

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом**

В. Л. Дикань, В. О. Маслова, О. В. Шраменко

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 4

Харків – 2021

Дикань В. Л., Маслова В. О., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – Ч. 4. – 53 с.

Цей конспект лекцій розкриває основи проведення аналізу покупців та оцінки ключових факторів успіху. У ньому розкрито питання проведення сегментації споживачів, розглянуто критерії, що визначають характер реакції покупців, а також подано основи формулювання конкурентних стратегій щодо покупців. Водночас виконання поставлених цілей щодо покупців значно полегшується при правильному розумінні фірмою ключових факторів успіху в тій галузі, де вона працює. У цей частині конспекту розкрито сутність ключових факторів, наведено їх класифікацію та особливості використання, методику оцінювання ресурсів фірми з позиції забезпечення ключових факторів успіху та аналізу функціональних можливостей і ресурсів фірми.

Конспект лекцій рекомендується для здобувачів вищої освіти спеціальностей «Економіка», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», «Маркетинг» другого освітнього рівня всіх форм навчання.

Табл. 1, бібліогр.: 19 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 29 березня 2021 р., протокол № 9.

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

ЗМІСТ

Тема 7. Аналіз покупців підприємства.....	4
7.1 Характеристика споживчого ринку.....	4
7.2 Сегментація покупців.....	6
7.3 Критерії, що визначають характер покупців.....	21
7.4 Стратегія і добір покупців.....	26
Тема 8. Ключові фактори успіху та аналіз функціональних можливостей і ресурсів.....	31
8.1 Роль та значення ключових факторів успіху.....	31
8.2 Визначення і види основних факторів успіху.....	32
8.3 Ринкові фактори успіху.....	38
8.4 Ключові компетенції.....	40
8.5 Ресурсний аналіз.....	46
8.6 Методика оцінки ресурсів фірми.....	48
8.7 Аналіз функціональних можливостей та ресурсів.....	50
Список літератури.....	52

Тематичний план

Тема лекції	Кількість годин
Тема 7. Аналіз покупців підприємства	2
Тема 8. Ключові фактори успіху та аналіз функціональних можливостей і ресурсів	2

ТЕМА 7. Аналіз покупців підприємства

- 7.1 Характеристика споживчого ринку.
- 7.2 Сегментація покупців.
- 7.3 Критерії, що визначають характер покупців.
- 7.4 Стратегія і добір покупців.

7.1 Характеристика споживчого ринку

Сьогодні ми живемо у світі споживчої економіки. Це є наслідком надлишкової потужності виробництва.

XX сторіччя щодо цього було відзначено фундаментальною зміною господарської ситуації – відбувся перехід від логіки *недовиробництва* і дефіциту до логіки *перевиробництва* основних споживацьких благ, коли замість питань про те, «як виробити» і «кому розподілити», на перший план висувалися питання «як продати» і «що купити». У цьому *суспільстві достатку* головною проблемою стає контроль не над факторами виробництва, а над купівельним попитом населення [3].

«Його величність Покупець править світом маркетингу з тих самих пір, як скінчилася Друга світова війна.» – зазначають автори бестселера «Маркетингові війни» Ел Райс та Джек Траут [15].

Компанії мають змістити акцент з виробництва продукції на завоювання споживача. Компанії мають розглядати споживача як фінансовий актив, яким слід управляти і який треба примножувати.

До характерних рис суспільства споживання належать нижченаведені:

По-перше, разом з масовою пропозицією споживацьких благ колосально зростає *різноманітність* видів продуктів і послуг, що

реалізуються, на яку нашаровується множинна і все більш тонка диференціація корисних властивостей товарів і товарних марок. При цьому відмінності можуть бути неістотними.

По-друге, відбувається все більш *швидке оновлення* видів товарів. Дослідницькі і винахідницькі роботи в умовах постійного, гнучкого пристосування до споживацького попиту вже не просто передують виробничому процесу, але безперервно його супроводжують, стають його невід'ємною частиною. Поява нових удосконалених модифікацій товару стає безперервним процесом.

У свою чергу впливає і на *принципи дії споживача*. Якщо раніше, наприклад, серед товарів тривалого користування він вибирав найнадійніші і добротні предмети, здатні прослужити найтриваліший термін (тобто ставив підвищені вимоги до фізичних характеристик товарів), то тепер ця ознака добротності значною мірою втратила своє значення, оскільки моральне старіння продукту відбувається набагато швидше за його фізичне зношування. Розвинутий набір споживацьких функцій і сервісу виявляється важливішим, ніж фізична надійність. Предметна основа об'єктів споживання стає все більш ефемерною і все менш значущою. Люди безжально викидають те, що за предметними характеристиками ще цілком придатне до вживання, замінюючи його чимось новим. На швидке старіння продуктів впливає також мода.

По-третє, споживачеві пропонуються не окремі споживацькі блага, а все більшою мірою *системи об'єктів споживання*, тобто сукупності споживацьких благ, які функціонально і символічно зв'язані між собою. У результаті у споживача формуються не окремі потреби щодо окремих споживацьких благ, а відбувається *«примусова інтеграція «системи потреб у систему товарів»*. Наприклад, купівля машини примушує вирішувати проблеми її страхування, зберігання й охорони, обслуговування і ремонту, придбання електроніки і додаткових аксесуарів, не говорячи вже про необхідність її регулярних заправок. Часто зв'язані витрати за весь час використання речі перевищують її первинну ціну. У результаті, придбавши одну річ, споживач відразу виявляється залученим у діяльність безлічі господарських галузей [3].

7.2 Сегментація покупців

У більшості галузей товари і послуги продаються не одному покупцеві, а цілій групі різних споживачів. Вплив такої групи покупців є одним із ключових факторів конкуренції, що визначають потенційну прибутковість галузі.

Однак рідко буває, що група покупців на ринку однорідна з погляду структури. Багато виробників, наприклад, продають свій товар фірмам у різних сферах бізнесу, які використовують цей товар по-різному. Такі фірми можуть істотно відрізнятись обсягами своїх закупівель, важливістю товару як ресурсу у їхньому виробничому процесі тощо; а покупці споживчих товарів — обсягами придбаного ними товару, рівнями доходу, освітою та багатьма іншими показниками.

Покупці товарів галузі також неоднакові за своїми купівельними потребами. Різні покупці можуть вимагати різних рівнів сервісу, необхідної якості та довговічності товару, інформації при торгових презентаціях товару тощо. Такі відмінні купівельні потреби є однією з причин, чому покупці мають різний структурний вплив на умови угоди.

Покупці відрізняються не лише своїм структурним становищем, але й потенціалом зростання, а тому й можливим зростанням обсягів закупівель.

Нарешті, з багатьох причин вартість обслуговування індивідуальних покупців відрізняється. Так, обслуговування покупців, що замовляють товари невеликими партіями, обходиться значно дорожче, ніж сервіс для покупців-оптовиків, оскільки витрати на виконання замовлення постійні щодо величини партії товару.

Тому основною передумовою ефективної товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності підприємства є виділення більш-менш однорідних груп споживачів – сегментація ринку.

Сегментація покупців – розподіл споживчої аудиторії на дрібніші підгрупи, які об'єднані визначеними критеріями.

Чим дрібнішою є група, тим простіше дібрати підхід до неї, який трансформується у вигляді стратегії щодо покупців, яку розробляє компанія.

Аналіз сегментації покупців пропонує аналітику раціональний метод, на якому слід ґрунтувати сферу об'єктів конкурентної стратегії, тобто фокусування фірми на ринок товарів та послуг.

Ця сфера має бути обмежена з двох причин.

Перша і найбільш очевидна причина полягає в тому, що для фірми неможливо обслуговувати всіх покупців.

Друга причина є більш прихованою та стратегічно відносною, оскільки вона безпосередньо стосується суті динамічної конкуренції: навіть якби було можливо обслужити всіх покупців, це не було б найбільш прибутковою стратегією для фірми.

Сегментація ринку споживачів має такі ознаки [16]:

1) сегментація застосовується виключно до споживачів окремого виду товару чи послуг. Сегмент – це завжди певна група споживачів – покупців годинників, консультаційних послуг тощо;

2) сегмент виявляє вимоги до модифікацій товару і цим відрізняється від ринку, що характеризується особливим видом товарів. Так, на ринках тракторів і телевізорів існують відповідно споживачі міні-тракторів та персональних телевізорів;

3) використання декількох характеристик при сегментуванні не обов'язкове, сегмент може базуватися і на одній ознаці (релігійні погляди чи рівень доходу на сім'ю). Водночас практика показує доцільність багатовимірної сегментації;

4) сегментація – атрибут ринку покупця, оскільки саме боротьба підприємств за його гроші примушує глибше вникати в потреби споживача.

Отже, сегментація покупців – це об'єднане джерело конкурентної переваги. Цей стратегічний взаємозв'язок оснований на різноманітності як покупців, так і конкурентів на ринку. У покупців існують різні концепції цінності, відмінність між загальними вигодами і загальними витратами від володіння товарами або послугами фірми. Аналогічно у конкурентів є різні потенційні можливості і ресурси, доступні для задоволення купівельної цінності. Пропозиція індивідуальної фірми не характеризується різноманітністю ресурсів для задоволення всієї різноманітності купівельної цінності. Спроби зробити це вводять

в оману, тому що спроба зробити послугу всім покупцям неминуче задовольнить тільки деяких з них або взагалі нікого.

Якщо всі фірми на ринку або в галузі намагалися б продати всім покупцям, привабливість галузі обов'язково знизилася б, оскільки товарна диференціація зливалася б воедино. Покупці стали б надзвичайно чутливими до ціни, і конкурентне становище окремих фірм погіршилося б у ході цінових воєн.

При проведенні сегментації ринку слід ураховувати декілька принципових моментів [16]:

- головна мета сегментації – не просто виділити якісь особливі групи споживачів на ринку, а пошук таких груп, які висувають конкретні вимоги до цього виду товару, що суттєво відрізняються від вимог інших груп покупців;

- сегменти повинні відрізнятись один від одного завдяки принциповій різниці між товарами. Лише тоді можна запобігти «усередненню» товару;

- надмірна кількість характеристик не бажана, оскільки це ускладнює інформаційне забезпечення сегментації;

- сегментація – не разовий процес, а завдання маркетингу, що потребує постійної уваги.

Чого можна досягти розділивши покупців на групи?

- 1 Визначити очікування і потреби конкретної підгрупи.

- 2 Виявити ті підгрупи, які будуть максимально корисними для бізнесу компанії.

- 3 Винайти ринкові галузі, які розвиваються динамічно та швидко.

- 4 Поліпшити продукт і сервіс, оперативніше реагувати на потреби аудиторії.

- 5 Встановити з кожним із суб'єктів міцний зв'язок.

Сегментація споживачів має бути чітко інтегрованою у процес розробки стратегії. Аналіз сегментації покупців може розглядатися як його аналітична основа.

Слід мати на увазі, що залежно від результатів попереднього аналізу ринку підходів до сегментування може бути два: апріорний і апостеріорний. Перший апріорний підхід (від лат. a priori – передуючий) передбачає, що ознаки сегментації, ємність сегментів, їхня кількість, характеристики відомі заздалегідь, тобто в цьому випадку сегменти вже сформовані.

Апостеріорний підхід (від лат. *a posteriori* – наступний) передбачає невизначеність ознак сегментації та сутності самих сегментів. Цей підхід єдиний «істинний» спосіб сегментації, хоча і вимагає значного обсягу інформації та високої кваліфікації дослідників.

