'єднаність*: значний географічний розкид ринків призводить до проблеми комунікації та мотивації збутового персоналу;
- *повторювані замовлення*: персонал втрачає інтерес і мотивацію за умов, коли без докладання зусиль замовлення приходять фірму;

- *особисті якості та навички продавців*: продавці повинні не тільки володіти необхідними особистими якостями, зокрема, комунікативними, але постійно опановувати нові, що не встигли стати стандартними техніками продажів;
- *планування часу*: планування робочого дня продавця (власне спілкування з клієнтом, поїздки, адміністративні процедури);
- *надмірне спрощення бачення завдань, що стоять*: менеджери зі збуту концентруються на адміністративних завданнях, втрачаючи зв'язок з проблемами товару та потребами клієнтом, стратегічними завданнями підприємства.

Процес управління збутом продукції для підприємства представлений на рис. 17.10.



Рисунок 17.10 – Процес управління збутом для підприємства

Продажі

Процес продажу товару передбачає проходження наступних етапів:

- підготовка до контакту з клієнтом;
- встановлення контакту;
- виявлення потреб та проблем клієнтів з цільової аудиторії;
- презентація та демонстрація товару;
- подолання розбіжностей та усунення заперечень з боку покупця;
- укладення угоди;
- післяпродажний контакт та підтримка.

У процесі спілкування з потенційним покупцем продавець повинен відстежувати *сигнали готовності до покупки*, які можуть бути:

- *вербальними*: певні слова, які вимовляє усвідомлено чи несвідомо покупець, наприклад, «мені ця модель, загалом, подобається»;
- *невербальними*: міміка обличчя, жестикуляція, уповільнення частоти миготіння очних повік тощо.

Методи укладання угоди

У процесі збуту товарів можуть використовуватися методи укладання угод, подані у таблиці 17.14. Визначальними під час укладання угоди є відносини продавця та покупця (табл. 17.15), а також цілі переслідувані продавцем (табл. 17.16).

Таблиця 17.14 – Методи укладання угод

Класифікаційна ознака	Методи	Сутність
Використання посередників	З використанням посередників. Без використання посередників.	Використовуються посередники (біржа, аукціон, агенти тощо). Угода укладається між учасниками.
Наявність безпосереднього контакту.	Особисті. Дистанційні.	Припускають особистий контакт. Використовуються засоби телекомунікацій.
Засіб платежу, що використовується.	Бартерні. Фінансові.	Обмін товарами. Оплата проводиться грошима.
Форма оплати.	З передплатою. З оплатою за фактом постачання. Оплата з відстроченням платежу.	Оплата проводиться до факту поставки товару. Оплата проводиться за фактом поставки товару. Оплата проводиться з відстроченням платежу або його частини.
За ступенем формалізації.	Усні. Письмові.	Договір про угоду не підписується. Укладається письмовий договір про угоду.
Спосіб пошуку клієнтів.	Активний. Пасивний.	Збутовий персонал займається активним пошуком клієнтів.

Класифікаційна ознака	Методи	Сутність
		Угоди укладаються з тими клієнтами, які вийшли на фірму.
Спосіб проведення переговорів.	Агресивний. Партнерський. Рефлексивний.	Використовуються методи активного впливу на клієнта. У процесі діалогу враховується позиція клієнта, використовується аргументація. Продавець реагує на активну позицію клієнта.
Спосіб завершення покупки	Прямо запитати у клієнта Підсумувати розмову. Готовність йти на поступку. Домовленість про подальші дії.	Прямо питається у клієнта, чи бажає він оформити зараз замовлення. Продавець підсумовує розмову, а потім пропонує оформити замовлення (угоду). Продавець йде на поступку розвіявши останні сумніви клієнта. Підписується угода про подальші дії у разі, якщо спроба негайного підписання договору може викликати крані негативну реакцію клієнта.

Таблиця 17.15 – Відносини продавця та покупця

«Знайомство»	«Заручини»	«Шлюб»	«Медовий місяць»
Високо підозрілі	Середньо підозрілі	Підозрілі/різні варіанти довіри	Довірчі
Доброзичливі	Зростання цінності	Невеселі	Спокійні і миролюбні
Нижчий статус	Зростаючий статус	Різні варіанти статусу	Рівні/більш високий статус
Ризикові	Зменшення ризику	Краще диявол, якого ти знаєш	Спокійні й упевнені
Мінімальна потужність	Зростаюча потужність	Різний баланс потужностей	Значна важливість продавця
Відсутність залежності	Легка залежність	Взаємна залежність	Висока залежність
Чутливий до поведінки продавця покупець	Чутливий до виконання замовлення покупець	Немає кращого продавця	Продавець може щось зробити не так

Продавець не розглядається як діловий партнер	Незначний продавець	Партнер	Партнер
Може бути кращим, ніж дійсний продавець	Чи виконує продавець обіцянки	Основному продавцю дають зрозуміти, що є ще компанії, які надають послуги у цій же області	Ніяких сумнівів. Цей продавець - найкращий

Таблиця 17.16 – Цілі продавця на різних етапах відносини з покупцем

Цілі	Знайомство	Заручини	Медовий місяць	Брак
Обсяги продажів	Отримати перше замовлення, обмежений асортимент продукції.	Домогтися повторного замовлення, задовольнити потреби, розширюючи асортимент, збільшити обсяги продажів.	Отримати замовлення на ту частину, асортименту, що залишилася, отримати повторні замовлення.	Підтримувати продаж різноманітного асортименту продукції, пропонуючи нові продукти, підтримувати обсяги продажів.
Частка	Ахіллесова п'ята конкурента	До 40% і досягнення переваги	Між 40 та 100%	Основна частка постачання
Контактна база	Обмежено контактну базу, етап побудови довіри	Розширення комплексу взаємозв'язків з різними відділами організації-клієнта	Розвинена мережа контактів	Запобігання набридливості, нудьги

<i>Взаємодія на безособовому рівні</i>	Створення знання у клієнта про запропонований продукт, зміцнення впевненості покупця в правильності вибору постачальника.	Активне стимулювання клієнта в процесі прийняття рішення про необхідність повторних замовлень, розширення інформованості клієнта про спектр товарів, нових послуг	Спільна маркетингова діяльність, лояльність, що сприяє зміцненню ділових взаємин	Зміцнення лояльності, застосування інноваційного підходу
<i>Продаж</i>	Впевненість у постачальнику, професійний підхід	Надання широкого спектру продуктів для реалізації	Співробітництво, рішення сьогоденних проблем, а також надання додаткових послуг Встановлення довгострокових взаємовідносин.	Ідеї, перспективи, найбільш яскраві моменти
<i>Переговорний процес</i>	Обмежений переговорний процес	Мінімальні вчинки	Компенсація ранніх мінімальних вчинків	Надання виключних прав
<i>Послуги підтримки</i>	Обмежені	Розширення додаткових пільг (звичайно, безкоштовних)	Максимум можливих послуг за плату	Послуги вищого рангу за мінімальну оплату

ПРОДАВЦІ

Обов'язки, завдання та функції продавців

Головне завдання продавця – продаж товару, збільшення обсягів збуту. Для виконання цього завдання продавцю необхідно здійснювати такі функції: організація власної роботи; управління відносинами з покупцями; презентація товару; надання послуг; пошук потенційних клієнтів; введення клієнтської бази даних; розгляд скарг; здійснення інформаційного зворотного зв'язку з клієнтами.

Типи продавців

- **Приймальник замовлень.** Як правило, працює з клієнтами, які вже прийняли рішення про купівлю. Може працювати як на території клієнта, так і на своїй.
- **Торговий консультант.** Основний компонент його діяльності - консультування клієнта щодо функціональних та споживчих якостей товару. Як правило, працює на своїй території у демонстраційному залі. У пошуку клієнтів не бере участі.
- **Торговий представник.** Працює біля клієнта. Як правило, має усталену мережу клієнтів. Від нього вимагається хороше володіння навичками продажу, знання території та мерчандайзингу, а також конкурентів.
- **Презентатор.** Переважну частку його діяльності займає просування товару та інформування клієнтів про його переваги. Тут особливо затребувані навички презентації.
- **Торговий представник-мисливець за замовленнями.** Для нього вкрай важливе вміння знаходити нових клієнтів. Затребувані добрі навички продажу та ведення переговорного процесу, а також вміння встановлювати ділові відносини. Необхідне знання технологій пошуку та розвитку клієнтів.
- **Торговий представник по роботі з ключовими клієнтами.** Його робота включає контакти з ключовими клієнтами та їх розвиток. Важливими є хороші навички продажу, вміння вести переговорний процес та будувати неформальні відносини. Необхідне відмінне знання бізнесу клієнтів

Критерій оцінки результатів роботи торгового персоналу

Основним завданням продавця є підвищення товарообігу. Для успішного товарообігу мають велику важливість шість таких функцій: пошук перспективного покупця; реєстрація покупців та їх відгуків; самоврядування; обслуговування; управління відносинами; усунення нарікань та скарг. Для реалізації всіх цих вимог, торговий персонал повинен мати якомога більшу кількість характеристик, тобто мати якнайбільше *індикаторів торгової придатності*: ентузіазм; хороші навички усного мовлення; гарна організація; очевидне честолобство; відмінна старанність; товариськість, володіння техніками нейролінгвістичного програмування.

Психологічні типи продавців

Р. Даймон виділив такі психологічні типи продавців:

- *жертви звички*: орієнтовані на заданий рівень заробітків;
- *задовольняються малим*: забезпечують такий рівень продажів аби не втратити роботу;
- *прихильники компромісу*: шукають компроміс між особистим життям та роботою виходячи із власної системи життєвих цінностей та перспектива більшого заробітку слабо впливає на них;
- *цілеспрямовані*: спрямовані на досягнення визнання з боку керівництва та матеріальне заохочення служить лише для підтвердження такого;
- *орієнтовані на гроші*: поведінка визначається можливістю заробітку якомога більшої кількості грошей

Мотивування збутового персоналу

Для мотивування збутового персоналу компанії можна використовувати цикл мотивації, запропонований Черчиллем і Фордом (рис. 15.15). Можливі елементи системи мотивації персоналу наведено в таблиці 17.17.

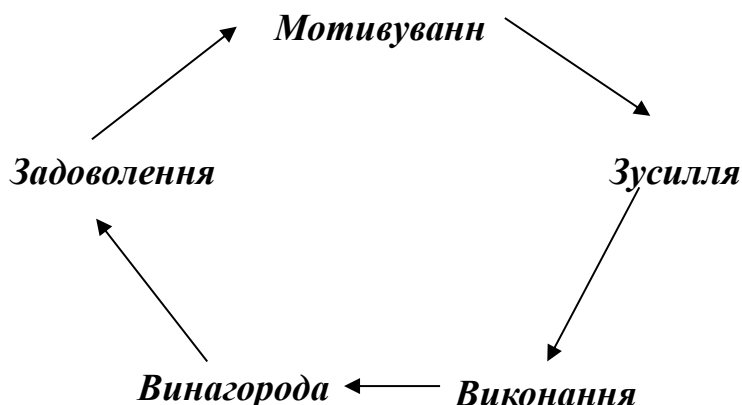


Рисунок 17.11 – Цикл мотивації Черчілля та Форда

Таблиця 17.17 - Системи мотивації

Елемент	Опис	Ефект
Фінансова	Зарплата, бонуси	Збільшення продажів
Нефінансова	Кар'єрний ріст, визнання	Лояльність персоналу
КРІ	Ключові показники ефективності	Об'єктивна оцінка
Навчання	Курси, тренінги	Підвищення компетенцій

Планування роботи збутового персоналу

У процесі планування діяльності збутового персоналу підприємства одним із найважливіших завдань є визначення його кількісного складу. Одним із зручних методів є метод визначення робочого навантаження³. Метод базується на такій формулі:

$$N_{\text{пр}} = \frac{\sum_{i=1}^n N_{ki} \cdot I_{\text{обі}}}{Q \cdot W},$$

де: $N_{\text{пр}}$ – потрібна кількість продавців, N_{ki} – кількість споживачів товарів категорії i на рік, $I_{\text{обі}}$ – середньорічна частота звернень споживачів товарів категорії i , i – кількість категорій клієнтів, Q – середня очікувана частота звернень, що припадають на одного продавця на тиждень, W – кількість робочих тижнів в році.

Організація роботи збутового персоналу

Існує три основні *підходи до організації збуту*: за географічною ознакою, за асортиментом та за типом клієнтів. Сутність та характеристика даних підходів наведено у таблиці 17.18.

Таблиця 17.18 – Характеристика основних підходів до організації збуту

Тип	Характеристика	Застосування
Функціональна	За функціями (продажі, логістика)	Великі підприємства
Регіональна	За територіями	Міжнародні компанії
Продуктова	За видами продукції	Диверсифіковані фірми
Клієнтська	За типами клієнтів	B2B з великими рахунками

Контроль та аналіз збуту

Останній етап – контроль: моніторинг результатів, аналіз відхилень та коригування. Використовуються метрики: обсяг продажів, частка ринку, ROI. Кроки: збір даних (CRM, звіти), аналіз (ABC-аналіз клієнтів), коригування стратегій. В таблиці 17.19 наведені деякі ключові метрики контролю управління збутом на підприємстві.

³Англ. - workload approach.

Таблиця 17.19 - Ключові метрики контролю збуту

Метрика	Формула	Значення
Обсяг продажів	Σ продажів за період	Загальний дохід
Частка ринку	$(\text{Продажі фірми} / \text{Загальний ринок}) * 100\%$	Конкурентна позиція
ROI	$(\text{Прибуток} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\%$	Ефективність інвестицій
Конверсія лідів	$(\text{Клієнти} / \text{Ліди}) * 100\%$	Ефективність воронки

РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ ЗБУТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Збут на промисловому ринку проходить через чіткі етапи, які формують цикл від планування до контролю. Типова схема включає 7-8 етапів, адаптованих до B2B контексту. Схема етапів:

1. **Проспектинг (Пошук потенційних клієнтів):** Ідентифікація leads, що відповідають цільовому ринку.
2. **Кваліфікація:** Оцінка потреб, бюджету та повноважень клієнта.
3. **Презентація:** Демонстрація продукції з акцентом на переваги.
4. **Обробка заперечень:** Розв'язання сумнівів клієнта.
5. **Закриття угоди:** Підписання контракту.
6. **Післяпродажний сервіс:** Підтримка клієнта для лояльності.
7. **Аналіз та коригування:** Оцінка результатів для оптимізації.
8. **Прогнозування:** Планування майбутніх продажів.

Таблиця 17.18 - Характеристика етапів реалізації функції збуту

Етап	Опис	Інструменти
Проспектинг	Пошук leads	CRM, бази даних
Кваліфікація	Оцінка клієнта	Опитування, аналіз
Презентація	Демонстрація	Презентації, демо
Закриття	Підписання	Переговори
Післяпродажний	Підтримка	Сервіс, фідбек, просюмерізм

Генерація та управління лідами на промисловому ринку

Промисловий маркетинг, або B2B-маркетинг, є сферою, де ключову роль відіграє робота з лідами – потенційними клієнтами, які можуть перетворитися на реальних покупців. На промисловому ринку, де угоди часто великі, складні та довготривалі, ефективна генерація та управління лідами є критичною для успіху підприємства. Ліди – це контакти або компанії, які виявили інтерес до продукції чи послуг, але ще не готові до покупки. Тема "Види лідів на промисловому ринку. Генерація та управління лідами індустріальним підприємством" охоплює класифікацію лідів, методи їх залучення та системи управління, що дозволяють оптимізувати процес продажу.

У промисловому секторі, такому як машинобудування, хімія чи енергетика, ліди генеруються через спеціалізовані канали, як виставки, онлайн-платформи чи прямі контакти. Згідно з дослідженнями, ефективне управління лідами може підвищити конверсію на 20-30%. Цей текст розгляне види лідів, стратегії генерації та інструменти управління, з використанням таблиць для порівнянь та графічних елементів для візуалізації процесів. Матеріал структуровано для студентів дисципліни "Промисловий маркетинг", з прикладами з практики.

Види лідів на промисловому ринку

На промисловому ринку ліди класифікуються за ступенем готовності до покупки, джерелом походження та рівнем кваліфікації. Основні види включають холодні, теплі та гарячі ліди, а також спеціалізовані категорії, такі як Marketing Qualified Leads (MQL) та Sales Qualified Leads (SQL). Ця класифікація допомагає підприємствам адаптувати стратегії взаємодії.

Холодні ліди – це потенційні клієнти без попереднього контакту, наприклад, компанії з баз даних, які відповідають цільовій аудиторії, але не виявили інтересу. Теплі ліди вже взаємодіяли з брендом, наприклад, відвідали сайт чи завантажили каталог. Гарячі ліди готові до покупки, з чітким запитом.

У B2B-сфері поширені MQL – ліди, кваліфіковані маркетингом (виявили інтерес через контент), та SQL – кваліфіковані продажами (готові до переговорів). Інші види: Information Qualified Leads (IQL) – шукають інформацію; Product Qualified Leads (PQL) – тестують продукт .

Таблиця 17.18 - Класифікація видів лідів на промисловому ринку

Вид лідів	Опис	Приклад у промисловості	Рівень готовності
Холодний	Без контакту, з баз даних	Компанія з каталогу постачальників	Низький
Теплий	Взаємодія з контентом (сайт, email)	Завантаження техспецифікації обладнання	Середній
Гарячий	Чіткий запит на пропозицію	Запит ціни на промислове обладнання	Високий
MQL	Кваліфікований маркетингом (інтерес)	Підписка на newsletter про інновації	Середній
SQL	Кваліфікований продажами (готовий купувати)	Узгодження контракту на поставку	Високий
IQL	Шукає інформацію	Запит whitepaper про технології	Низький
PQL	Тестує продукт	Пробне використання софту для виробництва	Високий

На промисловому ринку ліди часто сегментуються за галузями: наприклад, ліди з автомобільної промисловості вимагають технічного підходу, тоді як з енергетики – фокусу на екологічності. Розуміння видів дозволяє оптимізувати ресурси, зосередившись на високоякісних лідах.

Генерація лідів індустріальним підприємством

Генерація лідів – процес залучення потенційних клієнтів через різні канали. На промисловому ринку це включає inbound (вхідний) та outbound (вихідний) маркетинг. Inbound передбачає створення контенту, що приваблює клієнтів (блоги, вебінари), outbound – активний пошук (холодні дзвінки, email-кампанії). Генерація лідів — це системна діяльність з залучення та ідентифікації потенційних клієнтів. На промисловому ринку вона ґрунтується на глибокому розумінні цільових сегментів.

Стратегії генерації:

- Контент-маркетинг: Whitepapers, case studies про промислові рішення.
- SEO та PPC: Оптимізація сайту для пошуку "промислове обладнання".
- Соціальні мережі: LinkedIn для B2B-контактів.
- Виставки та конференції: Участь у галузевих подіях.
- Партнерства: Співпраця з дистриб'юторами.

Для промислових підприємств, як Siemens чи Bosch, генерація лідів часто поєднує цифрові інструменти з традиційними. Наприклад, використання CRM для трекінгу лідів з вебінарів (табл. 17.19). Джерела генерації лідів у промисловому маркетингу наведені у таблиці 17.20.

Таблиця 17.19 - Порівняння стратегій генерації лідів

Стратегія	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
Inbound	Низька вартість, якісні ліди	Довгий цикл	Контент про енергоефективність
Outbound	Швидкий результат, контроль	Висока вартість, низька конверсія	Холодні email до директорів заводів
Контент-маркетинг	Побудова довіри	Потребує експертизи	Блог про промислову автоматизацію
Соціальні мережі	Широке охоплення	Залежність від платформ	Кампанії на LinkedIn
Виставки	Прямі контакти	Сезонність, витрати	Участь у Hannover Messe

Таблиця 17.20 - Джерела генерації лідів у промисловому маркетингу

Джерело	Опис	Переваги	Недоліки
Вхідні (Inbound)	Активність самого ліда: запити через сайт, пошту, чат.	Висока якість, ознака готовності.	Потрібен постійний контент та SEO.
Вихідні (Outbound)	Ініціатива продавця: холодні дзвінки, розсилки, відвідування виставок.	Швидкий охоплення цільової аудиторії.	Низька конверсія, ресурсомісткість.
Партнерські канали	Рекомендації від партнерів, дилерів, постачальників.	Високий рівень довіри, швидка конверсія.	Залежність від третіх осіб.
Цифрові канали	Контекстна реклама, соціальні мережі (LinkedIn), вебінари.	Можливість таргетингу, аналітика.	Висока конкуренція, витрати.

За типом контактної особи в організації-клієнті лід на промисловому ринку поділяються :

- **Лід-експлуатаційник** (інженер, технолог) — зацікавлений у технічних характеристиках.
- **Лід-економіст** (фінансовий директор, закупівельник) — орієнтований на ціну, ТЗВ.
- **Лід-стратег** (керівник, власник) — цікавиться стратегічною вигодою, ROI.

Управління лідами — це процес, що включає відстеження, оцінку, розподіл та супровід лідів до моменту закриття угоди або відмови. Етапи процесу управління лідами:

1. *Збір та фіксація*: всі контакти збираються в єдину систему (CRM - Customer Relationship Management).
2. *Оцінка та класифікація*: використання SCR-моделі (Scoring) - присвоєння балів за певними діями (відкрив лист = 1 бал, завантажив каталог = 5 балів, запросив КП = 10 балів). Лід з найвищим балом — найгарячіший. Оцінка за критеріями (*BANT*, *CHAMP*, *MEDDIC* тощо).
3. *Розподіл (Routing)*: автоматичне або ручне призначення лідів менеджерам з продажу за територією, галуззю, продуктом.
4. *Обробка (Nurturing)*: «довиховання» холодних і теплих лідів через автоматичні розсилки (email-маркетинг), персональні контакти, надання додаткової інформації.
5. *Передача у продажі (Handover)*: переведення MQL у статус SQL та передача менеджеру.
6. *Аналіз та зворотний зв'язок*: аналіз конверсії на кожному етапі, визначення ефективності каналів.

BANT — це акронім, що розшифровується як Budget (Бюджет), Authority (Повноваження), Need (Потреба) та Timeline (Часовий графік). Цей фреймворк є класичним інструментом кваліфікації лідів у продажах, особливо в B2B-сфері, включаючи промисловий маркетинг. Він був розроблений компанією IBM у 1950-х роках для ефективного відбору перспективних клієнтів, дозволяючи продавцям фокусуватися на лідах, які мають реальний потенціал для угоди. У промисловому ринку, де цикли продажів довгі, а угоди великі (наприклад, постачання обладнання чи сировини), BANT допомагає уникнути витрат ресурсів на неякісні ліди. Фреймворк оцінює, чи відповідає лід ключовим критеріям, і є частиною процесу управління лідами, про який ми говорили раніше.

У сучасному B2B-маркетингу BANT інтегрується з CRM-системами, такими як Salesforce, для автоматизованої оцінки. Він не є жорстким правилом, а радше гнучким керівництвом: лід повинен відповідати принаймні трьом з чотирьох критеріїв для переходу до етапу продажів. Нижче розглянемо кожен критерій детально, з прикладами для промислових підприємств.

Критерії BANT:

Budget (Бюджет). Цей критерій оцінює, чи має потенційний клієнт фінансові ресурси для придбання продукту чи послуги. У промисловому маркетингу бюджет часто пов'язаний з інвестиціями в обладнання, технології чи сировину, де суми можуть сягати мільйонів. Важливо не тільки наявність

бюджету, але й його розмір та готовність витратити. Ключові питання для оцінки: Який бюджет виділений на цей проект? Чи є фінансування затверджене? Як продукт впливає на ROI (повернення інвестицій)? Приклад у промисловості: Для постачальника промислового обладнання, як Siemens, якщо клієнт (завод) має бюджет на модернізацію лінії виробництва, але він менший за вартість пропозиції, лід може бути дискваліфікований або перенаправлений на дешевші альтернативи.

Authority (Повноваження). Тут визначається, чи контактує продавець з особою, яка має повноваження приймати рішення про покупку. У B2B, особливо в промислових компаніях, рішення часто приймаються колективно: інженери, менеджери закупівель, CEO. Критерій допомагає уникнути "мертвих" розмов з невідповідними особами. Ключові питання: Хто приймає остаточне рішення? Яка ваша роль у процесі закупівель? Чи залучені інші стейкхолдери? Приклад: У хімічній промисловості, якщо лід – інженер, який виявив інтерес до нової сировини, але рішення приймає директор з закупівель, потрібно встановити контакт з авторитетною особою для кваліфікації.

Need (Потреба). Цей критерій фокусується на проблемах або потребах клієнта, які продукт може вирішити. У промисловому маркетингу потреби часто технічні: ефективність виробництва, зниження витрат, відповідність стандартам. Продавець повинен виявити "больові точки" та показати, як продукт їх усуває. Ключові питання: Які виклики ви зараз стикаєтеся? Як наш продукт може допомогти? Чи є альтернативи, які ви розглядаєте? Приклад: Для підприємства з виробництва машин, якщо клієнт шукає рішення для автоматизації, щоб зменшити брак, це сильна потреба, що підвищує кваліфікацію ліда.

Timeline (Часовий графік). Оцінює, коли клієнт планує здійснити покупку. У промисловому ринку цикли довгі (місяці чи роки), тож важливо синхронізувати з термінами клієнта, щоб уникнути затягування. Ключові питання: Коли ви плануєте впровадити рішення? Чи є дедлайни (наприклад, регуляторні зміни)? Що може прискорити процес? Приклад: Якщо клієнт у енергетичній галузі планує закупівлю обладнання до кінця кварталу через гранти, це робить ліда "гарячим".

Застосування BANT у промисловому маркетингу

У промисловому ринку BANT інтегрується з іншими фреймворками, як CHAMP чи MEDDIC, для комплексної кваліфікації. Переваги: збільшує конверсію лідів на 20-30%, зменшує цикл продажів. Недоліки: Може бути надто жорстким для складних угод, де бюджет формується пізніше. Рекомендації: використовуйте в комбінації з lead scoring (бальна система) у CRM. Для індустріальних підприємств, як Bosch чи General Electric, BANT допомагає

фокусуватися на ключових галузях, таких як автомобілебудування чи енергетика.

BANT – ефективний інструмент для кваліфікації лідів, що забезпечує раціональне використання ресурсів у промисловому маркетингу. Застосовуючи ці критерії, підприємства можуть підвищити ефективність продажів і будувати довгострокові відносини з клієнтами.

CHAMP (Challenges, Authority, Money, Prioritization) – більш сучасна модифікація, що з'явилася на початку 2000-х років як відповідь на зміну ринкових умов. На відміну від BANT, CHAMP ставить у голову проблеми клієнта, а не потреби, визначені продавцем. Цей сдвиг відображає перехід від продуктового підходу до клієнтоорієнтованості в продажах.

Окрім BANT і CHAMP, існують й інші методології, такі як MEDDIC (Metrics, Economic Buyer, Decision Criteria, Decision Process, Identify Pain, Champion), GPCTBA/C&I (Goals, Plans, Challenges, Timeline, Budget, Authority/Consequences & Implications) та ANUM (Authority, Need, Urgency, Money). Кожна з цих методологій з'явилася як відповідь на специфічні вимоги певної галузі або зміни в процесі прийняття рішень.

Для індустріальних підприємств управління лідів часто автоматизовано: наприклад, scoring системами, де ліди набирають бали за дії (відвідування сайту +10, запит demo +50). Приклади інструментів управління лідами наведено у табл. 17.21.

Таблиця 17.21 - Інструменти управління лідами

Інструмент	Функції	Переваги	Приклад у промисловості
CRM-системи	Трекінг, сегментація	Інтеграція даних	Salesforce для управління контрактами
Marketing Automation	Автоматичні email, scoring	Ефективність	Marketo для nurturing
Аналітика	Метрики, звіти	Прийняття рішень	Google Analytics для трафіку
Lead Scoring	Оцінка готовності	Пріоритизація	Автоматична оцінка для великих угод

Критерії ефективності системи генерації та управління лідами

Для оцінки ефективності використовують такф типові метрики (KPI):

- Cost per Lead (CPL) — витрати на залучення одного ліда.
- Lead Conversion Rate — конверсія лідів у продажі.
- Sales Cycle Length — середня тривалість циклу продажу від моменту отримання ліда.
- ROI на маркетингові активності.

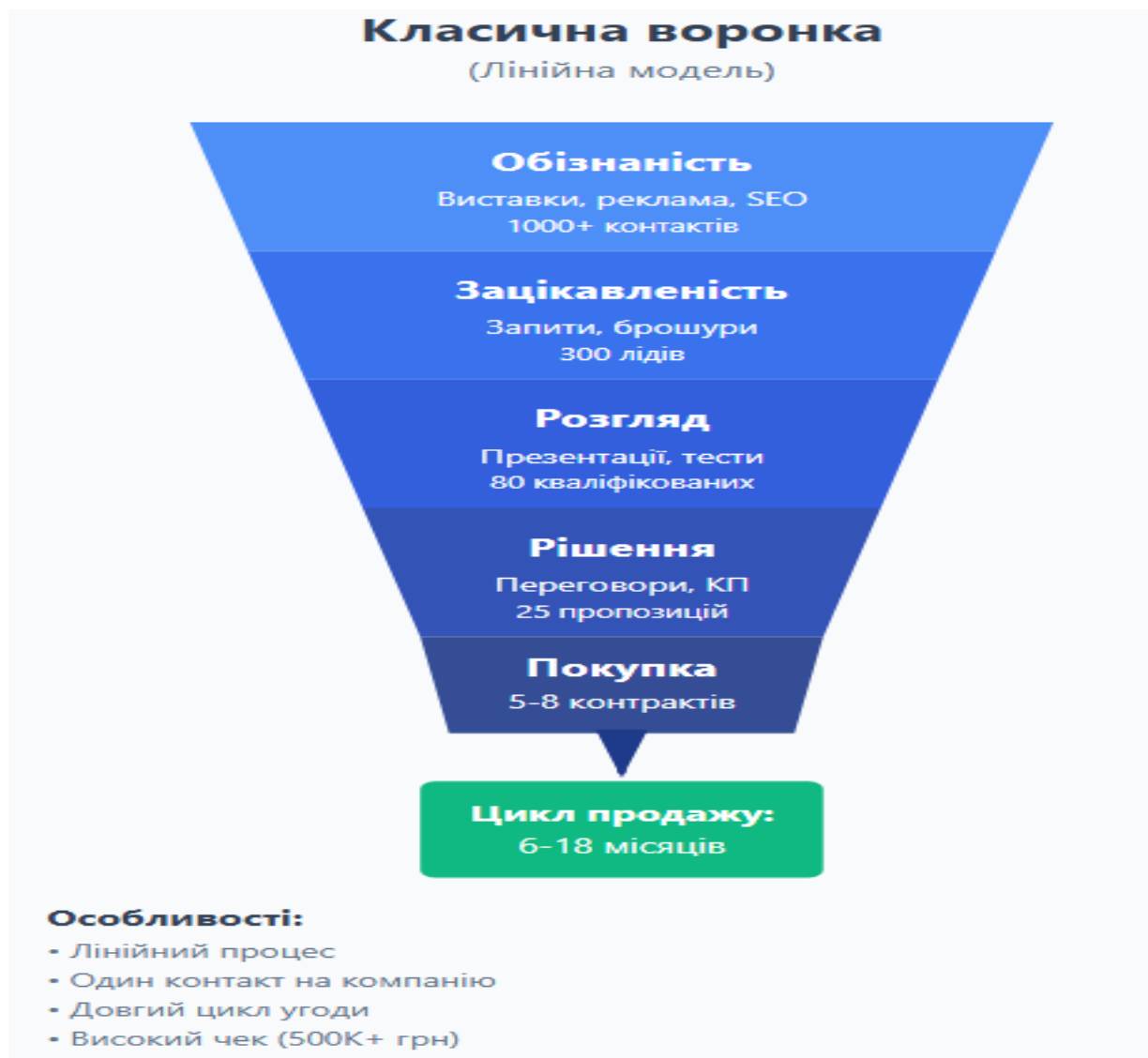


Рисунок 17.12 - Воронка продажів та управління лідами в B2B

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ДИСТРИБУЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Цифровізація каналів дистрибуції. Розвиток цифрових технологій трансформує традиційні моделі дистрибуції на промисловому ринку. Онлайн-платформи B2B дозволяють промисловим покупцям здійснювати замовлення, відстежувати поставки та управляти закупівлями в режимі реального часу. Електронні каталоги з детальними технічними характеристиками, 3D-моделями та калькуляторами підбору продукції полегшують процес вибору та скорочують цикл продажу. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) інтегруються з системами управління ланцюгами поставок, що дозволяє оптимізувати запаси та прогнозувати попит. Віртуальні шоуруми та демонстрації обладнання за допомогою технологій доповненої та віртуальної реальності

розширюють можливості презентації складної продукції без необхідності фізичної присутності.

Омніканальність. Сучасні промислові покупці очікують можливості взаємодії з постачальниками через множину каналів: безпосередні зустрічі з торговими представниками, телефонні консультації, онлайн-замовлення, мобільні додатки. Омніканальний підхід передбачає безшовну інтеграцію всіх точок контакту, що забезпечує узгодженість інформації та послідовність досвіду клієнта незалежно від обраного каналу.

