

УДК 658: 339.13
ББК 65.29

Гладій Х.Г.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКТУ ПІДПРИЄМСТВ НА КОНДИТЕРСЬКОМУ РИНКУ

Тернопільський національний
економічний університет,
Міністерство освіти і науки,
молоді та спорту України,
кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу,
46000, м. Тернопіль, б-р Шевченка, 9,
тел.: 0352524046,
e-mail: kafedra_imm@ukr.net

Анотація. У статті розглянуто види стратегій диференціації продукту в управлінні брендами. Проаналізовано формування й використання цих стратегій підприємствами кондитерської галузі.

Ключові слова: стратегія, стратегії диференціації, кондитерський ринок.

Annotation. The paper deals with types of product differentiation strategies in brand management. Analyzed the formation and use of these strategies by enterprises of confectionery industry.

Key words: strategy, differentiation strategies, the confectionery market.

Вступ. Сучасний кондитерський ринок України є досить структурованим і відзначається високим рівнем конкуренції. Сьогодні підприємства конкурують, використовуючи велику кількість заходів, серед яких важливе місце належить заходам маркетингового характеру. Виробники пропонують покупцям нові товари, вигідні цінові пропозиції, незвичні способи розповсюдження. Ефективність цих маркетингових дій підприємства нерозривно пов'язана із стратегіями диференціації його продукції.

Питання маркетингових стратегій диференціації досліджувалися в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як М.Портер, Н.В.Куденко, Ф.Котлер, Дж.Траут, Ж.Ламбен, М.Мак-Дональд.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження кондитерського ринку України в контексті використання стратегій диференціації основним представником ринку, а також визначення найефективніших стратегій диференціації на цьому ринку.

Результати. Ураховуючи сучасну кризову ситуацію на ринку й високий рівень конкуренції, підприємства прагнуть знаходити нові шляхи для зміцнення своїх позицій. Одним із таких інструментів є стратегії диференціації – шлях одержання прибутку, вищого від середнього рівня в галузі. Коли створюється прихильність покупців до торгової марки, знижується їхня чутливість до цін, завдяки чому витрати на диференціацію можуть переноситися на покупців. Крім того, цим створюється бар'єр для входу на ринок галузі іншими компаніями [2; 3].

До переваг стратегії диференціації належать:

- додаткове зростання обсягу продажів й одержання надприбутку внаслідок завоювання переваг різних груп споживачів на базі переваги в якості та ширшого вибору;
- жорсткість вхідного бар'єра в галузь завдяки сформованим перевагам споживачів;
- гарантоване отримання прибутку від реалізації продукції підприємством, що користується послугами лише певної фірми;
- витіснення товарів-замінників шляхом зміцнення зв'язків із споживачами.

Існує багато точок зору щодо видів стратегій диференціації [1; 2; 3]. На наш погляд, можна виокремити п'ять основних стратегій диференціації продукту. Взаємозв'язок стратегій за глибиною проникнення на ринок зображений на рис. 1.