Процес сегментації в рамках апостеріорного підходу містить у собі такі три фундаментальних етапи:

- 1) власне сегментація;
- 2) націлювання;
- 3) стратегічне позиціонування.

Етап 1: сегментація

Безліч різних способів сегментації ринку може спантеличити. Огляд мети сегментації допомагає бачити аналіз у перспективі. Мета аналізу сегментації буде полягати в тому, щоб виявляти групи покупців, які схожі всередині сегментів, а також різні між сегментами.

Отже, на першому етапі необхідно визначити критерії сегментування та вибрати метод його проведення.

Критерій сегментування – це показник, на основі якого проводиться віднесення споживачів до певного сегмента.

Доцільно обирати з нижченаведеного переліку кілька різних типів змінних значень по кожній категорії сегментування. Ці переліки жодним чином не є обов'язковими і просто пропонуються як загальний напрямок і стартова точка.

При виборі критеріїв сегментування також важливо визначити споживчі ринки і ринки товарів промислового призначення. Ринки товарів споживчого призначення значною мірою відрізняються за багатьма аспектами від ринків товарів промислового призначення (таблиця 7.1). Унаслідок цих розбіжностей сегментація ринків товарів промислового призначення вимагає інших змінних значень сегментування [17].

Виокремлюючи критерії сегментування покупців як споживчого ринку, так і ринку товарів промислового призначення, можна користуватися двома підходами:

- підходом, оснований на споживачеві, відповідаючи на питання: «Хто і що купує?»

- поведінковим підходом, відповідаючи на питання: «Чому вони купують?»»

Підходи до сегментування ринку визначають, які критерії і змінні сегментування обумовлюють відмінності у попиті споживачів і є достатніми для того, щоб мати можливість адекватно й найбільш повною мірою визначити цільові ринки.

Таблиця 7.1 – Критерії сегментування для споживчих ринків та ринків промислового призначення

Критерії сегментування	Змінні сегментування	Критерії сегментування для ринків промислового призначення
для споживчих ринків		
Підхід, оснований на споживачеві (Хто і що купує?)		
Демографічні	Вік Розмір сім'ї Сімейний стан Стать	Тип галузі промисловості
Соціоекономічні	Дохід Класова належність Професія Освіта Релігія Національність	Географічні
Географічні	Глобальні, національні Клімат Сільські та міські	Позиція галузі
Стиль життя	Відносини/ думки Інтереси Додаткові заняття Уподобання	Розмір галузі

Продовження таблиці 7.1

Критерії сегментування	Змінні сегментування	Критерії сегментування для ринків промислового призначення
для споживчих ринків		
Поведінковий підхід (Чому вони купують?)		
Типи користувачів	Постійні Ті, що не купують Потенційні Ті, що купили вперше	Схеми споживання/частота застосування
Схеми споживання/частота застосування	Низька Середня Висока	Кінцеве використання
Прихильність до марки	Прихильні/задоволені Експериментатори Незадоволені Байдужі	Очікувані вигоди
Чутливість до ціни	Орієнтація на низьку вартість Якість за більшу ціну/ схильність до диференціації	Розмір покупки
Очікувані вигоди	Рівень використання Якість Поліпшення іміджу Сервіс	Взаємозв'язок покупця зі споживачем
Застосування	Ситуація купівлі Зв'язок із засобами масової інформації	Психодемографія покупця

Етап 2: націлювання

Після виявлення скороченої кількості багатообіцяючих сегментів необхідно відібрати особливі сегменти для подальшого аналізу. Для цього використовується тест 4R, який дає можливість визначити життєздатність сегментації [17].

R1 Оцінити ринок. Треба визначити, чи підлягає цей сегмент як якісній, так і кількісній оцінці.

R2 Реалістичний за розміром. Треба встановити, чи достатньо великим є сегмент для підтримки стратегії життєздатної сегментації.

R3 Доступність. Треба встановити, чи доступний сегмент стратегії допустимих зв'язків.

R4 Спроможність реагувати. Треба дізнатися, чи буде сегмент реагувати на стратегію маркетингових зв'язків та пропозицію товарів.

Тест 4R дає орієнтовне розуміння того, які сегменти є нежиттєздатними і від обслуговування яких слід відмовитися.

Після цього проводиться детальний аналіз життєздатних сегментів. Один тип аналізу – це конкурентний аналіз, який містить у собі інструменти і методи, як, наприклад, оцінку індивідуальних характеристик конкурентів, аналіз стратегічних груп тощо.

Інший тип аналізу – це зовнішній аналіз, який містить у собі інструменти і методи для аналізу загальних умов ринку, у яких перебуває кожен сегмент, включно зі STEP-аналізом, SWOT-аналізом, аналізом галузевої структури тощо.

Після того, як кожен сегмент пройде конкурентний і зовнішній аналіз, потрібна стійка внутрішня перевірка. Це, ймовірно, найбільш важлива стадія цього процесу, тому що вона має справу безпосередньо зі стратегічною метою сегментації – приведенням у відповідність ресурсів фірми зі сприйняттям купівельної цінності сегментів.

Процес знаходження кращої відповідності потреб і бажань кожного сегмента сильній бізнес-стороні фірми може бути проведений декількома методами, як-от: аналіз купівельної цінності, який дає особливо точне визначення того, що конкретно цінують споживачі в кожному сегменті; аналіз внутрішніх ресурсів, який визначає ресурсні вимоги, необхідні для підтримки купівельної цінності в кожному сегменті, де функціональний аналіз потенційних можливостей і ресурсів та аналіз вартісних ланцюжків будуть ефективними інструментами для проведення цієї внутрішньої перевірки.

Виберіть ті сегменти, які забезпечують відповідність аналізу купівельної цінності аналізу внутрішніх ресурсів. Цей вибір повинен базуватися на кінцевих результатах конкурентного і

зовнішнього аналізу з метою визначення того, чи зможе фірма забезпечити цінність особливого рівня.

Інший підхід полягає в організації аналізу за допомогою порівняння кожного сегмента за матрицею порівняння привабливості сегментів проти ділової стійкості.

Фінальний етап процесу націлювання містить у собі проходження всіх відібраних сегментів через точний фінансовий тест для визначення прибутковості кожного цільового сегмента.

Існування ринкової можливості або здатності фірми конкурентно відповідати цій можливості не гарантує прибутковість. Прибутковість буде тільки тоді, коли вартість терміну служби кожного сегмента перевищить маркетингові витрати на цей сегмент. Прибутковість – це також безпосередня перевірка дійсності на те, чи дійсно існує відповідність між ресурсами фірми і купівельною цінністю.

Етап 3: Стратегічне позиціонування

Цей етап містить у собі визначення того, як стратегічно позиціонувати товар або послугу відносно пропозицій конкурентів.

Методики сегментування споживачів

Часи, коли сегментування споживачів базувалося на якихось найпростіших умовах, наприклад віку і статі, давно канули в небуття. Зараз потрібно розумно підходити до сегментації. Тому останнім часом популярності набувають різні психографічні методики. Сегментація ринку за психографічними ознаками – це процес поділу всіх покупців ринку на однорідні групи за такими критеріями, як цінності, переконання, мотивація до купівлі товару й тип особистості. Теорія психографічного сегментування ринку народилася порівняно недавно, але вже встигла завоювати визнання в галузі маркетингу через те, що якнайкраще здатна пояснити причину купівлі товару різними споживачами. Розглянемо деякі з них.

1 Метод VALS (Values and Lifestyles)

VALS – система психографічного сегментування споживачів, розроблена у 80-х роках ХХ ст. у США. Пропонує ранжувати клієнтів залежно від їх життєвої позиції і цінностей.

На думку прибічників цього методу, людей можна розділити на вісім типів [11]:

1) *мислителі* – споживачі з високим рівнем ресурсів, які мотивовані ідеалами. Вони зрілі, відповідальні, добре освічені фахівці. Їх відпочинок сфокусовано на своїх будинках, але вони добре поінформовані про те, що відбувається у світі, і відкриті для нових ідей і соціальних змін. Вони мають високі доходи, але вони все ще практичні споживачі і раціональні особи;

2) *новатори* - споживачі перебувають на передовій змін, мають найвищі доходи, високу самооцінку та рясні ресурси для задоволення всіх своїх потреб. Імідж для них є надзвичайно важливим, як вираз смаку, незалежності і характеру. Їх споживчий вибір спрямований на «кращі речі в житті»;

3) *послідовники* - споживачі з низьким рівнем ресурсів, які мотивовані ідеалами. Їхні дії є консервативними та передбачуваними. Вони віддають перевагу місцевій продукції та відомим брендам. Їх життя зосереджене на сім'ї, громаді і нації. Вони мають скромні доходи;

4) *успішні* – споживачі з високим рівнем ресурсів, які мотивовані досягненнями. Вони успішні, орієнтовані на працю люди, які отримують задоволення від своєї роботи і сім'ї. Вони є політично консервативними й поважають авторитет і статус-кво. Вони виступають за встановлені продукти й послуги та демонструють власні успіхи своїм одноліткам;

5) *старанні* – споживачі з низьким рівнем ресурсів, які мотивовані досягненнями. Вони мають цінності, дуже схожі на цінності успішних, але менші економічні, соціальні і психологічні ресурси. Стиль є дуже важливим для них, оскільки вони прагнуть наслідувати людей, якими вони захоплюються;

6) *експериментатори* – споживачі з високим рівнем ресурсів, які мотивовані самовираженням. Вони є наймолодшим з усіх сегментів, із середнім віком 25 років. Вони мають багато енергії, яку реалізують у фізичних вправах і громадській

діяльності. Вони є завзятими споживачами, здебільшого витрачають гроші на одяг, фаст-фуд, музику та інше, з особливим акцентом на нові продукти та послуги;

7) *творці* – споживачі з низьким рівнем ресурсів, які мотивовані самовираженням. Вони є практичними людьми, які цінують самодостатність. Вони орієнтовані на знайоме – сім'я, робота і фізична рекреація – і мало зацікавлені в більш широкому світі. Як споживачі вони цінують практичні і функціональні продукти;

8) *ті, що виживають*, – споживачі, які мають найнижчі доходи. Вони мають дуже мало ресурсів, які можуть бути включені в будь-яке споживання. Вони є найстарішими з усіх сегментів, із середнім віком у 61 рік. У межах своїх обмежених коштів вони, як правило, лояльні до бренду і найактивніше реагують на акції та знижки.

Прихильники методики вважають, що до кожного з перелічених типів особистості можна знайти свій підхід, і сам список є достатньою сегментацією для успішного продажу.

2 Метод BIG 5, або OCEAN

Цей метод також базується на психотипах і аналізує клієнтів за параметрами відкритості, екстраверсії, добродетності, нейротизму та дружельності.

O: Openness to Experience / Open-Mindedness (Відкритість досвіду, інтелект, уява).

C: Conscientiousness (Добродетність, свідомість, самоконтроль).

E: Extraversion (Екстраверсія).

A: Agreeableness (Доброзичливість, поступливість, дружність).

N: Neuroticism / Negative Emotionality / Emotional Stability (Нейротизм, емоційна (не)стійкість).

Відкритість досвіду може бути сильно вираженою. Тоді людина проявляє пристрасть до навчання, насолоджується мистецтвом, має декілька талантів та хобі. Вона любить зустрічатися з новими людьми, пробувати нові марки товарів. Якщо в людини слабо виражений цей параметр, вона є

консерватором до глибини душі. Надає перевагу рутині. Намагається дотримуватися перевірених способів вирішення проблем.