Партнерські екосистеми. Замість традиційних відносин постачальник-посередник-клієнт, все більше компаній формують інтегровані екосистеми, де всі учасники обмінюються даними та співпрацюють для створення спільної цінності. Такі екосистеми можуть включати виробників комплементарної продукції, постачальників логістичних послуг, фінансових партнерів та технологічних інтеграторів.

Структура системи дистрибуції на промисловому ринку є складним та багатогранним явищем, що вимагає стратегічного підходу до планування та управління. Вибір оптимальної конфігурації каналів залежить від численних факторів, включаючи характеристики продукції, особливості цільового ринку, ресурси компанії та конкурентне середовище.

Сучасні тенденції, такі як цифровізація, омніканальність та формування партнерських екосистем, трансформують традиційні моделі дистрибуції та створюють нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Успішні компанії будують гнучкі системи дистрибуції, які здатні адаптуватися до змін ринкового середовища та потреб клієнтів, водночас забезпечуючи ефективний контроль та управління відносинами з партнерами.

Ефективна система дистрибуції є не просто механізмом доставки продукції до споживача, а стратегічним активом, який створює конкурентні переваги через забезпечення доступності продукції, високого рівня обслуговування та тісних відносин з клієнтами.

Контрольні питання:

1. Які основні функції відділу збуту в промисловому підприємстві? Наведіть приклади.
2. Опишіть відмінності між прямими та непрямими каналами збуту на промисловому ринку.
3. Як впливає структура каналів збуту на ефективність управління збутом у B2B-секторі?

4. Які стратегії мотивації персоналу збуту застосовуються в промисловому маркетингу? Обґрунтуйте їх ефективність.
5. Поясніть роль логістики в управлінні збутом промислових товарів.
6. Як проводиться сегментація клієнтів у процесі управління збутом на промисловому ринку?
7. Охарактеризуйте процес перемовин у збуті промислової продукції. Які етапи він включає?
8. Які ризики виникають при виборі дистриб'юторів на промисловому ринку та як їх мінімізувати?
9. Як впливає цифрова трансформація на управління збутом у промислових компаніях?
10. Опишіть модель управління збутом за допомогою CRM-систем у промисловому маркетингу.

Питання для самоперевірки

1. Що таке управління збутом на промисловому ринку?
2. Назвіть основні типи каналів збуту в B2B.
3. Яка різниця між дистриб'юторами та агентами в збуті?
4. Як мотивувати менеджерів з продажу в промисловій сфері?
5. Що таке логістичний ланцюг у збуті?
6. Як сегментувати клієнтів за обсягом закупівель?
7. Які ключові навички потрібні для успішних перемовин у B2B?
8. Чому важливо контролювати ризики в каналах збуту?
9. Як інтернет впливає на збут промислових товарів?
10. Що таке CRM і як вона допомагає в управлінні збутом?

Питання для самостійного опрацювання:

1. Проаналізуйте реальний приклад управління збутом у промисловій компанії (наприклад, Siemens або General Electric) та запропонуйте рекомендації щодо оптимізації каналів збуту.
2. Дослідіть вплив глобалізації на стратегії управління збутом на промисловому ринку та наведіть приклади з різних країн.
3. Розробіть план мотивації команди збуту для малого промислового підприємства, враховуючи бюджетні обмеження.
4. Оцініть роль штучного інтелекту в автоматизації процесів збуту в B2B-секторі та передбачте майбутні тенденції.
5. Порівняйте моделі управління збутом у традиційних промислових галузях (наприклад, машинобудування) та в high-tech секторах (наприклад, електроніка), виділивши ключові відмінності та спільні риси.

Лекція 18

ТЕМА 17. ПРОСУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

План лекції 18

1. Особливості комунікаційної політики на промисловому ринку.
2. Логіка і структура комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій на промисловому ринку.
3. Підходи до формування ІМК на промисловому ринку.
4. Моделі до формування ІМК на промисловому ринку.
5. Комунікаційні стратегії підприємств на промисловому ринку.
6. Етапи розробки стратегії ІМК підприємства на промисловому ринку
7. Характеристика основних інструментів просування на промисловому ринку
8. Оцінка ефективності ІМК на промисловому ринку
- 9.

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Комунікаційна політика є однією з ключових складових комплексу промислового маркетингу, оскільки саме через систему маркетингових комунікацій відбувається формування поінформованості, довіри, ділової репутації та довгострокових партнерських відносин між суб'єктами промислового ринку. На відміну від споживчих ринків, промислові ринки (B2B, M2M, B2G) характеризуються обмеженою кількістю покупців, високою концентрацією попиту, складністю продуктів, колективним характером прийняття рішень та тривалими циклами купівлі. Усі ці фактори зумовлюють специфіку цілей, інструментів, моделей та підходів до формування інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК).

На промисловому ринку комунікації мають ряд ключових відмінностей, зумовлених природою ринку:

- Обмежене коло цільових клієнтів: аудиторія значно вужча, ніж на споживчому ринку.
- Складний та багатоетапний процес прийняття рішення про купівлю (DMU): в процесі беруть участь кілька осіб (інженери, фінансисти, закупівельники, топ-менеджери).
- Високі ризики та вартість угоди: помилка у виборі постачальника може призвести до мільйонних збитків.
- Раціональність та технічна складність: рішення приймаються на основі технічних характеристик, економічної ефективності, надійності, сервісу.
- Орієнтація на довгострокові відносини: акцент на партнерстві, а не на разовій угоді.

Таким чином, *комунікаційна політика в B2B ринку – це, перш за все, інструмент побудови довіри та демонстрації експертизи та експертності.*

Цілі комунікаційної політики в B2B спрямовані на вирішення специфічних задач промислового ринку, де покупці – це професіонали, які приймають рішення на основі даних, а не емоцій. Основні відмінності від B2C:

Таблиця 18.1 - Порівняння ІМК у B2B та B2C

Аспект	B2B (Промисловий ринок)	B2C (Споживчий ринок)
Аудиторія	Організації, експерти	Індивідуальні споживачі
Комунікації	Раціональні, детальні	Емоційні, масові
Канали	Виставки, прямі продажі, LinkedIn	ТБ, соціальні мережі, реклама
Цикл продажів	Довгий (місяці-роки)	Короткий (дні-тижні)

Функції комунікаційної політики на промисловому ринку

Комунікаційна політика на промисловому ринку – це система цілеспрямованих, узгоджених та інтегрованих заходів інформаційного, переконувального та партнерського характеру, спрямованих на формування й підтримку ефективної взаємодії між промисловим підприємством та всіма релевантними аудиторіями (клієнтами, посередниками, постачальниками, державними органами, професійними спільнотами).

Основними функціями комунікаційної політики на промисловому ринку є:

- інформаційна (донесення техніко-економічних параметрів продукту);
- переконувальна (обґрунтування доцільності співпраці);
- іміджева (формування репутації надійного партнера);
- координаційна (узгодження дій між учасниками ланцюга створення цінності);
- реляційна (побудова довгострокових відносин).

Основні цілі в B2B ринку:

- *Інформування та освіта:* Надання детальної технічної інформації про продукти (наприклад, специфікації, сертифікації). Мета – допомогти покупцям зрозуміти, як продукт вирішить їхні бізнес-проблеми.
- *Побудова довіри та відносин:* У B2B цикл продажу може тривати місяці чи роки, тому цілі включають встановлення експертності та лояльності.
- *Генерація лідів та підтримка продажу:* Комунікації спрямовані на залучення кваліфікованих лідів через контент-маркетинг, вебінари та персональні зустрічі.
- *Демонстрація ROI:* Підкреслення економічної вигоди, зниження витрат та підвищення ефективності.
- Формування техніко-економічної обґрунтованості пропозиції;
- Зниження невизначеності та ризиків;

- Підтримка процесу закупівель клієнта;
- Розвиток лояльності та повторних закупівель;
- Посилення переговорних позицій.

Відмінності в комунікаціях між промисловим та споживчим ринком наведена в таблиці 18.2

Таблиця 18.2 - Відмінності в цілях комунікації: споживчий vs. промисловий ринок

Критерій	Споживчий ринок (B2C)	Промисловий ринок (B2B)
Основна мета	Формування емоційного бажання, лояльності до бренду, стимулювання імпульсивних покупок.	Забезпечення інформацією для раціонального вибору, зменшення ризиків покупця, побудова довіри.
	Стимулювання попиту	Формування партнерства
Фокус повідомлення	Користь, статус, емоції, стиль життя, ціна.	Технічні параметри, економічна ефективність (ROI), надійність, сервісна підтримка, додані цінності.
Цільова аудиторія	Масовий споживач, одна людина або сім'я.	Група осіб, що приймають рішення (DMU), часто з різними інтересами (технічними, економічними).
Характер взаємин	Переважно анонімні, короткострокові.	Персоналізовані, довгострокові, партнерські.
Основні інструменти	Мас-медійна реклама (ТБ, радіо), соцмережі, впливові особистості.	Персональні продажі, професійні виставки, ділова преса, кейси, вебінари, контент-маркетинг.
Горизонт	Коротко- та середньостроковий	Довгостроковий
Очікуваний результат	Купівля	Контракт, співпраця

ЛОГІКА І СТРУКТУРА КОМПЛЕКСУ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ (ІМК) НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Логіка побудови інтегрованих маркетингових комунікацій на промисловому ринку обумовлена взаємодією двох специфіка: промислового продукту та цільової аудиторії (рис.18.1). ІМК на промисловому ринку інтегрують: маркетингові; збутові; сервісні; інженерно-технічні комунікації.

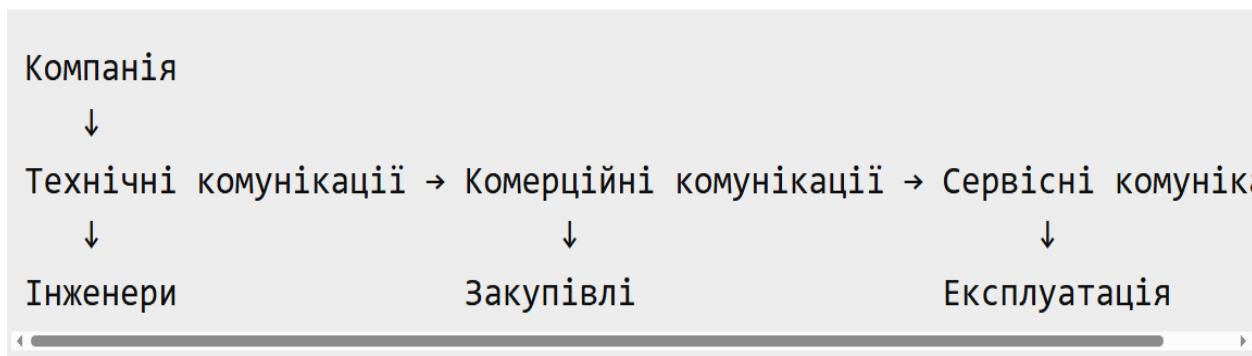


Рисунок 18.1 - Логіка ІМК на промисловому ринку

Логіка обумовлює структуру ІМК (табл. 18.3) та її кількісну присутність у просування (табл. 18.4). Структура ІМК в В2В включає координацію елементів для єдиного повідомлення. Відмінності від В2С: більший акцент на персональних продажах та контенті, менший – на масовій рекламі. Комплекс ІМК на промисловому ринку є збалансованим поєднанням інструментів, де кожен відіграє свою роль на різних етапах шляху покупця. Основними елементами структури в В2В є:

- **Персональні продажі:** основний елемент, оскільки покупці потребують консультацій.
- **Контент-маркетинг:** блоги, whitepapers, кейси для освіти.
- **Торгово-промислові виставки та семінари:** для демонстрації продуктів.
- **Цифрові канали:** SEO, email, LinkedIn для генерації лідів.
- **PR та партнерства:** публікації в галузевих журналах, співпраця з постачальниками.
- **Технічна документація та каталоги продукції як інструменти просування:**

Таблиця 18.3 - Структура та роль інструментів ІМК у В2В

Інструмент	Основна роль	Приклади застосування
Персональні продажі	Ключовий інструмент. Дозволяє вести діалог, вивчати потреби, презентувати складні рішення, вести переговори, закривати угоди.	Робота менеджерів з ключовими клієнтами (КАМ), технічними фахівцями. Презентації, переговори.
Лідогенерація	Генерація лідів, підтримка продажів,	Участь у галузевих виставках (SPS, Hannover Messe). Директ-

Інструмент	Основна роль	Приклади застосування
	демонстрація продукту.	маркетинг (персоналізовані листи, email-розсилки). Телемаркетинг.
Реклама	Підвищення впізнаваності бренду, інформування про нові продукти, підтримка інших інструментів.	Реклама в професійних журналах («Автоматизація та ІТ», «Енергобізнес»). Цільова контекстна реклама (Google Ads). Банери на тематичних порталах.
PR та спонсорство	Формування позитивного іміджу, підвищення довіри, позиціювання як експерта.	Публікації в ЗМІ з коментарями експертів. Наукові статті. Участь у конференціях як спікер. Спонсорство галузевих подій.
Стимулювання продажу	Стимулювання пробної покупки, прискорення рішення.	Зразки для тестування. Гарантійні умови. Знижки при першому замовленні або за обсягом. Трейнінги для клієнтів.
Виставкова діяльність	Представлення продукції, демонстрація можливостей	Міжнародні та галузеві виставки
Технічна документація та каталоги продукції як інструменти просування:	Демонстрації успішного досвіду	розробка технічних специфікацій, демонстраційних матеріалів, кейс-стадіз (case studies)
Цифровий маркетинг	Залучення та утримання промислових клієнтів	корпоративні веб-сайти, контент-маркетинг, LinkedIn та інші B2B-платформи, email-маркетинг

Таблиця 18.2 - Співвідношення інструментів ІМК у B2C та B2B

B2C-ІМК	B2B-ІМК
- Реклама (мас-медіа) - 50% - Просування продажів - 25% - PR - 15% - Персональні продажі - 5% - Директ-маркетинг - 5%	- Персональні продажі - 40% - Промисловий маркетинг (виставки, директ) - 25% - Реклама (спеціалізована) - 15% - PR - 15% - Стимулювання продажів - 5%

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМК НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Існує кілька концептуальних підходів до побудови системи інтегрованих маркетингових комунікацій на промисловому ринку.

Процесний підхід. Процесний підхід розглядає ІМК як послідовність взаємопов'язаних етапів взаємодії з клієнтом протягом всього його життєвого циклу.

Етап 1: УСВІДОМЛЕННЯ (Awareness)

↓

- Контент-маркетинг (статті, вебінари)
- SEO та контекстна реклама
- Участь у виставках
- PR у галузевих ЗМІ

↓

Етап 2: ЗАЦІКАВЛЕНІСТЬ (Interest)

↓

- Цільові email-кампанії
- Завантажувані матеріали (whitepapers)
- Демонстраційні відео
- Кейс-стадіз

↓

Етап 3: ОЦІНКА (Consideration)

↓

- Персональні презентації
- Технічна документація
- Зустрічі з експертами
- ROI-калькулятори

↓

Етап 4: ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ (Decision)

↓

- Комерційні пропозиції
- Переговори та обговорення умов
- Пілотні проекти
- Референси від існуючих клієнтів

↓

Етап 5: УТРИМАННЯ (Retention)

↓

- Технічна підтримка
- Навчання персоналу
- Регулярні огляди ефективності
- Програми лояльності

Наприклад, компанія Siemens використовує процесний підхід у просуванні промислових систем автоматизації. На етапі усвідомлення публікуються аналітичні статті про Індустрію 4.0, на етапі зацікавленості пропонуються безкоштовні аудити виробництва, на етапі оцінки проводяться детальні презентації ROI від впровадження, на етапі прийняття рішення надаються пілотні проекти, а після продажу забезпечується комплексна технічна підтримка.

Канально-орієнтований підхід. Цей підхід фокусується на оптимальному поєднанні різних каналів комунікації для досягнення максимального охоплення та впливу на цільову аудиторію (табл. 18.3).

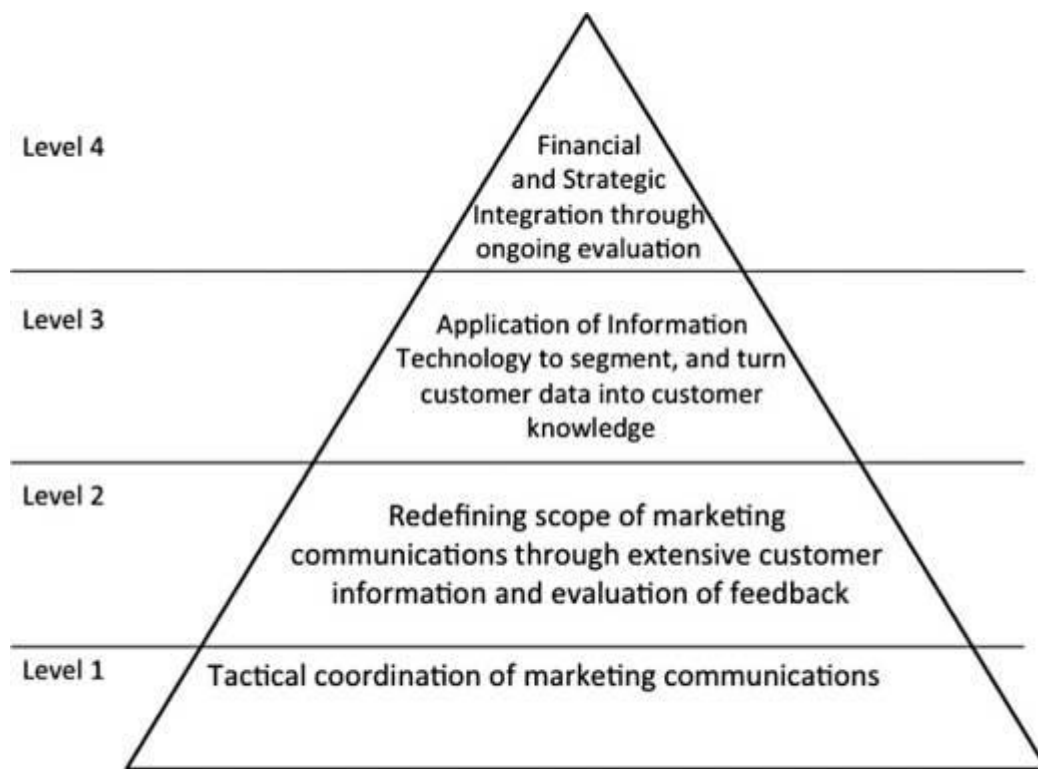
Таблиця 18.3 - Ефективність каналів ІМК на промисловому ринку

Канал комунікації	Ефективність на різних етапах	Вартість	ROI
Персональні продажі	Висока на етапах оцінки та рішення	Висока	300-500%
LinkedIn	Висока на етапах усвідомлення та зацікавленості	Середня	250-400%
Email-маркетинг	Висока на всіх етапах	Низька	400-600%
Галузеві виставки	Висока на етапах усвідомлення та зацікавленості	Висока	150-300%
Контент-маркетинг	Висока на етапах усвідомлення та зацікавленості	Середня	300-500%
Вебінари	Висока на етапах зацікавленості та оцінки	Низька	350-550%
SEO	Середня на етапі усвідомлення	Середня	200-400%

ОСНОВНІ МОДЕЛІ ДО ФОРМУВАННЯ ІМК НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

- **Лінійна модель (Shannon-Weaver):** Джерело – повідомлення – канал – отримувач. У B2B додається зворотний зв'язок.
- **Інтерактивна модель:** Включає фідбек, ідеальна для персональних продажів.
- **Модель AIDA (Attention-Interest-Desire-Action) та її адаптація.** Для B2B модель часто розширюється до AIDAS, де S – Satisfaction (задоволеність), що підкреслює важливість післяпродажного супроводу для повторних продажів.

- **Модель Шульца и Китчена (2000)** (рис. 18.2). Модель Шульца та Кітчена (2000) процес формування інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) на B2B-ринку описує як поетапний розвиток від тактичної координації до повної стратегічної та фінансової інтеграції. Ось як це виглядає в контексті B2B:



Source: Schultz & Kitchen (2000)

Рисунок 18.2 - Модель Шульца и Китчена

Рівень 1. Тактична координація маркетингових комунікацій. На цьому початковому етапі компанія фокусується на узгодженості всіх зовнішніх комунікаційних повідомлень та каналів (реклама, PR, прямий маркетинг, участь у виставках, сайт, матеріали для продажу). Для B2B це означає, що звернення до бізнес-клієнта, його цінності та позиціонування мають бути єдиними, незалежно від того, через який канал чи відділ (маркетинг, продаж, продукт) вони надходять.

Рівень 2. Переосмислення сфери маркетингових комунікацій через поглиблену інформацію про клієнта та оцінку зворотного зв'язку. Компанія починає системно збирати та аналізувати інформацію про своїх B2B-клієнтів (їх потреби, поведінка, цикл купівлі, галузеві особливості). Зворотній зв'язок від клієнтів (через зустрічі, опитування, підтримку) активно використовується для коригування комунікацій. Акцент зміщується з розсилки повідомлень на діалог та побудову відносин.

Рівень 3. Застосування інформаційних технологій для сегментації та перетворення даних про клієнтів на знання. На цьому стратегічному рівні компанії впроваджують CRM-системи, аналітичні інструменти та платформи для автоматизації маркетингу. Дані про B2B-клієнти структуруються, що дозволяє проводити складну сегментацію (за розміром компанії, галузі, стадії життєвого циклу, історії взаємодій). Це перетворює сирі дані на цінні знання, на основі яких можна персоналізувати комунікації, прогнозувати потреби та виявляти найбільш перспективних клієнтів.

Рівень 4. Фінансова та стратегічна інтеграція через постійну оцінку. Найвищий рівень зрілості ІМК. Маркетингові комунікації повністю інтегровані у спільну бізнес-стратегію компанії. Їхня ефективність оцінюється не лише за комунікаційними метриками (охоплення, залучення), а й за фінансовими показниками (ROI — повернення на інвестиції, LTV — довічна цінність клієнта, внесок у продаж та прибуток). Рішення про бюджети та стратегію комунікацій приймаються на основі їх вимірного вкладу у досягнення фінансових цілей компанії. В B2B це часто означає тісну інтеграцію відділів маркетингу та продажів (Marketing & Sales Alignment) та оцінку з воронки продажів.

У B2B-секторі, де цикли продажів довгі, рішення приймаються колегіально, а відносини мають довгостроковий характер, перехід за цими рівнями особливо важливий. Успіх залежить від можливості перетворити розрізнені контакти і тактичні активності в цілісну систему управління знаннями клієнта та її життєвим циклом, що у результаті безпосередньо впливає фінансовий результат і стратегічне позиціонування підприємства.

- **Модель К. Полторак-О. Зозульова.** Модель сформована для інтеграції комунікаційного впливу в мережі Інтернет (рис.18.3, 18.4). Модель передбачає три рівня впливу: масовий, груповий та персоніфікований. При цьому передбачається синергетичний вплив формування контекстного впливу шляхом застосування інструментів латентного маркетингу (наприклад, нативної реклами), який формує інформаційно-критеріальне підґрунтя прийняття рішення, і товарно-інформаційний вплив на ком'юніті та саму особу, що приймає рішення.

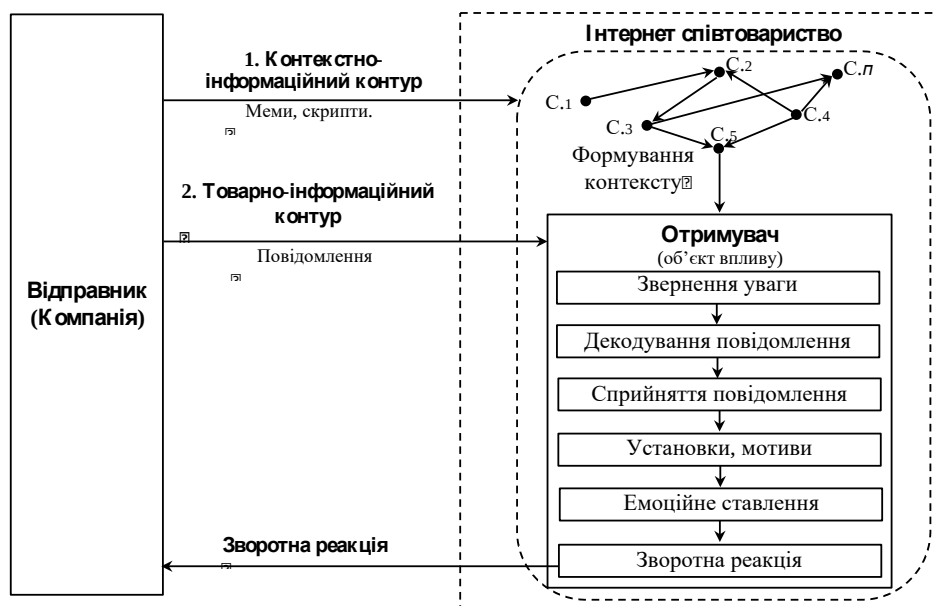


Рисунок 18.3 - Двоконтурна модель комунікаційного впливу К. Полторак - О.Зозульова

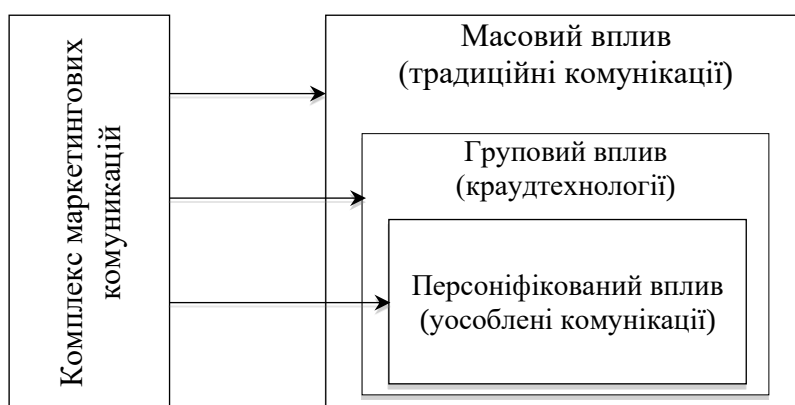


Рисунок 18.4 – Рівні впливу ІМК

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Комунікаційні стратегії індустріальних підприємств на промисловому ринку (B2B) є ключовим елементом маркетингової діяльності, спрямованим на встановлення довгострокових відносин з партнерами, постачальниками та клієнтами. Вони допомагають у просуванні продукції, формуванні іміджу та оптимізації взаємодії в умовах високої конкуренції та складних ланцюгів постачань. Класифікація таких стратегій може бути різноманітною залежно від підходу: за типом комунікації, інструментами, цілями чи специфікою промислового сектору тощо. Нижче наведена класифікація з урахування специфіки промислового ринку (табл. 18.4).

Таблиця 18.4 – Класифікація маркетингових комунікаційних стратегій промислових підприємств.

Ознака	Тип стратегії	Характеристика
За спрямованістю впливу	Push-стратегія (проставхування)	• активні продажі через торгових представників • Прямий маркетинг та cold calling • Участь у тендерах та аукціонах • Демонстрації обладнання безпосередньо у клієнта
	Pull-стратегія (притягування)	• Контент-маркетинг та thought leadership • SEO-оптимізація для B2B-пошуків • Створення репутації експертного бренду • Публікації у галузевих виданнях
За типом комунікації (специфічно для промислового сектору)	Операційна комунікація	Пов'язана з щоденними процесами, цифровізацією інформації та координацією команд. Використовує дані з систем ERP, SCADA, MES та IoT для моніторингу продуктивності, зменшення простоїв і прогнозування обслуговування
	QHSE-комунікація (якість, здоров'я, безпека, довкілля)	Спрямована на захист здоров'я працівників, зменшення ризиків аварій та підвищення обізнаності про найкращі практики. Включає попередження про небезпеки, дотримання норм та екстрені сповіщення.
	Інституційна комунікація	Покращує почуття приналежності до компанії, передає корпоративну культуру та цінності. Особливо важлива для операторів без доступу до email чи інтранету.
	CSR-комунікація (корпоративна соціальна відповідальність)	Прозора комунікація про сталі розвиток, соціальні та екологічні ініціативи. Залучає працівників до ланцюга виробництва, підвищує залученість і продуктивність.
За компонентами стратегії	Ринкова стратегія	Базується на аналізі споживачів, конкурентів і продуктів. Визначає позиціонування та цільові сегменти ринку.
	Креативна стратегія	Формує імідж бренду, створює унікальні ідеї для асоціацій з цільовою аудиторією.
	Стратегія поширення (медіа-стратегія)	Вибір каналів для розміщення повідомлень, щоб досягти потенційних клієнтів ефективно.
За цілями та підходами	Інформаційна стратегія	Надання фактів і даних для підвищення обізнаності. Використовується для прес-релізів і звітів. Розсилка технічних специфікацій промислової продукції партнерам
	Переконувальна стратегія	Переконання аудиторії в перевагах, пріоритет для реклами та адвокати. Кампанії з демонстрацією ROI (повернення інвестицій) для промислових інвестицій.

	Діалогова стратегія	Залучення стейкхолдерів до обговорення, двостороння комунікація. Вебіари чи зустрічі з клієнтами для зворотного зв'язку.
	Стратегія формування згоди	Взаємодія з оточенням і працівниками для розв'язання конфліктів інтересів. Переговори з постачальниками чи внутрішні програми для узгодження цілей.
за інструментами та типами (традиційні vs сучасні)	Традиційна комунікація	Вербальна чи друкована, повільне оновлення, централізований доступ. Бюлетені, прес-релізи, виставки для промислових товарів.
	Електронна (мережева) комунікація	Актуальна інформація, автоматизоване оновлення, інтеграція з цифровими платформами. Соціальні мережі B2B (LinkedIn), email-розсилки, IoT-інтеграція для моніторингу.
	Креативні методи для емоційного залучення.	WOM (сарафанне радіо), event-маркетинг (події), buzz-маркетинг (вірусні кампанії), флешмоби чи тизери для запуску новинок.
	Інтегровані інструменти (IMC - Integrated Marketing Communications)	Комбінація ATL (масова реклама), BTL (промо-акції) та TTL (гібрид). Комбіновані кампанії: реклама + персональні продажі + PR для промислових інновацій.
За рівнем персоналізації	Масова комунікація	Стандартизовані повідомлення для широкої аудиторії • Використання галузевих виставок, спеціалізованих видань • Корпоративні веб-сайти з загальною інформацією
	Сегментована комунікація	• Диференційовані повідомлення для окремих сегментів B2B-клієнтів • Таргетована реклама в галузевих медіа • Спеціалізовані презентації для різних галузей
	Персоналізована комунікація	• Індивідуальні комерційні пропозиції • Персональні менеджери та консультанти • Кастомізовані технічні рішення під конкретного клієнта
За типом взаємодії	Транзакційна стратегія	• Фокус на разових угодах • Акцент на ціні та технічних характеристиках • Мінімальна післяпродажна дтримка
	Реляційна стратегія	• Побудова довгострокових партнерських відносин • Регулярна технічна підтримка та консалтинг • Спільна розробка рішень • Програми лояльності для B2B-клієнтів
	Колаборативна стратегія	• Спільні інноваційні проекти • Інтеграція в ланцюги постачання клієнтів • Стратегічні альянси та партнерства
За каналами комунікації	Особиста комунікація	• Переговори на рівні топ-менеджменту • Візити торгових представників • Технічні презентації та навчання
	Цифрова комунікація	• LinkedIn та B2B-соціальні мережі

		• Email-маркетинг та автоматизація • Вебінари та онлайн-демонстрації • B2B-маркетплейси та електронні каталоги
	Традиційна медійна комунікація	• Галузеві виставки та конференції • Друковані каталоги та технічна документація • Реклама в спеціалізованих виданнях
	Гібридна комунікація	• Поєднання онлайн та офлайн форматів • Віртуальні виставки з можливістю особистих зустрічей
За етапом життєвого циклу відносин	Стратегія залучення (Acquisition)	• Генерація лідів через контент та рекламу • Холодні дзвінки та email-розсилки • Участь у галузевих заходах
	Стратегія розвитку (Development)	• Технічні консультації та підтримка • Демонстрація додаткових можливостей • Cross-selling та up-selling
	Стратегія утримання (Retention)	• Програми технічної підтримки • Регулярне інформування про інновації • Персональне обслуговування ключових клієнтів
За змістом повідомлення	Раціональна стратегія	• Акцент на технічних характеристиках • ROI та економічна ефективність • Сертифікати, стандарти, гарантії • Кейси та доказова база
	Емоційна стратегія	• Формування іміджу надійного партнера • Підкреслення престижності співпраці • Корпоративна соціальна відповідальність
	Інформаційно-освітня стратегія	• Навчальні програми для клієнтів • Технічна документація та white papers • Галузева експертиза та консалтинг
За рівнем диференціації та охопту	Відособлена (персоніфікована) стратегія	Комунікація будується навколо конкретного ключового клієнта або вузької групи клієнтів. Використовується для стратегічних партнерств. <i>Приклад:</i> Розробка індивідуальної програми лояльності, призначення менеджера по роботі з клієнтом (Key Account Manager), проведення спільних технологічних воркшопів.
	Сегментна стратегія:	Спрямована на чітко визначений сегмент ринку (напр., автовиробники, хімічні комбінати, малі ТОВ). Повідомлення та канали адаптуються під спільні потреби сегменту. <i>Приклад:</i> Спеціалізовані журнали для нафтогазової галузі, тематичні вебінари для енергетиків.
	Масова (недиференційована) стратегія	Використовується рідко, для стандартизованої продукції з широким застосуванням. Спрямована на формування загального впізнавання бренду. <i>Приклад:</i> Корпоративна реклама компанії-виробника підшипників або електродвигунів у загальногалузевих ЗМІ.