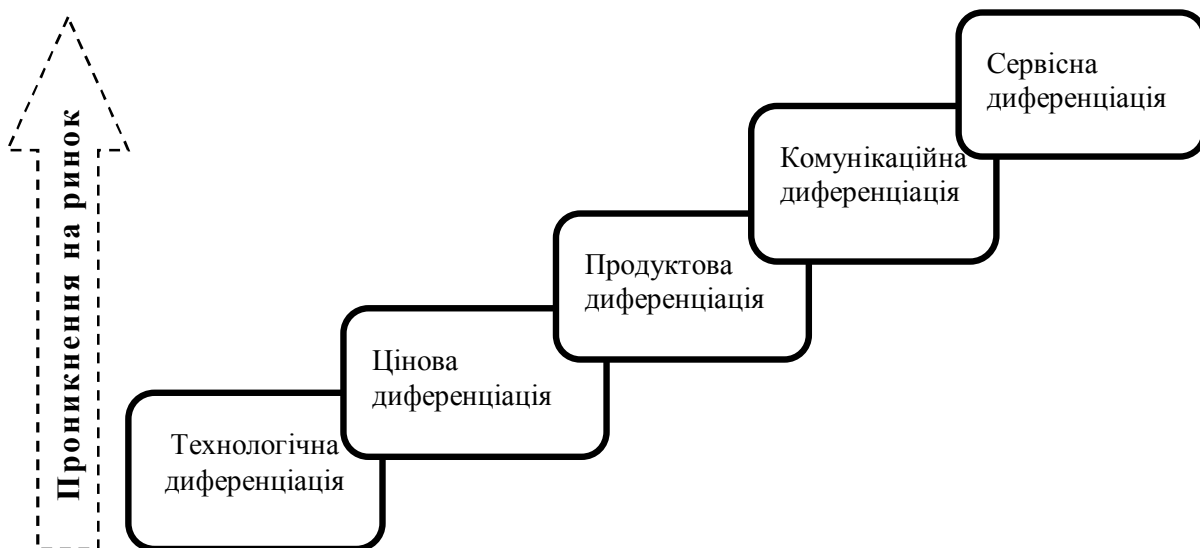


Рис. 1. Стратегії диференціації

1. Технологічна диференціація. Нова технологія може забезпечити достатню цінність для диференціації на ринку. Вона дає позитивний ефект, покращує якість продукції, полегшує умови праці та забезпечує її безпеку. Більшість винаходів і проривних до них корисних моделей з'являється в ході ескізно-технічного проектування на стадії дослідно-конструкторських розробок. Оператори мобільного зв'язку широко використовують такі стратегії (4G, HSPA, WAP).

2. Цінова диференціація. Вона доцільна, коли продукт має різну оцінку споживчої цінності на різних ринках або сегментах. У сегментах ринку з високими оцінками споживчої цінності продукції або сегментах, слабчутливих до цін, слід їх підвищити. Ефективність цінової диференціації визначається точністю сегментації, а також тим, наскільки добре вивчені потреби, переваги й поведінка споживачів. На жаль, в Україні поки що цінова дискримінація зумовлена неефективністю ринків, унаслідок чого значна частина прибутку перепадає торговцям, а не виробникам [4].

3. Продуктова диференціація – одна з основних стратегій диференціації. Диференціація товару здійснюється за такими чинниками: додаткові можливості товару; ефективність використання товару; комфортність; надійність; стиль і дизайн товару [5].

4. Комунікаційна диференціація. Погано виділена новизна й принципові відмінності продукту від товарів конкурентів часто стають причиною провалу технічно досконалої та затребуваної продукції. Недостатньо просто позиціонувати товар як новий, необхідно чітко пояснити споживачеві новизну й чим вона вигідна для нього. Саме комунікаційна політика – це зв'язок між виробником і споживачем. Частиною комунікаційної диференціації фірми є реклама, PR і створення іміджу товару.

5. Сервісна диференціація. Зосередження уваги на якісному обслуговуванні клієнтів є способом підвищити диференціацію продукту чи послуги. Диференціація в обслуговуванні клієнтів може бути більш дорогою для марки, оскільки ще вимагає інфраструктурної підтримки й постійної реклами, повідомлення якої нагадує потенційним замовникам про послуги, що пропонуються.

До різновидів сервісної диференціації можна віднести диференціацію за персоналом. Компанії можуть досягти більшої конкурентної переваги, наймаючи й навчаючи кращих службовців, ніж конкуренти [6].

Можна враховувати диференціацію й на основі емоційного зв'язку, соціальної прив'язаності споживача до бренда. Якщо фірма досягне такого ефекту, то отримає вірних клієнтів і тоді ймовірність їхнього відтоку дуже мала. Цей вид диференціації не

враховано на рис. 1, оскільки в Україні поки що відсутні сильні бренди, щоб споживачі були їм настільки вірними.

Сьогодні в Україні порівняно з іншими галузями досить успішно функціонує ринок кондитерських виробів. Він є достатньо сформованим, бо понад 2/3 обсягів готової продукції на ньому забезпечують лідери ринку [7].

Для кондитерської галузі характерна тенденція скорочення кількості виробників. Незважаючи на цю тенденцію, на ринку працює величезна кількість дрібних операторів. Лідерами галузі є “Roshen”, “Конті”, “АВК”, “Бісквіт-шоколад” і “Житомирські ласощі”. Галузь відзначається високим рівнем концентрації й, відповідно, високим рівнем конкуренції. У 2013 р. варто очікувати значного загострення конкуренції на внутрішньому ринку через часткову втрату зовнішніх ринків збуту.

Іншою особливістю кондитерської галузі є максимальне регіональне охоплення – кондитерські вироби виготовляють у всіх регіонах України. Лідерами виробництва (понад 90% загального обсягу) є Донецька, Київська, Вінницька та Полтавська області, що зумовлено розташуванням у цих регіонах виробничих потужностей лідерів галузі [8].