Свідомість. Люди з високим рівнем свідомості займають провідні позиції в суспільстві, успішно будують кар'єру. Завзято досягають мети. Люди з низьким рівнем свідомості приймають рішення спонтанно. Рідко доводять почате до кінця. У всіх невдачах звинувачують оточуючих.

Екстраверсія. Люди з підвищеною екстраверсією схильні шукати можливості для соціальної взаємодії, прагнуть товаришувати з великим колом людей. Часто є неформальними лідерами в колективі. Схильні до дії, а не до споглядання. Люди зі слабо вираженим параметром небагатослівні, всіляко уникають уваги до своєї особи з боку оточуючих. Перш ніж вдатися до активних дій довго розмірковують.

Доброзичливість. Підвищена дружелюбність є характерною для емпатійних осіб. Такі люди чутливі до потреб оточуючих. Проявляють доброту не тільки до близьких, але й до незнайомих людей. Люди з низьким рівнем дружелюбності є підозрілими. Видаються оточуючим черствими і байдужими.

Нейротизм. Людям із сильно вираженим параметром нейротизму притаманний високий ступінь тривожності. Вони мають низьку самооцінку і високу самокритичність. Схильні до різкої зміни настрою. Особи, що мають низький рівень нейротизму є стриманими та емоційно стальними. Для них характерним є швидке прийняття рішень та дотримання обраного шляху.

Завдяки аналізу слабкої або сильної вираженості кожного з параметрів, маркетологи отримують можливість успішно продавати товари або послуги представникам кожного з сегментів.

Використання тих чи інших методів сегментації, особливо за психологічними типами клієнтів, потребує від фірм та маркетологів здібностей впливати на прийняття ними рішень відносно купівлі того чи іншого товару. Методи психологічного впливу спрямовані на формування нових потреб або зміну спонукальної сили наявних мотивів поведінки.

Для формування нової потреби необхідно створити у клієнтів прагнення до нових цілей. Водночас необхідно забезпечити мінімізацію зусиль людини для її досягнення – якщо нова мета для людини занадто обтяжлива, то людина втрачає бажання й інтерес до її досягнення.

Для *формування нових потреб* застосовуються такі прийоми і засоби [10]:

- вказати людині на нову мету, використовуючи бажання людини бути таким самим, як хтось. Наприклад, щоб стати таким, як Дженніфер Лопес, необхідно виконати нижченаведені дії: купити продукти для дієти або купити фарбу для волосся, або вивчити певні слова;

- визначити для групи мету, використовуючи мотив відповідності дисциплінарним нормам. Наприклад, усі роблять щось, а я перебуваю в групі і роблю те ж саме, тому що я, як всі;

- змінити ієрархію мотивів (людина перестає прагнути до того, що було найбільш важливим раніше, і починає хотіти щось нове, на що раніше не звертала уваги). Це необхідно для зміни поведінки людини. Іноді для цього актуалізуються мотиви нижчої сфери (прагнення вижити, прагнення смачно поїсти, прагнення до необґрунтованого комфорту та ін.). Такий прийом використовується в політиці: щоб знизити активність людей, їм створюють складні умови для виживання;

- змінити систему цінностей людини (створити новий погляд на звичні речі). Для цього створюються нові установки, старі руйнуються.

Яскравим прикладом психологічного впливу сьогодні є *реклама*. Вплив реклами на одержувача покликаний створити у нього соціально-психологічну установку.

Соціально-психологічні установки – це стан психологічної готовності, що складається на основі досвіду і що впливає на реакції людини щодо тих об'єктів і ситуацій, з якими він пов'язаний і які соціально значущі [10].

Установки мають такі функції:

- *функція пристосування* являє собою необхідність для людини існувати якомога в кращих умовах, причому не тільки у фізичному аспекті, але і в соціальному, у суспільстві. Таким чином, людина намагається «придбати» позитивні установки до

«корисних» для себе ситуацій і негативні до «шкідливих» або несприятливих ситуацій;

- *егозахисна функція* являє собою такий стан особистості, при якому надходить негативна установка до тих подій, явищ або осіб, які можуть стати джерелом небезпеки для збереження цілісності особистості. При негативній оцінці наших дій може знизитися самооцінка. Ми таким чином намагаємося виробити негативну установку до тієї людини, яка негативно про нас відгукнулася;

- *ціннісна функція* – якщо ми оцінюємо себе позитивно, то у нас виробляється позитивна установка до нашого особистісного типу. Це допомагає зберегти особистісну стійкість. У той же час до людей з протилежним до нас психотипом ми будемо ставитися негативно або байдуже;

- *світоглядна функція* – кожен має власне уявлення про свій навколишній світ, причому ці уявлення утворюють систему установок – сукупність знань про світ, що мають емоційне забарвлення. При «зустрічі» з незнайомими фактами або фактами, що суперечать власній думці, до них виробляються негативні установки, пов'язані з негативним емоційним впливом.

Зазвичай виділяють такі основні рівні психологічного впливу:

- *когнітивний* (передача інформації, повідомлення, сукупності даних про товар; факторів, що характеризують його якість, та ін.);

- *афективний* (формування ставлення, тобто перетворення масиву переданої інформації в систему установок, мотивів і принципів одержувача інформації. Інструментами формування ставлення є часте повторення тих самих аргументів, приведення логічних доказів сказаного, формування сприятливих асоціацій тощо);

- *сугестивний* – навіювання передбачає використання як усвідомлюваних психологічних елементів, так і елементів несвідомого. Це пов'язано з тим, що певну частину рекламного повідомлення адресат може засвоювати, минаючи сферу «п'яти почуттів». Результатом навіювання повинна стати переконаність, що отримується без обґрунтування і логічних доказів;

• *конативний* (визначення поведінки). Мета – спрямувати покупця до покупки за рахунок підказування йому очікуваних від нього дій [10].

У галузі психології впливу можна виділити два основних напрямки, пов'язаних з неусвідомлюваною галуззю психічного [10]:

1) група методів, основним призначенням яких є мобілізація і вдосконалення індивідуальних психофізичних можливостей людини, розкриття і розвиток її творчих здібностей і потенціалів, набуття стану творчого самопочуття і переживання. Це методи саморегуляції і самопрограмування, а також протидії зовнішнім впливам. Ці методи передбачають використання засобів фізичної релаксації, концентрації з метою поглибленого вивчення людиною самої себе, власного тіла, пробудження своїх суб'єктивних глибинних почуттів і переживань для гармонізації своєї психічної діяльності, безвідносно до впливу зовнішнього соціального оточення;

2) група методів зовнішніх впливів на сферу несвідомого для цілеспрямованої модифікації психічних процесів, станів і поведінки людини, тобто в обхід контролю свідомості за зовнішньою стимуляцією. Ці методи найбільш часто використовують у комерційній рекламі і політичній пропаганді, які поширюються за допомогою засобів масової інформації.

Людина є об'єктом постійної і цілеспрямованої психологічної маніпуляції та контролю, які часто формують її базові соціальні потреби, цінності, інтереси, певні способи поведінки і стиль життєдіяльності. Можливості такого маніпулювання практично безмежні.

Розробка рекламного звернення є свого роду мистецтвом. Тому, як показує практика, найбільш ефективними є рекламні звернення, у яких їх розробники створюють атмосферу взаємоповаги, щирості, схильності до взаємовигідного партнерства.

Стиль звернення також визначається цілями рекламної кампанії, видом рекламоносія, характеристиками рекламованого товару і, звичайно ж, цільової аудиторії, наприклад: створення атмосфери загадковості, інтриги (кампанія під гаслом «Чекайте Майстра!»). Тільки через кілька тижнів розклеювання афіш і

банерів з цим слоганом цільова аудиторія дізналася про початок видання газети «Майстер»); створення фантазійної, екзотичної обстановки (шоколадні батончики «Баунті» – райська насолода); персоніфікація (ковбой «Мальборо») та ін.

Ефективність реклами суттєво залежить від продуманості рекламного повідомлення. Так, широкої популярності набула модель рекламного впливу *AIDA*, яка має на увазі чотири послідовних етапи взаємодії споживача з рекламною інформацією. Цю модель рекламного впливу запропонував у 1896 році американець Е. Левіс, сьогодні ця модель стала класикою і навіть набула деяких змін. Аббревіатура *AIDA* означає таке:

A – Attention (Увага).

I – Interest (Інтерес).

D – Desire (Бажання).

A – Action (Дія).

Етапи:

1) *Attention (Увага)*. Цей етап має на увазі залучення уваги споживача до власного продукту. Є багато способів залучення уваги: незвичайне написання букв, кольору, пропозиція переваг послуги, гумор та ін. Мета цього етапу – звернути увагу на свій продукт або послугу будь-яким способом;

2) *Interest (Інтерес)*. На цьому етапі основна мета – збереження інтересу споживача. Наприклад, запропонувати споживачеві заощадити час або гроші, або відстань; поліпшити життєві умови; змінити статус та ін.;

3) *Desire (Бажання)*. Основна мета цього етапу – продовжити і посилити інтерес, поки він не перейде в непереборне бажання. Для цього використовують презентації товару; розповідь про товар кого-небудь із зірок; авторитетну думку фахівця та ін. Завдання рекламіста визначити ваше бажання і довести вам, що тільки цей товар зможе його задовольнити. Хороший приклад – тимчасові рамки: поспішайте, акція діє ще 2 дні. Або залишилося всього 3 одиниці товару;

4) *Action (Дія)*. Цей етап повинен спонукати вас до дії, тобто покупки. Наприклад: зателефонуйте сьогодні й отримаєте знижку 10 %; зателефонуйте й отримаєте безкоштовний сервіс та ін.

Сьогодні модель AIDA, як класична модель впливу реклами, часто згадується в розширеному варіанті – AIDAS, 5-й етап S – S – Satisfaction (задоволення) [10].

Почавши аналізувати цільову аудиторію, ви навряд чи зможете зупинитися, настільки це захопливе і корисне заняття. І добре: часи, коли рекламні кампанії базувалися на якихось найпростіших умовах, наприклад віку і статі, давно канули в небуття. Зараз потрібно розумно підходити до сегментації.

7.3 Критерії, що визначають характер покупців

Є чотири основні критерії, які визначають характер покупців з погляду стратегії [13]:

- 1) купівельні потреби проти спроможностей компанії;
- 2) потенціал зростання;
- 3) структурна позиція: характерний вплив на умови угоди та схильність користуватися цим впливом; вплив на рівень цін;
- 4) вартість обслуговування.

Купівельні потреби проти спроможностей фірми

Потреба узгодити конкретні купівельні потреби покупців з відносними спроможностями фірми очевидна. Таке узгодження дасть змогу фірмі досягти найвищого рівня товарної диференціації стосовно покупців порівняно з конкурентами. Фірма також повинна мінімізувати витрати на обслуговування цих покупців порівняно з конкурентами.

Діагностування купівельних потреб конкретних покупців потребує визначення всіх факторів, які входять у купівельне рішення кожного покупця, а також факторів, задіяних у виконанні купівельної угоди (відвантаження, постачання, обробка замовлень). Ці фактори можна потім ранжувати для окремих покупців чи купівельних груп у межах сукупного ринку.

Потенціал зростання фірм-покупців

Потенціал зростання фірми-покупця товарів промислового призначення визначається трьома простими умовами:

- 1) темпами зростання галузі;
- 2) темпами зростання першочергових ринкових сегментів;
- 3) зміною частки ринку фірми-покупця в галузі та ключових сегментах.

Темпи зростання галузі, у якій діє фірма-покупець, залежатимуть від різних факторів. Найголовніші фактори, що визначають довгострокове зростання галузі, описано в лекції 2.