За інтеграцією комунікаційних інструментів	Стратегія комплексних маркетингових комунікацій (ІМС)	Максимальна інтеграція всіх каналів (особистих продажів, реклами, PR, просування продажів, прямого маркетингу) для трансляції єдиного, послідовного та переконливого повідомлення. Основа сучасної B2B-комунікації.
	Стратегія домінантного інструменту	Акцент робиться на один-два найефективніших для цільової аудиторії канали. - Стратегія прямих продажів: Основним каналом є штат менеджерів з продажу та інженерів-консультантів. - Стратегія технічного PR та контенту: Фокус на публікації в профільних ЗМІ, випуск технічних бюлетенів, кейсів, white papers. - Стратегія інтернет-маркетингу: Основа — веб-сайт як хаб, SEO/SEM, вебінари, лідогенерація через контент.
За типом взаємодії та цілями впливу	Стратегія раціонального впливу	Акцент на технічних та економічних перевагах: продуктивність, надійність, енергоефективність, сумарна вартість володіння (TCO). Використовує цифри, графіки, порівняльні таблиці, результати випробувань.
	Стратегія партнерства та довіри	Спрямована на побудову довгострокових відносин. Комунікація підкреслює стабільність, досвід, репутацію, готовність до співпраці, відповідальність. Інструменти: спільні заходи, case studies з клієнтами, гарантії, прозорі умови.
	Стратегія інноваційного лідерства	Позиціювання компанії як технологічного лідера. Комунікація будується навколо унікальних розробок, патентів, участі у дослідницьких проектах. Ціль — привернути «early adopters». Інструменти: презентації на міжнародних виставках, публікації в наукових виданнях, спеціалізовані блоги.
	Стратегія розв'язання проблем (Solution Selling)	Комунікація будується не навколо продукту, а навколо проблеми клієнта та комплексного рішення. Використовує історії успіху, консультативний підхід продажів, демонстраційні центри.

За вибором каналів комунікації	Пряма (Direct) стратегія	Основним каналом є безпосередній контакт «виробник-споживач»: менеджери з продажу, спеціалізовані відділи з роботи з ключовими клієнтами, служба підтримки.
	Непряма (Indirect) стратегія	Комунікація ведеться через посередників: дистриб'юторів, дилерів, інтеграторів, подальше виробництво (ОЕМ-клієнтів). Виробник комунікує як з кінцевим споживачем, так і (головним чином) з партнерами, надаючи їм маркетингові матеріали та навчання (стратегія «pull-through»).
	Гібридна (Multi-channel) стратегія	Поєднання прямих і непрямих каналів для максимального охоплення ринку
За активністю на ринку	Активна (наступальна) стратегія	Спрямована на завоювання частки ринку у конкурентів, вихід на нові ринки. Використовує агресивне просування, порівняльну рекламу, спеціальні пропозиції
	Пасивна (оборонна) стратегія	Зосереджена на утриманні наявних клієнтів та захисті ринкової частки. Акцент на програми лояльності, підвищення якості сервісу, комунікацію стабільності.
	Стратегія нішевого лідерства	Комунікація з вузьким, але дуже цільовим сегментом. Підкреслюється експертність у специфічній галузі або технології.
За способом реалізації	Outbound-маркетинг (активний маркетинг)	Компанія активно шукає клієнтів, використовуючи різноманітні канали комунікації. Основні інструменти: Традиційна реклама (телебачення, радіо, друковані видання), холодні дзвінки, спам-розсилки, виставки та конференції, Direct mail. Мета: Швидке залучення нових клієнтів та збільшення обсягу продажів. Переваги: можливість швидкого отримання результатів, широкий охоплення аудиторії. Недоліки: висока вартість, низька ефективність, негативне ставлення клієнтів до нав'язливих пропозицій.
	Inbound-маркетинг (пасивний маркетинг)	Компанія створює цінний контент, який приваблює потенційних клієнтів і спонукає їх до взаємодії. Основні інструменти: SEO (пошукова оптимізація), content-маркетинг (створення блогів, статей, відео), соціальні мережі, email-маркетинг (розсилки цінного контенту), вебінари. Мета: привернути увагу цільової аудиторії, побудувати довгострокові відносини з клієнтами, підвищити лояльність. Переваги: вища ефективність, довіра клієнтів, нижча вартість у довгостроковій перспективі. Недоліки: потрібен час для отримання результатів, вимагає постійної роботи над контентом.
За ступенем інтеграції	Монофункціональна стратегія	Використання одного домінуючого каналу

	Інтегрована маркетингова комунікація (ІМК)	• Синхронізація всіх каналів та повідомлень • Єдина комунікаційна платформа • Узгодженість онлайн та офлайн взаємодії
--	--	---

ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІМК ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Розроблення стратегії ІМК підприємства на промисловому ринку передбачає проходження наведених нижче етапів.

Етап 1: Аналіз ситуації. Складові аналізу: аналіз внутрішнього середовища (ресурси, можливості), аналіз цільової аудиторії (сегментація, buying personas), аналіз конкурентів (позиціонування, комунікаційні стратегії), аналіз ринкових трендів.

BUYING PERSONA: Директор з виробництва
Ім'я: Олександр К. Посада: Директор з виробництва Галузь: Харчова промисловість Розмір компанії: 200-500 співробітників ЦІЛІ: - Підвищення продуктивності на 15% - Зниження браку до 2% - Впровадження автоматизації ВИКЛИКИ: - Застаріле обладнання - Обмежений бюджет на модернізацію - Опір змінам з боку персоналу ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ: - Галузеві видання - LinkedIn - Рекомендації колег - Спеціалізовані виставки КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА: - ROI проекту - Технічна підтримка - Досвід у галузі - Умови фінансування

Рисунок 18.5 - Приклад форми buying persona для промислового клієнта

Етап 2: Визначення цілей ІМК. Цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound): Приклади SMART-цілей: збільшити кількість якісних лідів на 30% протягом наступних 12 місяців; підвищити впізнаваність бренду серед цільової аудиторії з 25% до 40% за рік; досягти конверсії лідів у клієнтів на рівні 15% протягом 6 місяців; збільшити LTV існуючих клієнтів на 25% через програми лояльності

Етап 3: Вибір системи стратегії просування (табл. 18.4).

Етап 4: Визначення бюджету та розподіл ресурсів. Обирається метод формування бюджету та розрахунок витрат на комунікації з урахуванням особливостей промислового ринку (наприклад, акцент на персональні продажі).

За бюджетом на просування виділяють такі стратегії підприємств:

- *Budget-friendly* (SMM, SEO, e-mail, контент створений користувачами (UGC), blogging, контент-маркетинг, інтернет-довідники та бізнес-listing (Google Business Profile; Facebook Business Page; Yelp; Angi; Better Business Bureau; Foursquare; HomeAdvisor), реферальні посилання та т.ін.).

- *Стратегії просування з помірним бюджетом* (реклама з оплатою за клік (PPC), інфлюенс-маркетинг, реклама в соціальних мережах, відеомаркетинг, афілейт програми (просування чужих товарів і послуг за узгоджену заздалегідь винагороду), онлайн-конкурси та розіграші, партнерський маркетинг (співпраця з підприємствами, які не є конкурентами, але працюють з тією категорією клієнтів), виставки та заходи)
- *Традиційні стратегії* просування (реклама в ЗМІ, друкована реклама, банери, PR, спонсорство, мобільні додатки, повномасштабні кампанії SEO та SEM, тощо).

Найчастіше використовують такі **методи формування рекламного бюджету**:

1. *Встановлений відсоток від продажів компанії або в середньому по галузі.* Метод діє, якщо ринок стабільний та рекламна стратегія конкурентів не змінюється. Наприклад: «Chrysler» - 2.1%, «General Motors» - 0.9%, «McDonald's» - 19.2%.

2. *Частка від частки ринку.* Частка реклами трохи більше частки ринку. Якщо абсолютна частка ринку підприємства становить 30%, то витрати на рекламу - 35% від сукупного рекламного бюджету галузі. У разі виведення нового продукту, частка збільшується значно більше.

3. *Виходячи із цілей.* Рекламний бюджет формується виходячи з поставленої мети. Застосовується, як правило, велика компанія з хорошим фінансовим станом, а також на етапі виведення нового товару.

Метод передбачає такі етапи: (1) встановлення заданої абсолютної ринкової частки компанії; (2) завдання частки потенційних покупців, які будуть охоплені рекламою; (3) визначення частки споживачів, яку підприємство планує схилити до пробної купівлі; (4) оцінка кількості контактів із рекламним повідомленням на 1% пробних покупок; (5) визначення необхідного валового оцінного коефіцієнта (один пункт дорівнює одному контакту на 1% цільової аудиторії); (6) визначення величини рекламного бюджету на основі аналізу середньої вартості одного пункту валового оцінного коефіцієнта.

4. *Експериментальний метод.* Розмір рекламного бюджету визначається експериментально для кожного товарного та географічного ринків. Дозволяє врахувати нюанси кожного ринку.

5. *Метод паритету із конкурентами.* Величина рекламного бюджету вибирається в такий спосіб, щоб підтримувати паритет із найбільш небезпечними конкурентами. Використовується, як правило, на зрілих ринках з групою компаній-лідерів, що чітко сформувалася.

6. *Залишковий метод.* Обсяг рекламного бюджету формується за залишковим принципом з наявних коштів.

7. *На основі економетричних моделей.* Розрахунок величини необхідного рекламного бюджету йде з урахуванням моделювання з допомогою економетричних моделей, коефіцієнти у яких виходять експериментально кожному за ринку. До найбільш відомих можна віднести моделі М. Відаля-Х. Вольфа, Т. Мітчелла та S-подібної кривої.

Модель Відаля-Вольфа базується на наступній формулі:

$$A = \frac{S + l \cdot t \cdot S}{r \cdot t \left(1 - \frac{S}{M}\right)},$$

де A – обсяг необхідних коштів, r – реакція збуту реклами,

$r = \frac{\text{обсяг продажів}}{\text{витрати на рекламу}}$, l – зменшення обсягу збуту за одиницю часу при

нульових витратах на рекламу (у період експерименту). .

Модель Т. Мітчелла відображає залежність обсягу продажів (N) від фінансових вкладень (A) та має таку функціональну залежність:

$$N = k \cdot A^{\lambda},$$

де k – невід’ємний коефіцієнт, λ – коефіцієнт рекламної еластичності.

Етап 5: Формування комунікаційного повідомлення. Ключові елементи ціннісної пропозиції (value proposition) для B2B ринку:

- унікальна торгова пропозиція (УТП),
- раціональні вигоди (економія, продуктивність, надійність),
- емоційні вигоди (впевненість, престиж, інноваційність),
- підтвердження (кейси, цифри, сертифікати).

Етап 6: Вибір каналів комунікації. Формування оптимального комунікаційного комплексу з урахуванням: особливостей цільової аудиторії, етапів воронки продажів, бюджетних обмежень, специфіки продукції.

Етап 7: Розробка календарного плану. Приклад календарного плану наведено у табл. 18.

Таблиця 18.4 - Приклад календарного плану ІМК (квартал)

Місяць	Активності	Канали	Відповідальний	Бюджет
Січень	Запуск контент-кампанії "Індустрія 4.0"	Блог, LinkedIn, Email	Відділ маркетингу	\$15,000
	Вебінар "Автоматизація виробництва"	Zoom, промо в LinkedIn	Технічний відділ	\$3,000
Лютий	Участь у виставці IndustrialTech Expo	Виставковий стенд, промо-матеріали	Відділ продажів	\$40,000
	Email-кампанія для post-виставки	Email, CRM	Відділ маркетингу	\$2,000
Березень	Публікація whitepaper "ROI автоматизації"	Сайт, LinkedIn, Email	Відділ маркетингу	\$8,000
	Персональні презентації для топ-лідів	Особисті зустрічі	Відділ продажів	\$5,000

Етап 8: Реалізація та контроль. Впровадження плану ІМК з регулярним моніторингом ключових показників ефективності (KPI).

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОСУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

ПЕРСОНАЛЬНІ ПРОДАЖІ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ НА B2B-РИНКУ

У сучасному бізнес-середовищі персональні продажі залишаються найважливішим інструментом просування на ринку B2B (business-to-business). На відміну від масового маркетингу та цифрової реклами, які домінують у секторі B2C, корпоративні продажі вимагають індивідуального підходу, глибокого розуміння потреб клієнта та побудови довгострокових партнерських відносин. Специфіка B2B-ринку полягає в тому, що тут приймаються рішення про закупівлю великих обсягів товарів чи послуг, зазвичай на значні суми, з тривалим циклом угоди та залученням декількох осіб у процес прийняття рішення.

Персональні продажі в B2B-секторі — це не просто транзакція, а комплексний процес консультування, де менеджер з продажу виступає експертом та радником для клієнта. Успішність цього інструменту просування залежить від професіоналізму торгового персоналу, ефективності організації відділу продажів та здатності компанії будувати стратегічні відносини з ключовими клієнтами. У цій роботі ми детально розглянемо організаційні

аспекти роботи відділу продажів, основні етапи процесу продажу та принципи управління відносинами з найважливішими клієнтами компанії.

Організація роботи відділу продажів на B2B-ринку

Ефективна організація відділу продажів є фундаментом успішної діяльності будь-якої B2B-компанії. На відміну від роздрібних продажів, де взаємодія з клієнтом може бути короткочасною, корпоративні продажі потребують системного підходу, чіткого розподілу ролей та координації між різними функціональними підрозділами організації.

Структура відділу продажів

Структура відділу продажів у B2B-компаніях може варіюватися залежно від розміру організації, специфіки продукту та географії діяльності. Найпоширенішими є такі моделі організації: географічна структура, коли менеджери відповідають за певні регіони або території; продуктова структура, де кожен співробітник спеціалізується на конкретній групі товарів чи послуг; клієнтська структура, організована за типами клієнтів або галузями; та змішана структура, що поєднує елементи різних підходів.

У великих B2B-компаніях відділ продажів зазвичай включає кілька рівнів. На вершині знаходиться директор або віце-президент з продажу, який визначає стратегію та несе відповідальність за досягнення цілей. Регіональні або продуктові менеджери координують роботу своїх команд та забезпечують виконання планів у своїх сегментах. Менеджери з продажу або аккаунт-менеджери безпосередньо працюють з клієнтами, проводять переговори та укладають угоди. Підтримку їм надають спеціалісти з розвитку бізнесу (Business Development Representatives), які займаються пошуком та первинною кваліфікацією потенційних клієнтів, а також технічні фахівці та пресейл-консультанти, які забезпечують експертну підтримку на складних етапах продажу.

Планування та постановка цілей

Успішна робота відділу продажів неможлива без чіткого планування та встановлення конкретних, вимірюваних цілей. Процес планування зазвичай починається з аналізу ринку та визначення потенціалу продажів. На основі стратегічних цілей компанії формуються річні, квартальні та місячні плани продажів, які потім розподіляються між окремими менеджерами або командами. Ключовими показниками ефективності (KPI) для відділу продажів зазвичай є: обсяг продажів у грошовому та натуральному вираженні, кількість нових клієнтів, середній чек угоди, коефіцієнт конверсії на різних етапах продажу, тривалість циклу угоди, рівень задоволеності клієнтів та показник утримання клієнтів (retention rate). Важливо, щоб цілі були реалістичними та досяжними, але водночас амбітними, що стимулюють команду до розвитку.

Мотивація та система винагород

Система мотивації торгового персоналу має бути збалансованою та справедливою, щоб стимулювати як короткострокові результати, так і довгострокову побудову відносин з клієнтами. Більшість B2B-компаній використовують комбіновану модель оплати праці, що складається з фіксованої частини (базовий оклад) та змінної частини (комісійні, бонуси).

Базовий оклад забезпечує стабільність та мотивує співробітників працювати над довгостроковими проектами з тривалим циклом угоди. Змінна частина, яка може становити від тридцяти до сімдесяти відсотків загальної компенсації, прив'язується до досягнення конкретних результатів: виконання плану продажів, залучення нових клієнтів, закриття стратегічних угод. Важливо також передбачити нефінансову мотивацію: визнання досягнень, кар'єрне зростання, навчання та розвиток, участь у прийнятті рішень.

Навчання та розвиток команди

Постійне навчання та професійний розвиток є критично важливими для підтримки конкурентоспроможності відділу продажів. B2B-продажі вимагають глибоких знань продукту, розуміння галузі клієнта, володіння сучасними методиками продажу та вміння працювати з CRM-системами та аналітичними інструментами.

Програми навчання зазвичай включають: вступний тренінг для нових співробітників (onboarding), що охоплює вивчення продуктів, корпоративної культури та процесів; регулярні тренінги з техніки продажу, переговорів, презентацій; продуктові навчання при запуску нових рішень; обмін досвідом між колегами через внутрішні воркшопи та систему менторства. Багато компаній також інвестують у зовнішні тренінги та сертифікації, такі як SPIN Selling, Challenger Sale або Solution Selling.

Технологічне забезпечення

Сучасний відділ продажів не може ефективно функціонувати без належного технологічного забезпечення. Основним інструментом є CRM-система (Customer Relationship Management), яка дозволяє відстежувати всі взаємодії з клієнтами, управляти воронкою продажів, прогнозувати результати та аналізувати ефективність роботи команди. Популярні рішення включають Salesforce, Microsoft Dynamics, HubSpot та інші платформи.

Окрім CRM, відділ продажів використовує інструменти для автоматизації маркетингу та продажів, платформи для проведення онлайн-презентацій та демонстрацій, сервіси для аналітики та прогнозування, системи електронного документообігу для швидкого оформлення угод. Правильне впровадження та використання цих технологій значно підвищує продуктивність команди та якість обслуговування клієнтів.

Етапи процесу продажу в B2B

Процес продажу в B2B-секторі є комплексним та багатоетапним. На відміну від імпульсивних рішень про покупку в роздрібній торгівлі, корпоративні клієнти проходять через структурований процес оцінки, порівняння та прийняття рішення. Розуміння та професійне управління кожним етапом цього процесу є ключем до успіху.

Етап 1: Пошук та кваліфікація потенційних клієнтів. Перший етап процесу продажу полягає в ідентифікації потенційних клієнтів (проспектів) та визначенні, наскільки вони відповідають профілю ідеального клієнта компанії. Джерелами потенційних клієнтів можуть бути: вхідний маркетинг (контент-маркетинг, SEO, веб-сайт), холодні дзвінки та email-розсилки, мережеві заходи та галузеві конференції, рекомендації від існуючих клієнтів, партнерські програми та альянси.

Кваліфікація проспектів є критично важливим кроком, який економить час та ресурси, дозволяючи зосередитися на найперспективніших можливостях. Популярними методологіями кваліфікації є BANT (Budget, Authority, Need, Timeline), яка перевіряє наявність бюджету, повноважень приймати рішення, реальної потреби та часових рамок; MEDDIC (Metrics, Economic Buyer, Decision Criteria, Decision Process, Identify Pain, Champion), що заглиблюється в метрики успіху, особу економічного покупця, критерії та процес прийняття рішення, болі клієнта та наявність внутрішнього адвоката.

Етап 2: Встановлення контакту та вивчення потреб. Після кваліфікації починається активна взаємодія з потенційним клієнтом. Перша зустріч або дзвінок є критично важливим для створення позитивного враження та встановлення довіри. На цьому етапі менеджер з продажу повинен зосередитися не на презентації свого продукту, а на глибокому розумінні бізнесу клієнта, його викликів та цілей.

Ефективне вивчення потреб передбачає використання різних типів питань. Відкриті питання дозволяють клієнту детально описати ситуацію та виразити своє бачення. Уточнюючі питання допомагають глибше зрозуміти специфіку проблеми. Питання про наслідки розкривають, які будуть результати, якщо проблема не буде вирішена. Методологія SPIN (Situation, Problem, Implication, Need-Payoff) є особливо ефективною для складних B2B-продажів, оскільки допомагає клієнту самостійно усвідомити важливість проблеми та цінність її вирішення.

Важливо уважно слухати клієнта, робити нотатки, уточнювати незрозумілі моменти та демонструвати щирий інтерес до його бізнесу. На цьому етапі менеджер збирає інформацію про організаційну структуру клієнта, процеси

прийняття рішень, бюджетні обмеження, конкурентів, що розглядаються, та критерії вибору постачальника.

Етап 3: Презентація рішення та демонстрація цінності. Після того, як потреби клієнта детально вивчені, настає час представити своє рішення. Ключова відмінність успішної B2B-презентації полягає в тому, що вона фокусується не на характеристиках продукту, а на конкретних вигодах для бізнесу клієнта та на вирішенні його специфічних проблем.

Ефективна презентація будується за структурою: узагальнення розуміння потреб клієнта, представлення рішення як відповіді на ці потреби, демонстрація конкретних прикладів та кейсів, обґрунтування ROI (return on investment) та бізнес-вигод. У B2B-продажах часто використовуються кастомізовані презентації та демонстрації, адаптовані під конкретну галузь та ситуацію клієнта. Важливим елементом є використання доказів цінності: кейс-стаді успішних проектів із подібними клієнтами, testimonials та рекомендації, незалежні дослідження та сертифікації, демонстрації та пілотні проекти, детальні розрахунки економічного ефекту. Менеджер повинен бути готовий відповісти на технічні питання або залучити відповідних фахівців для підтримки.

Етап 4: Обробка заперечень. Заперечення є природною частиною процесу продажу і свідчать про те, що клієнт серйозно розглядає пропозицію. Типові заперечення в B2B-продажах стосуються ціни, сумнівів у необхідності зміни поточного постачальника, побоювань щодо складності впровадження, потреби в додатковому часі для прийняття рішення, відсутності бюджету в поточному періоді.

Професійний підхід до обробки заперечень включає кілька кроків. Спочатку необхідно уважно вислухати заперечення, не перебиваючи клієнта. Потім важливо визнати його побоювання як обґрунтовані та поставити уточнюючі питання, щоб зрозуміти справжню суть заперечення, адже часто озвучене заперечення маскує інші, глибші занепокоєння. Наступним кроком є представлення аргументованої відповіді з використанням фактів, прикладів та гарантій. Після цього важливо переконатися, що заперечення вирішено, та перейти до наступного кроку.

Щодо заперечення про ціну, ефективна стратегія полягає в переведенні розмови від вартості до цінності, демонстрації ROI та порівнянні з вартістю невирішеної проблеми. Якщо клієнт порівнює з конкурентами, важливо чесно визнати сильні сторони конкурентів, але підкреслити унікальні переваги свого рішення.

Етап 5: Закриття угоди. Закриття угоди є логічним завершенням процесу продажу, коли клієнт приймає рішення про співпрацю. Важливо розпізнати сигнали готовності до покупки: клієнт запитує про деталі впровадження,

обговорює умови контракту, цікавиться термінами поставки, запитує про процедуру оформлення замовлення, знайомить з фінансовим відділом або особами, що приймають остаточне рішення.

Існує безліч технік закриття, кожна з яких підходить для різних ситуацій. Пряме закриття передбачає безпосереднє запитання про готовність рухатися далі. Закриття з припущенням будується на припущенні, що рішення вже прийнято. Альтернативне закриття пропонує вибір між двома варіантами, обидва з яких ведуть до угоди. Пробне закриття дозволяє перевірити готовність клієнта через гіпотетичне питання. Закриття з резюме узагальнює всі домовленості та вигоди перед запитом про рішення.

В B2B-продажах часто процес закриття включає кілька етапів: отримання попередньої згоди від ключових стейкхолдерів, узгодження комерційної пропозиції, юридична експертиза контракту, затвердження бюджету, підписання договору. Менеджеру важливо супроводжувати клієнта через усі ці етапи, надаючи необхідну підтримку та документацію.

Етап 6: Післяпродажне обслуговування та розвиток відносин. На відміну від транзакційних продажів, у B2B процес не закінчується підписанням контракту. Післяпродажне обслуговування та розвиток відносин є критично важливими для утримання клієнтів, отримання повторних замовлень та рекомендацій. Цей етап включає забезпечення успішного впровадження продукту або послуги, регулярну комунікацію для відстеження задоволеності клієнта, проактивне вирішення проблем та відповіді на запити, періодичні огляди бізнесу для оцінки досягнутих результатів, ідентифікацію можливостей для розширення співпраці.

Задоволений клієнт не лише продовжує співпрацю, але й стає адвокатом бренду, рекомендуючи компанію іншим потенційним клієнтам у своїй мережі. У B2B-секторі, де рішення часто приймаються на основі рекомендацій та репутації, така органічна промоція є надзвичайно цінною. Тому інвестиції в післяпродажне обслуговування мають високу віддачу через збільшення lifetime value клієнта та зниження вартості залучення нових клієнтів.

Управління відносинами з ключовими клієнтами (Key Account Management)

У більшості B2B-компаній невелика кількість клієнтів генерує значну частину доходу — часто застосовується правило Парето, згідно з яким двадцять відсотків клієнтів забезпечують вісімдесят відсотків прибутку. Ці стратегічно важливі клієнти потребують особливого підходу до управління відносинами, що реалізується через систему Key Account Management (КАМ).

Key Account Management — це стратегічний підхід до управління найважливішими клієнтами компанії, який передбачає виділення додаткових ресурсів, персоналізовану увагу та довгострокове партнерство. Ключові клієнти відрізняються від звичайних високим обсягом закупівель, стратегічним значенням для бізнесу, потенціалом зростання, репутаційним впливом та складністю відносин.

Мета КАМ полягає не просто в продажу продуктів, а в створенні взаємовигідного партнерства, де обидві сторони працюють над досягненням спільних бізнес-цілей. Key Account Manager виступає не як продавець, а як стратегічний консультант та координатор, який глибоко розуміє бізнес клієнта і здатний мобілізувати ресурси своєї компанії для вирішення завдань клієнта.

Процес виділення ключових клієнтів повинен базуватися на чітких критеріях та об'єктивному аналізі. Типові критерії включають поточний обсяг продажів клієнту, потенціал зростання бізнесу, прибутковість співпраці з урахуванням усіх витрат, стратегічну важливість (наприклад, як референс для інших клієнтів), інноваційність та готовність до партнерства, стабільність та довгострокову перспективу відносин.

Багато компаній використовують матричний підхід, оцінюючи клієнтів за двома осями: поточна цінність та стратегічний потенціал. Це дозволяє сегментувати клієнтську базу на категорії: ключові клієнти з високою поточною цінністю та високим потенціалом, які отримують максимум уваги; клієнти зростання з невеликим поточним обсягом, але великим потенціалом; прибуткові клієнти з високим обсягом, але обмеженим потенціалом росту; стандартні клієнти, які обслуговуються за базовою моделлю.

Управління ключовими клієнтами вимагає створення спеціалізованої структури. У центрі знаходиться Key Account Manager (КАМ) — досвідчений фахівець, який несе відповідальність за розвиток відносин з клієнтом та досягнення цілей співпраці. КАМ повинен володіти не лише навичками продажу, але й стратегічним мисленням, розумінням бізнес-моделей, здатністю управляти складними проектами та координувати роботу різних підрозділів.

Для підтримки КАМ часто формується команда з ключового клієнта (Account Team), яка може включати технічних спеціалістів, менеджерів з продукту, фахівців з маркетингу, спеціалістів із впровадження та підтримки, юристів та фінансових консультантів. Така мультифункціональна команда забезпечує комплексне обслуговування всіх потреб стратегічного клієнта.

На рівні вищого менеджменту зазвичай призначається Executive Sponsor — топ-менеджер компанії-постачальника, який підтримує відносини на стратегічному рівні з керівництвом клієнта. Така практика Executive-to-Executive

engagement підкреслює важливість клієнта і дозволяє швидко вирішувати питання, що виходять за межі повноважень КАМ.

Основою ефективного КАМ є детальне планування. Для кожного ключового клієнта розробляється Стратегічний план управління клієнтом (Strategic Account Plan), який зазвичай охоплює період від одного до трьох років. Цей документ включає детальний аналіз бізнесу клієнта: його галузь, конкурентне середовище, стратегічні цілі, виклики та можливості; картування організаційної структури та ключових стейкхолдерів; аналіз поточних відносин: які продукти використовуються, частка гаманця (share of wallet), рівень задоволеності; ідентифікацію можливостей для зростання: нові продукти, нові департаменти, нові проекти; розробку стратегії розвитку відносин з конкретними діями, відповідальними та термінами; визначення цілей та метрик успіху.

Важливим інструментом є періодичні огляди бізнесу (Quarterly Business Reviews, QBR), під час яких команди клієнта і постачальника разом оцінюють досягнуті результати, обговорюють виклики та плани на наступний період. Такі структуровані комунікації зміцнюють партнерство та забезпечують прозорість відносин.

Успішний КАМ базується на принципах довіри, взаємної вигоди та стратегічного партнерства. Для побудови таких відносин необхідно глибоко розуміти бізнес клієнта, його індустрію та ринкові тренди, проактивно пропонувати рішення та інновації, які допоможуть клієнту досягти його цілей, забезпечувати консистентну високу якість обслуговування на всіх рівнях взаємодії, бути надійним партнером, дотримуватися обіцянок та прозоро комунікувати про виклики, інвестувати в відносини не лише на операційному, але й на стратегічному рівні.

Особливу увагу варто приділити картографуванню стейкхолдерів клієнта. У великих B2B-угодах зазвичай залучено множина осіб з різними ролями: економічний покупець (хто приймає фінансове рішення), технічний покупець (хто оцінює технічну відповідність), користувачі (хто буде використовувати рішення), впливові особи (хто може вплинути на рішення), блокувальники (хто може зупинити угоду), чемпіон або адвокат (хто всередині організації клієнта підтримує вашу компанію).

КАМ повинен будувати відносини з усіма ключовими стейкхолдерами, розуміючи їхні мотивації, проблеми та критерії успіху. Це дозволяє формувати консенсус на користь співпраці та мінімізувати ризики втрати клієнта через зміни в організації.

Ефективність управління ключовими клієнтами має оцінюватися за допомогою комплексу метрик, які відображають різні аспекти відносин. Фінансові метрики включають обсяг продажів ключовому клієнту, темпи

зростання доходу, прибутковість клієнта з урахуванням вартості обслуговування, частку гаманця (яку частину своїх закупівель у категорії клієнт робить у вас). Метрики відносин охоплюють Net Promoter Score (NPS) або інші індикатори задоволеності, кількість та якість touchpoints з ключовими стейкхолдерами, наявність спільних проектів та ініціатив, отримані рекомендації та референси. Стратегічні метрики включають прогрес у виконанні стратегічного плану клієнта, розширення присутності в організації клієнта, інноваційні проекти, реалізовані спільно, стабільність відносин та низький ризик втрати. Регулярний аналіз цих метрик дозволяє оцінити здоров'я відносин з клієнтом, ідентифікувати ризики та можливості і коригувати стратегію взаємодії.

Незважаючи на очевидні переваги, КАМ також має свої виклики. Надмірна залежність від невеликої кількості клієнтів створює ризики для бізнесу — втрата одного ключового клієнта може суттєво вплинути на фінансові показники. Управління очікуваннями ключових клієнтів, які часто вимагають індивідуальних умов та пріоритетного обслуговування, може створювати внутрішні конфлікти щодо розподілу ресурсів. Необхідність балансувати короткострокові продажі з довгостроковою побудовою відносин вимагає зрілості організації та відповідної системи мотивації. Знаходження та утримання талановитих Key Account Managers є викликом, оскільки ці ролі потребують унікального поєднання навичок та досвіду.

ВИСТАВКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА УЧАСТЬ У ГАЛУЗЕВИХ ЗАХОДАХ

Виставкова діяльність залишається одним із найефективніших інструментів маркетингових комунікацій на промисловому ринку, незважаючи на активний розвиток цифрових каналів просування. Для підприємств, що працюють у сегменті B2B, участь у спеціалізованих виставках та галузевих конференціях створює унікальні можливості для встановлення ділових контактів, демонстрації технологічних переваг продукції, вивчення конкурентного середовища та укладання комерційних угод. На відміну від масового ринку, де виставки часто мають презентаційний характер, у промисловому секторі вони виконують роль потужної бізнес-платформи, де відбуваються реальні переговори з потенційними клієнтами, партнерами та постачальниками.

Специфіка B2B-ринку визначає особливий підхід до виставкової діяльності. Тривалі цикли прийняття рішень про закупівлю, множинність осіб, які беруть участь у процесі вибору постачальника, високий рівень технічної складності продукції та значні суми контрактів роблять особисті зустрічі критично важливими для успішного просування товарів та послуг. Виставки дозволяють подолати географічні та організаційні бар'єри, зібравши в одному

місці та в один час представників цільової аудиторії з різних регіонів та галузей. Це створює концентроване маркетингове середовище, де за кілька днів можна провести стільки ж зустрічей, скільки потребувало б кількох місяців традиційної роботи відділу продажів.