Лідерами на кондитерському ринку є компанія “Roshen”, група “Конті” і компанія “АВК”. На них припадає понад 41% вітчизняного кондитерського ринку. Як видно з рис. 2, трійка цих провідних операторів ринку у 2010 р. наростила свою частку на 3%, а у 2011 р. вони втратили 10,4% частки ринку [9; 10].

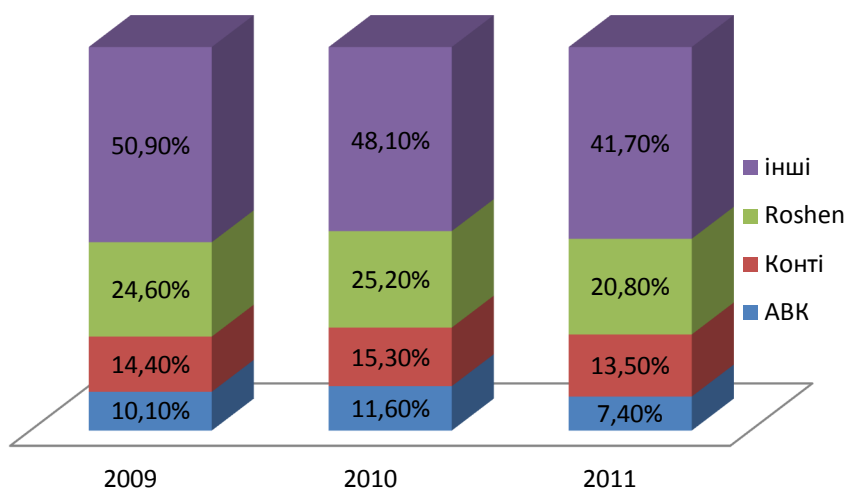


Рис. 2. Частки ринку основних українських виробників кондитерського ринку (2009–2011 рр.)

Ці підприємства щороку інвестують у розвиток галузі значні кошти. На провідних кондитерських фабриках проведено повну модернізацію, встановлено найсучасніші виробничі лінії. Значно підвищено технологічність і наукоємність виробництва.

Галузь розвивається в умовах жорсткої внутрішньої й зовнішньої конкуренції, що стимулює постійно вдосконалювати управлінські процеси та забезпечувати високі світові стандарти якості виробленої продукції.

Одним з лідерів галузі є корпорація “Roshen”. Проаналізувавши її маркетингову діяльність, автор виділив такі головні стратегії диференціації:

- 1) технологічна диференціація;
- 2) продуктова диференціація;
- 3) комунікаційна диференціація.

Для розуміння причин вибору цих стратегій проаналізуємо процес їхнього формування.

Одна з причин, чому корпорація почала використовувати технологічну диференціацію – це застарілі технології, на базі яких неможливо виробити конкурентоспроможний товар. Це підтверджує й місія “Roshen”: “Ми станемо лідером у сфері виробництва і задоволення потреби населення в якісних продуктах харчування на ринку України”. Для успішної реалізації цієї стратегії потрібно мати передове технологічне забезпечення. Новітні технології – це новий витончений смак для споживачів. Варто зазначити, що корпорація “Roshen” володіє технологічною інновацією кондитерського виробництва – двома новітніми відливними лініями з виробництва цукерок методом “Triple-shot”. Технологічна й товарна диференціації взаємодоповнюють одна одну.

Основою продуктової стратегії корпорації є розвиток асортименту шоколадних цукерок завдяки створенню унікальних продуктів, яким притаманні особливі споживчі властивості.

Як і більшість вітчизняних виробників кондитерських виробів, “Roshen” постійно оновлює свої головні асортиментні групи. Наприклад, сегмент цукерок на вагу в постійній динаміці – він то звужується, то розширюється. Найслабші найменування вилучаються, а замість них на ринку з’являються новинки. Це не стосується лише таких супербрендів, як, наприклад, “Київ вечірній”. Основне правило корпорації: те, що не смачне, – не продається, яким би не був рекламний бюджет [10].

Бренд “Roshen” має низку конкурентних переваг стосовно солодошів інших торгових марок. Виявлена тенденція випередження смакових якостей виробів “Roshen”, що пояснюється вищим рівнем використання в рецептурі ароматичних натуральних добавок. Порівнюючи елементи просування, встановлено, що корпорація під торговою маркою “Roshen” випереджає своїх конкурентів ефективністю рекламної підтримки й акцій стимулювання збуту.

ntфеля бренда впроваджена на підприємстві. У корпорації “Roshen” діє стратегія Branded House (компанія-бренд), яка базується на концепції реалізації всієї продукції компанії під одним брендом (характерна для таких фірм, як Audi, BMW, Samsung, Sony), при цьому він також є корпоративним брендом [12].

