

*І.Л. Решетнікова*

### **Інноваційні товарні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку**

*У статті доведено що головним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку є інноваційні маркетингові стратегії відносно продуктів, серед яких ті, що використовуються на міжнародних ринках.*

Вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ) і демократизація суспільних процесів сприяли приходу на вітчизняний ринок потужних підприємств з відомими глобальними брендами. Значні іноземні інвестиції та сучасні маркетингові технології надають їм певні конкурентні переваги у порівнянні із вітчизняними підприємствами, хоча останні теж не збираються втрачати свої позиції в боротьбі за споживача. Головним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку стають інноваційні маркетингові стратегії відносно продуктів, серед яких ті, що використовуються на міжнародних ринках. Так звані, глобальні маркетингові стратегії, що будуються на пошуку спільних рис споживачів різних країн і їх однакових вимогах до товару, стають все більш поширеними як для іноземних компаній, що будують свою діяльність на локальних ринках України, так і для українських підприємств, які виходять на закордонні ринки.

Згідно В.Ж. Кігану і Ж.-М. де Лірнідери [1, с.12-15], підприємство у своєму розвитку, приймаючи стратегічні рішення відносно марки на корпоративному рівні, щодо світового ринку, проходить кілька стадій еволюціонуючи від вітчизняного підприємства, через етноцентричне і поліцентричне, до глобального.

*Вітчизняне підприємство* орієнтоване на втілення в життя *національної стратегії марки*, географічно обмеженої межами вітчизняного ринку.

*Етноцентричне підприємство* – це підприємство, яке при виході на ринок іншої країни дотримується думки, що цінності країни його походження, у тому числі втілені в марці, первинні щодо інших існуючих де-небудь. Таким чином, підприємство на цій стадії розвитку застосовує таку стратегію марки як *стандартизація* – перенесення маркетингової програми марки без змін для її впровадження на ринок іншої країни.

Через якийсь час етноцентричне підприємство усвідомлює, що адаптація маркетингових заходів до іноземних ринків сприяє успіху. Підприємство адаптує маркетингові програми марки відповідно конкретному іноземному ринку. Таке підприємство на третій стадії своєї еволюції називається *поліцентричним* і використовує, крім стратегії стандартизації, для вітчизняних ринків, *стратегію адаптації чи диференціації марки* для іноземних ринків.

Підприємство на четвертій стадії свого міжнародного розвитку називається глобальним і відповідно дотримується глобальної політики марки, що поєднує в собі

---

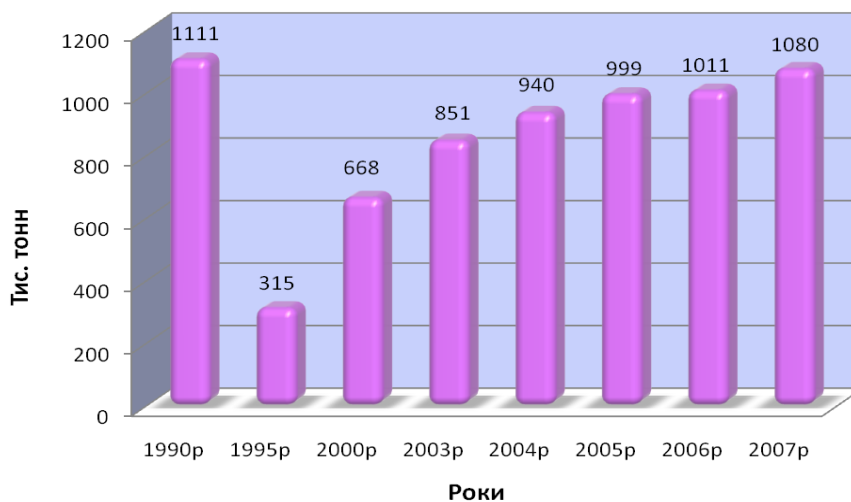
*Решетнікова Ірина Леонідівна*, доктор економічних наук, професор, ДВНЗ “Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана”.