Можливі цілі участі промислового підприємства у виставках наведені на рисунку 18.5.

		<i>Цілі, пов'язані з продажем</i>	<i>Цілі, не пов'язані з продажем</i>
<i>Існуючі споживачі</i>		Підтримка відносин. Викладання вигоди та переваг. Вирішення проблем з обслуговуванням. Стимулювання додаткових продажів.	Підтримка іміджу. Демонстрація можливостей товару. Збір відомостей про конкурентів. Покращення поінформованості.
	<i>Неохоплені потенційні споживачі</i>	Забезпечення контактів із потенційними клієнтами. Виявлення потреб. Виклад вигоди та переваг. Підготовка бази до подальшої співпраці чи продажу.	Забезпечення контактів із потенційними клієнтами. Створення сприятливого іміджу. Демонстрація можливостей товару. Збір відомостей про конкурентів.

Рисунок 18.5– Цілі участі у виставках (Т. Вонома)

Сучасні тенденції розвитку виставкової галузі включають гібридні формати заходів, що поєднують фізичну присутність з онлайн-трансляціями та віртуальними стендами, посилення інтерактивності експозицій через використання доповненої та віртуальної реальності, а також інтеграцію виставкової діяльності з комплексними маркетинговими кампаніями підприємства. Водночас зростають вимоги до ефективності інвестицій у виставкову діяльність, що спонукає компанії більш виважено підходити до вибору заходів та детально оцінювати результати участі.

Стратегічне планування участі у спеціалізованих виставках

Успішна виставкова діяльність починається з ретельного стратегічного планування, яке має узгоджуватися із загальними маркетинговими та бізнес-цілями підприємства. Перший крок у цьому процесі полягає у чіткому визначенні цілей участі у виставці. Для B2B-компаній такими цілями можуть бути генерація якісних лідів, презентація нових продуктів або технологічних

рішень, зміцнення позиціонування бренду на ринку, налагодження партнерських відносин з дистриб'юторами, вивчення пропозицій конкурентів, отримання зворотного зв'язку від потенційних клієнтів щодо існуючої продукції. Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірюваними та реалістичними, адже саме від них залежатиме подальше планування всіх аспектів участі та критерії оцінки ефективності.

Вибір виставкового заходу є критично важливим рішенням, яке визначає потенційний успіх участі. При оцінці виставок промислові підприємства мають враховувати кілька ключових факторів. По-перше, це відповідність тематики виставки профілю діяльності компанії та специфіці цільової аудиторії. Участь у вузькоспеціалізованих галузевих виставках зазвичай приносить кращі результати для B2B-компаній, ніж у багатогалузевих заходах, оскільки забезпечує вищу концентрацію потенційних клієнтів. По-друге, необхідно аналізувати географічний охоплення виставки та її здатність залучати відвідувачів із цільових регіонів та країн. Для експортно орієнтованих підприємств участь у міжнародних виставках відкриває можливості виходу на нові ринки, тоді як регіональні заходи можуть бути ефективнішими для зміцнення позицій на локальному рівні.

Репутація виставки та організатора також відіграє важливу роль. Статистика попередніх років щодо кількості відвідувачів, їх професійного складу, кількості експонентів та загальної оцінки заходу учасниками дає змогу спрогнозувати потенційну віддачу від участі. Варто звертати увагу на наявність серед експонентів провідних гравців галузі, адже їхня присутність свідчить про високий статус події. Календарне планування також має значення: участь у виставці має узгоджуватися з сезонністю бізнесу, етапами життєвого циклу продуктів компанії та загальним графіком маркетингових активностей. Доцільно також враховувати близькість до інших галузевих подій, щоб оптимізувати витрати на відрядження та максимізувати ефект присутності на ринку.

Фінансове планування виставкової діяльності вимагає ретельного опрацювання всіх статей витрат. Бюджет участі у виставці включає не лише вартість оренди виставкової площі, але й значний перелік додаткових витрат: проектування та будівництво стенду або оренда готового модульного стенду, логістика та транспортування експонатів, страхування обладнання, підключення до інженерних мереж, оренда додаткового обладнання та меблів, витрати на персонал, включаючи відрядження та проживання команди, виготовлення рекламно-промоційних матеріалів, каталогів та подарункової продукції, організація презентацій або спеціальних заходів на стенді, медійна підтримка участі, включаючи рекламу у виставковому каталозі та на інших майданчиках. Досвід показує, що реальні витрати на участь у виставці можуть у три-п'ять разів

перевищувати вартість оренди площі, тому важливо закладати достатній бюджет на всі необхідні складові для забезпечення належного рівня представлення компанії.

Організація участі у виставках та конференціях

Організаційна підготовка до участі у виставці має розпочинатися за кілька місяців до події, особливо якщо йдеться про великі міжнародні заходи. Перший організаційний крок після прийняття рішення про участь та бронювання площі полягає у формуванні проєктної команди, яка відповідатиме за всі аспекти підготовки. До складу такої команди зазвичай входять представники відділів маркетингу, продажів, технічної підтримки, логістики, а також топ-менеджмент для координації стратегічних рішень. Призначення відповідального керівника проєкту та чіткий розподіл зон відповідальності між членами команди забезпечують ефективну реалізацію всіх підготовчих заходів.

Дизайн та облаштування виставкового стенду відіграє вирішальну роль у привертанні уваги відвідувачів та створенні позитивного враження про компанію. Для промислових підприємств важливо збалансувати презентабельність з функціональністю, створивши простір, який не лише виглядає привабливо, але й дозволяє ефективно демонструвати продукцію та проводити ділові зустрічі. Концепція стенду має відображати ідентичність бренду, використовуючи корпоративні кольори, логотип та ключові візуальні елементи. Водночас дизайн повинен забезпечувати відкритість та доступність, заохочуючи відвідувачів заходити на стенд, адже закриті конструкції створюють психологічний бар'єр.

Зонування виставкової площі допомагає організувати ефективну роботу зі відвідувачами. Типова структура стенду B2B-компанії включає відкриту демонстраційну зону для показу обладнання або зразків продукції, інтерактивну зону з мультимедійними презентаціями або симуляторами, переговорну зону з меблями для проведення приватних зустрічей та обговорення комерційних пропозицій, інформаційну стійку для реєстрації відвідувачів та поширення рекламних матеріалів, технічну зону для зберігання додаткових матеріалів та особистих речей персоналу. Для презентації великогабаритного промислового обладнання, яке неможливо транспортувати на виставку, ефективним рішенням стає використання інтерактивних 3D-моделей, відеодемонстрацій роботи обладнання в реальних умовах або доповненої реальності, що дозволяє відвідувачам побачити обладнання у масштабі та деталях.

Підготовка виставкового персоналу є не менш важливою за облаштування стенду. Команда, яка працюватиме на виставці, має володіти не лише глибокими знаннями про продукцію та послуги компанії, але й навичками ефективної комунікації у виставковому форматі, який суттєво відрізняється від звичайної

роботи менеджерів з продажу. Доцільно проводити спеціальні тренінги перед виставкою, де персонал опрацьовує техніки залучення відвідувачів до діалогу, методи швидкої кваліфікації лідів для визначення пріоритетності спілкування, способи ефективного представлення ключових переваг продукції за обмежений час, стратегії роботи з різними типами відвідувачів, від технічних спеціалістів до топ-менеджерів, а також правила етикету на виставковому стенді. Важливо також забезпечити достатню кількість персоналу та графік роботи зі змінами, адже ефективна робота на виставці вимагає високої концентрації та енергії протягом усього робочого дня.

Маркетингова підтримка участі у виставці має розпочинатися завчасно та продовжуватися після завершення заходу. Передвиставкові комунікації включають розсилку персональних запрошень ключовим клієнтам та потенційним партнерам, публікації в корпоративних соціальних мережах та на сайті компанії про майбутню участь з вказівкою номера стенду та анонсами ключових експонатів або новинок, розміщення інформації у виставковому каталозі та на сайті заходу, організацію зустрічей та презентацій у рамках виставкової програми, таких як семінари або круглі столи. Під час виставки важливо забезпечити документування подій через фото та відеозйомку, проведення коротких інтерв'ю з відвідувачами для отримання відгуків, активність у соціальних мережах з використанням офіційних хештегів заходу. Поствиставкові комунікації є критично важливими для конвертації контактів у реальні угоди та включають оперативне опрацювання всіх отриманих лідів, персоналізовані подяки відвідувачам стенду, надсилання додаткових матеріалів за запитом, організацію наступних зустрічей або демонстрацій, публікацію підсумків участі для широкої аудиторії.

Специфіка участі у галузевих конференціях та форумах

Галузеві конференції та форуми є важливим доповненням до виставкової діяльності у комплексі маркетингових комунікацій B2B-компанії. На відміну від виставок, де акцент робиться на демонстрації продукції та безпосередніх продажах, конференції створюють можливості для позиціонування компанії як експерта у галузі, обміну знаннями та досвідом, встановлення довгострокових партнерських відносин на високому рівні. Участь у конференціях може відбуватися у різних форматах, кожен з яких має свої переваги та вимагає специфічної підготовки.

Виступ у ролі спікера на конференції є найефективнішим форматом участі для побудови репутації та залучення уваги до компанії. Презентація технічного рішення, кейсу успішної реалізації проєкту або дослідження галузевих трендів дозволяє продемонструвати експертизу компанії перед цільовою аудиторією, яка

зібралася саме для отримання корисної інформації та нових знань. При підготовці презентації для галузевої конференції важливо дотримуватися балансу між експертним змістом та промоційними елементами: надмірна рекламність може негативно вплинути на сприйняття, тоді як цінний професійний контент створює довіру та інтерес до співпраці з компанією. Ефективна презентація має містити конкретні дані, практичні приклади, візуалізацію складних концепцій та залишати час для відповідей на запитання, які часто стають джерелом цінних контактів.

Спонсорство конференції надає компанії додаткові можливості для підвищення видимості бренду та встановлення контактів з учасниками. Пакети спонсорства зазвичай включають розміщення логотипу на матеріалах заходу, демонстраційну зону або невеликий виставковий стенд, можливість виступу представника компанії, доступ до списку учасників для таргетованих комунікацій, участь у формальних та неформальних заходах програми. Вибір рівня спонсорства має відповідати маркетинговим цілям та бюджету компанії, при цьому навіть базові пакети можуть забезпечити достатню присутність для встановлення корисних контактів. Важливо активно використовувати всі можливості, що надаються у межах спонсорського пакету, адже пасивна присутність логотипу дає мінімальний ефект порівняно з активною участю у програмі заходу.

Нетворкінг є центральним елементом участі у конференціях та часто приносить не менш цінні результати, ніж формальна програма. Перерви між сесіями, спільні обіди, вечірні рецепції та інші неформальні заходи створюють сприятливе середовище для встановлення особистих контактів з потенційними клієнтами, партнерами та представниками суміжних галузей. Ефективний нетворкінг вимагає підготовки: вивчення списку учасників та визначення пріоритетних контактів, підготовка короткої презентації компанії для першого знайомства, забезпечення достатньої кількості візиток та промоційних матеріалів, активна участь у дискусіях та запитаннях після презентацій для привернення уваги до себе. Гібридні формати конференцій, що поєднують очну участь з онлайн-трансляціями, розширюють географічний охоплення аудиторії, хоча цінність особистого спілкування залишається незамінною для побудови довірчих відносин у B2B-середовищі.

Оцінка ефективності виставкової діяльності

Систематична оцінка ефективності виставкової діяльності є необхідною умовою для оптимізації маркетингових інвестицій та прийняття обґрунтованих рішень щодо участі у майбутніх заходах. Складність такої оцінки для промислових підприємств полягає у тривалих циклах продажів, коли від першого контакту на виставці до укладання контракту може минати від кількох

місяців до року, що ускладнює пряму атрибуцію результатів. Тим не менш, комплексний підхід до вимірювання ефективності дозволяє отримати об'єктивну картину віддачі від виставкової діяльності.

Кількісні метрики є найочевіднішими показниками результативності участі у виставці. До них належать загальна кількість відвідувачів стенду, кількість зібраних візиток та контактних даних, кількість кваліфікованих лідів, які відповідають профілю цільового клієнта, кількість проведених переговорів та презентацій, кількість запитів на комерційні пропозиції або додаткову інформацію, кількість підписаних попередніх угод або меморандумів про наміри. Для точного збору цих даних важливо встановити систему обліку відвідувачів, яка може включати реєстрацію контактів у CRM-системі безпосередньо на стенді, використання технологій сканування візиток або бейджів відвідувачів, заповнення стандартизованих форм кваліфікації лідів персоналом стенду. Порівняння цих показників з результатами попередніх виставок або з плановими цільовими значеннями дає змогу оцінити динаміку та досягнення поставлених цілей.

Якісна оцінка лідів є не менш важливою за їхню кількість, оскільки саме якісні ліди конвертуються у реальні продажі. Система кваліфікації має враховувати специфіку B2B-продажів та включати такі параметри, як відповідність компанії профілю цільового клієнта за галуззю, розміром та географією, наявність актуальної потреби у продукції або послугах компанії, бюджет на закупівлю та терміни прийняття рішення, повноваження контактної особи у процесі прийняття рішень про закупівлю, рівень зацікавленості та готовності до подальших етапів взаємодії. Класифікація лідів за категоріями пріоритетності дозволяє відділу продажів сфокусувати зусилля на найперспективніших можливостях та забезпечити відповідний рівень сервісу для різних сегментів потенційних клієнтів.

Фінансова оцінка ефективності виставкової діяльності включає кілька ключових показників. Вартість залученого ліда розраховується як відношення загальних витрат на участь у виставці до кількості отриманих кваліфікованих лідів і дозволяє порівнювати ефективність різних виставок та інших каналів генерації лідів. Коефіцієнт конверсії лідів у продажі показує, яка частка контактів, отриманих на виставці, трансформувалася у реальні угоди, і є критично важливим для розуміння якості лідів та ефективності роботи відділу продажів з виставковими контактами. Повернення інвестицій розраховується як відношення прибутку від угод, що виникли внаслідок участі у виставці, до загальних витрат на участь і є підсумковим показником фінансової ефективності. Важливо враховувати не лише прямі продажі, але й довгострокову цінність

клієнтів, залучених через виставку, адже у B2B-секторі успішні клієнти часто здійснюють повторні закупівлі та стають постійними партнерами.

Додаткові аспекти оцінки ефективності включають іміджеві показники та стратегічні досягнення, які важко виміряти у грошовому еквіваленті, але мають значення для довгострокового успіху компанії. Підвищення впізнаваності бренду можна оцінити через опитування відвідувачів, аналіз згадок у медіа та професійних виданнях, зростання трафіку на корпоративний сайт та активність у соціальних мережах у період виставки. Конкурентна розвідка, отримана внаслідок відвідування стендів конкурентів та аналізу їхніх презентацій, має цінність для коригування власної маркетингової стратегії та продуктової політики. Налагодження партнерських відносин з дистриб'юторами, постачальниками або технологічними партнерами може не мати негайного фінансового результату, але створює основу для майбутнього зростання бізнесу. Систематизація та аналіз зібраної інформації завершуються підготовкою детального звіту про участь у виставці, який має містити всі ключові метрики, порівняння з попередніми заходами та цільовими показниками, аналіз успішних практик та виявлених проблем, рекомендації щодо покращення підходів для майбутніх виставок. Такий звіт стає основою для обґрунтування інвестицій у виставкову діяльність перед керівництвом компанії та інструментом накопичення досвіду для постійного удосконалення процесів планування та організації участі у галузевих заходах.

Сучасні тенденції та майбутнє виставкової діяльності

Виставкова індустрія зазнає суттєвих трансформацій під впливом технологічного прогресу, зміни поведінки аудиторії та глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, яка прискорила впровадження цифрових технологій у виставковий сектор. Гібридні та віртуальні формати стали постійною складовою виставкового ландшафту, пропонуючи можливість розширення аудиторії за межі географічних обмежень. Віртуальні виставкові платформи дозволяють компаніям створювати 3D-стенди, доступні для відвідування онлайн, проводити вебінари та онлайн-демонстрації, організовувати відеозустрічі з відвідувачами, надавати доступ до електронних каталогів та презентацій. Хоча віртуальна участь не може повністю замінити цінність особистого спілкування, особливо важливого у B2B-секторі, гібридні формати розширюють можливості для тих учасників, які не можуть відвідати захід особисто, та продовжують тривалість ефекту від виставки, оскільки контент залишається доступним після завершення фізичного заходу.

Технологічні інновації кардинально змінюють спосіб взаємодії експонентів з відвідувачами на виставках. Доповнена реальність дозволяє демонструвати промислове обладнання у натуральну величину навіть за відсутності фізичного

зразка, показувати внутрішню будову складних механізмів, візуалізувати процеси та застосування продукції у реальних умовах. Віртуальна реальність створює занурювальний досвід, особливо цінний для презентації великомасштабних об'єктів або небезпечних виробничих процесів, які неможливо показати безпосередньо. Інтерактивні екрани та сенсорні дисплеї надають відвідувачам можливість самостійно досліджувати характеристики продукції, конфігурувати параметри обладнання відповідно до своїх потреб, отримувати детальну технічну інформацію. Використання аналітичних технологій, таких як системи відстеження руху відвідувачів на стенді, теплові карти активності, аналіз часу взаємодії з різними експонатами, дозволяє отримувати об'єктивні дані про ефективність дизайну стенду та інтерес до окремих продуктів.

Персоналізація стає ключовим трендом у виставковій діяльності. Сучасні технології дозволяють створювати індивідуалізований досвід для кожного відвідувача, починаючи від попереднього збору інформації про інтереси та потреби зареєстрованих учасників до адаптації презентацій та пропозицій безпосередньо на стенді. Інтеграція виставкової діяльності з CRM-системами компанії забезпечує безперервність комунікації з клієнтами, дозволяючи персоналу стенду отримувати повну історію взаємодії з кожним відвідувачем у реальному часі та адаптувати підхід відповідно. Автоматизація процесів обробки лідів через мобільні застосунки для сканування візиток, миттєвого внесення нотаток та класифікації пріоритетності підвищує швидкість та якість поствиставкової роботи з контактами.

Сталий розвиток та екологічна відповідальність стають важливими факторами у виставковій індустрії. Компанії все частіше обирають багаторазові стендові конструкції замість одноразових, використовують екологічні матеріали у дизайні стенду, мінімізують паперові матеріали на користь цифрових альтернатив, впроваджують системи енергозбереження на стендах. Для промислових підприємств, особливо тих, що працюють у галузях з високими екологічними стандартами, демонстрація принципів сталого розвитку навіть у виставковій діяльності стає елементом корпоративного позиціонування та відповідає очікуванням свідомих клієнтів.

Майбутнє виставкової діяльності у B2B-секторі лежить у напрямку інтеграції фізичного та цифрового досвіду, створення більш інтерактивних та персоналізованих форматів взаємодії, використання штучного інтелекту для покращення підбору контактів та аналізу ефективності. Водночас базова цінність виставок як платформи для особистих зустрічей, встановлення довірчих відносин та демонстрації технологічних можливостей залишається незмінною.

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Промисловий ринок, або сегмент B2B (business-to-business), зазнав радикальних трансформацій під впливом цифровізації. Традиційні методи продажу через особисті зустрічі та телефонні дзвінки поступово доповнюються, а в деяких випадках замінюються цифровими каналами комунікації. Сучасні закупівельники промислової продукції проводять значну частину дослідження ринку онлайн ще до першого контакту з постачальником, що робить цифровий маркетинг критично важливим інструментом для промислових підприємств.

Специфіка промислового маркетингу полягає в довгих циклах прийняття рішень, високій вартості угод, множинних учасниках процесу закупівлі та необхідності демонструвати глибоку експертизу. Ці особливості вимагають адаптації цифрових маркетингових стратегій до потреб B2B-сектору. Успішний цифровий маркетинг на промисловому ринку передбачає комплексний підхід, що поєднує різні канали та інструменти для залучення, навчання та утримання клієнтів.

Згідно з дослідженнями, понад 70% процесу прийняття рішення про закупівлю в B2B-секторі відбувається онлайн. Це означає, що промислові компанії повинні мати потужну цифрову присутність, щоб бути помітними для потенційних клієнтів у критичний момент їхньої купівельної подорожі. Розглянемо детальніше ключові інструменти цифрового маркетингу для промислового сектору.

Корпоративні веб-сайти: фундамент цифрової присутності

Корпоративний веб-сайт є центральним елементом цифрової маркетингової екосистеми промислового підприємства. Це не просто візитна картка компанії, а потужний інструмент генерації лідів, демонстрації експертизи та підтримки клієнтів. На відміну від B2C-сайтів, промислові веб-ресурси мають свої унікальні особливості та вимоги.

Архітектура та структура промислового сайту

Ефективний промисловий веб-сайт повинен мати чітку логічну структуру, що відображає специфіку галузі та потреби цільової аудиторії. Основні розділи зазвичай включають детальні каталоги продукції з технічними специфікаціями, розділ рішень за галузями застосування, базу знань або технічну бібліотеку, тематичні дослідження (case studies), сторінку про компанію з акцентом на досвід та сертифікації, розділ новин та інсайтів галузі, а також контактну інформацію та форми зворотного зв'язку.

Ключові елементи успішного промислового сайту:

- Адаптивний та швидкий дизайн: Сайт має ідеально відображатися на всіх пристроях, оскільки фахівці часто користуються планшетами та смартфонами на виробництві. Швидкість завантаження — критичний фактор.

- Структура, орієнтована на клієнта, а не на внутрішню структуру компанії: Навігація має будуватися навколо проблем клієнта ("Розв'язання для зберігання сипучих матеріалів", "Системи автоматизації конвеєрних ліній"), а не просто переліку продуктів чи послуг.
- Глибока технічна інформація: Обов'язкові розділи: детальні каталоги продуктів з можливістю завантаження технічних паспортів (datasheets), інструкцій, CAD-моделей, схем встановлення. Це значно скорочує тривалість циклу продажу.
- Кейси та портфоліо проектів (Case Studies): Найпотужніший інструмент довіри. Детальний опис реалізованих проектів для конкретних компаній з індустрій, вказання проблеми, рішення та кількісних результатів (підвищення продуктивності на 15%, економія енергії на 20% тощо).
- База знань / Блог: Платформа для публікації експертного контенту (див. нижче).
- Система захоплення лідів: Стратегічно розміщені форми для завантаження каталогів, запрошення на демонстрацію, запит комерційної пропозиції, підписки на розсилку. Обіцянка (маячок) має бути цінною: не просто "Зв'яжіться з нами", а "Завантажте технічний звіт про енергоефективність для ТЕЦ".
- Професійне представлення виробництва: Відеоекскурсії цехами, фото обладнання, сертифікати якості — все це підвищує прозорість і довіру.

Сайт — це інвестиція, яка постійно працює на генерацію лідів і підтримку продажів, зменшуючи навантаження на менеджерів.

Важливою особливістю є можливість групування контенту за ролями користувачів. Інженери шукають технічні специфікації, закупівельники цікавляться цінами та умовами постачання, топ-менеджери аналізують ROI та стратегічну цінність. Сайт повинен надавати релевантну інформацію кожній з цих груп.

Технічний контент та документація. Промислові клієнти потребують детальної технічної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Веб-сайт повинен надавати доступ до технічних листів даних, інструкцій з експлуатації, CAD-моделей для інженерного проектування, сертифікатів якості та відповідності стандартам, відеоінструкцій з монтажу та налаштування, а також калькуляторів та інструментів підбору обладнання.

Ці матеріали не лише допомагають клієнтам у технічних питаннях, але й демонструють професіоналізм компанії та зменшують навантаження на відділ технічної підтримки. Організація цього контенту має бути інтуїтивною, з потужною функцією пошуку та можливістю фільтрації за параметрами.

Генерація лідів через веб-сайт. Конверсія відвідувачів у потенційних клієнтів є ключовою метою промислового сайту. Ефективними інструментами генерації лідів є форми запиту ціни або комерційної пропозиції, реєстрація для завантаження white papers або технічних посібників, підписка на галузеві звіти або дослідження, запит на демонстрацію обладнання або зразки продукції, реєстрація на вебінари або технічні семінари, а також онлайн-чати з технічними спеціалістами або менеджерами.

Важливо збалансувати кількість інформації, що запитується у формах. Занадто багато полів знижує конверсію, але недостатня кваліфікація лідів створює проблеми для відділу продажів. Прогресивне профілювання, коли інформація збирається поступово під час кількох взаємодій, може бути ефективним рішенням.

Типи контенту для різних етапів "воронки продажів":

- Етап усвідомлення проблеми (Top of Funnel - TOFU): Клієнт усвідомлює потребу (напр., "знизити витрати на обслуговування обладнання"). Контент: статті в блозі ("5 ознак того, що ваше обладнання потребує модернізації"), інфографіка, загальні огляди галузі.
- Етап оцінки рішень (Middle of Funnel - MOFU): Клієнт шукає конкретні рішення. Найважливіший етап для промислового B2B.
 - White Papers / Технічні звіти: Глибокі матеріали, що доводять ефективність технології чи методу.
 - Вебінари: Онлайн-семінари з технічними експертами, демонстраціями роботи обладнання, сесіями "питання-відповідь".
 - Детальні кейси (Case Studies): Історії успіху клієнтів з цифрами та висновками.
 - Каталоги продуктів і технічні відеоогляди.
- Етап прийняття рішення (Bottom of Funnel - BOFU): Клієнт готовий до покупки. Контент: порівняльні таблиці, записи демонстрацій, відгуки, запрошення на тестування, фінальні комерційні пропозиції.

Оптимізація для пошукових систем (SEO). Більшість промислових закупівельників починають свій пошук з Google. Оптимізація сайту для пошукових запитів є критично важливою. Це включає дослідження ключових слів, специфічних для галузі та продуктів, оптимізацію метатегів, заголовків та описів, створення якісного контенту, що відповідає на запити користувачів, технічну оптимізацію для швидкості завантаження та мобільних пристроїв, побудову авторитетного профілю зворотних посилань, а також локальне SEO для компаній з регіональним охопленням.

Особливістю промислового SEO є фокус на довгохвості технічних запитів, які мають менший обсяг пошуку, але вищу якість трафіку та конверсії.

Наприклад, запит "насос центробіжний для хімічної промисловості з антикорозійним покриттям" є значно ціннішим, ніж загальний "промисловий насос".

Аналітика та оптимізація. Постійний аналіз поведінки користувачів та оптимізація сайту є необхідними для підтримання його ефективності. Ключові метрики включають джерела трафіку та їх якість, час на сторінці та глибину перегляду, показники конверсії за різними каналами та типами контенту, маршрути користувачів до конверсії, а також точки виходу та проблемні місця. Інструменти веб-аналітики дозволяють ідентифікувати найбільш цінний контент, оптимізувати конверсійні шляхи та розуміти, які продукти або рішення викликають найбільший інтерес. Це дані стають основою для стратегічних рішень щодо розвитку цифрового маркетингу.

Контент-маркетинг: створення цінності та експертності

Контент-маркетинг є особливо ефективним інструментом у промисловому секторі, де рішення про закупівлю базуються на глибокому аналізі та оцінці експертизи постачальника. На відміну від емоційного впливу в B2C, промисловий контент має демонструвати технічну компетентність, галузеві знання та здатність вирішувати специфічні проблеми клієнтів.

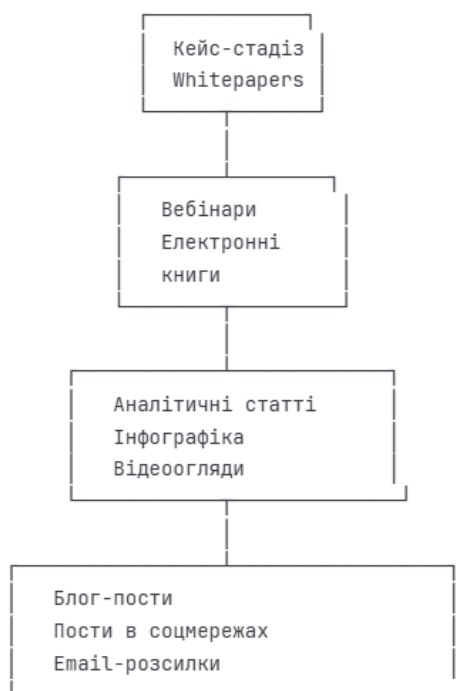


Рисунок 18.6 – Піраміда контент-маркетингу на B2B ринку

Типи контенту для промислового маркетингу

Ефективна контент-стратегія включає різноманітні формати, кожен з яких виконує певну роль у купівельній подорожі клієнта. *White papers* та технічні

звіти є глибокими дослідженнями, що аналізують галузеві тренди, технологічні інновації або порівняння рішень. Вони позиціонують компанію як думаючого лідера та є цінними для генерації лідів.

Case studies або тематичні дослідження демонструють реальні приклади успішного впровадження продукції. Вони відповідають на критичне питання потенційних клієнтів: "Чи працює це в реальних умовах?" Детальний опис проблеми, рішення та отриманих результатів з конкретними метриками надає переконливі докази цінності продукції.

Технічні посібники та інструкції надають практичну інформацію про використання, обслуговування або вибір обладнання. Вони залишаються актуальними протягом тривалого часу та постійно генерують трафік через пошукові системи. Відеоконтент, включаючи демонстрації обладнання, віртуальні тури виробництвом та технічні вебіари, набуває все більшої популярності навіть у традиційно консервативному промисловому секторі.

Стратегія контент-маркетингу

Ефективна контент-стратегія починається з глибокого розуміння аудиторії. Необхідно створити детальні портрети покупців (buyer personas) для різних ролей у процесі прийняття рішення: технічних спеціалістів, закупівельників, менеджерів проєктів, топ-менеджменту. Кожна роль має свої інформаційні потреби та критерії оцінки.

Картування контенту до етапів купівельної подорожі допомагає забезпечити наявність релевантних матеріалів на кожній стадії. На етапі усвідомлення проблеми ефективні галузеві огляди та освітні статті. На етапі розгляду варіантів корисні порівняльні аналізи та технічні специфікації. На етапі прийняття рішення критично важливі case studies, ROI-калькулятори та детальні комерційні пропозиції.

Редакційний календар забезпечує регулярність публікацій та збалансованість тематики. Важливо поєднувати вічнозелений контент, що залишається актуальним роками, з матеріалами про поточні галузеві події та тренди. Планування контенту навколо галузових подій, виставок або сезонних факторів максимізує його релевантність.

Дистрибуція та просування контенту. Створення якісного контенту є лише половиною справи. Не менш важливою є його ефективна дистрибуція через відповідні канали. Власний веб-сайт, особливо корпоративний блог, є основним хабом для контенту. Email-розсилки сповіщають існуючу базу підписників про нові публікації. Соціальні мережі, особливо LinkedIn, забезпечують додаткове охоплення та залучення.

Синдикація контенту через галузеві портали та партнерські ресурси розширює аудиторію. Участь у галузових виданнях як експерта підвищує авторитет

компанії. Платне просування найціннішого контенту через контекстну рекламу або спонсоровані публікації в LinkedIn може значно збільшити охоплення цільової аудиторії.

Вимірювання ефективності контент-маркетингу

Оцінка ROI контент-маркетингу є викликом у промисловому секторі через довгі цикли продажів. Ключові метрики включають показники залучення (перегляди, час на сторінці, соціальні розшарування), генерацію лідів (кількість та якість лідів, отриманих через контент), вплив на просування по воронці продажів (яку роль контент відіграв у конверсії), SEO-метрики (органічний трафік, позиції за ключовими запитами) та кінцевий вплив на продажі.

Attribution-моделювання допомагає зрозуміти, який контент найбільше впливає на прийняття рішення про покупку. Часто виявляється, що старіші публікації, які постійно генерують органічний трафік, мають кращий довгостроковий ROI порівняно з новими матеріалами, які створюють короткочасний сплеск інтересу.

LinkedIn та інші B2B-платформи: нетворкінг у цифровій ері

LinkedIn

LinkedIn є беззаперечним лідером серед соціальних мереж для B2B-маркетингу. Платформа об'єднує понад 900 мільйонів професіоналів по всьому світу, що робить її ідеальним каналом для досягнення осіб, які приймають рішення про закупівлі в промисловому секторі. Крім LinkedIn, існують інші спеціалізовані B2B-платформи, які можуть бути корисними залежно від галузі та географії.

LinkedIn як інструмент промислового маркетингу

Ефективне використання LinkedIn для промислових компаній включає кілька ключових напрямків. Корпоративна сторінка компанії повинна містити повну інформацію про організацію, її продукцію та цінності. Регулярні публікації галузевих інсайтів, новин компанії та корисного контенту підтримують залученість аудиторії.

Особисті профілі співробітників, особливо топ-менеджменту, технічних експертів та менеджерів з продажу, є потужними інструментами для побудови особистого бренду та довіри. Активна участь у галузевих дискусіях, публікація експертних статей та коментування релевантного контенту підвищують видимість компанії в професійній спільноті.

LinkedIn Sales Navigator надає розширені можливості для пошуку та залучення потенційних клієнтів. Інструмент дозволяє створювати детальні пошукові запити за посадою, галуззю, розміром компанії, географією та іншими параметрами, відстежувати активність цільових компаній та персон, отримувати

сповіщення про важливі події (зміна посади, згадки компанії) та персоналізувати комунікацію на основі зібраної інформації.