Свого часу “Бюро Маркетингових Технологій” створило й позиціонувало бренд “Roshen”. Спеціалісти цього Бюро мали розробити стратегію позиціонування й слоган ТМ “Roshen”. Коли марка тільки з’явилася на деяких видах продуктів, Бюро наполягало на необхідності змінити назву, оскільки назву “Roshen” вони вважали недостатньо ресурсною. Назва “Roshen” – це неологізм. Такого слова в українській і російській мовах немає. Але створивши історію для цього бренду, Бюро тим самим усунуло недоліки, пов’язані з назвою торгової марки. Про це свідчить дослідження, проведене “Міжнародною Маркетинговою Групою України” і фінансово-аналітичною компанією “Pro-Consulting” під назвою “30 найпопулярніших брендів України”, згідно з яким у листопаді 2009 р. корпорація “Roshen” посіла перше місце серед найсильніших брендів України.

Таким чином, виробники нічого не міняли й не прикрашали в товарному еквіваленті марки, а лише підсилили існуючі переваги. На основі новітніх технологій виробництва та стратегії позиціонування логічно виник слоган «“Roshen” – солодкий знак якості», який і був запропонований клієнтові.

Спочатку бренд просувався пасивно – з’явився знак “Roshen” на упаковці, плакатах у місцях продажів, але активної рекламної підтримки не було. З осені 2002 р. була запущена масова рекламна кампанія, у ході якої виробники донесли до споживачів те, що:

1) бренд “Roshen” – суто український бренд, тобто компанія “Roshen” – український виробник, на відміну від конкурентів (“Корони” і “Світоча”). Основне повідомлення: “Roshen” – український виробник кондитерських виробів високої якості;

2) уся продукція компанії – продукція високої якості. Слоган «“Roshen” – солодкий знак якості».

Стосовно комунікації бренда, то вона починалася з класичної комплексної рекламної кампанії. Щоб досягнути максимального охоплення цільової аудиторії, задіявали всі загальнонаціональні телевізійні канали як наймасовіший засіб розповсюдження інформації. На базі позиціонування було створено іміджевий ролик “Компанія “Roshen” – українська компанія”. З’явився слоган “Україна. Від краю до краю! Українці. Від серця до серця!” Ролик став першим етапом комунікації. Одночасно “Roshen” проводив активну PR-кампанію в пресі. Формат спілкування з пресою – прес-сніданки. Компанія не ставила за мету обов’язкову публікацію матеріалів у всіх ЗМІ, з яких приходили журналісти на прес-сніданки. На прес-конференціях представники компанії розповідали не стільки про саму компанію “Roshen”, скільки про ситуацію на ринку в цілому, новинки продукції, виробництво продукції, основні інгредієнти при виробництві солодошів, харчові добавки. Потім для журналістів був організований прес-тур по трьох фабриках.

Рекламна кампанія будувалася за такою схемою – рекламний ролик на всіх каналах, PR-матеріали про продукцію і компанію – у різних виданнях, у т. ч. і спеціалізованих виданнях, блокова реклама в жіночій пресі, яка мала чіткий асоціативний зв’язок з роликом на телебаченні. Із спеціалізованих видань інформація розміщувалася в певних журналах, що розповсюджувалися в торгових точках України. Стосовно зовнішньої реклами, то вона безпосередньо не пов’язана з роликом. Це – швидше продуктова реклама, але скрізь в обов’язковому порядку присутній логотип “Roshen” [13].

Раніше використовувалася радіореклама, не пряма, а у вигляді спонсорства. Але, за оцінками, для реклами харчових продуктів (у т. ч. і кондитерських) радіо є не дуже ефективним, оскільки цукерки – це продукт, який споживач хоче бачити. Кондитерські вироби – продукт імпульсний; рішення про його покупку відбувається спонтанно – у місцях продажів. Тобто комунікація йде за такою схемою: споживач побачив продукт по телебаченню, потім у супермаркеті на полиці, пригадав його й ухвалив рішення про покупку. Тому на радіо найефективнішими є спонсорські акції та конкурси.