здійснення трьох стратегій марки одночасно: стандартизації для одних товарів (у межах вітчизняного ринку), адаптації характеристик марки до особливостей соціально-культурного середовища у випадку виходу на ринки інших країн зі своїм специфічним товаром, і стратегію глобалізації. *Стратегія глобалізації марки* – підприємство намагається виявити на міжнародному ринку сегменти, що існують у декількох країнах, з метою створити товар і його образ, які б відповідали однаковим потребам ідентичних груп споживачів різних країн.

Розглянемо застосування зазначених стратегій на прикладі відомих виробників кондитерських виробів.

Кондитерські вироби традиційно є одним з улюблених харчових продуктів громадян України. В натуральному виразі, споживання на одну особу оцінюється різними експертами в 16-18 кг. Для порівняння, за радянських часів споживалося 21,4 кг ласощів на одну особу, а в 1997 році на одного українця припадало лише 6,5 кг ласощів. Можна вважати, що за рівнем споживання Україна майже наблизилася до світових стандартів. Наприклад, в Данії цей показник складає 16 кг на одну особу, в Великобританії і Німеччині - 13 кг, в США - 12 кг.

Ця галузь, характеризується доволі емним ринком і стійкими темпами зростання обсягів виробництва. Потенційна ємність українського ринку кондитерських виробів оцінюється в 1 млн. тон. Щорічне збільшення обсягів споживання, стабільність попиту та велика ємність ринку зумовлюють його привабливість для виробників, що в свою чергу призводить до збільшення обсягів пропозиції кондитерських виробів та загострення конкуренції на ринку. Обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні за останні роки у порівнянні з 1990 роком наведено на рис. 1.



**Рисунок 1 – Динаміка виробництва кондитерських виробів в Україні в 1990 – 2007 р., тис. тонн**

Збільшення виробництва кондитерських виробів в Україні за останні десять років обумовлено наступними чинниками:

#### Розділ 4 Макроекономічні механізми

- Реструктуризацією власності та консолідацією капіталу кондитерської галузі.
- Значними українськими та іноземними інвестиціями.
- Використанням нових технологій і сучасних пакувальних матеріалів.
- Активною маркетинговою політикою виробників.

Якщо проаналізувати частки ринків, що належать окремим підприємствам за результатами 2007 року, то вони розподіляються наступним чином. На першому місці – корпорація “Roshen” (36,1% ринку), на другому – компанія Конті (22,1%), на третьому – компанія “А.В.К.” (14,3%). Компанії Nestle (Львівська кондитерська фабрика “Світоч”) і ЗАТ “Крафт Фудз Україна” належить кожній по 4,2% ринку. Наочно, це можна побачити з рис. 2.

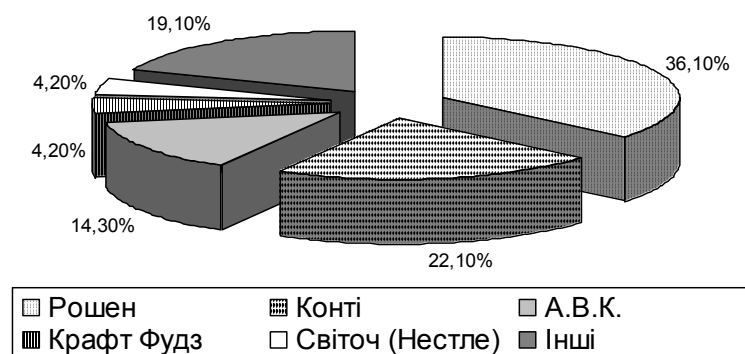


Рисунок 2 – Розподіл ринку кондитерських виробів України між основними виробниками в 2007 р. [ 2 ]

Аналізуючи діаграму, наведену на рисунку, можна зробити висновок, що український ринок кондитерських виробів є вже сформованим. Незважаючи на велику кількість виробників, що є присутнім на ньому (близько 600), п'ятеро компаній контролюють більш 80% ринка. Стабільний і зростаючий купівельний попит на кондитерські вироби, з одного боку роблять український ринок привабливими для світових виробників ласощів, таких як “Nestle” і “KraftFoods”, а, з іншого боку, висока конкуренція змушує вітчизняних виробників освоювати закордонні ринки. Тому і ті, і інші у своїй діяльності використовують глобальні маркетингові стратегії. Розглянемо досвід застосування зазначених стратегій на прикладі стратегій брэнда, тому що усі провідні гравці українського кондитерського ринку випускають свою продукцію під певною торговельною маркою.