Таргетована реклама в LinkedIn. Рекламні можливості LinkedIn особливо цінні для B2B-маркетингу завдяки детальному таргетингу. Можна націлюватися на конкретні посади (наприклад, "Закупівельник", "Головний інженер"), галузі (машинобудування, хімічна промисловість, енергетика), розмір компанії (малий бізнес, середні підприємства, корпорації), навички та інтереси, а також навіть конкретні компанії (account-based marketing).

Формати реклами включають спонсоровані пости у стрічці новин, текстову рекламу на бічній панелі, InMail-повідомлення з можливістю персоналізації, відеорекламу для демонстрації продукції та динамічну рекламу з автоматичною персоналізацією. Для промислових компаній особливо ефективними є кампанії з просування контенту (white papers, case studies), які генерують високоякісні ліди. *Групи та спільноти в LinkedIn.* Участь у галузевих групах дозволяє взаємодіяти з цільовою аудиторією на більш глибокому рівні. Активна участь у дискусіях, надання експертних порад та відповіді на питання позиціонують компанію як думуючого лідера. Створення власної групи навколо специфічної галузевої теми може перетворити компанію на центр професійної спільноти.

Інші B2B-платформи

Залежно від специфіки галузі, географії та цільової аудиторії, корисними можуть бути інші платформи. Alibaba та Global Sources є ключовими для міжнародної торгівлі, особливо при роботі з азійськими постачальниками або покупцями. Thomasnet та IndustryNet спеціалізуються на промисловій продукції в Північній Америці.

Галузеві портали та маркетплейси, такі як DirectIndustry для промислового обладнання або Engineering360 для технічної інформації, надають доступ до високоцільової аудиторії. Присутність на цих платформах з детальними каталогами продукції та технічними специфікаціями може генерувати якісні запити.

Інтеграція соціальних медіа в загальну стратегію

Ефективне використання соціальних медіа у промисловому маркетингу вимагає інтеграції з іншими каналами. Соціальні платформи не працюють ізольовано, а є частиною комплексної екосистеми. Контент, створений для блогу або white paper, може бути адаптований для публікацій у LinkedIn. Лідерські статті в LinkedIn можуть направляти трафік на корпоративний сайт. Email-кампанії можуть включати заклики до взаємодії в соціальних мережах.

Важливо також забезпечити узгодженість повідомлень та позиціонування бренду на всіх платформах, водночас адаптуючи формат та тон комунікації до специфіки кожного каналу. LinkedIn дозволяє більш професійний та технічний

підхід порівняно з іншими соціальними мережами, що ідеально відповідає потребам промислового маркетингу.

Email-маркетинг для залучення та утримання промислових клієнтів

Email-маркетинг залишається одним з найефективніших інструментів B2B-комунікації завдяки високому ROI, можливостям персоналізації та прямому доступу до аудиторії. У промисловому секторі email особливо цінний для побудови довгострокових відносин з клієнтами та направлення їх через тривалий цикл прийняття рішень.

У промисловості Email-маркетинг виконує дві ключові функції: залучення нових клієнтів (*lead nurturing*) та утримання існуючих (*loyalty building*).

Email-маркетинг для залучення (Lead Nurturing). Мета – "виростити" холодного ліда (який завантажив каталог) до готового до дзвінка контакту. Це досягається за допомогою автоматизованих послідовностей листів (drip campaigns). Приклад: Лід завантажив "Керівництво з вибору промислового насоса". День 1: Автоматичне листа з посиланням на завантаження + запрошення записатися на вебінар "Розрахунок ефективності насосних систем". День 7: Лист з посиланням на кейс "Як завод Х зекономив 30% на енергії завдяки модернізації насосної групи". День 14: Лист від менеджера з пропозицією безкоштовної консультації інженера. Кожен лист надає додаткову цінність і поступово веде клієнта до покупки.

Email-маркетинг для утримання клієнтів. Мета – підвищити лояльність, стимулювати повторні покупки, продаж запчастин та сервісів. Матеріали для розсилки:

- новини компанії та галузі: оновлення продуктів, участь у виставках;
- корисні матеріали: інструкції з обслуговування, поради з експлуатації;
- персоналізовані пропозиції: на основі історії покупок – пропозиції сумісних матеріалів, запчастин, сервісного обслуговування;
- програми лояльності: інформація про знижки для постійних клієнтів.

Ключ до успіху: сегментування (потенційні клієнти, існуючі клієнти, партнери) та персоналізація. Лист має приходити від конкретної людини (менеджера, інженера), а не абстрактного "відділу маркетингу".

Ефективний email-маркетинг починається з якісної *сегментації* бази. У промисловому контексті критичними є такі параметри сегментації: галузь та сфера застосування продукції, роль у процесі прийняття рішення (технічний спеціаліст, закупівельник, менеджмент), етап купівельної подорожі (усвідомлення, розгляд, прийняття рішення), географічне розташування, історія взаємодії з компанією (відвідані сторінки, завантажений контент) та статус клієнта (потенційний, активний, неактивний).

Персоналізація виходить за межі простого використання імені в привітанні. Ефективна персоналізація включає контент, релевантний специфічній галузі отримувача, продукти та рішення, які відповідають його потребам, посилання на попередні взаємодії або завантажений контент та час відправки, оптимізований для часового поясу отримувача.

Автоматизація email-маркетингу. Маркетингова автоматизація є критично важливою для ефективного email-маркетингу в B2B. Вона дозволяє створювати складні послідовності листів, які реагують на поведінку отримувачів. Наприклад, якщо ліді завантажили white paper про конкретну технологію, вони автоматично отримують серію листів з додатковою інформацією про цю технологію, case studies та, зрештою, пропозицію зв'язатися з спеціалістом.

Ліди-скорінг інтегрований з email-маркетингом допомагає ідентифікувати найбільш зацікавлених потенційних клієнтів. Відкриття листів, клікі по посиланнях, відвідування сторінок продуктів збільшують рейтинг ліда. Коли рейтинг досягає певного порогу, ліди автоматично передається відділу продажів для особистого контакту.

Тригерні email базуються на конкретних діях або подіях. Це можуть бути листи після відвідування конкретної сторінки продукту, нагадування про залишені форми запиту, повідомлення про закінчення пробного періоду або реактивація неактивних контактів. Тригерні листи мають значно вищі показники відкриття та конверсії порівняно зі стандартними масовими розсилками.

Утримання клієнтів через email. Для існуючих клієнтів email є важливим інструментом підтримки відносин та збільшення lifetime value. Онбординг нових клієнтів через серію листів з інструкціями, best practices та корисними ресурсами забезпечує успішне впровадження продукції та зменшує ймовірність розчарування.

Регулярні *check-in листи* від менеджера з обслуговування клієнтів демонструють увагу та готовність допомогти. Вони можуть включати запити зворотного зв'язку, пропозиції технічної підтримки або інформацію про нові можливості продукції.

Cross-sell та up-sell кампанії базуються на історії покупок клієнта. Якщо клієнт придбав основне обладнання, релевантними будуть пропозиції комплектуючих, витратних матеріалів або сервісних пакетів. Важливо, щоб ці пропозиції додавали реальну цінність, а не сприймалися як агресивний продаж. Програми лояльності, освітні ініціативи та запрошення на ексклюзивні події для клієнтів зміцнюють відносини та перетворюють клієнтів на адвокатів бренду. Email є ідеальним каналом для комунікації цих ініціатив.

Оптимізація email-кампаній. Постійне тестування та оптимізація є необхідними для підтримання ефективності email-маркетингу. А/В тестування різних елементів – тем листів, текстів call-to-action, дизайну, часу відправки – виявляє найефективніші підходи для конкретної аудиторії.

Аналіз метрик дає цінні інсайти. Ключові показники включають open rate (показує ефективність теми листа та узгодженість з очікуваннями аудиторії), click-through rate (вказує на релевантність контенту та переконливість call-to-action), conversion rate (найважливіша метрика, що показує реальний бізнес-результат), bounce rate (сигналізує про необхідність очищення бази) та unsubscribe rate (може вказувати на проблеми з релевантністю або частотою розсилок).

Важливо також моніторити deliverability – здатність листів потрапляти до inbox, а не в spam. Це вимагає технічної оптимізації (правильне налаштування SPF, DKIM, DMARC), якісного контенту без спам-тригерів та здорової бази без

Підсумовуючи можна сказати, що цифровий маркетинг докорінно змінив ландшафт промислового ринку, створивши нові можливості та виклики для B2B-компаній. Успіх у цифровому просторі вимагає комплексного підходу, що інтегрує корпоративні веб-сайти як центральний хаб, контент-маркетинг для демонстрації експертизи, LinkedIn та інші B2B-платформи для нетворкінгу та залучення, і email-маркетинг для побудови довгострокових відносин.

Ключові принципи ефективного цифрового маркетингу на промисловому ринку включають фокус на цінність та освіту замість агресивного продажу, персоналізацію та сегментацію для релевантності повідомлень, data-driven підхід з постійним вимірюванням та оптимізацією, інтеграцію різних каналів у єдину екосистему та довгострокову перспективу, що визнає тривалі цикли прийняття рішень у B2B.

Майбутнє цифрового промислового маркетингу буде формуватися кількома трендами. Штучний інтелект та машинне навчання надають все більше можливостей для персоналізації, прогнозування поведінки клієнтів та автоматизації рутинних завдань. Chatbots та віртуальні асистенти стають здатними відповідати на складні технічні питання та надавати 24/7 підтримку.

Account-based marketing (ABM) набуває популярності як підхід, що зосереджує ресурси на найцінніших цільових клієнтах. Замість широкого залучення, ABM передбачає глибоку персоналізацію для конкретних компаній та осіб, які приймають рішення в них.

Відеоконтент продовжує зростати навіть у традиційно консервативному промисловому маркетингу.

CUSTOMER JOURNEY MAP НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Customer Journey Map (CJM) на промисловому ринку є аналітичним інструментом системного опису та візуалізації повного циклу взаємодії промислового клієнта з компанією-постачальником — від моменту усвідомлення виробничої проблеми до етапів експлуатації, сервісного обслуговування та повторних закупівель. На відміну від споживчих ринків, де шлях клієнта є відносно коротким і часто емоційно зумовленим, промисловий CJM характеризується високою тривалістю, багаторівневістю та колективною природою прийняття рішень.

Ключовою особливістю CJM на промисловому ринку є наявність **центру закупівель (buying center)**, до складу якого входять ініціатори, користувачі, технічні експерти, фінансові контролери, закупівельники та особи, що приймають остаточне рішення. Відповідно, customer journey map відображає не лише послідовність етапів, а й **рольову диференціацію контактів**, оскільки на різних стадіях взаємодії домінують різні учасники процесу закупівлі.

Типова структура CJM на промисловому ринку включає такі етапи: *ідентифікація проблеми або потреби, пошук і попередній відбір постачальників, техніко-економічна оцінка альтернатив, переговори та укладання контракту, поставка і впровадження рішення, експлуатація та сервісна підтримка, оцінка результатів і формування лояльності*. Кожен із цих етапів супроводжується специфічними точками контакту (touchpoints), серед яких домінують персональні продажі, технічні консультації, тендерна документація, демонстраційні випробування, інженерна підтримка, післяпродажний сервіс та цифрові канали B2B-комунікацій.

Важливою рисою промислового CJM є його **раціонально-економічна спрямованість**: ключовими критеріями оцінки клієнтського досвіду виступають сукупна вартість володіння (ТСО), надійність постачань, технічна відповідність, ризики зупинки виробництва та здатність постачальника забезпечити довгострокову підтримку. Емоційні фактори також присутні, але вони здебільшого пов'язані з рівнем довіри, професійною репутацією постачальника та передбачуваністю взаємодії.

Customer journey map на промисловому ринку виконує не лише описову, а й **управлінську функцію**, слугуючи основою для узгодження маркетингу, продажів, сервісу та логістики. Її використання дозволяє виявляти «вузькі місця» у взаємодії з клієнтами, оптимізувати інтегровані маркетингові комунікації, персоналізувати пропозиції для різних ролей buying center та підвищувати загальну цінність клієнтського досвіду у довгострокових B2B-відносинах.

Приклад Customer Journey Map (B2B / Промисловий ринок)

Персона: Іван Коваленко, 45 років, Головний інженер. Відповідальний за безперебійність виробництва, енергоефективність та капітальні закупівлі. Обережний, керується даними, уникає ризиків. Рішення приймає колективно з технічним директором та фінансовим відділом.

Сценарій: Пошук та закупівля 5 промислових насосів для перекачування кислот.

Період: 4-6 місяців.

Мета Івана: Знайти надійного постачальника з обладнанням, що знизить витрати на електроенергію та простої, має сервісну підтримку в регіоні.

Етап 1: Усвідомлення проблеми

- Дія: Виявлення проблеми з існуючими насосами: часті поломки, високе енергоспоживання, загроза зупинки лінії.
- Мислення: «Це вже не ремонтувати. Потрібне капітальне рішення. Збитки від простою перевищать вартість нових насосів».
- Емоції: Занепокоєння, відчуття терміновості.
- Точки контакту (Touchpoints): Внутрішні звіти про поломки, спілкування з майстрами дільниці.
- Болі (Pain Points): Страх перед непередбаченими витратами, тиск з боку керівництва щодо безперебійності виробництва.
- Момент істини (Moment of Truth): Підготовка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) для керівництва про необхідність закупівлі.

Етап 2: Дослідження та пошук постачальників

- Дія: Активний пошук інформації: ринкові огляди, відгуки колег, онлайн-пошук, перегляд каталогів.
- Мислення: «Хто лідери на ринку? Чи є перевірені вітчизняні виробники? Важливо, щоб були відгуки з аналогічних виробництв».
- Емоції: Перевантаженість інформацією, скептицизм щодо маркетингових обіцянок.
- Точки контакту: Інтернет-пошук (Google, спеціалізовані портали), форуми інженерів, сайти виробників, відгуки на професійних конференціях, телефонні дзвінки до колег з інших підприємств.
- Болі: Важко отримати реальні технічні дані (KPI) та порівняти пропозиції «яблука з яблуками». Маркетингові матеріали часто поверхневі.
- Момент істини: Знаходження сайту постачальника з детальними технічними паспортами, CASE STUDIES для хімічної промисловості та контактом інженера-консультанта (не менеджера з продажу!).

Етап 3: Оцінка та переговори

- Дія: Зв'язок з 3-4 потенційними постачальниками. Запит комерційних пропозицій (КП). Технічні консультації.
- Мислення: «Чи розуміють вони мою технологічну задачу? Чи можуть адаптувати обладнання? Яке ТСО (загальна вартість володіння)?».
- Емоції: Очікування професійного діалогу, розчарування від шаблонних КП.

- Точки контакту: Email-листування, онлайн-зустрічі (Zoom), особистий візит інженера-консультанта постачальника на завод для обстеження місця встановлення, презентація рішення.
- Болі: Тривалі узгодження КП всередині компанії (з фінансистами, техдиректором). Небажання постачальника розкривати детальний розрахунок економії.
- Момент істини: Презентація від постачальника, де фокус на розрахунок ROI (окупність інвестицій через економію енергії) та демонстрація кейсу для схожого заводу. Готовність провести пробні випробування зразка.

Етап 4: Закупівля та впровадження

- Дія: Узгодження договору, технічних умов, умов оплати, доставки та монтажу.
- Мислення: «Як мінімізувати простої під час монтажу? Що якщо обладнання не пройде приймальні випробування?».
- Емоції: Напруга (велика угода), очікування.
- Точки контакту: Юридичні документи, логістичні координатори, візит монтажної бригади постачальника, приймально-здавальні випробування.
- Болі: Юридичні суперечки в умовах гарантії. Нечіткий графік монтажу. Необхідність адаптації інфраструктури (фундаменти, комунікації).
- Момент істини: Четка робота логістики та професійна робота монтажників. Обладнання проходить приймальні випробування і відповідає заявленим параметрам.

Етап 5: Експлуатація та обслуговування

- Дія: Щоденна експлуатація насосів. Планове та позапланове обслуговування.
- Мислення: «Чи підтвердилися цифри по енергозбереженню? Як швидко приїдуть сервісні інженери у разі проблеми?».
- Емоції: Сподівання на стабільність, занепокоєння при перших ознаках несправності.
- Точки контакту: Оперативна техпідтримка (телефон, чат), планові візити сервісного інженера, поставка запасних частин, моніторинг даних з датчиків обладнання (якщо є IoT).
- Болі: Затримка з виїздом сервісного інженера. Висока вартість оригінальних запчастин.
- Момент істини: Швидка реакція сервісної служби на виклик (наприклад, 24/7 підтримка). Надання звіту про реальну економію енергії через рік експлуатації. Пропозиція укласти сервісний контракт.

Таблиця 18.5 - Візуальне представлення CJM для приклада

Етап	Дії та думки Персони	Емоції	Точки контакту	Болі	Момент істини / Можливість для постачальника
1. Проблема	«Насоси часто ламаються, треба міняти»	Занепокоєння	Внутрішні звіти	Страх перед простоем	Побачити потребу клієнта ще до його офіційного запиту
2. Пошук	«Шукаю перевірених постачальників з досвідом у хімії»	Скептицизм	Сайти, форуми, рекомендації колег	Поверхнева інформація, важко порівнювати	Детальні кейси, техдокументація онлайн, контакт інженера
3. Оцінка	«Чи може вони довести економічну ефективність?»	Очікування	Зустрічі, КП, візит на завод	Довгі узгодження, шаблонні КП	Презентація з розрахунком ROI та пробним випробуванням
4. Угода	«Все повинно пройти гладко, без простоїв»	Напруга	Договір, логістика, монтаж	Юридичні питання, ризики монтажу	Четка координація та успішні приймальні випробування
5. Сервіс	«Надійно працює? Що робити, якщо зламається?»	Сподівання/трьового	Техпідтримка, сервісні візити, запчастини	Повільна реакція сервісу, дорогі запчастини	Швидка сервісна реакція та аналіз ефективності після продажу

Цей CJM допоможе перейти від продажу «обладнання» до продажу технологічного рішення, яке вирішує конкретні бізнес-проблеми клієнта (мінімізація просторів, економія енергії).

ТЕХНІЧНА ДОКУМЕНТАЦІЯ ТА КАТАЛОГИ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ

У сучасному промисловому секторі технічна документація та каталоги продукції відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень про закупівлю. На відміну від споживчого ринку, де емоційні фактори часто переважають раціональні, промислові покупці приймають рішення на основі детального аналізу технічних характеристик, економічної доцільності та відповідності конкретним виробничим потребам. У цьому контексті якісна технічна документація стає не просто супровідним матеріалом, а потужним маркетинговим інструментом, здатним суттєво вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Промисловий маркетинг характеризується тривалим циклом продажу, множинними особами, які приймають рішення, та високою вартістю помилки.

Інженери, технічні директори, менеджери з закупівель та фінансові керівники потребують різної інформації для обґрунтування свого рішення. Саме тому технічна документація має бути всебічною, точною та структурованою таким чином, щоб задовольнити інформаційні потреби всіх зацікавлених сторін. Від детальних технічних специфікацій до візуально привабливих каталогів, від переконливих кейс-стаді до інтерактивних демонстраційних матеріалів – кожен елемент документації виконує свою унікальну функцію у процесі просування продукції.

Розробка технічних специфікацій: основа довіри та прозорості

Технічні специфікації є фундаментом будь-якої промислової угоди. Вони представляють собою детальний опис параметрів, характеристик та можливостей продукції, які дозволяють потенційним клієнтам об'єктивно оцінити відповідність обладнання або матеріалів їхнім виробничим потребам.

Структура ефективних технічних специфікацій. Професійно складені технічні специфікації мають включати декілька ключових розділів. Перший розділ зазвичай містить загальний опис продукту, його призначення та основні переваги. Це дозволяє читачу швидко зрозуміти, чи відповідає продукція його базовим потребам. Далі йде детальний перелік технічних характеристик: габаритні розміри, вага, потужність, продуктивність, робочі параметри (температура, тиск, швидкість), допустимі навантаження та інші критично важливі показники.

Особливу увагу слід приділити стандартам та сертифікатам відповідності. У промисловому середовищі дотримання міжнародних стандартів ISO, європейських директив СЕ, національних технічних регламентів не є опційним – це обов'язкова вимога. Відсутність інформації про сертифікацію може стати причиною відмови від розгляду продукції ще на початковому етапі.

Розділ про матеріали та компоненти допомагає оцінити надійність та довговічність обладнання. Детальний опис використаних матеріалів, їх характеристик, походження та якості дає змогу технічним фахівцям прогнозувати поведінку обладнання в різних умовах експлуатації. Експлуатаційні параметри повинні включати інформацію про енергоспоживання, необхідні комунікації (електроживлення, стиснене повітря, охолодження), вимоги до навколишнього середовища та умови експлуатації.

Візуалізація технічної інформації. Текстова інформація, навіть найдетальніша, часто потребує візуального підкріплення. Технічні креслення з розмірами, схеми підключення, діаграми продуктивності, графіки залежностей параметрів – все це робить специфікації більш зрозумілими та зручними у використанні. Тривимірні

CAD-моделі, які можна надати у форматі STEP або IGES, дозволяють інженерам клієнта інтегрувати обладнання у власні проекти ще на етапі планування.

Важливим елементом є також порівняльні таблиці, які демонструють переваги продукції порівняно з аналогами конкурентів або попередніми моделями. Такі таблиці мають бути об'єктивними та базуватися на перевірених даних, оскільки будь-яке перебільшення може підірвати довіру до виробника.

Адаптація специфікацій до різних аудиторій. Одна з поширених помилок – створення універсальних специфікацій без урахування специфіки цільової аудиторії. Інженер-технолог шукає детальні параметри роботи обладнання, менеджер з закупівель цікавиться комплектацією та опціями, фінансовий директор потребує інформації про загальну вартість володіння. Ефективна стратегія передбачає створення базового повного документа та адаптованих версій для різних категорій читачів. Це може бути реалізовано через модульну структуру документів або створення окремих брошур з акцентом на конкретні аспекти.

Каталоги продукції: баланс інформативності та презентабельності

Якщо технічні специфікації спрямовані переважно на інженерний персонал, то каталоги продукції мають ширшу аудиторію та виконують як інформаційну, так і репрезентативну функції. Сучасний промисловий каталог – це не просто перелік продукції з цінами, а комплексний маркетинговий інструмент, який формує імідж компанії та допомагає клієнтам орієнтуватися в продуктовій лінійці.

Структура та дизайн промислових каталогів. Ефективний каталог починається з чіткої структури та зручної навігації. Продукція має бути логічно згрупована за категоріями, застосуваннями або галузями. Кожна категорія повинна мати короткий вступ, який описує призначення та типові сценарії використання. Система індексів, кольорового кодування та закладок суттєво полегшує пошук потрібної інформації.

Дизайн промислового каталогу відрізняється від споживчих аналогів. Він має бути стриманим, професійним, але водночас сучасним та привабливим. Використання якісних фотографій обладнання, схем та інфографіки допомагає швидко сприймати інформацію. При цьому кожна ілюстрація має нести функціональне навантаження – демонструвати конструктивні особливості, варіанти застосування або результати роботи.

Змістове наповнення каталогів. Для кожної позиції продукції в каталозі має бути представлена базова технічна інформація: модель, основні параметри, габарити, доступні опції та конфігурації. На відміну від повних технічних специфікацій, каталог містить витяжку найважливіших характеристик, яких

достатньо для первинного відбору. Обов'язково слід вказувати посилання на детальну документацію або онлайн-ресурси, де можна отримати повну інформацію.

Корисним доповненням є розділи з практичними порадами щодо вибору обладнання, таблиці підбору на основі ключових параметрів, матриці застосувань. Такі інструменти допомагають клієнтам самостійно звузити коло підходящих рішень перед зверненням до відділу продажу. Інформація про додаткове обладнання, аксесуари, запасні частини та сервісні послуги робить каталог більш всеосяжним.

Цифрові каталоги та інтерактивні можливості

У сучасному бізнес-середовищі друковані каталоги все частіше доповнюються або замінюються цифровими версіями. Інтерактивні PDF-каталоги з гіперпосиланнями, відеороликами та 3D-моделями пропонують принципово новий рівень взаємодії з контентом. Онлайн-каталоги на веб-сайтах компанії можуть інтегруватися з системами конфігураторів продукції, калькуляторами економічної ефективності та модулями запиту комерційної пропозиції.

Цифрові каталоги мають додаткові переваги: легкість оновлення інформації, можливість персоналізації контенту під конкретного користувача, збір аналітики про інтереси потенційних клієнтів. Система управління цифровими активами дозволяє відстежувати, які розділи каталогу найчастіше переглядаються, які продукти викликають найбільший інтерес, на якому етапі користувачі залишають каталог.

Демонстраційні матеріали: від презентацій до віртуальної реальності

Демонстраційні матеріали займають особливе місце в арсеналі промислового маркетингу. Вони призначені для презентації продукції в динаміці, демонстрації її можливостей та переваг у максимально наочній формі. Форми та їх завдання:

- Відеоролики (2-3 хв.): Ідеальні для демонстрації принципу роботи, масштабу, процесу монтажу або обслуговування. Акцент на наочності, можливість показати продукцію в дії на реальному виробництві.
- 3D-моделі та анімація: Дозволяють «розібрати» виріб віртуально, побачити внутрішню конструкцію, зрозуміти складні технологічні процеси. Інтерактивні 3D-моделі на сайті значно підвищують залученість відвідувачів.

- Інфографіка та презентації: Візуально спрощують складні технології, показують логіку роботи системи, економічні та технічні переваги в структурному вигляді.
- Віртуальні тури або вебінари: Потужний інструмент для складного обладнання або технологічних ліній, коли фізичний візит неможливий.

Головне правило: демоматеріали не замінюють технічну документацію, а доповнюють її, роблячи інформацію більш доступною для сприйняття різними представниками клієнта (від керівника до інженера).

Класичні презентаційні матеріали. Презентації PowerPoint або Keynote залишаються базовим інструментом для зустрічей з клієнтами, участі у виставках та проведення технічних семінарів. Ефективна промислова презентація має чітку структуру: опис проблеми або потреби клієнта, представлення рішення, технічні переваги, економічне обґрунтування, приклади впровадження та заклик до дії.

Відеоматеріали набувають все більшого значення. Короткі відеоролики (2-3 хвилини), які демонструють обладнання в роботі, процес встановлення, результати застосування, є надзвичайно ефективними для первинного ознайомлення. Детальні навчальні відео допомагають клієнтам краще зрозуміти можливості продукції. Відео з відгуками клієнтів додають достовірності та формують довіру.

Інтерактивні демонстраційні інструменти. Сучасні технології відкривають нові можливості для демонстрації промислової продукції. Інтерактивні 3D-моделі дозволяють клієнтам віртуально "розібрати" обладнання, розглянути внутрішні компоненти, зрозуміти принципи роботи. Такі моделі можуть бути інтегровані в веб-сайт, використовуватися на планшетах під час зустрічей або демонструватися на виставках.

Конфігуратори продукції – потужний інструмент для складних виробів з множиною опцій. Клієнт може самостійно обрати параметри, побачити візуалізацію результату, отримати попередню ціну та технічні характеристики кінцевої конфігурації. Це не лише спрощує процес продажу, але й зменшує навантаження на відділ технічної підтримки.

Доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR) поступово стають доступними інструментами. AR-додатки дозволяють "розмістити" віртуальну модель обладнання у реальному виробничому приміщенні клієнта, оцінити габарити, перевірити ергономіку. VR-демонстрації дають можливість "потрапити всередину" великого обладнання, побачити процеси, які неможливо спостерігати в реальності, або відвідати віртуальний тур виробничою лінією.

Демонстраційне обладнання та пілотні проекти. Для промислової продукції фізична демонстрація часто є вирішальною. Демонстраційні зразки на

виставках, мобільні демо-центри, можливість тестування обладнання у виробничих умовах клієнта – все це знижує ризики та прискорює прийняття рішення. Організація пілотних проектів, де продукція впроваджується в обмеженому масштабі з детальним моніторингом результатів, є особливо ефективною для дорогого або інноваційного обладнання.

Кейс-стаді: доказ успішності через реальні приклади

Кейс-стаді, або дослідження випадків успішного впровадження, є одним з найпереконливіших інструментів B2B-маркетингу. Вони трансформують абстрактні заяви про переваги продукції у конкретні, вимірювані результати, досягнуті реальними компаніями в реальних умовах.

Структура ефективного кейс-стаді. Класична структура кейс-стаді включає чотири основні розділи. Опис ситуації представляє компанію-клієнта, її галузь, специфіку виробництва та викликів, з якими вона зіткнулася. Важливо описати не лише технічні проблеми, але й їх бізнес-наслідки: втрати часу, зниження якості, збільшення витрат, обмеження розвитку.

Розділ про рішення детально описує, яка продукція була обрана, чому саме вона підходила для конкретної ситуації, як проходив процес впровадження. Корисно включити технічні деталі, які допоможуть читачам з подібними викликами ідентифікувати релевантність цього досвіду для їхньої ситуації.

Результати – найважливіша частина кейс-стаді. Вони мають бути конкретними, вимірними та верифікованими. Замість абстрактного "підвищили ефективність" краще вказати "збільшили продуктивність лінії на 23%, скоротили час переналагодження з 45 до 12 хвилин, знизили відсоток браку з 3,2% до 0,8%". Фінансові показники (скорочення витрат, збільшення прибутку, термін окупності інвестицій) особливо важливі для прийняття рішень на рівні керівництва.

Відгуки та цитати представників компанії-клієнта додають достовірності та емоційного резонансу. Ідеально, якщо це цитати від різних зацікавлених сторін: технічного директора про надійність обладнання, виробничого менеджера про легкість експлуатації, фінансового керівника про економічну ефективність.

Успішний кейс – це історія з конкретикою та результатами. Його структура:

- **Виклик (Challenge):** Опис проблеми або завдання, що стояло перед клієнтом. Наприклад: «Високі витрати на енергоносії», «Часті простої через поломки обладнання», «Необхідність підвищити точність виробництва».
- **Рішення (Solution):** Як саме ваш продукт або послуга були інтегровані. Деталізація: модель обладнання, обсяг поставок, особливості

впровадження, терміни. Важливо показати, що рішення було підібране індивідуально.

- Результат (Result): Кількісні та якісні показники ефективності. Це найважливіша частина. Використовуйте цифри: «Зниження енергоспоживання на 25%», «Збільшення виробничої потужності на 15%», «Окупність інвестицій за 18 місяців», «Скорочення часу на обслуговування втричі».
- Висновки та перспективи: Короткий коментар від задоволеного клієнта (цитата, логотип) та інформація про подальшу співпрацю.

Типи кейс-стаді для різних цілей. Базові кейс-стаді описують типове застосування продукції у стандартній ситуації. Вони демонструють, як продукція вирішує поширені проблеми галузі, і корисні для широкої аудиторії потенційних клієнтів з подібними потребами.

Інноваційні кейс-стаді фокусуються на нестандартному застосуванні продукції або вирішенні унікальних викликів. Вони демонструють гнучкість рішень та можливість адаптації під специфічні потреби, що особливо цінно для клієнтів з нетиповими вимогами.

Порівняльні кейс-стаді показують перехід клієнта від рішення конкурента або застарілої технології до вашої продукції. Такі матеріали відповідають на важливе питання "чому змінювати те, що вже працює?" та демонструють конкретні переваги у прямому порівнянні.

Комплексні кейс-стаді описують великі проекти з впровадження множини продуктів або системних рішень. Вони демонструють здатність компанії вирішувати складні завдання та виступати надійним партнером у масштабних проектах.

Формати та розповсюдження кейс-стаді. Традиційний формат кейс-стаді – це PDF-документ на 2-4 сторінки з текстом, фотографіями та графіками. Такі документи легко розповсюджувати, вони можуть бути надруковані для виставок або зустрічей. Веб-версії кейс-стаді на сайті компанії мають переваги у SEO-оптимізації та доступності. Вони можуть містити додаткові мультимедійні елементи: відео, інтерактивні графіки, посилання на додаткові матеріали.

Відео-кейс-стаді набувають популярності завдяки високій залученості аудиторії. 3-5-хвилинне відео, де представники компанії-клієнта розповідають про свій досвід, демонструється обладнання в роботі, показуються досягнуті результати, може бути надзвичайно переконливим. Інфографічні кейс-стаді у форматі однієї візуальної інфографіки добре працюють у соціальних мережах та презентаціях, хоча містять менше деталей порівняно з повними версіями.

Збір та підготовка матеріалів для кейс-стаді. Створення якісного кейс-стаді вимагає тісної співпраці з клієнтом. Процес починається з отримання згоди

клієнта на публікацію досвіду співпраці. Деякі компанії воліють залишатися анонімними, що дещо знижує довіру до матеріалу, але все ж краще за відсутність кейсу.

Збір інформації включає детальні інтерв'ю з ключовими співробітниками клієнта, аналіз документації проекту, збір метрик до та після впровадження. Важливо отримати не лише технічні дані, але й бізнес-контекст, особисті враження учасників проекту, несподівані виклики та їх вирішення.

Фото- та відеофіксація повинна проводитися професійно. Якісні зображення обладнання в робочому середовищі, процесу роботи, команди проекту роблять кейс-стаді більш живим та переконливим. Перед публікацією матеріал має бути узгоджений з клієнтом, щоб уникнути розголошення конфіденційної інформації або неточностей.