Торгова марка “Roshen” відразу асоціюється з відомим слоганом корпорації “Солодкий знак якості”. Трьома звичайними словами увагу споживача звернуто на те, що, по-перше, це солодоші, звичайно, і, по-друге, що вони смачні, бо якісні. Самі слова “солодкий знак якості” написані на емблемі каліграфічними літерами й схожі на написи на тортах, що також викликає асоціацію із солодошами.

Під девізом “Збери свою Україну!” відбулася промоакція – «“Roshen” – Україна. Від краю до краю!» Вона продовжила послідовне втілення концепції просування “Roshen” як українського виробника кондитерських виробів високої якості. Після акції було проведено дослідження про те, як вплинула комунікація на бренд “Roshen”. Отримані результати – підвищення знання марки. Споживач почав асоціювати “Roshen” як українського виробника кондитерських виробів. Обсяг продажів цукерок у коробках збільшився.

Після першої промо-акції протягом року продовжувалося підсилення комунікації все того ж ролика. На біг-бордах з’явилися іміджеві плакати, що демонструють продукцію ТМ “Roshen”.

Найпопулярнішими заходами щодо стимулювання збуту в “Roshen” є підтримування реклами й спеціальні розпродажі. Основна мета розпродажів – стимулювання припливу покупців у магазин і скорочення товарних запасів. Реклама таких розпродажів має вигляд оголошень на дверях або вікнах магазинів мережі “Roshen”. Розпродажі проводяться для того, щоб збільшити товарообіг і позбутися від залишків товарів наприкінці сезону.

Стимулювання продажів у “Roshen” спрямоване на постійне підтримування обсягу збуту на необхідному рівні. Це – якісний інструмент для того, щоб допомогти спо-

живачам зробити свій вибір на користь певного товару. Саме стимулювання збуту і є тим фактором, що змушує вибрати той товар, який хоче реалізувати продавець.

Основними інструментами стимулювання збуту в “Roshen” є:

- акції зниження цін у магазинах мережі;
- акції спеціальних цін: “товар дня”, “ціна дня”.

Керівництво “Roshen” стверджує, що проведення заходів із стимулювання збуту має бути короткостроковим і постійно змінюватися, оскільки споживач через певний час стає несприйнятливим до впливу.

Схему взаємозв'язку між головними стратегіями диференціації бренду “Roshen” наведено на рис. 3. На ній показано взаємозв'язок найвагоміших стратегій диференціації продукції ТМ “Roshen”. Центральною стратегією диференціації корпорації є продуктова диференціація, на базі якої формуються інші стратегії. Технологічна диференціація дає змогу виробляти якісну продукцію. Відповідно, якість, новітні технології й обладнання в комунікаційній диференціації.

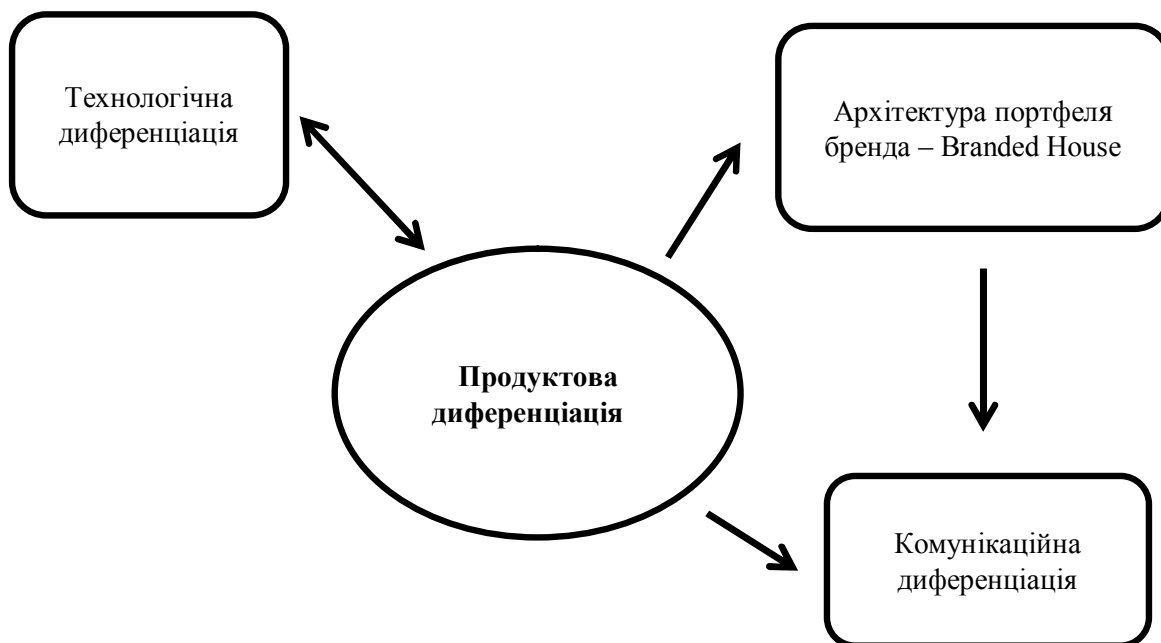


Рис. 3. Взаємозв'язок між стратегіями диференціації бренду “Roshen”