Деякі ринкові сегменти галузі, як правило, зростають швидше за інші. Отже, потенціал зростання покупця також частково залежить від того, які сегменти він обслуговує в першу чергу або які міг би обслуговувати. Оцінка потенціалу зростання конкретних сегментів вимагає практично того ж аналізу, що й оцінка потенціалу зростання галузі, хоча й на нижчому рівні концентрації.

Як існуюча частка ринку покупця, так і ймовірність збільшення чи зменшення цієї частки є функцією його конкурентного становища. Оцінка цього становища вимагає аналізу конкуренції, а також діагностування існуючої та майбутньої структури галузі.

Характерний вплив покупців на умови угоди

Фактори, які визначають характерний вплив певних покупців чи певного сегмента, подібні до описаних у лекції 1, що визначають вплив групи покупців у галузі в цілому, хоча й потребують розширеного тлумачення.

Критерії визначення покупців, які порівняно з іншими не мають характерного впливу, оскільки вони виявляться «добрими» покупцями з позиції добору такі [13]:

1) *вони купують незначні обсяги товару порівняно з обсягом збуту продавця.* Покупці з малим обсягом закупівель матимуть менше підстав вимагати цінових знижок, доставляння товару за кошт продавця тощо. Обсяг закупівель конкретного споживача, що має вплив, відіграватиме найголовнішу роль тоді, коли фіксовані витрати продавця значні;

2) *їм бракує кваліфікованих альтернативних виробників.* Якщо потреби конкретного покупця такі, що існує лише декілька альтернативних прийнятних для нього товарів, його вплив обмежується. За цим критерієм «добрим» покупцем є той, хто відчуває потребу в унікальних характеристиках товару чи послуги конкретного продавця. Кількість кваліфікованих альтернативних виробників може також обмежуватися потребами екстенсивного тестування чи первинних випробувань з метою гарантувати відповідність товару необхідним вимогам;

3) вони зазнають великих витрат на купівлю, укладання угоди та обговорення її умов. Покупці, що мають певні труднощі в пропозиції альтернативних цін, в обговоренні умов угоди та веденні переговорів, звичайно, користуються меншим впливом, їхні витрати на знаходження нової марки чи нового постачальника високі, і вони змушені задовольнитися вже існуючими. Наприклад, такі труднощі можуть виникати в покупців, розташованих в ізольованих географічних регіонах;

4) вони не можуть створити реальної загрози зворотної інтеграції. Покупці, які не в змозі забезпечити зворотну інтеграцію, втрачають важливий фактор впливу. Покупці товару, як правило, відрізняються за цією здатністю;

5) вони зазнають великих фіксованих витрат при переході до інших постачальників. Деякі покупці зіткнуться з надзвичайно високими перехідними витратами, що пояснюється їхнім становищем. Наприклад, вони могли пов'язати специфікацію свого товару з продуктом конкретного постачальника або здійснити великі інвестиції, вивчаючи спосіб використання його обладнання.

Основні джерела перехідних витрат такі:

- витрати на модифікацію товарів з метою пристосування до виробів нового постачальника;

- витрати на тестування чи сертифікацію виробу нового постачальника з метою гарантувати заміщення; інвестиції в перепідготовку персоналу;

- необхідні інвестиції в нове допоміжне устаткування, потрібне для використання виробу нового постачальника (інструменти, тестове устаткування тощо);

- витрати на запровадження нових правил матеріально-технічного забезпечення;

- матеріальні витрати на розрив взаємозв'язків.

Будь-які з цих витрат для конкретного покупця можуть виявитися більшими, ніж для інших.

Перехідні витрати так само можуть впливати на продавця, якому доведеться зазнавати фіксованих витрат унаслідок зміни контингенту покупців. Перехідні витрати продавців збільшують вплив покупців.

Чутливість покупців до цін

Окремі покупці можуть так само значно відрізнятися схильністю користуватися всім своїм можливим впливом на зниження цін продавців. Покупці, зовсім нечутливі до ціни, або ті, що готові сплатити високу ціну за бажані характеристики товару, звичайно є «добрими» клієнтами. Умови, що визначають чутливість окремих покупців до цін, подібні до тих, що визначають чутливість до цін купівельної групи в цілому (дивись лекцію 1), проте з багатьма доповненнями.

Покупці, що не чутливі до ціни, як правило, належать до однієї чи більше таких категорій [13]:

1) *витрати на товар становлять незначну частку витрат покупця.* Якщо товар коштує відносно недорого, очікувані вигоди від торгу та обговорення умов угоди, очевидно, будуть незначними;

2) *сума компенсації за неякісний виріб висока порівняно з його ціною.* Якщо за неякісний виріб або такий товар, що не відповідає вимогам, покупець має сплатити значну компенсацію, він, очевидно, не реагуватиме чутливо на ціну. Покупця значно більше турбуватиме якість, за яку він готовий заплатити більше, і він купуватиме ті вироби, у якості яких пересвідчився раніше;

3) *ефективність товару може допомогти заощадити кошти або вдосконалити роботу.* Розглянемо попередню умову з іншого боку: якщо товар чи послуга економлять час і гроші покупця, якщо вони працюють надійно або допомагають удосконалити роботу виробу покупця, то останній, як правило, буде нечутливий до ціни.

Покупці, які в конкурентній боротьбі користуються стратегією «високої якості», часто дуже вимогливі у виборі ресурсів. Якщо, на їхню думку, ресурс сприятиме ефективній роботі їхнього виробу або марка ресурсу матиме престиж, що підсилює їхню стратегію, вони, як правило, виявляться нечутливими до ціни на ресурси. З цих причин виробники дорогих машин часто сплачують премію за електродвигуни чи генератори, які виробляє авторитетний постачальник;

4) *покупець шукає товари спеціального дизайну або диференційований перелік товарів.* Якщо покупець шукає товар із спеціальним дизайном, то це бажання (хоча й не завжди)

доповнюється готовністю платити за нього додаткову ціну. Така ситуація може прив'язати покупця до конкретних постачальників, і він буде готовий платити більше, щоб задовольнити їх. На думку таких покупців, такі додаткові зусилля заслуговують винагороди.

Однак покупець з вираженим впливом може вимагати унікальних чи виготовлених на замовлення товарів, не маючи змоги платити за них додаткову ціну. Обслуговування таких покупців ставить продавця в найважче становище, тому що це збільшує його витрати при сталих прибутках;

5) *покупець одержує великі прибутки і/або може легко перекинути на інших витрати на ресурси.* Покупці з високими прибутками, як правило, не так чутливі до ціни, як ті, хто працює у граничних фінансових умовах, якщо тільки придбаний товар не є виробом з найвищою ціною. Такий підхід частково ґрунтується на тому, що високоприбуткові покупці припадають на одну з перерахованих вище категорій, а частково на більшій схильності гарантувати продавцеві пристойний прибуток. Хоча, на думку деяких фахівців, високі прибутки покупців пояснюються їхнім умінням торгуватися, на практиці виявляється, що пріоритети таких покупців менше стосуються вміння активно торгуватися і більше — інших питань;

б) *покупець погано поінформований про виріб і/або не купує товар у найкваліфікованіших постачальників.* Покупці, погано поінформовані про витрати на ресурси, умови попиту чи критерії, за якими оцінюються альтернативні марки, як правило, не такі чутливі до ціни, як добре поінформовані покупці. З другого боку, якщо покупці добре знають стан попиту та витрати постачальників, вони можуть активно домагатися цінових знижок. Це властиво для багатьох великих покупців товарів. Проте погано обізнані покупці, як правило, зазнають впливу суб'єктивних факторів і не можуть збивати ціни постачальників. Однак покупець не може бути непоінформований настільки, щоб не знати про відмінності між товарами-конкурентами;

7) *мотивація особи, що фактично приймає рішення, не визначається так вузько, як вартість ресурсів.* Цінова чутливість покупця частково залежить від мотивації фактичного

покупця чи особи, що приймає рішення в організації покупця, а мотивація в різних покупців буває різна.

Фактори, які сприяють нечутливості до цін, можуть діяти паралельно.

Фактори, обговорені вище, крім того, означають, що великі покупці не обов'язково найчутливіші до ціни.

Витрати на обслуговування покупців

Витрати на обслуговування покупців товару можуть значно відрізнятися, як правило, за однією з таких причин:

- обсяг замовлення;
- продаж безпосередній або через дистриб'юторів;
- необхідний час випередження;
- стабільність товаропотоку з метою планування та матеріального забезпечення;
- витрати на перевезення;
- витрати на торговельні операції;
- необхідність виконання індивідуальних замовлень та модифікації товару.

Багато видів витрат на обслуговування покупців можуть бути приховані, а деякі з них — зовсім непомітні. Вони можуть маскуватися розподілом накладних витрат. Як правило, щоб визначити витрати на обслуговування різних категорій покупців, фірма має провести спеціальне дослідження, оскільки звичайні оперативні звіти рідко містять деталізовану інформацію.

7.4 Стратегія і добір покупців

Як зазначалося раніше, внаслідок неоднорідності покупців їх *добір* — вибір цільових ринків збуту — стає важливою стратегічною змінною. Добір покупців може істотно впливати на темпи зростання фірми і мінімізувати негативний вплив покупців. Добір покупців при належній увазі до структурних питань є особливо важливою стратегічною змінною у зрілих галузях, а також у тих, де важко обороняти бар'єри, створені товарною диференціацією чи технологічними інноваціями.

Зауваження щодо відмінностей між покупцями за чотирма вищезгаданими критеріями означає, що вибір покупців може виявитися вирішальною стратегічною змінною.

Не всі фірми можуть дозволити собі добирати покупців, і не всі галузі мають покупців, які істотно відрізняються за цими критеріями. Однак у багатьох випадках можливість добору покупців все ж існує.

Існує декілька стратегічних аспектів добору покупців:

1) *фірма з низькими витратами може продавати товар впливовим, чутливим до ціни покупцям і все ж мати успіх.* Якщо фірма є низькозатратним виробником, не має значення, наскільки впливовим чи чутливим до ціни є покупець, фірма одержуватиме прибуток, вищий від середнього рівня, оскільки продавець, незважаючи на цінову політику конкурентів, може одержувати більші прибутки, ніж вони. Проте в деяких сферах бізнесу ця стратегія є чимось подібним до замкненого кола. Продавець, що прагне переваги в зниженні витрат, іноді змушений обслуговувати «поганих» покупців, оскільки йому треба збільшувати обсяг збуту;

2) *фірма без переваги у зниженні витрат чи диференціації повинна бути вибірковою щодо своїх покупців, бо прагне отримати прибуток, вищий від середнього.* Не маючи переваги в зниженні витрат, фірма, яка прагне перевищити середній рівень галузі, має зосередити зусилля на покупцях, які не такі чутливі до ціни. Ця умова може означати, що фірма мусить навмисне жертвувати обсягом збуту аби підтримувати зосередження. Не маючи переваги в зниженні витрат, фірма, що перетворює нарощування обсягу збуту на самоціль, приречена на поразку, оскільки вигідних для неї покупців залишатиметься все менше. Якщо фірма не може досягти мінімальних у галузі витрат, вона має стежити, щоб, обслуговуючи впливових покупців, не зупинитися на півдорозі;

3) *хороших покупців можна створити (чи поліпшити характеристики покупців) через стратегію.* Фірма може впливати на певні якості вигідних для неї покупців. Наприклад, одна з важливих стратегій — створити перехідні витрати, переконавши покупця пристосувати дизайн свого товару до виробу фірми, виконуючи індивідуальні замовлення, надаючи допомогу в підготовці персоналу фірми-покупця до експлуатації товару фірми-продавця тощо. Крім того, вмиле обслуговування може перетворити покупця, який прийме рішення, з чутливого до

ціни в нечутливого. Товар чи послугу можна вдосконалити, щоб вони могли заощаджувати кошти конкретних покупців; а, впливаючи на вищезгадані характеристики вигідних покупців, можна у різний спосіб поліпшити якість покупців з погляду фірми.