Інтеграція документації у загальну маркетингову стратегію

Технічна документація та каталоги не існують у вакуумі – вони є частиною цілісної маркетингової екосистеми промислової компанії. Їх ефективність значно зростає при правильній інтеграції з іншими маркетинговими каналами та інструментами.

Омніканальний підхід до розповсюдження. Сучасний промисловий покупець взаємодіє з постачальником через множину каналів протягом циклу прийняття рішення. Веб-сайт компанії має бути центральним хабом для всієї технічної документації з зручною системою пошуку та фільтрації. Окремий розділ ресурсів або бібліотека завантажень дозволяє відвідувачам самостійно знаходити потрібну інформацію без необхідності контактувати з відділом продажу на ранніх етапах дослідження.

Email-маркетинг залишається ефективним каналом для B2B-сегмента. Розсилка тематичних підборок кейс-стаді, оновлених каталогів, нових технічних посібників підтримує зв'язок з існуючими та потенційними клієнтами. Персоналізація контенту на основі галузі, розміру компанії або попередніх взаємодій підвищує релевантність та залученість.

Соціальні медіа, особливо LinkedIn для B2B-аудиторії, є платформою для розповсюдження скорочених версій кейс-стаді, інфографіки з технічних каталогів, анонсів нових документів. Відеоплатформи, такі як YouTube або Vimeo, ідеально підходять для хостингу демонстраційних відео та віртуальних турів.

CRM-інтеграція та автоматизація маркетингу. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяють відстежувати, які документи були надіслані конкретному потенційному клієнту, які з них він переглянув, скільки часу провів з матеріалами. Ця інформація допомагає менеджерам з продажу

розуміти рівень зацікавленості та готовності клієнта, а також персоналізувати подальшу комунікацію.

Автоматизація маркетингу може забезпечити динамічну доставку контенту. Наприклад, після завантаження базового каталогу клієнт автоматично отримує серію листів з детальнішими технічними специфікаціями, релевантними кейс-стаді, запрошенням на вебінар або пропозицією індивідуальної консультації. Такий *nurturing*-процес поступово просуває потенційного клієнта через воронку продажу.

Аналітика та постійне вдосконалення. Цифрові технології дозволяють відстежувати ефективність технічної документації як маркетингового інструмента. Веб-аналітика показує, які документи найчастіше завантажуються, які сторінки каталогу викликають найбільший інтерес, на яких етапах користувачі покидають контент. А/В-тестування різних версій каталогів, форматів подачі інформації, структур кейс-стаді допомагає оптимізувати матеріали.

Зворотний зв'язок від відділу продажу є критично важливим. Менеджери, які безпосередньо працюють з клієнтами, можуть повідомити, які питання найчастіше виникають, яка інформація відсутня або є недостатньо зрозумілою, які документи найефективніше закривають заперечення. Регулярні опитування клієнтів щодо корисності та зрозумілості документації також надають цінні інсайти.

Локалізація та культурна адаптація. Для компаній, що працюють на міжнародних ринках, локалізація технічної документації є необхідністю. Це включає не лише переклад текстів, але й адаптацію одиниць виміру, стандартів, регуляторних вимог. Культурні особливості також мають значення: те, що працює на європейському ринку, може бути сприйняте інакше в Азії або на Близькому Сході.

Локалізовані кейс-стаді з місцевими клієнтами особливо ефективні, оскільки дозволяють потенційним покупцям ідентифікувати себе з успішними історіями компаній зі схожим культурним та діловим контекстом.

Таким чином, технічна документація та каталоги продукції еволюціонували від суто інформаційних матеріалів до потужних інструментів маркетингу та продажу у промисловому секторі. Їх роль у процесі прийняття рішень про закупівлю важко переоцінити. У світі, де промислові покупки проводять до 70% дослідницької роботи самостійно, до першого контакту з постачальником, якість та доступність технічної документації може визначити, чи потрапить компанія до короткого списку розглянутих постачальників.

Ключові фактори успіху у створенні ефективної технічної документації включають точність та повноту інформації, адаптацію до потреб різних

аудиторій, професійну візуалізацію, легку доступність та зручність використання. Кейс-стаді як доказ реальної ефективності рішень стають дедалі важливішими, оскільки клієнти прагнуть мінімізувати ризики, спираючись на досвід інших компаній.

Майбутнє технічної документації лежить у площині цифрових та інтерактивних технологій. Штучний інтелект може персоналізувати контент для кожного користувача на основі його ролі, галузі та конкретних потреб. Розширена та віртуальна реальність зроблять демонстрації обладнання більш імерсивними та переконливими. Інтерактивні платформи дозволять клієнтам не просто споживати інформацію, а активно експериментувати з конфігураціями, симулювати впровадження у власному середовищі, отримувати миттєві відповіді на запитання через AI-чат-ботів, навчених на технічній документації компанії. Водночас, незалежно від технологічного прогресу, фундаментальні принципи залишаються незмінними: чесність, прозорість, фокус на вирішенні проблем клієнта, підтвердження заяв фактами та даними. Компанії, які інвестують у створення якісної технічної документації, не лише спрощують процес продажу, але й будують довгострокову репутацію надійного, професійного партнера у промисловому секторі.

У конкурентному середовищі, де технічні характеристики продукції різних виробників часто є порівнянними, саме якість комунікації, зрозумілість документації, переконливість кейс-стаді можуть стати вирішальною конкурентною перевагою. Тому технічна документація має розглядатися не як витратна стаття або формальна вимога, а як стратегічна інвестиція у розвиток бізнесу та зміцнення позицій на ринку.

CRM-СИСТЕМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Сучасний промисловий ринок характеризується високою конкуренцією, складними багаторівневими процесами продажу та довгостроковими відносинами з клієнтами. У таких умовах ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами стає критично важливим фактором успіху. CRM-системи (Customer Relationship Management) на промисловому ринку відіграють ключову роль у координації продажів, оптимізації бізнес-процесів та підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Особливості промислового ринку та вимоги до CRM

Промисловий ринок суттєво відрізняється від споживчого. Тут домінують B2B-транзакції з великими обсягами, тривалими циклами прийняття рішень та залученням численних осіб до процесу закупівлі. Угоди часто мають індивідуальний характер, потребують технічних консультацій, переговорів щодо

специфікацій продукції та умов постачання. Ці особливості визначають специфічні вимоги до CRM-систем.

По-перше, CRM для промислового сектору повинна забезпечувати можливість відстеження складних, багатоетапних процесів продажу, які можуть тривати від кількох місяців до років. Система має зберігати детальну історію всіх взаємодій з кожним контактом у клієнтській організації, оскільки рішення про закупівлю приймається колегіально.

По-друге, необхідна глибока інтеграція з іншими корпоративними системами – ERP, системами управління виробництвом, логістикою та складським обліком. Це дозволяє менеджерам отримувати актуальну інформацію про наявність товару, терміни виконання замовлень, поточні проекти та фінансові показники клієнта.

По-третє, система повинна підтримувати управління технічною документацією, специфікаціями, комерційними пропозиціями та контрактами. Промислові продажі часто супроводжуються великою кількістю технічної документації, яку необхідно систематизувати та зробити доступною для всієї команди.

Ключові функції CRM у промисловості

Сучасні CRM-системи для промислового сектору пропонують широкий спектр функціональних можливостей. Базовим елементом є управління контактами та організаціями, яке дозволяє зберігати структуровану інформацію про клієнтів, їхні підрозділи, ключових осіб, їхні ролі у процесі прийняття рішень.

Управління воронкою продажів допомагає відстежувати прогрес кожної угоди через визначені етапи – від первинного контакту до укладення договору. Система дозволяє прогнозувати обсяги продажів, виявляти вузькі місця у процесі та оптимізувати роботу менеджерів.

Модуль планування та контролю завдань забезпечує координацію дій команди продажів. Менеджери можуть планувати зустрічі, телефонні дзвінки, розсилки комерційних пропозицій, а система автоматично нагадує про заплановані активності та контролює їх виконання.

Аналітичні інструменти дозволяють оцінювати ефективність роботи відділу продажів, аналізувати структуру клієнтської бази, виявляти найприбутковіші сегменти, оцінювати конверсію на різних етапах воронки. Сучасні системи пропонують інтерактивні дашборди, візуалізацію даних та конструктори звітів.

Функціонал управління після продажного обслуговування включає систему обробки запитів, реклаमाцій, управління сервісними контрактами та гарантійними зобов'язаннями. Це особливо важливо для промислових

підприємств, які постачають складне обладнання, що потребує технічної підтримки.

Переваги впровадження CRM на промисловому ринку

Впровадження CRM-системи приносить промисловим підприємствам численні переваги. Централізація інформації про клієнтів забезпечує доступ усієї команди до актуальних даних, що особливо важливо при ротації персоналу або передачі клієнтів між менеджерами.

Підвищення ефективності продажів досягається завдяки автоматизації рутинних операцій, швидкому доступу до необхідної інформації, можливості швидко підготувати комерційну пропозицію на основі шаблонів. Менеджери можуть зосередитися на комунікації з клієнтами замість пошуку інформації у паперових документах або різних електронних файлах.

Покращення якості обслуговування клієнтів відбувається завдяки швидкому реагуванню на запити, персоналізованому підходу на основі історії взаємодій, проактивному контакту у критичні моменти життєвого циклу клієнта. Система може автоматично нагадувати про необхідність звернутися до клієнта, наприклад, коли наближається термін закінчення контракту.

Прозорість бізнес-процесів дозволяє керівництву в режимі реального часу бачити стан справ у відділі продажів, контролювати виконання планів, своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення на основі достовірних даних.

Зменшення витрат досягається за рахунок оптимізації робочого часу співробітників, зменшення кількості помилок, покращення планування ресурсів. Автоматизація дозволяє обробляти більшу кількість клієнтів меншою кількістю персоналу без втрати якості обслуговування.

Виклики та особливості впровадження

Впровадження CRM-системи на промисловому підприємстві – складний процес, що вимагає ретельного планування. Основним викликом є опір персоналу змінам. Досвідчені менеджери, які роками працювали за усталеними методами, можуть скептично ставитися до нових технологій. Важливо забезпечити якісне навчання, продемонструвати конкретні переваги системи для щоденної роботи.

Інтеграція з існуючими системами часто виявляється технічно складною. Необхідно забезпечити обмін даними між CRM та ERP-системою, електронною поштою, телефонією, веб-сайтом компанії. Недооцінка складності інтеграції може призвести до затримок проекту та перевитрати бюджету.

Наповнення системи даними вимагає значних зусиль. Необхідно перенести інформацію з різних джерел, очистити дані від дублів та помилок,

стандартизувати формати. Якість початкових даних критично впливає на ефективність використання системи.

Налаштування під специфіку бізнесу потребує чіткого розуміння бізнес-процесів. Важливо не намагатися автоматизувати існуючі процеси як є, а спочатку проаналізувати їх та оптимізувати. CRM повинна підтримувати правильні процеси, а не закріплювати неефективні практики.

CRM-системи стали невід'ємною частиною сучасного промислового бізнесу. Вони дозволяють ефективно управляти складними процесами продажу, підвищувати якість обслуговування клієнтів, приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. У умовах зростаючої конкуренції та підвищених вимог клієнтів, промислові підприємства, які ефективно використовують CRM, отримують суттєві конкурентні переваги.

Успішне впровадження CRM вимагає комплексного підходу – правильного вибору системи відповідно до потреб бізнесу, якісної технічної реалізації, ретельної підготовки персоналу та постійної підтримки користувачів. Інвестиції у CRM-систему окупуються завдяки збільшенню обсягів продажів, підвищенню лояльності клієнтів та оптимізації операційних витрат. У перспективі розвиток технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних робитиме CRM-системи ще потужнішими інструментами управління взаємовідносинами з клієнтами на промисловому ринку.

СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Промисловий ринок суттєво відрізняється від споживчого за своєю природою, що зумовлює унікальні підходи до стимулювання збуту. На відміну від масового споживчого ринку, промисловий характеризується обмеженою кількістю покупців, тривалими циклами прийняття рішень, високою вартістю угод та складним процесом закупівель, де беруть участь численні особи, що впливають на рішення. Ці особливості вимагають розробки специфічних інструментів стимулювання, орієнтованих на раціональні мотиви та довгострокові ділові відносини.

Стимулювання збуту на промисловому ринку являє собою комплекс короткострокових заходів, спрямованих на прискорення процесу прийняття рішення про закупівлю, збільшення обсягів замовлень або залучення нових корпоративних клієнтів. Головною метою є не лише стимулювання разової угоди, а й формування довгострокового партнерства, що забезпечує стабільні бізнес-відносини.

Специфічні методи стимулювання збуту на промисловому ринку

Торговельні знижки та умови оплати. Система прогресивних знижок за обсяг є одним з найефективніших інструментів на промисловому ринку. Постачальники пропонують зниження ціни залежно від розміру партії товару, що мотивує промислових покупців укладати великі контракти. Окрім цього, широко застосовуються бонусні програми за досягнення певних обсягів закупівель протягом періоду, що стимулює лояльність та довгострокову співпрацю.

Гнучкі умови оплати мають критичне значення для промислових покупців, оскільки дозволяють ефективніше управляти грошовими потоками. Розстрочка платежу, відтермінування оплати на 60-90 днів або навіть довше, а також система передоплати зі знижкою створюють додаткову цінність для клієнта. Особливо ефективним є надання торговельного кредиту під конкретний проект або сезонне виробництво.

Технічна підтримка та консультаційні послуги. На промисловому ринку технічна експертиза часто є більш вагомим стимулом, ніж цінові знижки. Безкоштовне проведення аудиту виробничих процесів клієнта з рекомендаціями щодо оптимізації, надання технічних консультацій від інженерів-фахівців, розробка індивідуальних технічних рішень під специфічні потреби виробництва створюють додаткову цінність, яку важко оцінити в грошовому еквіваленті.

Програми навчання персоналу замовника роботі з обладнанням або матеріалами, сертифікація спеціалістів клієнта, регулярні технічні семінари та воркшопи формують глибоку прихильність до постачальника. Такий підхід особливо ефективний при впровадженні нових технологій або складного обладнання, де компетентність користувача безпосередньо впливає на результат.

Тестування та пробна експлуатація. Надання демонстраційних зразків обладнання або матеріалів для випробувань у реальних виробничих умовах є потужним інструментом переконання промислових покупців. Організація пілотних проектів з безкоштовним постачанням продукції для тестування дозволяє потенційному клієнту оцінити переваги без фінансових ризиків. Безкоштовне встановлення та налагодження обладнання на період випробувань знижує бар'єри входу для нових клієнтів.

Програми тестування на виробничих майданчиках клієнта з технічним супроводом фахівців постачальника особливо ефективні для складного промислового обладнання. Гарантія повернення коштів у разі незадоволення результатами випробувань мінімізує сприйняття ризику та прискорює прийняття рішення про закупівлю.

Логістичні та сервісні преференції. Пріоритетне виконання замовлень для ключових клієнтів, гарантовані терміни поставки з компенсацією за затримку, безкоштовна доставка для великих замовлень або стратегічних

партнерів створюють конкурентну перевагу в очах промислових покупців, для яких надійність постачань критично важлива.

Організація складів-консигнацій на території клієнта з оплатою лише за фактично використану продукцію дозволяє промисловим підприємствам мінімізувати запаси та оборотний капітал. Системи автоматичного поповнення запасів на основі моніторингу споживання забезпечують безперебійність виробництва та звільняють ресурси клієнта.

Комплексні пакетні пропозиції. Створення комплексних рішень, що об'єднують основну продукцію з супутніми товарами чи послугами за привабливою ціною, дозволяє збільшити середній чек та поглибити відносини з клієнтом. Пакетування обладнання з витратними матеріалами, запасними частинами, сервісним обслуговуванням та навчанням персоналу створює додаткову цінність.

Інтеграція суміжних продуктів або послуг від партнерів у єдину комерційну пропозицію дозволяє позиціонувати компанію як комплексного постачальника рішень, а не просто продавця окремих товарів. Такий підхід особливо ефективний при реалізації великих промислових проектів.

Програми партнерства та співінвестування. Участь постачальника у фінансуванні модернізації виробництва клієнта під умови використання власного обладнання або матеріалів створює глибоку довгострокову прив'язку. Спільні інвестиційні проекти з розподілом ризиків та прибутків формують справжнє партнерство.

Надання обладнання на умовах лізингу через власні або партнерські лізингові компанії знижує фінансовий тягар для клієнта та робить дорогі активи доступнішими. Програми трейд-ін застарілого обладнання з прийняттям його в рахунок оплати нового полегшують процес модернізації виробництва.

Ексклюзивні галузеві заходи. Організація технічних конференцій, галузевих форумів та круглих столів для обміну досвідом між промисловими клієнтами створює платформу для демонстрації експертизи та нетворкінгу. Проведення індустріальних виставок та демонстрацій обладнання безпосередньо на виробничих майданчиках дозволяє показати продукцію в реальних умовах експлуатації.

Організація технічних турів на передові підприємства, що використовують продукцію постачальника, або відвідування виробничих потужностей самого постачальника створює довіру та дозволяє потенційним клієнтам побачити реальні результати впровадження. Ексклюзивні заходи для топ-менеджменту промислових компаній з обговоренням галузевих трендів зміцнюють відносини на стратегічному рівні.

Гарантійні та сервісні програми. Розширені гарантійні зобов'язання, що перевищують стандартні, знижують сприйняття ризику при закупівлі дорогого промислового обладнання. Безкоштовне сервісне обслуговування на певний період після покупки, цілодобова технічна підтримка гарячої лінії для вирішення виробничих проблем, гарантія наявності запасних частин протягом усього терміну експлуатації обладнання створюють відчуття надійності та безпеки.

Програми превентивного обслуговування з регулярними безкоштовними інспекціями та налагодженням обладнання допомагають уникнути простоїв виробництва, що для промислових клієнтів має критичне значення.

Таким чином, стимулювання збуту на промисловому ринку вимагає стратегічного підходу, орієнтованого на створення довгострокової цінності для клієнта, а не на короткострокові тактичні виграші. Ефективні програми стимулювання поєднують фінансові стимули з технічною підтримкою, сервісними перевагами та гнучкими умовами співпраці. Успішні постачальники розуміють, що на промисловому ринку важливіші не разові знижки, а комплексні рішення, що підвищують ефективність виробництва клієнта та сприяють розвитку партнерських відносин. Індивідуальний підхід до кожного клієнта з урахуванням специфіки його бізнесу та виробничих потреб залишається ключовим фактором успіху в стимулюванні збуту на промисловому ринку.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІМК НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) на промисловому ринку (B2B) мають суттєві відмінності від споживчого ринку, що впливає на методи оцінки їх ефективності. Промисловий ринок характеризується складнішими циклами прийняття рішень, множинністю осіб, що впливають на покупку, та довготривалими відносинами між партнерами. Це вимагає специфічних підходів до вимірювання результативності комунікаційних стратегій.

Специфіка оцінки ефективності ІМК на B2B ринку

Оцінка ефективності ІМК на промисловому ринку ускладнюється кількома факторами. По-перше, цикл продажу може тривати від кількох місяців до кількох років, що робить складним встановлення прямого зв'язку між комунікаційними зусиллями та результатами. По-друге, в процесі прийняття рішення беруть участь декілька осіб з різних департаментів, кожна з яких має власні критерії оцінки. По-третє, вартість угод значно вища, що підвищує відповідальність за кожну комунікацію та вимагає точнішого вимірювання ROI.

Ключові показники ефективності (KPI)

Кількісні показники. Для промислового ринку критично важливими є наступні метрики: кількість згенерованих лідів та їх якість, вартість залучення одного ліда (CPL), конверсія лідів у кваліфіковані можливості (MQL в SQL), середній чек

угоди, довжина циклу продажу, коефіцієнт утримання клієнтів (retention rate), та lifetime value клієнта (LTV). Особливу увагу слід приділяти не просто кількості лідів, а їх якості, оскільки на B2B ринку краще мати 10 високоякісних лідів, ніж 100 неперспективних контактів.

Якісні показники. Якісна оцінка включає рівень обізнаності про бренд серед цільової аудиторії, сприйняття експертності компанії в галузі, якість відносин з ключовими клієнтами, рівень залученості аудиторії на різних етапах воронки продажів, та репутацію компанії в професійному середовищі. Ці показники часто вимірюються через опитування клієнтів, аналіз згадувань у галузевих медіа та соціальних мережах, а також через систематичний збір зворотного зв'язку від партнерів.

Методи оцінки ефективності

Фінансові методи. Розрахунок ROI маркетингових комунікацій на промисловому ринку вимагає урахування довгострокової перспективи. Формула базового ROI: $(\text{Прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} \times 100\%$. Однак для B2B доцільніше використовувати модель атрибуції, яка враховує вплив різних точок контакту на прийняття рішення. Також важливо розраховувати ROMI (Return on Marketing Investment) окремо для різних каналів комунікації, щоб оптимізувати розподіл бюджету.

Модель атрибуції. На промисловому ринку рідко використовується проста модель атрибуції "перший клік" або "останній клік". Натомість застосовуються багатоканальні моделі атрибуції, які враховують весь шлях клієнта від першого контакту до закриття угоди. Найбільш популярні моделі включають лінійну атрибуцію (рівний розподіл цінності між усіма точками контакту), U-подібну атрибуцію (більша вага першому та останньому контакту), W-подібну атрибуцію (акцент на перший контакт, створення ліда та закриття угоди), та алгоритмічну атрибуцію на основі даних.

Таблиця 18.6 - Моделі атрибуції для B2B

Модель	Опис	Коли використовувати
Last Touch	Весь кредит останньому каналу перед конверсією	Короткі цикли продажу
First Touch	Весь кредит першому каналу контакту	Оцінка каналів залучення
Linear	Рівномірний розподіл між усіма touchpoints	Довгі цикли, багато точок контакту
Time Decay	Більша вага останнім touchpoints	B2B з акцентом на closing
Position-Based	40% першому, 40% останньому, 20% іншим	Балансована оцінка
Custom	Індивідуальні ваги на основі аналізу	Зріла аналітика

Оцінка окремих каналів комунікації. Кожен канал ІМК на промисловому ринку має специфічні метрики. Для виставок та конференцій важливі кількість зібраних контактів, кількість проведених зустрічей з потенційними клієнтами, та вартість одного контакту. Контент-маркетинг оцінюється через кількість завантажень white papers та кейсів, час перебування на сторінці, кількість підписників на розсилку. Email-маркетинг вимірюється через open rate, click-through rate, та конверсію в ліди. LinkedIn та професійні соцмережі аналізуються за залученістю аудиторії, кількістю якісних контактів, та ростом впливу бренду в галузі.

Інструменти оцінки

CRM та аналітичні системи. Ефективна оцінка ІМК неможлива без сучасних технологічних рішень. CRM-системи дозволяють відстежувати весь шлях клієнта та джерела лідів, маркетингові платформи автоматизації надають детальну аналітику взаємодії з контентом, системи веб-аналітики показують поведінку на сайті, а спеціалізовані платформи для B2B маркетингу інтегрують дані з різних джерел для комплексної оцінки.

Dashboard та звітність. Для ефективного управління ІМК необхідно створити систему дашбордів, які відображають ключові метрики в реальному часі. Щомісячні звіти повинні включати аналіз воронки продажів, ефективність каналів, якість лідів та прогрес по цілях. Квартальні огляди фокусуються на трендах, порівнянні з попередніми періодами та коригуванні стратегії. Річна оцінка дає повну картину ROI, досягнення стратегічних цілей та напрямки для розвитку.

Особливості оцінки на різних етапах циклу продажу

На етапі обізнаності важливі охоплення цільової аудиторії, частота згадувань бренду, та трафік на сайт (рис. 18.7). Етап розгляду вимірюється через залученість з контентом, кількість запитів на додаткову інформацію, та участь у вебінарах. На етапі прийняття рішення критичними є кількість комерційних пропозицій, тривалість циклу угоди, та коефіцієнт конверсії. Після покупки оцінюється задоволеність клієнта, повторні покупки, та рекомендації.

Головні виклики включають складність атрибуції через довгий цикл продажу, інтеграцію даних з різних систем, та вимірювання впливу офлайн-активностей. Для підвищення ефективності оцінки рекомендується встановлювати чіткі цілі перед запуском кампаній, використовувати інтегровані системи обліку та аналітики, регулярно проводити аудит каналів комунікації, тестувати різні підходи через A/B тестування, та підтримувати тісну співпрацю між маркетингом та відділом продажів.

Оцінка ефективності ІМК на промисловому ринку вимагає комплексного підходу, який поєднує фінансові показники, якісні метрики та довгострокову

перспективу. Успішна система оцінки базується на чітких KPI, сучасних інструментах аналітики, та глибокому розумінні специфіки B2B продажів. Постійний моніторинг та адаптація стратегії на основі отриманих даних дозволяють максимізувати віддачу від інвестицій у маркетингові комунікації та будувати сталі конкурентні переваги на промисловому ринку.

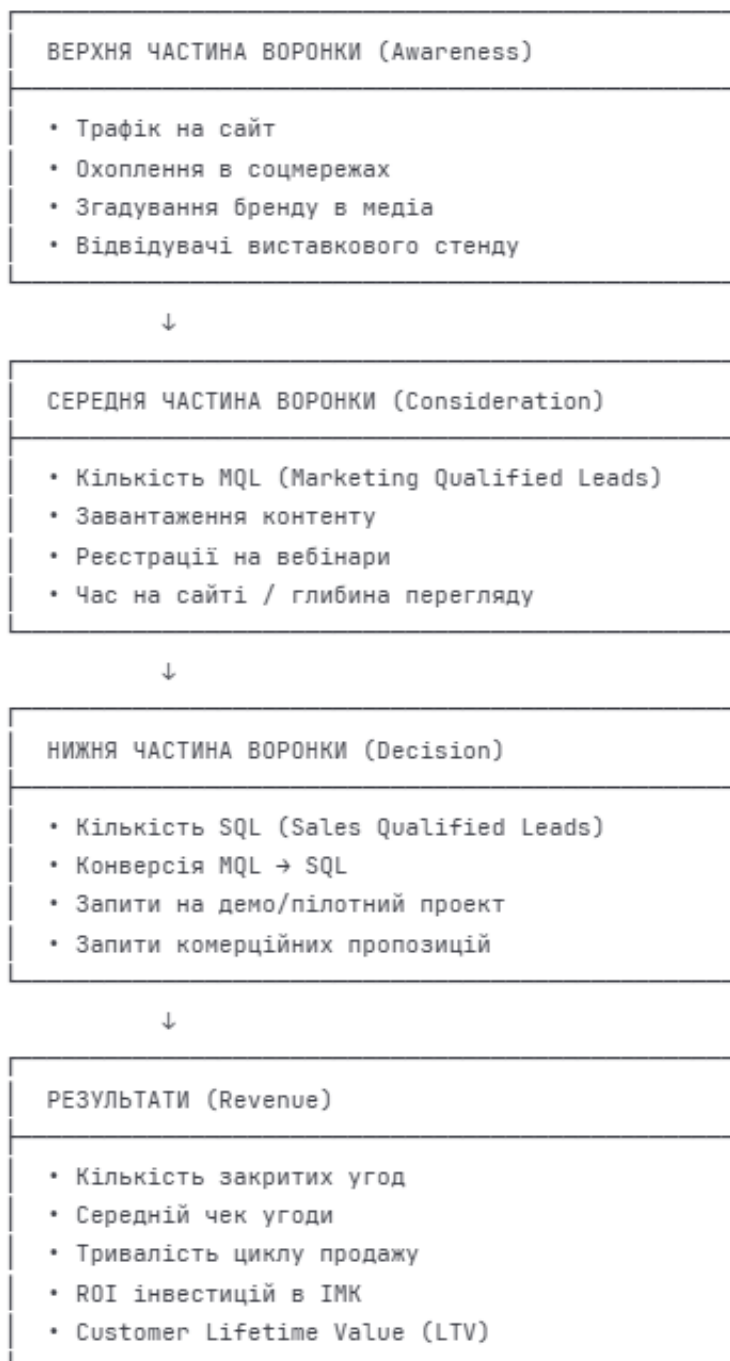


Рисунок 18.7 – Метрики для оцінки ефективності ІМК на різних стадіях ворони лідогенерації

АВТОМАТИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції автоматизація маркетингу стає критично важливим інструментом для промислових підприємств, що прагнуть оптимізувати свої маркетингові процеси, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та збільшити рентабельність інвестицій у маркетинг.

Автоматизація маркетингу на промисловому ринку передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення та технологій для автоматизації повторюваних маркетингових завдань, управління багатоканальними кампаніями, оцінки та розвитку потенційних клієнтів (лідів), а також аналізу ефективності маркетингових зусиль. На відміну від споживчого ринку, де цикл прийняття рішення може бути коротким, промисловий B2B-маркетинг вимагає довгострокового культивування відносин, персоналізованої комунікації та глибокого розуміння специфічних потреб кожного клієнта.

Особливості промислового маркетингу та необхідність автоматизації

Промисловий маркетинг має низку унікальних характеристик, які роблять автоматизацію не просто корисною, а необхідною. По-перше, на промисловому ринку рішення про закупівлю приймаються колегіально, часто за участі від п'яти до десяти осіб з різних відділів організації. Кожен учасник має свої пріоритети, критерії оцінки та рівень впливу на остаточне рішення. Маркетологам необхідно відстежувати взаємодію з кожним із цих стейкхолдерів, надаючи релевантний контент на різних етапах процесу прийняття рішення.

По-друге, цикл продажу на промисловому ринку може тривати від декількох місяців до декількох років. Протягом цього періоду потенційні клієнти потребують постійної уваги, освітнього контенту та підтримки, що неможливо ефективно забезпечити вручну для великої кількості лідів одночасно. Автоматизація дозволяє підтримувати зв'язок з потенційними клієнтами на всіх етапах воронки продажів без надмірного навантаження на маркетингову команду.

По-третє, промислові закупівлі характеризуються високою вартістю угод та складністю продуктів чи послуг. Це означає, що потенційні клієнти потребують детальної технічної інформації, кейс-стаді, технічних специфікацій та доказів ефективності рішення. Система автоматизації маркетингу дозволяє сегментувати аудиторію за рівнем технічної компетентності, галуззю, розміром компанії та іншими критеріями, надаючи кожному сегменту найбільш релевантну інформацію.

Крім того, сучасні промислові покупці проводять значну частину дослідницької роботи самостійно, в онлайн-середовищі, перш ніж вступити в безпосередній контакт з постачальником. Згідно з дослідженнями, близько 70%

шляху покупця проходиться до першого контакту з відділом продажів. Автоматизація маркетингу дозволяє відстежувати цифровий слід потенційних клієнтів, аналізувати їхню поведінку на веб-сайті, взаємодію з електронними листами та завантаження контенту, надаючи цінні інсайти про їхні потреби та готовність до покупки.

Ключові компоненти та функції систем автоматизації маркетингу

Сучасні платформи автоматизації маркетингу для промислового сектору включають широкий спектр функціональних можливостей. Центральним елементом є система управління контактами та лідами (CRM-інтеграція), яка забезпечує централізоване зберігання інформації про потенційних та існуючих клієнтів, історію взаємодії, демографічні дані, поведінкову активність та стадію в воронці продажів.

Email-маркетинг залишається одним з найефективніших каналів комунікації на промисловому ринку. Системи автоматизації дозволяють створювати складні багатоетапні email-кампанії з тригерами, що спрацьовують на основі дій або бездіяльності отримувачів. Наприклад, якщо потенційний клієнт завантажив технічний документ про певний продукт, система може автоматично надіслати йому додаткові матеріали, запросити на вебінар або запропонувати консультацію зі спеціалістом.

Оцінка та розвиток лідів (lead scoring та lead nurturing) є критично важливими функціями для промислового маркетингу. Система оцінки лідів присвоює бали кожному контакту на основі демографічних характеристик (компанія, посада, галузь) та поведінкових показників (відвідування сторінок сайту, відкриття листів, завантаження контенту). Коли ліди досягають певного порогу балів, вони автоматично передаються відділу продажів як гарячі лідиди, готові до безпосереднього контакту.

Управління контентом та персоналізація дозволяють адаптувати веб-сайт, електронні листи та інші маркетингові матеріали до специфічних потреб та інтересів кожного відвідувача. Динамічний контент на сайті може змінюватися залежно від галузі відвідувача, його ролі в компанії або попередньої взаємодії з брендом, створюючи більш релевантний та переконливий досвід.

Аналітика та звітність забезпечують прозорість маркетингових зусиль та їхнього впливу на бізнес-результати. Сучасні системи автоматизації дозволяють відстежувати повний шлях клієнта від першого дотику до закриття угоди, визначаючи, які маркетингові канали та кампанії найефективніше генерують якісні ліди та конверсії. Це дозволяє оптимізувати розподіл маркетингового бюджету, зосереджуючи ресурси на найбільш рентабельних каналах.

Багатоканальна автоматизація інтегрує різні канали комунікації – email, соціальні мережі, веб-сайт, вебінари, івенти та навіть традиційні канали – в єдину

узгоджену стратегію. Це забезпечує послідовний досвід взаємодії з брендом незалежно від того, який канал обирає потенційний клієнт.