Автором у цю схему включено архітектуру портфеля бренду, оскільки вона має посередній вплив на формування комунікаційної діяльності підприємства. Також за допомогою цієї стратегії диференціюється продукт від конкурентів у кондитерській галузі.

Висновки. Український ринок солодощів є досить розвинутим і диференційованим. На ньому представлена велика кількість брендів, діяльність яких спрямована не лише на національний, а й на міжнародний ринок. Архітектура бренду є чітко сформованою. ТМ “Roshen” використовує стратегію Branded House, яка сприяє комунікаційній діяльності цього підприємства. Через те, що лояльність до “Roshen” уже сформована позитивно, то при виході нового товару він має підтримку бренду компанії. Це зумовлено особливістю побудови портфеля бренду. Проаналізувавши маркетингову діяльність найбільшої компанії кондитерського ринку України, можна зробити висновок, що вона зосереджує свою увагу на товарній диференціації. Це підтверджує і її слоган – «“Roshen” – солодкий знак якості», адже якість – один із критеріїв товарної диференціації.

У процесі створення бренду можна диференціювати товар на різних етапах його створення. ТМ “Roshen” використовує одночасно декілька стратегій (технологічну,

продуктову, комунікаційну), завдяки чому отримується синергетичний ефект і сила бренда зростає. Унаслідок цього збільшується глибина проникнення на ринок, відповідно, зміцнюється конкурентоспроможність і зростає прибутковість компанії.

1. Ващекин Н. П. Маркетинг / Н. П. Ващекин. – М. : ИФ ФБК-Пресс, 2009. – 312 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его успешность / Майкл Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен ; пер. с фр. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 589 с.
4. Основы маркетинга / [Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, Ф. Котлер]. – 4-е европ. изд. ; пер. с англ. М. : Вильямс, 2007. – 1200 с.
5. Акулич И. Л. Маркетинг / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Вышэйшая школа, 2009. – 512 с.
6. Бойетт Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Бойетт Джозеф, Бойетт Джимми ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 416 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник для вузов / Филипп Котлер, Джон Боуэн, Джеймс Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 2007. – С. 787.
8. Ринок кондитерських виробів в Україні : стан, проблеми і перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ассо.ua>.
9. Силивончик А. В. Остатки сладких [Текст] / А. В. Силивончик // Бизнес. – 2011. – № 12. – С. 67–69.
10. Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.konti.com>.
11. Анализ рынка кондитерских изделий в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://edab2b.com>.
12. Вареник Н. Ласуни / Н. Вареник // Дзеркало тижня. – 2007. – № 30.
13. Архитектура бренда, её компоненты и стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://brandmir.ru>.
14. “Рошен” очолив рейтинг найбільш шанованих компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukranews.com/uk/news/economics/2010/12/07/32819>.

Рецензенти:

Матвіїв М.Я. – доктор економічних наук, професор Тернопільського національного економічного університету;

Лагоцька Н.З. – кандидат економічних наук, доцент Тернопільського національного економічного університету.

УДК 338.48: 379.845: 631

ББК 65.49

Гловацька В.В., Жук О.І., Копчак Ю.С.

**SWOT-АНАЛІЗ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ
В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ**

Прикарпатський національний університет
ім. В. Стефаника,
Міністерство освіти і науки,
молоді та спорту України,
кафедра обліку і аудиту,
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,
тел.: 596003,
e-mail: v.hlovatska@gmail.com

Анотація. У статті проведено комплексний аналіз сильних і слабких сторін господарств сільського зеленого туризму та села Карпатського регіону, а також визначено їх потенційні можливості й загрози. Обґрунтовано стратегічні напрями для покращення розвитку галузі в досліджуваному регіоні.

Ключові слова: сільський зелений туризм, стратегічне планування, SWOT-аналіз, сильні та слабкі сторони, можливості, загрози, стратегічні напрями.