Робота Nestle в Україні почалась з відкриття представництва в 1994 році. Першими брэндами, що з'явилися на українському ринку були: Nescafe, Nesquik, Maggi, Nuts, Friskies, KitKat, Aero. В той час вони імпортувалися. В 1998 році компанія купила контрольний пакет акцій ЗАТ “Львівська кондитерська фабрика “Світоч”. Зараз частина Nestle в капіталі “Світоча” складає 96,9% [3]. Стратегія Nestle на закордонних ринках завжди спрямована не тільки на реалізацію власної продукції, а на пошук можливості відкриття там виробництва. Тому час відкриття

такого виробництва залежить тільки від наявної пропозиції. Зараз компанія Nestle представлена на українському ринку в найрізноманітніших сегментах харчових продуктів. Серед її торговельних марок: Nescafe-кава, Nestle-готові сніданки, Nesquik-шоколадний напій для дітей, Nestle-шоколад та інші. Крім того, після отримання контрольного пакету акцій “Волинь - Холдінг” до портфелю брендів Nestle додався ще “Торчин - продукт”.

Розглядаючи стратегію торговельних марок компанії Nestle на українському кондитерському ринку, можна припустити, що купуючи марку українського виробника “Світоч”, компанія Nestle знайшла спосіб *адаптувати марку до іноземного для неї (українського) ринку*, скоротивши, таким чином, витрати зусиль і часу на вивчення особливостей національного ринку, українського менталітету, традицій і смаків. На рівні портфеля марок «Світоч» можна назвати *фланговою маркою*, тому що крім того, що вона допомогла Nestle інтегруватися в український ринок шоколаду, «Світоч» забезпечує «захист тилів» компанії Nestle від місцевих конкурентів, що є присутніми на ринку з аналогічними товарами. Тим самим Nestle утримує певний сегмент ринку і має можливість звернути увагу споживача до інших своїх товарів.

Бренд “Світоч” із самого початку базувався на емоційних атрибутах (звернення до спогадів з дитинства). Асоціативний ряд — радісне сприйняття світу, ніжність і увага батьків, атмосфера казки. І перший телевізійний ролик, і слоган “Світоч” — смак, знайомий з дитинства” покликані були вселити споживачам довіру до якості перевіреного часом продукту. Зараз кондитерська продукція в Україні виробляється під торговельними марками “Nestle” і “Світоч”. Причому, незалежно від марки, на зворотній стороні упаковки стоїть логотип Nestle. Таким чином, “Світоч” можна вважати суб-брендом Nestle.

Основною **стратегічною рисою** розвитку бізнесу Nestlé в Україні у 2007 році був перехід від концепції виробника продуктів харчування до концепції компанії, в основі діяльності якої лежать принципи правильного харчування та здорового способу життя. Цей напрямок реалізується в рамках програми **Nutrition, Health & Wellness**, яка є невід’ємною частиною глобальної стратегії бізнесу Nestlé.

Як свідчить конфігурація марки Nestle, вона є *маркою-гарантією* для Світоч, а також для Kit-Kat, Nuts, AERO і ін. Інші марки перераховані під маркою гарантією Nestle, - це *марки-товари*, тому що кожному з них відповідає один товар і рекламна обіцянка. Що ж стосується марки “Світоч” – під нею знаходиться безліч товарів з індивідуальними

обіцянками й іміджем, і тому “Світоч” є *зонтичною* для товарів, що знаходяться «під нею». Про наявність у кожного товару під маркою “Світоч” власної обіцянки свідчить їхнє рекламне минуле.