З проведеного аналізу випливає, що один спосіб, у який можна розглядати формулювання стратегії, — це створення сприятливих покупців. Очевидно, з погляду стратегії краще створювати хороших покупців, прив'язаних до певної фірми, ніж культивувати таких, які будуть хорошими для будь-якого конкурента;

4) основу для добору покупців можна розширити.

Є два фундаментальні способи розширення вибору покупців. Перший — *збільшити додаткову вартість*, яку фірма створює для покупців, а це передбачає такі тактичні прийоми:

- створення гнучкої мережі обслуговування покупців;
- надання інженерної допомоги;
- надання кредиту або гарантування термінового

постачання;

- створення нових властивостей товару.

Другий — переорієнтувати уявлення покупців щодо функцій товару, навіть якщо товар залишається тим самим. Тут покупцеві демонструють, що вартість чи цінність товару для нього є не лише початковою купівельною ціною, а містить такі додаткові фактори, як:

- вартість перепродажу;
- витрати на техогляд та ремонт протягом життєвого циклу виробу;
- витрати на паливо;
- продуктивність, що дає прибутки;
- витрати на монтаж чи під'єднання.

Якщо покупця переконати, що такі фактори входять у фактичну сукупну вартість чи цінність товару, фірма матиме нагоду продемонструвати відмінну роботу виробу та його відповідність цим показникам, а це виправдовуватиме підвищену ціну та прихильність споживачів. Звичайно, фірма має поширювати й далі свої гарантії відмінної роботи, а її твердження повинні відрізнитися від заяв її конкурентів, інакше можливість

високих прибутків незабаром зникне. Розширення основи добору покупців вимагає комбінації ефективного маркетингу та розробки товару, яка б переконливо довела обґрунтованість заяв фірми;

5) *покупців, обслуговування яких коштує дорого, можна позбутися.* Однак, окрім простих витрат на обслуговування, важливо мати на увазі інші аспекти бажаності покупців. Покупці, обслуговування яких коштує дорого, наприклад, часто нечутливі до ціни і з розумінням ставляться до її підвищення, а це більше ніж компенсує витрати на їх обслуговування. Або ж вони можуть значною мірою сприяти зростанню фірми, а це необхідно для одержання економії за рахунок масштабів чи досягнення інших стратегічних цілей. Отже, рішення позбутися покупців, обслуговування яких коштує дорого, має передувати вивчення всіх чотирьох аспектів привабливості покупців;

б) *характеристики покупців з часом можуть змінюватися.* Наприклад, у міру старіння галузі покупці, як правило, чутливіше реагують на ціну в багатьох сферах бізнесу, оскільки їх власні прибутки зменшуються, а вони перетворюються на досвідчених покупців. З позиції стратегії важливо не будувати свою стратегію на обслуговуванні покупців, якість яких погіршується. Навпаки, визначення ще на ранньому етапі групи покупців, що стане особливо привілейованою, є головною стратегічною можливістю. Визначення таких покупців можна полегшити, якщо їхні перехідні витрати незначні і ними цікавиться небагато конкурентів. Якщо прихильність покупців уже здобуто, перехідні витрати можна збільшити стратегічними прийомами;

7) *здійснюючи стратегічні ходи, слід враховувати перехідні витрати.* Наприклад, наявність перехідних витрат означає, що для покупця часто значно дешевше домогтися підвищення якості вже придбаного виробу, а потім взагалі замінити його іншою маркою. Таке міркування дасть змогу фірмі, що пропонує готові вироби, одержувати високі прибутки завдяки вдосконаленню товару, поки таке вдосконалення оплачується дорого порівняно з цінами на нові вироби конкурента;

8) *для підвищення вірогідності адвокації бренда в цифровому світі слід робити акцент на такі групи покупців, як молодь, жінки та кібергромадяни (YWN).* Молодь, жінки і кібергромадяни вже давно ретельно вивчаються підприємствами,

але, як правило, як окремі клієнтські сегменти. Їх колективна сила, особливо як найвпливовіші сегменти цифрової ери, все ще погано вивчена. Молодь є ранніми першовідкривачами нових продуктів і технологій. Також молоді люди – законодавці моди, але фрагментовані щодо трендів, які наслідують. І, нарешті, вони ті, хто змінюють правила гри. Будучи збирачами інформації і всеосяжними покупцями, жінки насправді є одночасно і домашніми менеджерами, і головними фінансовими директорами, менеджерами по закупівлях, і керуючими активами сім'ї. Нарешті, кібергромадяни є соціальними сполучними елементами, оскільки в переважній більшості зв'язуються, розмовляють і спілкуються зі своїми друзями в інтернеті. Також вони є авторами контенту в онлайн-світі. Усі разом – молодь, жінки і кібергромадяни – є ключем до маркетингу в цифровій економіці [18].

Стратегічно важливим моментом, на думку Ф. Котлера, є не стільки добір покупців, скільки можливість їх утримати. Зі зміною продуктів компанії може відбуватися і відтік споживачів. На жаль, компанії витрачають сили головним чином на залучення нових клієнтів, а не на утримання існуючих. На залучення витрачається близько 70 % їх маркетингового бюджету, тоді як до 90 % доходу компаній надходить від тих клієнтів, які у них уже є. Для багатьох компаній нові клієнти протягом перших кількох років залишаються збитковими. Через те, що компанії надають дуже великого значення майбутнім клієнтам і нехтують нинішніми, відтік клієнтів може становити від 10 до 30 % на рік. Це спричиняє нові витрати на те, щоб для заповнення втрати намагатися залучити нових клієнтів або повернути тих, що пішли.

Що необхідно враховувати для побудови стратегії щодо споживачів?

1 Дотримуватися золотого правила маркетингу: робити клієнтам такі пропозиції, які ви б самі хотіли отримувати від них.

2 Мати на увазі, що успіх компанії залежить від того, чи зуміє вона допомогти успіху клієнта.

Необхідно прагнути поліпшити його життя. Дізнаватися, що йому потрібно, і намагатися перевершити його очікування. Важливо пам'ятати, що клієнти роблять нові покупки, тому що

товар є для них цінністю. Мало задовольнити споживача, просто задоволеність вже не задовільна. Компанії весь час втрачають деяких своїх задоволених клієнтів – ті йдуть до конкурентів, які задовольняють їх у ще більшому ступені. Отже, потрібно задовольняти клієнтів краще, ніж це роблять конкуренти. Компанії, що володіють винятковими якостями, створюють собі не просто задоволених, а захоплених і щасливих клієнтів.

ТЕМА 8. Ключові фактори успіху та аналіз функціональних можливостей і ресурсів

- 8.1 Роль та значення ключових факторів успіху.
- 8.2 Визначення і види основних факторів успіху.
- 8.3 Ринкові фактори успіху.
- 8.4 Ключові компетенції.
- 8.5 Ресурсний аналіз.
- 8.6 Методика оцінки ресурсів фірми.
- 8.7 Аналіз функціональних можливостей та ресурсів.

8.1 Роль та значення ключових факторів успіху

Аналіз п'яти сил конкуренції дає можливість визначити потенційну прибутковість галузі, але не дає відповіді, яким чином цей прибуток буде розподілятися між фірмами, що конкурують у ній. Внутрішньогалузева конкуренція є боротьбою за конкурентну перевагу, за якої фірми змагаються одна з одною за залучення покупців й отримання позиційної переваги. Отже, щоб виживати та процвітати у своїй галузі фірма має відповідати двом вимогам: по-перше, вона має поставляти на ринок те, що хочуть придбати покупці; по-друге, вона має вижити в конкурентній боротьбі. Знаючи особливості оцінки конкурентів і діагностування купівельних потреб конкретних покупців, які було розглянуто в попередніх темах, необхідно визначити фактори ринкового середовища, які визначають здатність фірми до виживання та процвітання, – *ключові факторів успіху*.

Не існує універсальної схеми стратегії успіху, навіть в одній окремо взятій галузі не існує «універсальної стратегії», яка

гарантує максимальні прибутки. Однак, кожен ринок відрізняється від інших за факторами, які мотивують споживачів, і за конкретними проявами конкуренції. Для того, щоб розробити ефективну бізнес-стратегію, необхідно зрозуміти ці аспекти галузевого середовища. Втім, це зовсім не означає, що всі фірми в галузі користуються однаковими стратегіями. Кожна фірма має унікальний набір ресурсів та спроможностей, навіть коли в галузі є загальні фактори успіху. Фірми обирають унікальні стратегії, які допомагають поєднати їх ресурси та спроможності з галузевими факторами успіху.

8.2 Визначення і види основних факторів успіху

Ключові фактори успіху – це ті дії або результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати, щоб бути конкурентоспроможною у певній галузі та досягати прийняттого рівня прибутковості своєї діяльності [2].

Для досягнення цієї мети в арсеналі кожної фірми є певний набір інструментів, які одночасно різняться між собою, але водночас доповнюють один одного.

1 Посилення ресурсної бази фірми як матеріальної її складової (наявність прогресивних техніки та технології для виготовлення продукції, сучасного інструменту та матеріалів, енергоефективного та ергономічного облаштування виробничих приміщень, розміщення виробничих споруд тощо), так і нематеріальної складової (кваліфікація персоналу, тривалий досвід виробництва та функціонування у певній галузі, репутація фірми тощо). Це є факторами внутрішнього середовища фірми та являє собою сильні сторони її діяльності.

2 Забезпечення конкурентних переваг. Конкурентними перевагами фірми вважаються саме ті унікальні відчутні або матеріальні та невідчутні або нематеріальні ресурси, якими володіє фірма, а також стратегічно важливі для цієї фірми сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі.

Існує декілька способів досягнення фірмою конкурентної переваги, серед яких основними можна виділити такі:

- встановлення більш низької ціни, ніж у конкурентів;
- виробництво високоякісної продукції;

- швидкість подачі продукції на ринок або, іншими словами, забезпечення розробки та впровадження нової продукції у більш короткі строки, ніж це можуть зробити конкуренти;
- організація відмінного передпродажного та післяпродажного обслуговування;
- створення додаткової цінності для споживачів шляхом сполучення високої якості, гарного сервісу та прийнятних цін;
- інші.

Водночас для досягнення успіху у створенні конкурентної переваги фірма повинна пропонувати покупцям такий продукт, який саме вони, споживачі, вважають найбільш прийнятним для себе, а саме: гарний товар за низькою ціною або товар поліпшеної якості, але дещо дорожче [19].

Таким чином, на відміну від сильних сторін фірми конкурентні переваги забезпечують надання споживачам такого продукту, що має для них певну цінність і за який вони готові платити гроші. Тобто не кожна сильна сторона діяльності фірми може стати його конкурентною перевагою на ринку, але лише та, що надає цінності продукту з точки зору споживача [8].

З Правильне розуміння галузевих ключових факторів успіху. Ключові фактори успіху – це відносно невелика кількість факторів, забезпечення яких необхідне для збереження і підтримання конкурентної переваги. Вони можуть складатися з особливої навички або таланту, конкурентної потенційної можливості або чого-небудь іншого, що може зробити фірма для задоволення споживачів.