Впровадження автоматизації маркетингу: стратегія та найкращі практики

Успішне впровадження автоматизації маркетингу на промисловому підприємстві вимагає ретельного планування та стратегічного підходу. Перший етап – це визначення цілей автоматизації та ключових показників ефективності (KPI). Цілі можуть включати збільшення кількості кваліфікованих лідів, скорочення циклу продажу, підвищення конверсії лідів у клієнтів, покращення показників утримання клієнтів або зростання середнього чека угоди.

Аудит та оптимізація існуючих маркетингових процесів має передувати автоматизації. Автоматизація неефективних процесів лише масштабує неефективність. Необхідно проаналізувати поточну воронку продажів, визначити вузькі місця, де потенційні клієнти найчастіше втрачаються, та оптимізувати ці етапи перед впровадженням автоматизації. Важливо також провести аудит якості даних у існуючих базах контактів, очистити дубльовані та застарілі записи, стандартизувати формати даних.

Вибір платформи автоматизації маркетингу має базуватися на специфічних потребах підприємства, складності продуктів, розмірі команди та технічній інфраструктурі. Популярні рішення для промислового сектору включають HubSpot, Marketo, Pardot (Salesforce), ActiveCampaign та інші. Критичним фактором є можливість інтеграції з існуючою CRM-системою та іншими бізнес-додатками.

Розробка контент-стратегії є фундаментом успішної автоматизації маркетингу. Необхідно створити бібліотеку контенту для різних етапів шляху покупця: обізнаність (статті блогу, інфографіка, відео), розгляд (вебінари, електронні книги, порівняльні таблиці), рішення (кейс-стаді, демонстрації продукту, розрахунки ROI) та утримання (навчальні матеріали, оновлення продуктів, успішні історії). Контент має бути адаптований до різних персон покупців та їхніх специфічних потреб.

Створення автоматизованих workflows (робочих потоків) вимагає глибокого розуміння поведінки клієнтів та логіки прийняття рішень. Ефективні workflow включають тригери (які дії ініціюють автоматичну послідовність), умови (які правила визначають, які дії виконуються для різних сегментів) та дії (які конкретні кроки виконує система). Наприклад, workflow для розвитку холодних лідів може починатися з автоматичного надсилання welcome-серії листів після реєстрації на сайті, продовжуватися надсиленням освітнього контенту з інтервалом у кілька днів, адаптуватися на основі взаємодії з

попередніми листами та завершуватися запрошенням на персональну демонстрацію або консультацію, коли лід досягає певного рівня залученості.

Тренінг команди є критично важливим для успішного впровадження. Маркетологи мають навчитися працювати з платформою автоматизації, аналізувати дані, оптимізувати кампанії. Відділ продажів має розуміти, як інтерпретувати інформацію про лідів, надану системою автоматизації, та як ефективно використовувати гарячі ліди. Важливо також встановити чіткі процедури передачі лідів від маркетингу до продажів (Service Level Agreement), що визначає, коли та як ліди передаються, які критерії кваліфікації застосовуються, та як відділ продажів має звітувати про результати роботи з лідами.

Виклики та рішення в автоматизації промислового маркетингу

Попри численні переваги, автоматизація маркетингу на промисловому ринку стикається з певними викликами. Одним з головних є складність та тривалість циклу продажу, що ускладнює атрибуцію маркетингових зусиль до конкретних результатів. На відміну від B2C, де конверсія може відбутися протягом однієї сесії, в B2B-промисловості від першого контакту до закриття угоди можуть минути місяці або роки. Рішенням є впровадження багатоторкової атрибуції, яка враховує всі точки контакту в шляху клієнта та присвоює відповідну цінність кожному каналу та взаємодії.

Інтеграція даних з різних систем (CRM, ERP, системи обслуговування клієнтів) часто представляє технічну складність. Дані про клієнтів можуть бути розсіяні по різних відділах та системах, що ускладнює створення єдиного профілю клієнта. Сучасні платформи пропонують API та готові інтеграції з популярними бізнес-системами, але може знадобитися допомога ІТ-спеціалістів або консультантів для налаштування складних інтеграцій.

Баланс між автоматизацією та персоналізацією є делікатним питанням. Надмірна автоматизація може призвести до того, що комунікація стане механічною та втратить персональний підхід, що особливо важливий на промисловому ринку, де відносини відіграють критичну роль. Важливо знаходити баланс, використовуючи автоматизацію для рутинних задач та первинного контакту, але залишаючи простір для персональної взаємодії на критичних етапах шляху клієнта.

Якість даних є фундаментальною проблемою. Система автоматизації настільки ефективна, наскільки якісні дані, якими вона оперує. Неточні, неповні або застарілі дані призводять до неправильної сегментації, нерелевантних комунікацій та втрати довіри клієнтів. Необхідно впроваджувати процедури регулярного очищення даних, валідації при введенні, та мотивувати команду підтримувати високу якість даних.

Опір змінам з боку команди може бути значним бар'єром. Деякі співробітники можуть сприймати автоматизацію як загрозу своїй роботі або бути просто не готовими до змін у звичних процесах. Ключем до подолання цього виклику є залучення команди на ранніх етапах впровадження, демонстрація конкретних переваг автоматизації для їхньої повсякденної роботи, надання якісного навчання та підтримки.

Майбутнє автоматизації маркетингу на промисловому ринку

Автоматизація маркетингу на промисловому ринку продовжує еволюціонувати під впливом нових технологій та змін у поведінці покупців. Штучний інтелект та машинне навчання вже інтегруються в провідні платформи автоматизації, дозволяючи прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати час надсилання повідомлень, автоматично генерувати персоналізований контент та виявляти патерни, непомітні для людського аналізу. AI-чатботи стають все більш sophisticated, здатні вести складні технічні діалоги та кваліфікувати ліди на рівні, близькому до людини.

Predictive analytics дозволяє не лише реагувати на дії клієнтів, але й передбачати їхні потреби та поведінку. Системи можуть ідентифікувати ліди з найвищою ймовірністю конверсії, передбачати ризик відтоку існуючих клієнтів та рекомендувати найефективніші наступні дії для кожного контакту. Це переводить маркетинг з реактивного в проактивний режим.

Account-Based Marketing (ABM) стає все більш популярним підходом на промисловому ринку, особливо для роботи з великими стратегічними клієнтами. Платформи автоматизації розвивають спеціалізовані функції для ABM, дозволяючи орхеструвати персоналізовані багатоканальні кампанії для конкретних цільових компаній та відстежувати залученість всіх стейкхолдерів в межах account.

Інтеграція офлайн та онлайн досвіду стає безшовною. Технології як Bluetooth beacons, QR-коди, та доповнена реальність дозволяють відстежувати та інтегрувати офлайн взаємодії (відвідування виставок, торгових представництв, демонстраційних центрів) в єдину систему автоматизації маркетингу, створюючи справді омніканальний досвід.

Таким чином, автоматизація маркетингу на промисловому ринку перейшла від експериментальної технології до необхідного інструменту для конкурентоспроможності. Вона дозволяє промисловим підприємствам масштабувати персоналізовану комунікацію, ефективно управляти складними циклами продажу, оптимізувати використання маркетингових ресурсів та демонструвати чіткий ROI маркетингових інвестицій.

Успішна автоматизація вимагає не лише технологічного рішення, але й стратегічного мислення, якісного контенту, чистих даних та злагодженої

співпраці між маркетингом та продажами. Підприємства, які інвестують в розвиток компетенцій автоматизації маркетингу, отримують значну конкурентну перевагу через кращу залученість клієнтів, вищу конверсію та більш ефективні маркетингові процеси.

В умовах подальшої цифровізації промислового сектору та зростаючих очікувань B2B-покупців щодо персоналізованого та зручного досвіду взаємодії, автоматизація маркетингу буде лише зростати в своєму значенні. Підприємства, які рано адаптують ці технології та розвивають культуру data-driven маркетингу, будуть краще підготовлені до викликів та можливостей майбутнього промислового ринку.

Контрольні питання

1. Що таке комплекс просування в промисловому маркетингу та які його основні елементи?
2. Які основні відмінності просування на промисловому ринку від просування на споживчому ринку?
3. Чому особистий продаж вважається найефективнішим інструментом просування на промисловому ринку?
4. Яка роль реклами в просуванні промислових товарів і які її особливості порівняно зі споживчим ринком?
5. Охарактеризуйте роль виставок та ярмарків як інструменту просування на промисловому ринку.
6. Що таке прямий маркетинг у промисловому маркетингу та які його переваги?
7. Які особливості стимулювання збуту на промисловому ринку?
8. Як паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю) використовуються для просування промислових товарів?
9. Які фактори впливають на вибір комплексу просування на промисловому ринку?
10. Як оцінюється ефективність заходів просування в промисловому маркетингу?

Питання для самоперевірки

1. Назвіть основні інструменти комплексу просування в промисловому маркетингу.
2. Чому на промисловому ринку менше уваги приділяється масовій рекламі?
3. Які переваги має особистий продаж перед іншими інструментами просування?
4. Наведіть приклади використання спеціалізованої преси для реклами промислових товарів.

5. Що take trade shows і чому вони важливі для промислового маркетингу?
6. Як директ-маркетинг допомагає в просуванні промислової продукції?
7. Які форми стимулювання збуту найчастіше застосовуються на промисловому ринку?
8. Як PR-кампанії сприяють формуванню іміджу промислового підприємства?
9. Які ризики пов'язані з неправильним вибором інструментів просування?
10. Як інтеграція різних інструментів просування підвищує ефективність маркетингу?

Питання для самостійного опрацювання

1. Проаналізуйте сучасні тенденції використання цифрових інструментів (наприклад, LinkedIn, контент-маркетинг) у просуванні на промисловому ринку та порівняйте їх з традиційними методами.
2. Дослідіть приклади успішних PR-кампаній промислових компаній в Україні або світі та визначте їх вплив на просування товарів.
3. Розробіть пропозицію комплексу просування для гіпотетичного промислового підприємства (наприклад, виробника обладнання), враховуючи особливості B2B-ринку.
4. Порівняйте ефективність виставок та ярмарків як інструменту просування до і після пандемії COVID-19, з урахуванням переходу до онлайн-форматів.
5. Оцініть роль account-based marketing (ABM) у сучасному просуванні на промисловому ринку та наведіть приклади його застосування.

СПИСОК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ

ТЕМА 1. Промисловий ринок, його структура

1. Дайте визначення промислового ринку.
2. Чим промисловий ринок відрізняється від споживчого?
3. Охарактеризуйте основні структурні елементи промислового ринку.
4. Які критерії використовують для віднесення покупця до промислового ринку?
5. У чому полягає роль промислового маркетингу у сучасній економіці?
6. Які типи обмінів характерні для промислового ринку?
7. Які особливості товарного обміну між підприємствами?
8. У чому специфіка інформаційного обміну на промисловому ринку?
9. Які тенденції посилюють інформаційний обмін між покупцем і постачальником?
10. У чому суть фінансових обмінів між B2B-суб'єктами?
11. Що таке соціальний обмін і яка його роль у B2B відносинах?
12. Чому довіра є ключовим фактором функціонування промислового ринку?
13. Які типи організацій виступають споживачами на промисловому ринку?
14. Які основні риси промислових покупців?
15. Які відмінності між фізичними та юридичними споживачами B2B-ринку?
16. Чому промислові ринки відносять до соціальних систем?
17. Які потоки циркулюють у промислових організаційних системах?
18. Як маркетингове середовище впливає на функціонування промислового ринку?
19. Які ключові фактори обумовлюють конкурентоспроможність підприємства?
20. Охарактеризуйте три укрупнені компоненти конкурентоспроможності.
21. Розкрийте значення НДДКР для ефективності B2B-підприємства.
22. Яку роль відіграє менеджмент у забезпеченні ринкової стабільності підприємства?
23. Поясніть взаємозв'язок між маркетингом і виробничо-збутовою функцією.
24. Поясніть роль маркетингу в організаційно-управлінській системі підприємства.
25. Чому маркетинг розглядають як наукову систему прийняття рішень?
26. У чому полягає методологічна основа промислового маркетингу?
27. Які основні рівні методології маркетингу виділяють?
28. У чому полягає сутність загальнонаукового рівня методології?
29. Яке значення для маркетингу мають закони діалектики?
30. Охарактеризуйте методологію системного аналізу у маркетингу.

ТЕМА 2. Поведінка промислового споживача

31. Які фактори визначають поведінку промислового покупця?
32. Чим поведінка B2B-споживача відрізняється від поведінки B2C-споживача?
33. Охарактеризуйте модель купівельної поведінки промислового споживача.
34. Що входить до процесу прийняття рішень промисловим покупцем?
35. Які внутрішньоорганізаційні чинники впливають на рішення щодо закупівлі?
36. Яка роль індивідуальних факторів менеджерів у закупівельних рішеннях?
37. Якими є мотиваційні механізми промислових покупців?
38. Чому попит на промисловому ринку вважається похідним?
39. що таке «еластичність» попиту на B2B-ринку?
40. У чому полягає принцип «флуктуацій попиту»?
41. Які типи купівельних ситуацій існують на промисловому ринку?
42. Що таке «нова закупівля»?
43. Охарактеризуйте «повторну закупівлю з модифікаціями».
44. Охарактеризуйте «повторну закупівлю без змін».
45. Які фактори визначають структуру закупівельного центру?
46. Які ролі виконують учасники закупівельного центру?
47. Як формується критерійна база для вибору постачальника?
48. Чому B2B-покупці детальніше оцінюють технічні характеристики товарів?

ТЕМА 3. Порівняльна характеристика промислового та споживчого ринків

49. У чому полягає ключова відмінність між B2B- і B2C-ринками?
50. Чому один і той самий товар може бути як промисловим, так і споживчим?
51. Які особливості попиту на споживчому ринку?
52. Які особливості попиту на промисловому ринку?
53. Які відмінності у процесах прийняття рішень B2B та B2C?
54. Як відрізняється структура покупців у цих двох ринкових системах?
55. Чим відрізняються вимоги до якості продукції на промисловому ринку?
56. Які типи обміну характерні для B2B і як вони відрізняються від B2C?
57. Чому персональні стосунки мають більшу вагу у B2B?

ТЕМА 4. Особливості попиту та пропозиції на промисловому ринку

58. Чому попит на промисловому ринку похідний?
59. Які чинники визначають коливання попиту на промисловому ринку?
60. Що таке «нееластичність попиту» у B2B?
61. У чому полягає ефект мультиплікації?
62. Які фактори впливають на пропозицію на промисловому ринку?
63. Як глобалізація впливає на пропозицію промислових товарів?
64. Які ризики формують нестабільність попиту у B2B-сегменті?

ТЕМА 5. Характеристика складових промислового ринку

- 65. Які основні сегменти промислового ринку?
- 66. Які специфічні риси мають організаційні покупці?
- 67. Охарактеризуйте державні установи як сегмент промислового ринку.
- 68. Які особливості мають посередники на промисловому ринку?
- 69. У чому полягає роль маркетингових агенцій у структурі промислового ринку?

ТЕМА 6. Постачання на промисловому ринку

- 70. Що таке постачання у B2B-середовищі?
- 71. Які етапи включає процес постачання?
- 72. Які принципи формують систему постачання підприємства?
- 73. Охарактеризуйте методи вибору постачальників.
- 74. Які критерії оцінки постачальників застосовуються у B2B?
- 75. У чому відмінності між одно- та багатоканальним постачанням?

ТЕМА 7. Маркетингове середовище на промисловому ринку

- 76. Які фактори маркетингового середовища впливають на промисловий ринок?
- 77. Як класифікуються фактори макросередовища?
- 78. У чому полягає вплив технологічних змін на B2B-ринок?
- 79. Які економічні фактори визначають умови функціонування промислових ринків?
- 80. Що таке конкуренція на промисловому ринку?
- 81. Охарактеризуйте фактори мікросередовища у B2B.

ТЕМА 8. Стратегічне планування на промисловому ринку

- 82. У чому суть стратегічного планування у маркетингу?
- 83. Які рівні стратегічного планування існують у компанії?
- 84. Які етапи включає процес стратегічного планування?
- 85. Що таке місія підприємства?
- 86. Які характеристики визначають стратегічні цілі?
- 87. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи для B2B-підприємств.
- 88. Що таке конкурентна стратегія?
- 89. Яку роль відіграє ФВА (функціонально-вартісний аналіз) у стратегії?
- 90. Як формується модель релевантної конкурентної поведінки?

ТЕМА 9. Формування конкурентної стратегії

- 91. Які типи конкурентних стратегій виділяють?
- 92. Які конкурентні переваги можуть бути сталими?
- 93. У чому сутність диференціації у промисловому маркетингу?
- 94. Як формується цінове лідерство у B2B?
- 95. Які ризики мають різні стратегії конкуренції?

96. У чому полягає взаємозв'язок конкурентної стратегії та маркетингового комплексу?

ТЕМА 10. Сегментація промислового ринку

97. Що таке сегментація промислового ринку?

98. Які критерії сегментації застосовують у B2B?

99. Які етапи процесу сегментації виділяють?

100. Що таке стратегічні групи?

101. Чим відрізняються макросегментація і мікросегментація?

102. Як оцінюють привабливість сегментів?

103. Які ризики неправильного вибору сегмента?

ТЕМА 11. Вибір цільової аудиторії та стратегія охоплення

104. Які стратегії охоплення ринку застосовуються у B2B?

105. Що таке концентрований маркетинг?

106. Що таке диференційований маркетинг?

107. Що таке недиференційований маркетинг?

108. Як обирається цільовий сегмент?

109. Які вимоги до цільового сегмента у промисловому маркетингу?

ТЕМА 12. Позиціонування товарів

110. Що таке позиціонування?

111. Які етапи включає процес позиціонування?

112. Що таке карта позиціонування?

113. Чим позиціонування у B2B відрізняється від B2C?

114. Які типи позиціонування використовують підприємства?

115. Що таке репозиціонування і коли воно необхідне?

ТЕМА 13. Стратегії і тактики позиціонування

116. Які стратегічні підходи до позиціонування існують?

117. Що таке конкурентне позиціонування?

118. Які тактики просування позиціонування застосовуються у B2B?

119. Що таке тактичне позиціонування?

120. Які помилки трапляються при позиціонуванні промислових товарів?

ТЕМА 14. Товарна стратегія підприємства

121. Що таке товарна стратегія?

122. Які рівні товару виділяють у промисловому маркетингу?

123. Які характеристики формують споживчу вартість?

124. Що таке життєвий цикл промислового товару?

125. Які фактори впливають на товарну диференціацію?

126. Які методи аналізу товарного портфеля застосовуються?

127. У чому суть матриці BCG?

128. У чому суть моделі GE–McKinsey?

129. Які критерії оцінювання ринкової привабливості промислових товарів?

ТЕМА 15. Ціноутворення на промисловому ринку

130. Які принципи ціноутворення на промисловому ринку?
131. Що таке собівартість у B2B-сегменті?
132. Які методи ціноутворення використовуються?
133. У чому суть витратного методу ціноутворення?
134. Суть ринкового методу ціноутворення.
135. Суть ціннісного підходу до ціноутворення.
136. Які тактики ціноутворення застосовують у конкурентній боротьбі?
137. Як психологічні фактори впливають на сприйняття ціни у B2B?

ТЕМА 16. Збут на промисловому ринку

138. Що таке збутова політика у B2B?
139. Які функції виконують збутові канали?
140. Що таке прямі канали збуту?
141. Що таке непрямі канали збуту?
142. Коли слід використовувати мультиканальний збут?
143. Які фактори впливають на вибір каналу розподілу?
144. Які форми логістики характерні для промислового ринку?
145. У чому особливості взаємодії з дилерами та дистриб'юторами?

ТЕМА 17. Просування на промисловому ринку

146. Що таке просування у B2B-маркетингу?
147. Які інструменти інтегрованих маркетингових комунікацій використовують у B2B?
148. У чому значення персонального продажу?
149. Які етапи включає процес персонального продажу?
150. Які особливості реклами промислових товарів?
151. Які функції виконує PR у промисловому маркетингу?
152. Які особливості виставок і ярмарків як інструментів просування?
153. Які форми стимулювання збуту характерні для B2B?
154. Як оцінюється ефективність просування на промисловому ринку?

ДОДАТКОВІ КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ (поглиблені)

155. Які специфічні ризики притаманні промисловим ринкам?
156. Як формується модель системи управління маркетингом?
157. У чому полягає роль маркетингової інформаційної системи?
158. Які джерела маркетингової інформації використовують промислові підприємства?
159. Як здійснюється аналіз конкурентного середовища у B2B?

160. Чим відрізняється стратегічний та операційний маркетинг?
161. Яка роль CRM-систем у промисловому маркетингу?
162. Як оцінюється ефективність ланцюга створення цінності?
163. У чому суть концепції ефекту масштабу?
164. Як глобалізація впливає на структуру промислового ринку?
165. Які особливості функціонування ринку державних закупівель?
166. Які юридичні обмеження діють у сфері промислового маркетингу?
167. Які вимоги до стандартизації промислових товарів?
168. Як формується імідж промислової компанії?
169. Які фактори визначають якість промислової продукції?
170. Які інноваційні тенденції визначають розвиток промислового маркетингу?
171. У чому полягає специфіка брендингу у B2B?
172. Які підходи до оцінювання промислової конкурентоспроможності використовуються?
173. Чому важливим є управління ризиками у промисловому маркетингу?
174. Які особливості digital-маркетингу у промисловому секторі?
175. Як функціонує маркетинг у високотехнологічних промислових галузях?
176. Які особливості планування продажу у довгих B2B-циклами?
177. Як змінюється поведінка промислових покупців під впливом криз?
178. Як оцінюється ефективність стратегічного планування?
179. Які основні бар'єри входу на промислові ринки?
180. Які чинники визначають тривалість партнерських відносин у B2B?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Яковлев А. І., Ларка М. І., Сударкіна С. П. Маркетинг промислового підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2025. 504 с.
2. Добранська Н. О., Галайда Т. О. Маркетинг промислового підприємства: навчально-методичний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2021. 137 с.
3. Кушнір Т. М. Маркетинг промислового підприємства: методичні матеріали для самостійної роботи (спец. 075 «Маркетинг»). Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 134 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей та конкурентів / Майкл Э. Портер. К. : Наш формат, 2020. С. 424.

Допоміжна література

1. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5. № 3. С. 6-17.
2. Костянчук К.В., Зозульов О.В. Індустрія 4.0: технології new normality та їх вплив на маркетингову діяльність. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2021. №19. С. 115-120.
3. Іляш О. І. Промислово-технологічний розвиток національної економіки в системі економічної безпеки держави: маркетинговий аспект : монографія / О.І. Іляш, Н.Б. Савіна, В.Є. Хаустова, І.М. Джадан ; за загальною редакцією О.І. Іляш. Харків : Лібуркіна Л. М., 2021. С. 243.
4. Могилевська О.Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво КиМУ, 2020. С. 366.
5. Oleksandr Zozul'ov, Tetiana Tsarova. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2020. №17. С. 315-330.
6. Менькова К.І., Зозульов О.В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнесмоделі підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2020. №17. С. 330- 339.
7. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. Київ : Центр учбової літератури, 2020. С. 611. (Бібліотека КПП ім. Ігоря Сікорського)
8. Zozulyov O.V., Menkova K. I. Approaches to forming enterprises' business-models. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Том 3. №.4. С. 32-39.

9. Зозульов О.В., Менькова К.І. Поняття маркетингового стрес-тестування бізнес-моделі підприємства, як фактору сталого розвитку організації. *Економіка і підприємництво*. 2019. №43. С. 64-79.
10. Амоша О.І. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку : монографія / О.І. Амоша та ін. ; за редакцією О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч. Київ, 2018. С. 295.
11. Домашева Є. А., Зозульов О. В. Визначення стратегії збуту в кіберсередовищі на промисловому ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2018. №15. С. 299-307.
12. Зозульов О. В., Царьова Т.О. Функціонально-структурна модель товару як основа для стрес-тестування маркетингової бізнес-моделі компанії. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2018. №15. С. 382-391.
13. Маркетинг науково-технічної продукції промислового призначення : науково-практичний посібник / під ред. О.А. Мазура та О.В. Зозульова. К.: ІЕЗ, 2015. С. 177.
14. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C : монографія / Є. Крикавський та ін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. С 232.
15. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Процесний підхід до формування маркетингової моделі товару. *Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів*. У 2 ч. Ч. 1. 2015. Вип. 34-35. С.381-389.
16. Царьова, Т. О. Специфіка промислового ринку та її вплив на поведінку промислових споживачів. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. К. : ПП «Екмо», 2007. С. 275 – 280.
17. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 5 (39). С. 44-49.
18. Длігач, А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика: навчальний посібник. / А. О. Длігач. К. : ВД «професіонал», 2006. С. 304.
19. Старостіна, А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика : підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко ; за ред. А. О. Старостіної. К : Знання, 2005. С. 764.
20. Крикавський, Є. В. Промисловий маркетинг : підруч. для студентів екон. спеціальн. / Є. В. Крикавський, Н. Чухрай ; нац. універ-т «Львів. політехніка». 2-ге вид. Львів : НВЦ «Політехніка», 2004. С. 471.
21. Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О. В. Зозульов, Н. Л. Писаренко. К. : Знання-Прес, 2004. С. 199.
22. Зозульов, О.В., Парфьонов, О.С. Методика визначення оптимальних атрибутів товару. *Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ"*. К.: ЕКМО. 2005. №2. С. 321-326.

ЛІТЕРАТУРА

1. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (2nd ed.). Pearson Education.
2. Anderson, James C., and James A. Narus. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd ed. Pearson, 2008.
3. Awan, U., Shamim, S., Kanwal, N., & Akhtar, P. (2023). Achieving market performance via industry 4.0 enabled dynamic marketing capability, sustainable human resource management, and circular product design. *Industrial Marketing Management*, 115, 378-394.
4. Baker, M. J., & Parkinson, S. T. (1986). *Organizational Buying Behaviour: Purchasing and* Fotiadis, T., Lindgreen, A., Siomkos, G. J., Öberg, C., & Folinas, D. (2025). *Industrial Marketing*. SAGE Publications Ltd. Retrieved from
5. Bamberger, B., Reinartz, W., & Ulaga, W. (2025). Navigating the future of B2B marketing: The transformative impact of the industrial metaverse. *Journal of Business Research*, 188, Article 115057.
6. Bingham, Frank G., and Roger Gomes. *Business Marketing*. 4th ed. McGraw-Hill, 2009.
7. Brierty, Edward G., Robert W. Eckles, and Robert R. Reeder. *Business Marketing: A Global Perspective*. McGraw-Hill, 1998.
8. Cateora P.R. International Marketing. 8th ed., Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993. 839 p.
9. Cravens D.W., Piercy N.F. Strategic Marketing. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwing, 2003. 843 p.
10. Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decision. West Publishing Company. 1986. – 256 p.
11. Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. // *Journal of Marketing*, April, 1988.
12. Dillon W.R., Madden T.J., Firtle N.H. Marketing Research in a Marketing Environment. 3th ed. Chicago, McGraw-Hill, Inc. 1994. 760 p.
13. Fotiadis, T., Lindgreen, A., & Siomkos, G. J. (2024). Innovative marketing approaches in the digital era—The transformation of businesses and marketing mix strategies. In *Springer Contributions to Management Science*. Springer, Cham.
14. Gavrysh Iuliia, Zozulov Oleksandr, Symonenko Anzhela. Analysis of the success of business models of Ukrainian companies on the European market using the example of international companies // *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. – 2024. – №29. – С. 28-35
15. Ghosh, P. K. *Industrial Marketing*. Oxford University Press, 2005.
16. Grand View Research. (2023). *U.S. Customer Relationship Management Market Size Report*. Retrieved from
17. Grand View Research. (2024). *Customer Relationship Management Market Report, 2030*. Retrieved from
18. Grand View Research. (2024). *Supply Chain Management Market Size & Share Report, 2030*. Retrieved from

19. Grand View Research. (2024). *U.S. Supply Chain Management Market Report, 2030*. Retrieved from
20. Gupta, H., & Alora, A. (2024). Supplier selection among manufacturing companies based on their MSME partners' supply chain finance adoption capability using BWM and VIKOR. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(6), 1337-1351
21. Hawkins D.J., Best R.J., Coney K.A. Consumer Behaviour. Building Marketing Strategy. 7th ed. NY, McGraw-Hill, Inc, 1998. 760 p.
22. HubSpot. (2024). *2025 State of Marketing & Digital Marketing Trends: Data from 1700+ Global Marketers*. Retrieved from
23. Industrial Marketing Management Journal. (n.d.). Elsevier. URL:
24. Jiang, F., Guan, J.-L., & Sonavane, A. V. (2025). From exploration to maintenance: How career stages influence the effectiveness of sales, service, and sales-service ambidextrous activities. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 32(4).
25. Journal of Business & Industrial Marketing. (n.d.). Emerald Insight. URL:
26. Journal of Business-to-Business Marketing URL: <https://www.tandfonline.com/toc/wbbm20/11/1-2>
27. Kalwey, T., Krafft, M., Lim, Y., & Mantrala, M. K. (2025). Holistic selling: An emerging paradigm in B2B markets. *Journal of Marketing*.
28. Keller K. L. Strategic brand management: building, measuring and management brand equity. Prentice Hall, 1998.
29. KPMG. (2024). *Supply Chain Trends 2024: The Digital Shake-Up*. Retrieved from
30. Lehmann Donald R., Winer Russell S. Product Management. Irwin/ McGraw Hill, 1997. 460 p.
31. Lilien Gary L., Kotler Philip, Moorthy K. Sridhar. Marketing Models. Prentice Hall. 1992
32. Lindgreen, A. (Ed.). (2024). *The SAGE Handbook of Industrial Marketing*. SAGE Publications. Retrieved from
33. Ljiljana Stanković, Suzana Djukić. Research Industrial Buyer Behavior – Key Factor of Strategic Positioning // Facta Universitatis, Series: Economics and Organization. 2000. Vol. 1, № 8. P. 17-25.
34. Mahajan, R., Raut, R. D., Kumar, P. R., & Ghoshal, S. (2024). Towards the integrated supply chain practices through industry 4.0: A bibliometric and systematic review. *Business Strategy & Development*, 7(4), e70037. [7](#)
35. McDonald M. Marketing Plans: How To Prepare Them: How To Use Them. 3th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd Linacre House, Jordan Hill. 1995. 485 p.
36. Michael J. Baker. Marketing. An Introductory Text. 5th ed. Macmillan. 1994.
37. Moore William L., Pessemier Edgar A. Product Planning and Management. McGraw Hill, 1993 542 p.
38. Mora Cortez, R., Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2024). B2B market segmentation – An analysis of current practices and their implications. *Journal of Business Research*, 170, Article 114347.

39. Mottaghian K. The Influences of Internet on the Organizational Buying Behavior of Professional Services: Master's Thesis: 11.05.04/K. Mottaghian. Lulea University of Technology. IES 971 87 Lulea, 2004. 97 с.
40. Oleksandr Zozul'ov, Maria Globa, Ievgen Gnitetskyi. Brand audit: types, approaches, methodologies // Маркетинг і цифрові технології. – 2022. – Том 6. – № 2 – С. 86-95.
41. Oleksandr Zozul'ov, Tetiana Tsarova. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2020. – №17. – С. 315-330.
42. Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Sustainability*, 15(5), 4072. Retrieved from
43. Paul, T., Islam, N., Mondal, S., & Rakshit, S. (2022). RFID-integrated blockchain-driven circular supply chain management: A system architecture for B2B tea industry. *Industrial Marketing Management*, 101, 238-257.
44. Peters G. Benchmarking Customer Service. London: FT Pitman Publishing. 1994. 217 p.
45. Phadtare, M. T. (2020). *Industrial Marketing* (Revised Edition). PHI Learning. Retrieved from
46. Precedence Research. (2025). *Supply Chain Management Market Size to Hit USD 89.57 Bn by 2034*.
47. Rahman, M. S., Bag, S., Gupta, S., & Sivarajah, U. (2023). Technology readiness of B2B firms and AI-based customer relationship management capability for enhancing social sustainability performance. *Journal of Business Research*, 156, Article 113525.
48. Reeder R.R., Brierty E.G., Reeder B.H.. *Industrial Marketing. Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1987. 654 p.
49. Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
50. Sandholm L. Total Quality Management. Sweden, Chartwell Brantt Ltd, 1997. 260 p.
51. Seebacher, U. (Ed.). (2025). *B2B Marketing Guidebook - Vol. 1: Contributions to Management Science*. Springer, Cham.
52. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
53. Vitale, Robert, Waldemar Pfoertsch, and Joseph Giglierano. *Business to Business Marketing*. Pearson, 2010.
54. Webster, Frederick E. *Industrial Marketing Strategy*. 3rd ed. Wiley, 1995.
55. Wilson Richard M., Gilligan Colin. *Strategic Marketing Management*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1998. 652 p.
56. Wind Y. Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*, August, 1978. 317-337 pp.