На українському ринку у асортименті компанії **Kraft Foods** присутні такі товарні групи як кава, шоколад і солоні снеки. У товарній групі шоколаду компанія має 5 торговельних марок: „Корона” (із суббрендом **Корона Intenza** – екстра чорний шоколад з унікальним вмістом какао – 76%), „Milka”, „Шоколадна фабрика Україна”, „Siesta”, „3ВІТ”. Крім того, торговельна марка «Шоколадна фабрика Україна» пропонує споживачеві шоколадні фігурки та набори для дітей до свят, наприклад до Великодня.

Шоколад „Корона” побачив світ у 1995 році. Він став першою і на той час єдиною дійсно українською торговельною маркою на ринку шоколаду.

Виведення на ринок пористого шоколаду компанії Крафт Фудз Україна - "Корона Спокуса" (який згодом змінив свою назву на **Корона Intenza**) з горіхом можна вважати поповненням *портфеля марок компанії маркою-новинкою*. Перший в Україні екстра чорний шоколад „Корона Спокуса” з унікальним вмістом какао – 76% створено в 2002 році. Наступного року “Крафт Фудз Україна” почала випуск ще однієї новинки в родині “Корона Спокуса” – екстра чорного шоколаду з додаванням апельсинових цукатів, у 2004 з’явився пористий шоколад “Корона Спокуса” з лісовими горіхами. В основу концепції диференціації бренду покладено не якісний атрибут товару, який, до речі, перестав бути відмітним, тому що якісний чорний шоколад з’явився й в інших виробників, адже первісне позиціонування “Корони” визначено фізичним атрибутом якості — “дійсно чорний шоколад”, а емоційний, зумовлений ситуацією споживання продукту. З цього моменту бренд придбав яскравий сексуальний образ. Споживачам усеяли, що саме “Корона-Спокуса” створить незабутню романтичну атмосферу інтимності на побаченні. Так, «Корона-Спокуса» можна було віднести до товарів-новинок, що мали аналоги на ринку, з точки зору інгредієнтів чи наявних у конкурентів технологій, але відрізнялися голосною рекламною компанією і вдало сформованим іміджем. Зазвичай ціль таких товарів – зібрати вершки з ринку і привернути увагу до компанії-виробника і як наслідок до інших товарів компанії. Але така марка не здатна забезпечити тривалої переваги компанії і найчастіше досить швидко іде з ринку, поступаючись місцем наступній новинці – віянню шоколадної моди. Саме щоб модернізувати свій товар, що вже вичерпав себе в якості товару-новинки було змінено ім’я суббренду, і виведені на ринок нові смаки незнайомі споживачу як, наприклад, **“Intenza Меланж”** – нова шоколадна плитка де поєдналися два різні шоколадні смаки: гірчинка екстрачорного та ніжна солодкість білого шоколаду.

Щодо марки “Мілка”, то до певного часу вона була представлена у вигляді звичайної 80-грамової плитки. Потім її виведено в новому зручному форматі (70 гр.), під маркою “Milka M-joy”, яка позиціонується як „найкращий вибір для активних людей, яким хочеться смачно перекусити та отримати насолоду в будь-якому місці, у будь-яку

годину”. Згодом компанія «Крафт Фудз Україна» випустила шоколад “Mіlka” в подарунковому преміальному варіанті. Плитка стала більше, вагою 200 гр., а її упакування й інгредієнти (молочний шоколад і цільний мигдаль) визначають “преміальність” продукту. Ідея створення нового різновиду ТМ “Mіlka” пов'язана з тим, що шоколад залишається найпопулярнішим видом подарунку. Основна мета її запуску — посилення позиції торговельної марки на українському ринку шоколадних продуктів шляхом *розширення портфеля*. А позиціонування ТМ “Mіlka”, як «найніжнішого подарунку для найдорожчих людей», має сприяти зміцненню емоційного зв'язку продукції з поняттям ніжності. Таким чином, варіюючи з вагою й упакуванням шоколаду, компанія, не змінюючи рецептури продукту, охоплює одночасно кілька груп споживачів [4].