Ключові фактори успіху — це ті фактори, яким фірми повинні приділяти особливу увагу, оскільки саме вони визначають успіх чи провал фірми на ринку, її конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на фінансовий результат її діяльності. Так, наприклад, у текстильній промисловості не достатньо забезпечити прийнятний рівень ціни або якості продукту (тканини, одягу тощо), оскільки особливе значення для споживача будуть мати ще й дизайн одягу та забарвлення тканини або вміле поєднання кольорів окремих елементів готового вбрання.

Фірми, які правильно розуміють галузеві ключові фактори успіху, можуть досягати значної конкурентної переваги,

враховуючи при реалізації конкурентної стратегії ключові фактори успіху та забезпечуючи собі перевагу перед конкурентами за допомогою цих факторів. Використання одного або декількох ключових факторів успіху як фундаменту при реалізації стратегії дуже часто приводить фірму до перемоги у конкурентній боротьбі.

Водночас керівництво фірми, яке неправильно оцінило вплив факторів на забезпечення тривалого успіху у конкурентній боротьбі, схильне орієнтуватися на помилкові стратегії або обирати менш важливі для забезпечення конкурентної переваги цілі.

Важливим моментом у правильному розумінні галузевих ключових факторів є те, що вони у різних галузях різні та із часом можуть змінюватися в окремо взятій галузі під впливом зміни загальної ситуації у ній. Саме тому варто відмовитися від спокуси включати до переліку ключових факторів успіху якомога більшу кількість факторів, переважна більшість з яких матиме другорядне значення. Дуже рідко можна у певний момент часу у конкретній галузі виділити більше трьох-чотирьох ключових факторів успіху. Та навіть серед них тільки один або два матимуть дійсно найбільш важливе значення.

Метою визначення ключових факторів успіху є з'ясування того, що є відносно більш важливим, а що — менш важливим для досягнення успіху в конкурентній боротьбі у певній галузі. Включення до переліку ключових факторів успіху всіх факторів, що мають хоч будь-яке значення, ускладнює виконання основного призначення ключових факторів успіху, а саме привертання уваги керівництва фірми до ключових факторів, які є визначальними для успіху у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі [19].

Критерій ключових факторів успіху полягає в їх прямому зв'язку з результатами організаційної роботи. Досягнення оптимальної відповідності діяльності фірми галузевим ключовим факторам успіху забезпечить підвищення її конкурентоспроможності і відмінні фінансові результати. І навпаки, погане виконання по ключових факторів успіху проявиться в зниженні конкурентоспроможності і, безумовно, в низьких фінансових результатах.

Джон Рокарт (1979) виявив чотири основних джерела ключових факторів успіху:

- характеристики загального навколишнього середовища. Зміни в політичному, соціальному або технологічному середовищі можуть впливати на ключові фактори успіху фірми;

- галузеві характеристики. Ключові фактори успіху є не загальними, а виключно специфічними за галузями;

- конкурентне положення. Ключові фактори успіху є також функцією положення фірми порівняно з її конкурентами. Інновації конкурентів можуть підтвердити оцінку потенційно нового ряду ключових факторів успіху;

- специфіка фірми. Це фактори успіху, особливо важливі для успішної роботи внутрішньої організації фірми. Фірма повинна переконатися в тому, що ці ключові фактори успіху діють, ще до розгляду інших типів ключових факторів успіху, тут описаних.

Нижче наведено основні типи ключових факторів успіху, які можуть використовувати фірми різних галузей, але вони можуть додатково мати специфічні галузеві ознаки.

Виявлення ключових факторів успіху компанії з урахуванням переважаючих та прогнозованих умов розвитку галузі та конкуренції в ній – найважливіше аналітичне завдання.

Типи ключових факторів успіху [2, 19]:

у технологіях:

якість наукових досліджень;

інновації у виробничому процесі;

розробка нових товарів;

оволодіння сучасними технологіями;

використання інтернету;

у виробництві:

низька собівартість продукції;

якість продукції;

інтенсивне використання основних засобів;

вигідне розташування підприємства;

постійний притік кваліфікованих кадрів;

висока продуктивність праці;

низькі витрати на дизайн та оформлення продукції;

можливість виготовлення товарів на замовлення;

у збуті:

широка мережа оптових дистриб'юторів;
широкий доступ до точок роздрібної торгівлі;
наявність власних точок роздрібної торгівлі;
низькі витрати реалізації;
точне виконання замовлень споживачів;
швидка доставка;

у маркетингу:

швидка і зручна технічна підтримка;
високий рівень обслуговування;
точне виконання замовлень споживачів;
широкий вибір асортиментних груп (видів) товарів;
висока кваліфікація торгового персоналу;
привабливий дизайн;
гарантії для покупців;
якісна реклама;

у професійній підготовці:

високий професіоналізм робітників (особливий талант);
система контролю якості (у тому числі ноу-хау);
компетентність (креативність) в галузі дизайну;
ступінь оволодіння певною технологією;
здатність у найкоротший час переводити нові товари із стадії розробки до промислового виробництва;

в організації:

рівень використання інформаційних систем (транспортно-логістичних, банківських тощо);

стиль управління реакцією на зміни зовнішнього середовища;

досвід та ноу-хау в організації системи управління;

інші:

імідж/репутація;
вигідне розташування;
організаційна культура;
наявність патентів;
джерела фінансування.

Менеджери компанії мають досить добре знати свою галузь, щоб визначити, що є важливим, а що другорядним у

конкурентній боротьбі. Вони мають чітко уявляти, які види ресурсів для цього потрібні. Неправильна оцінка тих чи інших факторів успіху призводить до вибору помилкової стратегії і цілей.

Однак не менш важливою є класифікація ключових факторів успіху з позицій конкретної фірми за можливостями їх реалізації. У сучасній економічній літературі, присвяченій розробці концепції факторів успіху підприємства, усі реалізовані певною фірмою ключові фактори успіху також поділяються на дві групи: ринкові (або їх ще називають стратегічні) фактори успіху та ключові компетенції [9].

Перша група – *ринкові фактори успіху* — містить реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. Прикладами ринкових факторів успіху можуть бути: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність.

Друга група — *ключові компетенції* — формується як сукупність навичок і технологій та базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною щодо конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми набувають форми ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції призводить до її знецінення.

Компетенції фірми є невід'ємною складовою її стратегічних активів, яка являє собою комплекс колективного знання, досвіду та спроможностей фірми, що в поєднанні з унікальною технологією дає змогу створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність продукції та послуг фірми у певному ринковому середовищі. Як правило, ключові компетенції не мають прямого впливу на успіх чи невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки.

Вагомих досягнень на ринку можна домогтися не просто за допомогою чудових ресурсів і спроможностей фірми, а завдяки їх адекватному застосуванню. Наприклад, такі параметри, як кваліфікація персоналу або організаційна культура, стають основою зміцнення позиції товарної марки у свідомості споживача, якщо завдяки їх використанню створюється ефективна послуга [9].

Таким чином, можна зробити висновок, що випередження фірмою її конкурентів щодо реалізації ринкових ключових факторів (зовнішній аспект) або ключових компетенцій (внутрішній аспект) забезпечує їй конкурентні переваги у галузі.

8.3 Ринкові фактори успіху

Кожен сегмент бізнесу або галузь, як зазначалося вище, відрізняється певними ключовими факторами. Щоб їх правильно виявити, необхідно перетворити критерії забезпечення конкурентоспроможності на певному ринку у ключові фактори успіху. Фірма, яку можна вважати успішною, як правило, відповідає низці ринкових або галузевих критеріїв. Керівництву фірми необхідно правильно визначити ці критерії, визначити як треба працювати, щоб досягти цієї відповідності, та перетворити виявлені критерії у ключові фактори успіху.

Фактори успіху і галузеві критерії нерозривно пов'язані один з одним. Якщо надійність товару є критерієм успішності провідних фірм, то ключовим фактором успіху має стати контроль якості продукції. Потужність виробництва і (або) його результативність (фондовіддача, продуктивність тощо) будуть ключовими факторами успіху при такому критерії, як пунктуальне дотримання встановленого графіка доставки продукції клієнту.

Найчастіше до ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі належить широкий асортимент продукції та її висока якість, доступність товарів і можливість їх поліпшення. Важливими моментами для фірм, що надають послуги, стає ефективність маркетингових заходів, що приводить до високого рівня продажу, а також розвинена мережа дистриб'юторів, гідний сервіс і післяпродажна техпідтримка.

Таку економічну категорію, як вартість, також варто розглядати як ключовий фактор ринкового успіху, оскільки кожен споживач бажає отримати продукт або послугу за найнижчою ціною. Отже, постачальникам важливе зниження своїх витрат. Тому критерієм є ціна товару, а ключовим фактором успіху — підвищення конкурентоспроможності за витратами [6].

Простежується чіткий зв'язок між ключовими факторами успіху і розміром витрат. Необхідно оптимізувати витрати за всіма напрямками функціонування фірми (маркетинг, виробництво, фінанси, інноваційна діяльність тощо). Для того, щоб фірма могла підвищити конкурентоспроможність за витратами, необхідно приділити підвищену увагу такому: ефективності виробництва, ціні на витратні матеріали, контролю за бюджетом, можливостям аутсорсингу і залучення субпідрядників, розташуванню виробничих приміщень, присутності ІТ-систем та ін.

Велике значення у цьому напрямку має розмір бізнесу. Найменшої собівартості продукції зазвичай домагаються великі виробники, що мають масовий або великосерійний тип виробництва. Серйозний масштаб — це можливість для значної економії, здійснити яку можна з допомогою зниження витрачання матеріалу на товарну одиницю, отримання знижки у постачальників завдяки великим замовленням, зменшення накладних витрат.

Ринкова частка підприємства як ключовий фактор успіху не пов'язана безпосередньо з критеріями. Однак позиція постачальника в галузі зміцнюється зі зростанням його відносної ринкової частки. Цей момент виявляється в різноманітних конкурентних перевагах. До них належать, наприклад, більш низькі виробничі витрати або витрати на реалізацію продукції завдяки великому масштабу фірми порівняно з конкурентами (про що йшлося вище).

Репутація фірми також залежить від ринкової частки, оскільки вона є своєрідним показником відносин із споживачами. Досвід успішного бізнесу підтверджує, що налагодження відносин з новими замовниками — завдання набагато більш складне, ніж укладення договору з наступного продажу зі старими клієнтами. Фірма, яка має достатню вагу (репутацію,

імідж) у своїй галузі, отримує помітну конкурентну перевагу в плані можливості підписання нових контрактів [6].

8.4 Ключові компетенції

Ключові компетенції — це конкурентно значущі види діяльності, у яких фірма досягла максимальної ефективності. Ключові компетенції — це поточні і потенційні спроможності фірми досягати встановлених стратегічних цілей під впливом зовнішнього маркетингового середовища (безпосереднього оточення фірми — конкурентів, споживачів, постачальників, органів місцевої влади тощо) [5].

Фірма може мати досвід у багатьох видах діяльності, але ключовими є лише ті компетенції, які забезпечують сильну конкурентну позицію і високий рівень прибутковості. Ключова компетенція забезпечує конкурентоспроможність підприємства і є її важливим ресурсом, який утворює сильну сторону підприємства.