57. Zozulyov O.V., Menkova K. I. Approaches to forming enterprises' business-models // Маркетинг і цифрові технології. – 2019. – Том 3. – №.4 – С. 32-397.
58. Афанасьєва К.О., Зозульов О.В. Розроблення стратегії просування компанії у кіберпросторі // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2019. – №16. – С. 270-287
59. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / В.Д. Базилевич. 6-е видання; перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2007. 719 с.
60. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник К.: КНЕУ, 1998. 268 с.
61. Гаркавенко С.С. Маркетинг. К.: "Лібра", 1996
62. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. Навч. посібник. К.: Вища школа, 1994. 327 с.
63. Глоба М.С., Зозульов О.В., Гнітецький Є.В. Маркетингові метрики під час проведення бренд-аудиту // Економічний простір. – 2024. - № 190. – С. 361-371.
64. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Навчальний посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 320 с.
65. Домашева Є. А., Зозульов О. В. Визначення стратегії збуту в кіберсередовищі на промисловому ринку // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2018. – №15. – С. 299-307.
66. Дослідження ефективності маркетингових стратегій в машинобудівній галузі / О.А. Гавриш, С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Ю.О. Гавриш. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2021. № 30. С. 165 – 171.
67. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Методи відбору постачальників на промисловому ринку. *Актуальні питання економічних наук*. Електронне видання. 2025. №11.
68. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Модель аналізу потенційної конкурентоспроможності товару під час ринкового позиціонування. *Актуальні питання економічних наук*. Електронне видання. 2025. №12.
69. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О., Гавриш О. А. Модель перспективи технологічного розвитку товару в маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 504–510.
70. Зозульов О. В., Царьова Т.О. Функціонально-структурна модель товару як основа для стрес-тестування маркетингової бізнес-моделі компанії // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2018. – №15. – С. 382-391.
71. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. // Економіка України. 2003. № 8 (501). С. 33-38.
72. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. //Маркетинг в Україні. 2006. № 5 (39). С. 44-49.
73. Зозульов О., Нестерова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. // Економіка України. 2008. № 3 (556). С. 4-11.

- 74.Зозульов О.В. Система показників рівня попиту на ринку та її зв'язок з маркетинговою стратегією компанії //Маркетинг в Україні. 2003. № 2 (18). С. 22-24.
- 75.Зозульов О.В., Бобошко Є.М. Класифікація моделей розробки та виведення товару на ринок. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Том 9, № 2. С. 48-64.
- 76.Зозульов О.В., Бобошко Є.М. Стратегії виведення нового індустріального товару на ринок: визначення та класифікація. *Актуальні питання економічних наук*. Електронне видання. 2025. №13.
- 77.Зозульов О.В., Василенко А.Т. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції // Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ". – К.: «Хімджест» – 2017. - №14. – С. 307-314.
- 78.Зозульов О.В., Глоба М.С. Методичні засади проведення бренд-аудиту // Маркетинг і цифрові технології. – 2024. – Том 8. – № 1 – С. 162-179.
- 79.Зозульов О.В., Комяков О.О., Язвінська Н.В. та ін. Маркетинг: Навчально-методичний комплекс для студентів інженерно-технічних спеціальностей. К.: НТУУ „КПІ”. 2007. 136 с.
- 80.Зозульов О.В., Менькова К.І. Поняття маркетингового стрес-тестування бізнес-моделі підприємства, як фактору сталого розвитку організації// Економіка і підприємництво. – 2019. – №43. – С. 64-79
81. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання-Прес, 2004. 199 с.
- 82.Зозульов О.В., Савчик А.В. Маркетинг у реалізації scale up проєктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Том 8, № 4. С. 68–79.
- 83.Зозульов О.В., Царьова Т.О. Маркетингова діяльність в контексті фундаментальних змін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2022. – №24. – С. 99-103.
- 84.Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару // Маркетинг і цифрові технології. – 2021. – Том 5. – № 3 – С. 6-17.
- 85.Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1997.
- 86.Карпінський Б.А. Маркетинг науково-технічної продукції. Системний підхід. Львів., 1994.
- 87.Костянчук К.В., Зозульов О.В. Індустрія 4.0: технології new normality та їх вплив на маркетингову діяльність // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2021. – №19. – С. 115-120.
- 88.Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. 2-е европейское издание К.: Вильямс. 1056 с.
- 89.Крикавський Є. Промисловий маркетинг : підручник. / Є Крикавський, Н. Чухрай. 2-ге вид. допов. Львів: Львівська політехніка, 2004. 472 с.
- 90.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. /Н.В. Куденко. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.

- 91.Маркетинг науково-технічної продукції промислового призначення. Науково-практичний посібник під ред. О.А. Мазура та О.В. Зозульова. – К.: ІЕЗ, 2015 – 177 с.
- 92.Менькова К.І., Зозульов О.В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнес моделі підприємства. // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2020. – №17. – С. 330- 339
- 93.Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія / О.А. Гавриш, П.В. Круш, Л.Є Довгань та ін. К.: НТУУ „КПІ”, 2009. 368 с.
- 94.Павленко А.Ф. Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетникова, А.В. Войчак. К.: КНЕУ, 2008. 600 с.
- 95.Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : монографія / А.Ф. Павленко А.В. Войчак, Т.О. Примак. К.: КНЕУ, 2005. 408 с.
- 96.Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 200 с.
- 97.Пилипчик В.П. Промисловий маркетинг : навч. Посібник / В.П. Пилипчик, О.Ф. Оснач, Л.П. Коваленко. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 264 с.
- 98.Подольян О.О., Зозульов О.В. Бренд роботодавця як актив підприємства. *Ефективна економіка*. Електронне видання. № 6. 2025. URL:
- 99.Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів (Переклад з англ. А Олійника та Р. Скіпальського). К.: Основи, 1997. 390 с.
100. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посібник / Т.О. Примак. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.
101. Промисловий маркетинг. Під редакцією А.О. Старостіної. К.: Іван Федоров, 1997. 400 с.
102. Романець В.А., Маноха І.П. Історія психології ХХ століття. К.: Либідь, 1998. 992 с.
103. Ромат Е.В. Реклама: Учебник для студентов вузов специальности «Маркетинг». 3-е изд., перераб. и доп. К.: Х.: Студцентр, 2000. 480 с.
104. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. К.: Знання, 2006. 327 с.
105. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: підручник. /О.С. Телетов. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
106. Телетов О.С. Рекламний менеджмент : підручник. / О.С. Телетов. Суми: Університетська книга, 2009. 365 с.
107. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-промислового призначення. Суми: Вид-во Сумського державного університету, 2002. 231 с.
108. Телетов О.С., Войчак А.В., Алексеєнко О.Д. Тестові та контрольні завдання з промислового маркетингу: Навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2002. 130 с.
109. Фундаментальний маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою

- «Промисловий маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Ю.О.Гавриш, Т.О. Царьова. – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 347 с.
110. Царьова Т.О., Зозульов О.В., Гнітецький Є.В. Види технологічного прогнозування у стратегічному плануванні. // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2022. – №22. – С. 95-99.
111. Царьова Т.О., Зозульов О.В., Черненко О. В. Технологічне прогнозування як основа стратегічного планування діяльності промислового підприємства // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2021. – №19. – С. 127-130.
112. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. К.: КОНДОР, 2006. 398 с.

ДОДАТКИ

СПИСОК МАРКЕТИНГОВИХ МЕТРИК У ПРОМИСЛОВОМУ МАРКЕТИНГУ

1. Метрики ринку та попиту

1. **Total Addressable Market (TAM)** — загальний грошовий обсяг максимально можливого попиту на промисловий продукт.
2. **Serviceable Available Market (SAM)** — частина TAM, яку компанія здатна обслуговувати з урахуванням бізнес-моделі.
3. **Serviceable Obtainable Market (SOM)** — реалістична частка ринку, яку підприємство може завоювати.
4. **Market Growth Rate** — темп зростання промислового ринку за певний період.
5. **Market Saturation Level** — ступінь насиченості ринку існуючими постачальниками.
6. **Industry Demand Index** — агрегований індекс попиту в галузі.
7. **Derived Demand Elasticity** — чутливість попиту на промисловий продукт до змін попиту на кінцеву продукцію.
8. **Cyclical Demand Index** — індекс циклічності попиту в галузі.
9. **Market Volatility Index** — рівень коливань обсягів ринку.
10. **Entry Barrier Index** — інтегральна оцінка бар'єрів входу на ринок.

2. Метрики сегментації та таргетування

11. **Number of Active Segments** — кількість ідентифікованих цільових B2B-сегментів.
12. **Segment Revenue Share** — частка доходу, сформована кожним сегментом.
13. **Segment Profitability** — прибутковість окремого промислового сегмента.
14. **Segment Growth Rate** — темп зростання конкретного сегмента.
15. **Customer Concentration Ratio** — рівень концентрації продажів на обмеженій кількості клієнтів.
16. **Key Account Share** — частка доходу від ключових клієнтів.
17. **Average Firmographic Fit Score** — середня відповідність клієнтів цільовому фірмографічному профілю.
18. **Decision-Making Unit Complexity Index** — складність структури закупівельного центру клієнта.
19. **Buying Center Size** — середня кількість осіб, що беруть участь у прийнятті рішення.
20. **Segment Stability Index** — стабільність сегмента в часі.

3. Метрики продукту та цінності

21. **Value Proposition Clarity Score** — чіткість сформульованої ціннісної пропозиції.
22. **Product Customization Ratio** — частка індивідуально адаптованих продуктів.
23. **Solution Complexity Index** — рівень технологічної та сервісної складності рішення.
24. **Product Lifecycle Stage** — стадія життєвого циклу промислового продукту.
25. **New Product Adoption Rate** — швидкість прийняття нового продукту клієнтами.
26. **Technical Compliance Rate** — відповідність продукту галузевим стандартам.
27. **Product Failure Rate** — частота технічних відмов продукту.
28. **Time-to-Value** — час від придбання до отримання клієнтом корисного ефекту.
29. **Installed Base Growth** — приріст встановленої бази обладнання.
30. **Solution Portfolio Coverage** — рівень покриття потреб клієнтів продуктовим портфелем.

4. Цінові метрики

31. **Average Contract Value (ACV)** — середня вартість одного B2B-контракту.
32. **Average Deal Size** — середній обсяг однієї угоди.
33. **Price Realization Rate** — частка фактично отриманої ціни від заявленої.

34. **Discount Dependency Ratio** — залежність продажів від знижок.
 35. **Contribution Margin** — маржинальний внесок кожного продукту.
 36. **Price Elasticity of Demand** — чутливість попиту до змін ціни.
 37. **Bid-Win Price Index** — конкурентоспроможність ціни у тендерах.
 38. **Cost-to-Serve** — витрати на обслуговування клієнта.
 39. **Lifecycle Pricing Variance** — відхилення ціни на різних етапах життєвого циклу.
 40. **Total Cost of Ownership (TCO)** — сукупна вартість володіння продуктом для клієнта.
-

5. Метрики збуту та продажів

41. **Sales Cycle Length** — тривалість циклу промислового продажу.
 42. **Lead-to-Opportunity Conversion Rate** — частка лідів, що стали можливостями.
 43. **Opportunity-to-Win Rate** — частка виграних угод.
 44. **Win Rate** — загальний коефіцієнт виграшу контрактів.
 45. **Sales Velocity** — швидкість генерації доходу продажами.
 46. **Pipeline Coverage Ratio** — співвідношення обсягу воронки до плану продажів.
 47. **Forecast Accuracy** — точність прогнозування продажів.
 48. **Sales Productivity per Rep** — дохід на одного продавця.
 49. **Key Account Retention Rate** — рівень утримання ключових клієнтів.
 50. **Cross-Sell Ratio** — частка продажів супутніх рішень.
-

6. Метрики комунікацій та просування

51. **Brand Awareness (B2B)** — рівень знання бренду серед професійної аудиторії.
 52. **Brand Consideration Rate** — частка клієнтів, що розглядають бренд.
 53. **Brand Trust Index** — рівень довіри до бренду.
 54. **Share of Voice (B2B)** — частка присутності бренду в галузевих комунікаціях.
 55. **Content Engagement Rate** — залученість до технічного контенту.
 56. **Whitepaper Download Rate** — частота завантажень аналітичних матеріалів.
 57. **Event Lead Yield** — кількість лідів з галузевих заходів.
 58. **Account-Based Marketing Reach** — охоплення цільових акаунтів.
 59. **Technical Webinar Attendance Rate** — відвідуваність технічних вебінарів.
 60. **Message Consistency Index** — узгодженість комунікаційних повідомлень.
-

7. Digital B2B-метрики

61. **Website Qualified Traffic** — частка релевантного професійного трафіку.
 62. **B2B Conversion Rate** — конверсія відвідувачів у ліди.
 63. **Cost per Lead (CPL)** — середня вартість одного ліда.
 64. **Marketing Qualified Lead (MQL) Rate** — частка маркетингово-кваліфікованих лідів.
 65. **Sales Qualified Lead (SQL) Rate** — частка лідів, прийнятих продажами.
 66. **Lead Scoring Accuracy** — точність системи оцінки лідів.
 67. **Email Open Rate (B2B)** — відкриття професійних розсилок.
 68. **Click-Through Rate (CTR)** — клікабельність B2B-комунікацій.
 69. **Account Engagement Score** — інтегральна активність акаунта.
 70. **Marketing Automation ROI** — рентабельність автоматизації маркетингу.
-

8. Метрики клієнтських відносин

71. **Customer Lifetime Value (CLV)** — сумарна цінність клієнта за весь період співпраці.
72. **Customer Acquisition Cost (CAC)** — вартість залучення одного клієнта.
73. **CLV/CAC Ratio** — співвідношення довгострокової цінності та витрат.
74. **Customer Retention Rate** — рівень утримання клієнтів.
75. **Customer Churn Rate** — рівень втрати клієнтів.
76. **Repeat Purchase Rate** — частка повторних закупівель.

- 77. **Contract Renewal Rate** — частка поновлених контрактів.
- 78. **Customer Satisfaction Score (CSAT)** — задоволеність клієнтів.
- 79. **Net Promoter Score (NPS)** — готовність рекомендувати постачальника.
- 80. **Account Penetration Index** — глибина співпраці з акаунтом.

9. Сервісні та after-sales метрики

- 81. **Service Response Time** — швидкість реагування сервісної служби.
- 82. **First-Time Fix Rate** — частка проблем, вирішених з першого разу.
- 83. **Downtime Reduction Rate** — зменшення простоїв клієнта.
- 84. **Service Contract Coverage** — частка клієнтів із сервісними угодами.
- 85. **Spare Parts Availability Rate** — доступність запасних частин.
- 86. **Maintenance Compliance Rate** — дотримання регламентів обслуговування.
- 87. **Warranty Claim Rate** — частота гарантійних звернень.
- 88. **Service Revenue Share** — частка сервісу в загальному доході.
- 89. **Customer Support Cost Ratio** — витрати на підтримку клієнтів.
- 90. **Service Satisfaction Index** — оцінка якості сервісу.

10. Стратегічні та інтегральні метрики

- 91. **Marketing ROI** — рентабельність маркетингових інвестицій.
- 92. **Strategic Fit Index** — відповідність маркетингових дій стратегії компанії.
- 93. **Competitive Position Index** — відносна конкурентна позиція.
- 94. **Innovation Commercialization Rate** — частка успішно комерціалізованих інновацій.
- 95. **Time-to-Market** — швидкість виведення рішення на ринок.
- 96. **Partner Contribution Ratio** — внесок партнерів у продажі.
- 97. **Channel Effectiveness Index** — ефективність каналів збуту.
- 98. **Marketing Capability Maturity Level** — рівень зрілості маркетингу.
- 99. **Data-Driven Decision Ratio** — частка рішень на основі аналітики.
- 100. **Long-Term Growth Index** — інтегральний показник сталого зростання.

11. Метрики лідів та генерації попиту (продовження)

- 101. **Lead Response Time** — середній час від отримання ліда до першого контакту.
- 102. **Lead Qualification Rate** — частка лідів, які відповідають критеріям MQL.
- 103. **Inbound vs Outbound Lead Ratio** — співвідношення вхідних та ініційованих лідів.
- 104. **Lead Source Effectiveness** — ефективність кожного джерела лідів.
- 105. **Lead Nurturing Completion Rate** — частка лідів, які пройшли весь цикл підживлення.
- 106. **Lead Decay Rate** — швидкість втрати активності ліда у воронці.
- 107. **Opportunity Creation Rate** — частота перетворення лідів у можливості.
- 108. **Opportunity Velocity** — швидкість просування угод у воронці.
- 109. **Marketing Originated Opportunities** — частка можливостей, створених маркетингом.
- 110. **Sales Accepted Leads (SAL) Rate** — частка лідів, прийнятих від маркетингу відділом продажів.

12. Метрики взаємодії з клієнтами

- 111. **Touchpoint Effectiveness** — ефективність кожного взаємодії з клієнтом.
- 112. **Multi-Channel Engagement Rate** — рівень залученості через кілька каналів.
- 113. **Account Activity Score** — інтегральна активність акаунта за період.
- 114. **Customer Response Rate** — частка клієнтів, що реагують на комунікації.
- 115. **Meeting-to-Opportunity Conversion** — частка зустрічей, що ведуть до можливостей.
- 116. **Proposal Acceptance Rate** — частка прийнятих комерційних пропозицій.

117. **Negotiation Success Rate** — ефективність проведення переговорів.
118. **Customer Feedback Rate** — частка клієнтів, що надають зворотний зв'язок.
119. **Technical Inquiry Resolution Rate** — частка технічних запитів, вирішених у термін.
120. **Client Visit Frequency** — середня кількість зустрічей з ключовими клієнтами.

13. Метрики каналів збуту та партнерів

121. **Channel Revenue Share** — частка доходу кожного каналу збуту.
122. **Channel Profitability** — прибутковість каналів продажу.
123. **Partner Engagement Score** — активність партнерів у продажах та маркетингу.
124. **Distributor Coverage** — рівень охоплення ринку дистриб'юторами.
125. **Channel Conflict Rate** — частота конфліктів між каналами.
126. **Partner Pipeline Contribution** — частка воронки, створеної через партнерів.
127. **Reseller Retention Rate** — рівень утримання реселерів.
128. **Partner Training Completion Rate** — частка партнерів, які пройшли навчання.
129. **Indirect Lead Conversion Rate** — конверсія лідів, створених партнерами.
130. **Channel ROI** — рентабельність маркетингових інвестицій у канал.

14. Метрики цінності продукту та інновацій

131. **Solution Differentiation Index** — рівень унікальності продукту на ринку.
132. **Innovation Adoption Rate** — швидкість прийняття інновацій клієнтами.
133. **Customer Perceived Value Score** — оцінка клієнтами цінності рішення.
134. **Feature Utilization Rate** — частка використовуваних функцій продукту.
135. **Product Upgrade Rate** — частка клієнтів, що оновили рішення.
136. **Competitive Benchmark Index** — порівняння продукту з конкурентами.
137. **Product Defect Density** — кількість дефектів на одиницю продукції.
138. **Warranty Cost Ratio** — витрати на гарантійне обслуговування відносно продажів.
139. **Product Differentiation ROI** — ефективність інвестицій у унікальні характеристики продукту.
140. **Product Obsolescence Rate** — швидкість застарівання продуктів на ринку.

15. Метрики бренду

141. **Brand Awareness Growth Rate** — темп зростання впізнаваності бренду.
142. **Brand Recall Rate** — частка клієнтів, що пам'ятають бренд.
143. **Brand Preference Index** — рівень переваги бренду над конкурентами.
144. **Brand Equity Score** — інтегральна оцінка вартості бренду.
145. **Corporate Reputation Index** — рівень довіри до компанії в галузі.
146. **Thought Leadership Score** — авторитет компанії як експерта в галузі.
147. **Social Media Share of Voice (B2B)** — частка присутності бренду в професійних мережах.
148. **Media Coverage Quality Score** — якість публікацій у ЗМІ.
149. **Content Authority Index** — авторитетність технічного контенту.
150. **Industry Recognition Count** — кількість нагород та сертифікацій.

16. Метрики комунікаційних кампаній

151. **Campaign Reach (B2B)** — охоплення цільової аудиторії кампанією.
152. **Campaign Frequency** — кількість взаємодій з клієнтом у кампанії.
153. **Campaign Engagement Rate** — залученість цільових акаунтів.
154. **Cost per Engagement (CPE)** — середня вартість залучення акаунта.
155. **Campaign ROI** — рентабельність маркетингової кампанії.

- 156. **Campaign Conversion Rate** — частка учасників кампанії, що стали лідами.
- 157. **Email Bounce Rate** — частка недоставлених листів.
- 158. **Webinar Conversion Rate** — частка відвідувачів вебінару, що стали лідами.
- 159. **Content Download-to-Lead Rate** — частка завантажень, що перетворилися на ліди.
- 160. **ABM Campaign Success Rate** — ефективність кампаній, орієнтованих на акаунти.

17. Метрики цифрового маркетингу

- 161. **Organic Search Traffic** — обсяг трафіку з органічного пошуку.
- 162. **Paid Search ROI** — ефективність платного пошуку.
- 163. **Landing Page Conversion Rate** — конверсія на цільових сторінках.
- 164. **Click-to-Lead Rate** — співвідношення кліків до лідів.
- 165. **Retargeting Conversion Rate** — конверсія ретаргетингових кампаній.
- 166. **Marketing Funnel Leakage Rate** — втрати лідів на різних етапах воронки.
- 167. **Website Bounce Rate (B2B)** — частка відвідувачів, що залишили сайт після однієї сторінки.
- 168. **Session Duration** — середня тривалість відвідування сайту.
- 169. **Pages per Session** — кількість переглянутих сторінок на сесію.
- 170. **Lead Magnet Effectiveness** — ефективність безкоштовних матеріалів у залученні лідів.

18. Метрики продажів (продовження)

- 171. **Deal Slippage Rate** — частка угод, що відкладені або втрачені.
- 172. **Upsell Rate** — частка клієнтів, які придбали додаткові продукти.
- 173. **Downsell Rate** — частка клієнтів, які обрали менш дорогі рішення.
- 174. **Proposal-to-Close Time** — середній час від пропозиції до підписання контракту.
- 175. **Sales Opportunity Win Velocity** — швидкість виграшу угод у воронці.
- 176. **Quote Accuracy Rate** — точність комерційних пропозицій.
- 177. **Revenue per Sales Rep** — середній дохід на продавця.
- 178. **Sales Pipeline Growth Rate** — темп зростання потенційних угод.
- 179. **Customer Segmentation Coverage** — частка клієнтів, сегментованих за профілем.
- 180. **Multi-Year Contract Share** — частка багаторічних контрактів.

19. Метрики утримання клієнтів

- 181. **Customer Loyalty Index** — інтегральна оцінка лояльності клієнтів.
- 182. **Repeat Order Frequency** — частота повторних замовлень.
- 183. **Retention Cost per Client** — витрати на утримання одного клієнта.
- 184. **Customer Expansion Rate** — темп зростання обсягу продажу існуючим клієнтам.
- 185. **Attrition Rate by Segment** — відтік клієнтів за сегментами.
- 186. **Customer Engagement Duration** — середній період активної взаємодії.
- 187. **Key Account Growth Rate** — темп зростання доходу від ключових акаунтів.
- 188. **Customer Complaint Resolution Time** — середній час вирішення скарг.
- 189. **Customer Advocacy Rate** — частка клієнтів, які стають промоутерами бренду.
- 190. **Retention ROI** — рентабельність інвестицій у утримання клієнтів.

20. Стратегічні та аналітичні метрики

- 191. **Customer Profitability Score** — прибутковість клієнта для компанії.
- 192. **Market Share Growth Rate** — темп зростання частки ринку.

- 193. **Competitor Win Rate** — частка угод, програних конкурентам.
- 194. **Strategic Account Coverage** — рівень охоплення стратегічних акаунтів.
- 195. **Innovation Revenue Share** — частка доходу від нових продуктів.
- 196. **Marketing Contribution to Revenue** — частка маркетингу у загальному доході.
- 197. **B2B Digital Maturity Index** — рівень цифрової трансформації маркетингу.
- 198. **Data Quality Index** — точність і повнота маркетингових даних.
- 199. **Integrated Campaign Effectiveness** — ефективність комплексних кампаній.
- 200. **Long-Term Customer Value Growth Rate** — темп зростання довгострокової цінності клієнтів.

21. Метрики ефективності реклами та просування (доповнення)

- 201. **Trade Show ROI** — рентабельність участі у промислових виставках.
- 202. **Event Lead Quality** — якість лідів, отриманих на заходах.
- 203. **Sponsorship Engagement Rate** — залученість аудиторії через спонсорські активності.
- 204. **Exhibit Footfall** — кількість відвідувачів стенду.
- 205. **Campaign Cost per Lead** — вартість одного ліда у кампанії.
- 206. **Print Media ROI** — рентабельність друкованих оголошень.
- 207. **Direct Mail Response Rate** — частка відповідей на прямі розсилки.
- 208. **Advertising Impressions (B2B)** — кількість показів реклами цільовій аудиторії.
- 209. **PR Coverage Value** — оцінка вартості отриманої PR-публікації.
- 210. **Content Syndication Effectiveness** — ефективність публікації контенту через партнерські канали.

22. Метрики аналітики веб та цифрових каналів (продовження)

- 211. **Organic Conversion Rate** — конверсія з органічного трафіку.
- 212. **Paid Conversion Rate** — конверсія з платного трафіку.
- 213. **Session-to-Lead Ratio** — відношення сесій на сайті до лідів.
- 214. **Website Interaction Depth** — глибина взаємодії користувача із сайтом.
- 215. **Exit Page Analysis** — сторінки, з яких користувачі залишають сайт.
- 216. **Search Engine Visibility** — видимість сайту у пошукових системах.
- 217. **B2B Social Engagement Rate** — залученість професійних акаунтів у соцмережах.
- 218. **Web Traffic Growth Rate** — темп приросту трафіку сайту.
- 219. **Click-to-Conversion Time** — середній час від кліка до конверсії.
- 220. **Content Engagement by Account** — рівень залучення кожного акаунта до контенту.

23. Метрики якості лідів

- 221. **Lead-to-Customer Conversion Rate** — частка лідів, що стали клієнтами.
 - 222. **Lead Quality Score** — інтегральна оцінка потенціалу ліда.
 - 223. **Marketing Attribution Score** — внесок маркетингових каналів у створення ліда.
 - 224. **Lead Nurture Velocity** — швидкість просування ліда по воронці.
 - 225. **Lead Engagement Depth** — рівень взаємодії ліда з маркетинговими матеріалами.
 - 226. **Prospect Fit Score** — відповідність ліда профілю ідеального клієнта.
 - 227. **Inactive Lead Rate** — частка лідів без активності протягом визначеного періоду.
 - 228. **Lead Re-Engagement Rate** — частка лідів, що повернулися після періоду неактивності.
 - 229. **Lead Cost Efficiency** — вартість ліда відносно його конверсії у продаж.
 - 230. **Lead-to-Opportunity Velocity** — швидкість перетворення ліда у можливість.
-

24. Метрики продажів та угод (доповнення)

- 231. **Sales Target Attainment** — відсоток виконання плану продажів.
- 232. **Quota Attainment per Rep** — відсоток виконання плану кожним продавцем.
- 233. **Pipeline Conversion Rate** — частка лідів, що просунулися до угоди.
- 234. **Sales Forecast Bias** — точність прогнозу продажів по відхиленню від факту.
- 235. **Deal Slippage Frequency** — кількість відкладених угод.
- 236. **Contract Value Growth** — приріст вартості контрактів у часі.
- 237. **Average Sales Discount** — середній розмір наданої знижки.
- 238. **Profit per Deal** — прибуток від однієї угоди.
- 239. **Customer Acquisition Cycle Length** — тривалість залучення нового клієнта.
- 240. **Sales Rep Activity Score** — інтегральна оцінка активності продавця.

25. Метрики клієнтських відносин та лояльності (доповнення)

- 241. **Account Expansion Rate** — темп розширення продажів по існуючих акаунтах.
- 242. **Customer Advocacy Score** — готовність клієнтів активно просувати бренд.
- 243. **Customer Complaint Rate** — частка клієнтів, що подали скаргу.
- 244. **Customer Escalation Rate** — частка питань, що були передані на вищий рівень.
- 245. **Customer Touchpoint Satisfaction** — оцінка задоволеності взаємодією на точках контакту.
- 246. **Service Renewal Rate** — частка клієнтів, що поновили сервісні контракти.
- 247. **Client Engagement Index** — інтегральний показник взаємодії клієнта.
- 248. **Customer Effort Score (CES)** — оцінка зусиль клієнта для отримання рішення.
- 249. **Loyalty Program Participation Rate** — частка клієнтів, що беруть участь у програмах лояльності.
- 250. **Referral Rate** — частка клієнтів, що приводять нових клієнтів.

26. Метрики сервісу та підтримки

- 251. **First Response Time** — середній час першої відповіді на запит клієнта.
- 252. **Resolution Rate** — частка запитів, вирішених у визначений термін.
- 253. **Service Level Agreement (SLA) Compliance** — виконання умов SLA.
- 254. **Technical Support Efficiency** — ефективність технічної підтримки.
- 255. **Field Service Productivity** — продуктивність виїзної сервісної команди.
- 256. **Service Escalation Rate** — частка випадків, що були ескаловані.
- 257. **Customer Downtime Impact** — вплив простоїв клієнта на бізнес.
- 258. **Repeat Service Requests** — частка повторних звернень з тією ж проблемою.
- 259. **Maintenance Contract Coverage** — частка клієнтів із активними контрактами на обслуговування.
- 260. **Service Cost per Client** — середні витрати на обслуговування одного клієнта.

27. Метрики інновацій та продуктового розвитку

- 261. **R&D ROI** — рентабельність інвестицій у дослідження та розробки.
- 262. **Time-to-Prototype** — час розробки першого прототипу.
- 263. **Idea-to-Launch Success Rate** — частка ідей, що перетворилися на продукт.
- 264. **Feature Adoption Rate** — швидкість використання нових функцій продукту.
- 265. **Product Iteration Frequency** — частота оновлень та релізів.
- 266. **Innovation Pipeline Strength** — кількість перспективних проектів у портфелі.
- 267. **Product Differentiation Index** — рівень унікальності продукту від конкурентів.
- 268. **Customer Co-Creation Participation** — залученість клієнтів у розробку продукту.
- 269. **Product Scalability Score** — здатність продукту масштабуватися на більші ринки.

270. **Sustainability Feature Integration** — інтеграція екологічних чи стійких рішень у продукт.

28. Стратегічні та аналітичні показники (доповнення)

271. **Competitive Intelligence Utilization Rate** — частка використаних даних про конкурентів у стратегії.
272. **Market Trend Responsiveness** — швидкість реакції на зміни ринку.
273. **Strategic Initiative Success Rate** — ефективність реалізації стратегічних ініціатив.
274. **Portfolio Diversification Index** — ступінь диверсифікації продуктового портфеля.
275. **Revenue Forecast Accuracy** — точність прогнозу доходу.
276. **Marketing Spend Efficiency** — ефективність витрат на маркетинг.
277. **Data-Driven Marketing Ratio** — частка рішень, прийнятих на основі даних.
278. **Cross-Functional Alignment Score** — узгодженість маркетингу з продажами та R&D.
279. **Long-Term Market Position Index** — прогноз стабільності ринкової позиції.
280. **Strategic Account ROI** — рентабельність роботи зі стратегічними акаунтами.

29. Метрики поведінки клієнтів

281. **Customer Journey Stage Duration** — час перебування клієнта на кожному етапі.
282. **Touchpoint Drop-Off Rate** — частка клієнтів, що залишають воронку на певній точці контакту.
283. **Repeat Engagement Rate** — частка клієнтів, що повертаються до активності.
284. **Multi-Channel Interaction Score** — інтегральний показник взаємодії через всі канали.
285. **Content Consumption Depth** — рівень споживання контенту клієнтом.
286. **Technical Resource Utilization** — частота використання технічних ресурсів компанії клієнтами.
287. **Customer Preference Shift Index** — зміни у вподобаннях клієнтів.
288. **Decision Cycle Length** — тривалість циклу прийняття рішення клієнтом.
289. **Influencer Engagement Rate** — взаємодія з ключовими особами у клієнтських компаніях.
290. **Client Knowledge Index** — рівень розуміння продукту або рішення клієнтом.

30. Метрики фінансової ефективності маркетингу

291. **Marketing Contribution to Profit** — частка маркетингу у прибутку.
292. **Customer Profitability Over Time** — прибутковість клієнта у часі.
293. **Cost per Acquisition by Segment** — витрати на залучення клієнта по сегментам.
294. **Revenue per Marketing Channel** — дохід, створений кожним каналом.
295. **Marketing Efficiency Ratio** — співвідношення доходу до витрат на маркетинг.
296. **ROI of Digital Marketing Initiatives** — рентабельність цифрових маркетингових кампаній.
297. **Revenue Growth from New Products** — приріст доходу від нових продуктів.
298. **Customer Value to Cost Ratio** — співвідношення цінності клієнта до витрат на нього.
299. **Profit per Marketing Campaign** — прибуток, створений конкретною кампанією.
300. **Long-Term Marketing ROI** — рентабельність маркетингових інвестицій у довгостроковій перспективі.



**Зозульов Олександр
Вікторович,**

професор кафедри
промислового маркетингу
КПІ ім. Ігоря Сікорського



**Царьова Тетяна
Олександрівна,**

доцент кафедри
промислового маркетингу
КПІ ім. Ігоря Сікорського