На сьогодні «**Roshen**» – лідер за кількістю новинок, що введено на український ринок. «Roshen» – виробник карамелі нового покоління і займає 40% карамельного ринку. На ринку шоколадно-вафельних тортів у «Roshen» – 70% ринку. Шоколадні цукерки в коробках «Roshen» складають 50% ринку. Жостка конкуренція на національному ринку підштовхнула керівництво компанії до його розширення за рахунок виходу на російський ринок. З метою зменшення митного оподаткування при експорті готової продукції, наприкінці 2001 року компанія “Roshen” купила Ліпецьку кондитерську фабрику (“Ліконф”). “Ліконф” уже зараз входить у першу десятку гравців на російському ринку. У 2006 році до корпорації приєдналася Клайпедська кондитерська фабрика (Литва). Продукція “Roshen” представлена також на полках магазинів Молдови, Ізраїлю, Казахстану, Туркменістану, Естонії, Латвії, Німеччини, США [5].

На *корпоративному рівні* по відношенню до закордонних ринків «Roshen» застосовує *стратегію стандартизації марки*. Такі найменування, як торт “Київський”, шоколад “Чайка”, цукерки “Вечірній Київ”, “Білочка”, “Ліщина” і інші, можна зустріти в країнах, куди експортується продукція «Roshen». Ця «національна ідентичність» і вірність традиціям забезпечує їм успіх за кордоном. У той же час, компанія застосовує *стратегію адаптації марки* до російського ринку: наприкінці 2003 року корпорація Roshen придбала дві російські торговельні марки “Навколо світу” і “Королівський десерт”, щоб під цими марками продавати свою продукцію. Таким чином, компанія частково адаптує продукцію, не змінюючи сам продукт – його склад, технологію, але завойовує довіру російського споживача знайомими йому назвами.

За підсумками 2007 року “Конті” є лідером продажів у сегменті цукерок з комбінованими начинками (50% ринку в грошовому вираженні), у сегменті печиво – сандвіч (60%), і глазуrowаного печива (35%). У 2007 році компанія “Конті” ввійшла в два нових сегменти: ринок шоколаду – із продуктами “Dolci” і “Esfero” під ТМ “AMOUR”; і сегмент м'якої випічки – з бісквітними виробами “BisKonti”. “Конті” експортує близько 40% своєї продукції. Крім того, як і “Roshen”, вона має у своєму складі кондитерську фабрику в Росії – ЗАТ “Кондитер-Курсь”. У Росії частка ринку групи “Конті” складає 3%. У планах “Конті” зайняти до кінця 2008 р. частку ринку до 5%.

Підсумовуючі аналіз маркетингової поведінки провідних виробників кондитерських виробів на Україні, слід зазначити наступне:

1. Потужні кондитерські компанії українського ринку вважають останнім часом найбільш привабливим “преміум – сегмент”. Саме з цього приводу, в асортименті їх продукції спостерігається тенденція скорочення виробництва кондитерських виробів, що не містять какао (карамелі) і збільшується виробництво шоколадних виробів.

2. Порівняльна характеристика стратегій марок, які використовуються основними виробниками кондитерських виробів, показала, що провідні компанії не обмежують свої ринки тільки національним, вони охоче опановують іноземні, застосовуючи стратегію стандартизації марки. Більш потужні виробники (“Nestle” и “KraftFoods”, Roshen) використовують стратегію адаптації продукції до іноземних ринків.

Водночас, компанії прагнуть атакувати конкурентів новинками і тим самим залучити до себе споживачів, і мало уваги приділяють збереженню і підтримці актуальності вже існуючих марок, збільшенню їх капіталу шляхом формування лояльності існуючих клієнтів.

1. Keegan Warren J., Jean-Marc de Leersnyder. Marketing sans frontieres// InterEdition, Paris, 1994. – 213 p.
2. <http://www.ukrkonditer.kiev.ua>
3. <http://www.nestle.ua>
4. <http://www.kraftfoods.com.ua>
5. <http://www.roshen.com.ua>

*Отримано 01.10.2008 р.*

***И.Л. Решетникова***

**Инновационные товарные стратегии**

**как средство обеспечения конкурентоспособности предприятий на рынке**

*В статье доказано, что главным средством повышения конкурентоспособности предприятия на отечественном рынке являются инновационные маркетинговые стратегии относительно продуктов, среди которых те, которые используются на международных рынках.*