Ключова компетенція пов'язана з *нематеріальними активами* — персоналом та інтелектуальним потенціалом підприємства. На відміну від матеріальних активів підприємства, що набувають протягом певного періоду часу морального та фізичного зносу, ключові компетенції з часом розвиваються і вдосконалюються. При цьому розвиток ключових компетенцій не вимагає від підприємства ні великого бюджету, ні певного розподілення ресурсів між стратегічними бізнес-підрозділами, наприклад, якщо декілька стратегічних бізнес-підрозділів спільно використовують загальні виробничі, сервісні або збутові можливості.

Можна виділити такі рівні компетенції:

- 1) окремих індивідів (*професійні компетенції*);
- 2) ролей, що виконують члени компанії в проектних та інших групах у процесі господарської діяльності (*рольові компетенції*);
- 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (*функціональні компетенції*);
- 4) взаємопов'язаний набір навичок, спроможностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній

галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

Нижче розглянуто особливості ключових компетенцій.

1 Ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного відділу.

2 Формування і вдосконалення компетенцій – завдання вищого керівництва.

3 Для перетворення ключової компетенції фірми в конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, вона повинна вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж її конкуренти.

4 Через швидкість, частоту та непередбачуваність змін у потребах споживачів та ринкових умовах господарювання компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими та універсальними, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

Оскільки персонал та його інтелектуальні здібності становлять основу ключової компетенції фірми, доцільно було б у цьому розділі нижче розглянути ключові фактори успіху, що дають змогу забезпечувати необхідний рівень ключових компетенцій.

Спрямованість — це ключовий фактор успіху, що характеризує прагнення персоналу, основане на особливому емоційному й інтелектуальному настрої, виконувати свою роботу якомога якісніше. Коли співробітники турбуються про успіх фірми нарівні з її власниками, то:

- зростає продуктивність праці;
- збільшується трудовий ентузіазм;
- зменшується плинність кадрів;
- зростає проактивність працівників, персонал стає готовий виконувати свої обов'язки понад норми;
- зростає задоволеність клієнтів рівнем сервісу та обслуговування;
- інше.

Вітчизняні фірми часто не мають розвиненої системи стимулювання працівників. Керівництво низки підприємств взагалі не приділяє уваги такому ключовому фактору успіху. Наслідками такого підходу є:

- падіння продуктивності праці;
- поява високої плинності кадрів;
- труднощі в досягненні фірмою бізнес-цілей.

Залученість — це ключовий фактор успіху команди, який розвивати не тільки можна, але й необхідно.

Рівень залученості співробітника залежить і від самої людини, і від організації, що надає їй роботу. Кваліфіковані керівники докладають зусиль до управління процесом залучення працівників у загальну справу, зберігаючи відповідні показники на належній висоті.

Для вирішення цього завдання підходить кілька методів.

1 Пояснення цілей фірми. Персонал повинен розуміти, яких саме цілей прагне досягти фірма з його допомогою. Співробітникам необхідно розуміти, для чого вони працюють. Для багатьох працівників мотивуючим фактором стає завдання підприємства стати лідером свого сегмента ринку. Також велика кількість співробітників готові працювати з повною самовіддачею, коли головна мета організації полягає в повному задоволенні потреб клієнтів. Бажано, щоб місія та стратегічна мета фірми були цікаві всім без винятку учасникам процесу:

- персоналу;
- споживачам;
- партнерам;
- інвесторам.

Коли у виграві всі вищеназвані учасники процесу, фірма швидко досягає успіху. Персонал повинен усвідомлювати, що матеріальна вигода не є єдиною метою організації, оскільки її місія набагато ширша. Якщо співробітники розуміють це, рівень їх залучення суттєво піднімається, і це відбувається незалежно від пропонованої фінансової компенсації (премії).

2 Довіра і прозорість у відносинах між рівнями управління. Велика роль належить також довірі і прозорості у відносинах, причому не тільки всередині фірми, але й за її межами, з клієнтами і партнерами, наприклад. Пройшли ті часи, коли персонал був зобов'язаний виконувати накази згори, не розмірковуючи. На сьогоднішній день маніпулювання, замовчування правди і скритність не тільки не сприяють

збільшенню залученості працівників, але й позначаються на ній негативно.

Фірми, що надають персоналу можливість покращувати вміння та знання, сприяють професійному та особистісному росту співробітників і значно підвищують ступінь їх залученості в діяльність організації. Зазвичай такі інвестиції повністю окупувються.

3 Кар'єрне зростання (підвищення на посаді). Залученість у роботу належить до ключових факторів успіху фірми, тому майбутні працівники повинні бути зацікавлені не тільки щодо фінансової складової (премії або підвищення заробітної плати). Дослідження показують, що кандидати, молодші за 25 років, ставлять на перше місце наявність у фірмі перспектив для кар'єрного зростання. Цей показник також важливий і співробітникам до 35 років, що ставить його відразу ж після величини зарплати. Коли у фірмі від самого початку нікуди рости, багато людей рано чи пізно починають підшукувати більш перспективну роботу. Щоб підвищити рівень залученості персоналу за цим методом необхідно:

- забезпечити можливості для зростання;
- дати співробітникам шанс навчатися, зокрема і без відриву від роботи;
- забезпечити додатковий час персоналу для навчання і розвитку;
- виробити в організації систему адаптації і програми перетворень;
- почати розвивати культуру підтримки і навчання працівників.

4 Комфортне робоче середовище. Створення комфортного робочого середовища необхідне для залучення персоналу у діяльність фірми. Сприятливе робоче середовище — це і більш короткий робочий день, і зручний графік, і комфортні умови праці тощо.

5 Визнання заслуг працівників. Для зростання самовіддачі в деяких випадках достатньо простого «спасибі». Підвищити індекс залученості персоналу на 20–30 % допоможе створення системи подяк і заохочень, яка буде містити різні бонуси, систематичні премії та інші методи мотивації. У практику

окремих фірм уже давно входить заохочення працівників за активну роботу протягом місяця або тижня, соціальна винагорода як визнання заслуг.

6 Методи управління персоналом. Компетентне управління є одним з ключових факторів успіху. Обслуговування клієнтів — переважно обов'язок менеджерів середньої ланки, на яких покладається також відповідальність за різні внутрішні процеси в організації. Щоб робота персоналу була ефективною, перед співробітниками повинні бути зрозумілі і чіткі завдання. Часто керівники обмежуються постановкою цілей на найближчий рік, однак такий підхід не виправдовує себе. Чітке уявлення про напрямок руху бізнесу можна отримати тільки тоді, коли з поставленими цілями звірятися регулярно, не менше одного разу на квартал, що допоможе в три рази збільшити результативність діяльності фірми.

Ефективне управління фірмою потребує поєднання методів управління персоналом.

Коучинг. Пріоритетні напрямки діяльності менеджерів, які перебувають на керівних посадах, — навчання і розвиток здібностей працівників, а не оцінювання й управління. Метою цього методу є виявлення найсильніших сторін підлеглих. Таким чином, кожному працівнику можна надати місце, де його можливості будуть максимально реалізовані.

Лідерство. Наявність у фірмі грамотних управлінців і лідерів — одна з основних умов її успіху, тому потрібно докласти досить зусиль, щоб виховати таких людей і надавати їм підтримку.

Спрощення оцінювання працівників. Найчастіше оцінка ефективності діяльності працівників має односторонній характер. Результат відсутності зворотного зв'язку — негативний вплив на рівень залученості, оскільки все виглядає так, ніби найбільш старанним працівникам не надається можливість кар'єрного зростання, а робота тих, хто безпосередньо виконує свої трудові обов'язки, цілком влаштовує керівництво.

Підвищення значущості роботи. Цей показник порівняно з попередніми двома має найбільшу важливість. Коли діяльність збігається з інтересами працівника, ефективність праці збільшується в рази [6].

Постійне вдосконалення технологій сьогодні сприяє швидкій зміні методів роботи, і це позитивно впливає на залученість. Коли зменшується час, необхідний для отримання результату, працювати стає набагато комфортніше. Ступінь залученості в процес виробництва зростає, якщо надати працівникам можливість приймати самостійні рішення, нехай і в невеликих питаннях. Зацікавленість в успіху фірми стане ще більшою, якщо персонал має право голосу під час обговорення більш важливих проблем. Це один з ключових моментів для досягнення фірмою фінансового благополуччя і збільшення темпів його зростання.

Значення залученості як ключового фактора успіху важко переоцінити. Згідно з проведеними дослідженнями, якщо вона становить менше ніж 25 %, така фірма ніколи не зможе досягти виконання своїх бізнес-цілей [6]. Байдушій до успіху фірми персонал не задоволений власною роботою і не виявляє активності під час спілкування з клієнтами. Співробітники виконують трудові обов'язки лише заради заробітної плати. У них не викликають інтерес різні інновації, нові пропозиції та ідеї, а також відсутній потяг до професійного зростання. Результат такого стану справ — відсутність динаміки у розвитку бізнесу, а потім і втрата завойованих позицій.

У менеджерів з персоналу та керівників будь-якої фірми має бути чітке уявлення про фактори, які впливають на залученість персоналу щодо досягнення бізнес-цілей. Також вони повинні розуміти, яким чином ці ключові моменти пов'язані між собою. Усе це дасть можливість вибудувати правильну стратегію управління для досягнення успіху.

Як відзначалося вище, можливість відтворення конкурентами ключової компетенції фірми призводить до її знецінення. Тому бажано для фірми мати унікальну компетенцію, притаманну лише їй.

Унікальна компетенція — це та ключова компетенція, яка властива лише цій фірмі та за якою ця фірма перевершує конкурентів. Унікальна компетенція забезпечує підприємству конкурентну перевагу. Унікальність ключової компетенції виявляється лише у порівнянні з конкурентами. Унікальну ключову компетенцію не можуть скопіювати конкуренти,

оскільки вона утворює складну взаємодію окремих індивідуальних технологій і навичок. Конкуренти можуть придбати аналогічні технології, які є частиною ключової компетенції, але якщо вони не мають доступу до взаємодії і внутрішньої координації діяльності фірми та до її досвіду, то вони ніколи не досягнуть аналогічної унікальної ключової компетенції. Тому унікальна ключова компетенція не підлягає копіюванню конкурентами [5].

Прикладами унікальної компетенції можуть бути: інноваційне лідерство, володіння ефективними технологічними процесами, ноу-хау в маркетингу, продажі та в інших ланцюжках ланцюга створення цінності.

Так, наприклад, унікальною компетенцією фірми «Intel» є швидка розробка нових поколінь мікропроцесорів, яка забезпечує їй домінування на ринку персональних комп'ютерів; унікальною компетенцією фірми «Honda» — виробництво двигунів і систем трансмісії, які утворюють головну конкурентну перевагу автомобілів, мотоциклів, газонокосарок і генераторів, на яких встановлено такі двигуни й трансмісії; унікальною компетенцією фірми «Canon» у сфері оптики є передача та збереження зображення на мікропроцесорних системах управління, що дало змогу цій фірмі проникнути і завоювати лідируючі позиції на ринках лазерних принтерів, копіювальних апаратів, фотоапаратів і відеокамер, сканерів.

Таким чином, унікальна компетенція фірми утворює основу її конкурентної переваги.

8.5 Ресурсний аналіз

Стратегія спрямована на те, щоб ресурси та спроможності фірми відповідали можливостям, які виникають у зовнішньому середовищі.

На відміну від військової стратегії, де аналіз ресурсів завжди посідав центральне місце, стратегії бізнесу лише недавно стали приділяти увагу ресурсам та спроможностям фірм.

У 90-ті роки ідеї відносно ролі ресурсів і спроможностей як фундаменту створення стратегії фірми і головного джерела

прибутку вилилися у єдиний підхід, названий «ресурсний підхід до фірми».

Основна ідея його полягає в тому, що фірма, по суті, являє собою сукупність ресурсів та спроможностей, які є головними факторами її стратегії та ефективної діяльності.

Щоб зрозуміти, чому ресурсний підхід здійснив суттєвий вплив на стратегічне мислення, необхідно повернутися до відправної точки формулювання стратегії, а саме: до визначення ідентичності та цілей фірми (часто виражених у її місії).

Ідентичність можна визначити, відповівши на питання: «Що являє собою наш бізнес?» Традиційно фірми аналізують свій бізнес з точки зору ринку, на якому вони працюють. «Що являють собою наші покупці?» та «Які потреби наших покупців ми прагнемо задовольнити?»

Однак у світі, де переваги споживачів нестійкі, а ідентичність покупців і технології їхнього обслуговування постійно змінюються, стратегія, яка орієнтована на ринок, не в змозі забезпечити стабільність напрямку впродовж тривалого періоду. Коли зовнішнє середовище високо динамічне, сама фірма, що має якусь сукупність ресурсів та спроможностей, забезпечує набагато міцніший фундамент для визначення власної ідентичності. Отже, визначення фірми з точки зору того, що вона може робити, забезпечує надійніший фундамент для стратегії, ніж визначення, яке базується на потребах, які фірма прагне задовольнити.

В умовах частих зовнішніх змін доцільним є диверсифікація діяльності фірми. Однак розширення таким чином цільового ринку не буде мати сенсу, якщо компанія не може розвинути спроможності, необхідні для задоволення широкого спектра потреб клієнтів.

Існують приклади, коли залізничні компанії диверсифікували свої послуги у сферу повітряних, морських та автомобільних перевезень, ефективність їхньої діяльності на цих ринках була надзвичайно низькою. Залізничні компанії часто досягали більшого успіху, займаючись не властивими їм видами діяльності, як-от: девелопмент нерухомості, трубопроводи, телекомунікації, розробка нафтових та газових родовищ, тобто

тими сферами бізнесу, де їхні ресурси та спроможності були більш затребувані.

Часто бажання компаній максимально повно задовольняти потреби клієнтів створювало їм певні труднощі. Навпаки, ряд компаній, чії стратегії ґрунтувалися на розвитку та використанні чітко виражених внутрішніх спроможностей фірми, успішно пристосувалися до ефективного використання змін зовнішнього середовища.

Тоді як галузевий аналіз описував тільки зовнішні джерела конкурентної переваги, які лежать поза фірмою, аналіз основних компетенцій надає внутрішнє розуміння того, як фірми насправді отримують конкурентну перевагу. Аналогічно, це тоді, як теорія портфеля розглядала фірму як портфель товарів і послуг, аналіз основних компетенцій розглядає фірму як об'єднання п'яти або шести навичок, які дають змогу отримати ключові фактори успіху, необхідні для конкурентної переваги.

Аналогічно до недоліків галузевого аналізу, проблема з аналізом основних компетенцій була спрямована тільки на іншу частину рівняння SWOT – внутрішні сильні сторони і слабкості.

Аналіз функціональних можливостей і ресурсів надав інтегруючий механізм для значного розширення визначення ресурсів, доступних фірмі. Традиційна категоризація економіки визначила ресурсами капітал, землю й основні виробничі засоби і працю. Концепція ключових факторів успіху розширила це визначення, включивши дії і процеси. Аналіз функціональних можливостей і ресурсів далі розширив поле діяльності теорії стратегії, включивши в неї нематеріальні активи, що належать до основних компетенцій, тобто індивідуальні людські навички і потенційну можливість колективного організаційного навчання під застосування аналізу ресурсів.

8.6 Методика оцінки ресурсів фірми

Ресурси повинні пройти через ряд зовнішніх ринкових тестів для визначення того, чи можуть вони забезпечувати конкурентну перевагу [18].

Тест 1: конкурентна перевага

Цей тест на конкурентну перевагу містить три аспекти. Перший являє собою обов'язкову умову для ресурсу бути цінним – це, звичайно ж, купівельний попит. Ресурс повинен підтримувати абсолютну купівельну цінність. Активи, потенційна можливість, компетенція повинні підтримувати надання товару або послуги, що відповідає мінімальним купівельним потребам, смакам, уподобанням і ціні.

Другий – правильне визначення конкурентної цінності ресурсів фірми – також залежить від відносного конкурентного порівняння – необхідні і достатньої умови для конкурентної переваги. Часто виникає спроба адаптувати інтуїтивне внутрішнє фокусування при аналізі головних компетенцій на підставі відповіді на неправильне питання: «Які функції ми виконуємо найкраще?». Замість того, теорія уявлення фірми на основі ресурсів ставить глибше питання: «Які функції ми виконуємо краще, ніж конкуренти?». Друге питання об'єднує в собі більш ретельну аналітичну основу, у якій повинен бути викладений тест на конкурентну перевагу.

Третій аспект полягає в тому, що конкурентна перевага часто гарантується завдяки об'єднанню ресурсів. Фірма може досягти конкурентної переваги за допомогою комбінації ресурсів, які самі по собі можуть і не бути конкурентно чудовими, але їх продукт у творчому поєднанні досягає особливого ефекту для конкурентних пропозицій.

Тест 2: неповторність

Неповторність характеризує те, наскільки складно для конкурентів зберегти або імітувати ті самі ресурси. Якщо конкуренти можуть копіювати будь-який ресурс, тоді прибутки, що надходять від цього ресурсу, будуть короткостроковими. Неповторність дуже рідко є стійкою.

Тест 3: довговічність

Довговічність належить до швидкості, з якою ресурси вичерпуються. Через постійні інновації та гіперконкуренції у зовнішньому середовищі багатьох ринків спочатку цінні ресурси часто втрачають свою спроможність забезпечувати конкурентну перевагу. Здатність ресурсу протистояти зовнішнім впливам на його довговічність працює як ізолюючий механізм для захисту

конкурентної переваги фірми. Гіперконкурентна комп'ютерна галузь є чудовим прикладом.

Тест 4: можливість присвоєння

Можливість присвоєння вказує на те, хто отримує прибутки, які виробляє будь-який ресурс. Якщо конкурентно цінні ресурси є немобільними, у фірми є набагато більший шанс на отримання конкурентної переваги від них. В іншому випадку, якщо ці ресурси не є тісно пов'язані з фірмою, тобто якщо вони можуть бути легко куплені або створені, прибутки, що надходять від них, можуть бути запросто отримані іншими постачальниками, покупцями, конкуруючими фірмами або працівниками.

Тест 5: замінюваність

Замінюваність належить до доступності альтернативних ресурсів, які можуть відповідати цінності вже існуючих конкурентних ресурсів фірми або перевищувати її. Фірми-конкуренти можуть гарантувати доступ до ресурсів-замінників, які дають змогу їм пропонувати більш низьку вартість або більш диференційовану цінність. Історія повна прикладів субституції.

8.7 Аналіз функціональних можливостей та ресурсів

Процес застосування методу аналізу функціональних можливостей та ресурсів полягає в проходженні ряду етапів [17].

Етап 1: визначити ключові фактори успіху фірми

Етап 2: виявити ресурси фірми

Цей етап вимагає виявлення матеріальних ресурсів, нематеріальних ресурсів, потенційних можливостей і компетенцій, які контролює фірма або якими вона володіє.

Етап 3: оцінити ресурси фірми

Проведення ресурсів через п'ять тестів для визначення того, чи дійсно вони є конкурентно цінними ресурсами.

Етап 4: виявити розриви між ресурсами фірми і ключовими факторами успіху

Як тільки ресурси фірми виявлені й оцінені, їх слід порівняти з ключовими факторами успіху, виявленими на етапі 1. Якщо фірма успішно працювала протягом останніх років, у неї є шанси на те, що більшість ключових факторів успіху будуть відповідати конкурентно цінним активам фірми. Якщо це не так,

цей етап надає унікальний діагностичний інструмент для визначення того, де бувають розриви між ключовими факторами успіху і запасами конкурентних ресурсів фірми. Ця інформація життєво важлива для формулювання стратегії представлення фірми на основі ресурсів.

Етап 5: провести діагностику поточної стратегії

На основі аналізу, проведеного на етапі 4, зараз аналітик перебуває в ідеальному положенні для перевірки конкурентоспроможності поточної стратегії фірми. З глибоким знанням ключових факторів успіху фірми і конкурентної цінності її ресурсів, з'являться два варіанти:

- якщо поточна стратегія фірми функціонує успішно, знання про конкурентно цінні ресурси фірми (тобто конкурентна перевага, неповторність, довговічність, можливість присвоєння, замінюваність) у свою чергу нададуть аналітику багате джерело аналізу, з якого слід розробляти стратегії для захисту цих основних активів для забезпечення конкурентної переваги фірми;

- якщо поточна стратегія фірми призводить до труднощів, знання конкурентно цінних ресурсів фірми (тобто конкурентна перевага, неповторність, довговічність, можливість присвоєння, замінюваність) підкреслить стратегічні невідповідності, які на цей час існують між ресурсами фірми, її стратегією і конкурентним середовищем.

Етап 6: сформулювати раціональні майбутні стратегії

Цей етап об'єднує в собі, можливо, найбільш цінний аспект аналізу уявлення фірми на основі ресурсів. Знаючи про те, що конкурентне середовище постійно змінюється, запаси конкурентно цінних ресурсів фірми перебувають у постійному ризику стати застарілими, проданими на сторону або перевершеними конкурентами. Аналогічно, фірма зіткнеться з безліччю потенційних напрямків щодо здійснення зростання і диверсифікації. Аналіз уявлення фірми на основі ресурсів надає керівництво по обох стратегічних проблемах за допомогою інвестування, підвищення якості або регулювання конкурентно цінних ресурсів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 422 с.

2 Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

3 Компанієць В. В., Шраменко О. В. Економічна психологія: конспект лекцій: у 3 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2013. Ч. 3. 71 с.

4 Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.

5 Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Київ: КНЕУ, 2011. Спец. вип.: *Маркетингова освіта в Україні*. С. 223–235.

6 Матвієнко Ф. Ключові фактори успіху: будемо розумніші, ніж Буратіно. URL: <https://робібізнес.укр/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu/>.

7 Мельник В. О., Плетникова І. Л. Теоретичні основи розроблення стратегії підприємства: конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Харків: УкрДАЗТ, 2008. Ч.1. 43 с.

8 Мельник В. О., Плетникова І. Л. Формування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії: конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Харків: УкрДАЗТ, 2006. Ч. 2. 45 с.

9 Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.

10 Управління бізнесом: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, В. О. Маслова. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

11 Пашков І. А. Основні моделі психографічного сегментування: «VALS» та «Цінності сегментів» Роя Морган. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 2 (34). С. 139–147.

12 Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020 424 с.

13 Портер М. Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: пер. з англ. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.

14 Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Вид. 2-ге доп. Львів: Новий світ-2000, Альтаір-2002, 2003. 272 с.

15 Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. Київ: Фабула, 2019. 240 с.

16 Турченко М. О., Швець М. Д. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2011. 318 с.

17 Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.

18 Kotler, P. (2003). Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. John Wiley & Sons.

19 Thompson A.A., Strickland A.J. (1998). Crafting & Implementing Strategy: Text & Readings, 6th Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

В. Л. Дикань, В. О. Маслова, О. В. Шраменко
КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 4

Відповідальний за випуск Шраменко О. В.

Редактор Еткало О. О.

Підписано до друку 15.06.21 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,25. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.