

**ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»**

**Данченко О.Б., Дзюба Т.В.**

# **Маркетингові дослідження у проєктах**

**навчальний посібник**

**Київ - 2021**

**УДК 005.8:339.13.021**

**Д-17**

*Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ  
«Університет економіки та права «КРОК»  
(протокол №6 від 26 червня 2021 р.)*

**Рецензенти:**

**Чернов Сергій Костянтинович**, д.т.н., професор, зав. каф. управління проєктами Національного університету кораблебудування ім. Адмірала Макарова

**Ляшенко Олександра Миколаївна**, д.е.н., професор, директор ННІ інституту менеджменту та освіти дорослих, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

**Данченко О.Б., Дзюба Т.В.**

Маркетингові дослідження у проєктах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.

Навчальний посібник «Маркетингові дослідження у проєктах» це детальне дослідження ринку на передінвестиційному етапі яке є основною частиною маркетингового аналізу нового проєкту. Авторки об'єднали свої знання і досвід в проєктному та маркетинговому менеджменті, щоб допомогти проєктним менеджерам впоратися з таким важливим і відповідальним етапом проєкту, як передінвестиційні маркетингові дослідження.

В роботі проаналізовані технології маркетингових досліджень та маркетингове обґрунтування інвестиційного проєкту, розкрито сутність розуміння клієнтів та перевірка на життєдіяльність. Результатом цього дослідження є оцінка ринкового потенціалу для нового продукту і розрахунок прогнозу продажів, а також оцінка рівня конкурентоспроможності нового продукту (послуги).

Навчальний посібник розрахований на широке коло науковців, фахівців, керівників, підприємців, здобувачів наукових ступенів, усіх зацікавлених осіб, які займаються маркетинговими дослідженнями у проєктах.

**ISBN 978-966-170-042-9**

©Данченко О.Б., Дзюба Т.В., 2021

©ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021

# ЗМІСТ

<b>Від авторів</b>	4
<b>Розділ 1. Технології маркетингових досліджень</b>	7
1.1. Роль маркетингових досліджень в бізнесі	7
1.2. Постановка завдань досліджень	10
1.3. Планування програми досліджень	40
<b>Розділ 2. Маркетингове обґрунтування інвестиційного проєкту</b>	54
2.1. Потреби	55
2.2. Цінності	58
2.3. Шаблон ціннісної пропозиції	63
2.4. Сегментування	74
2.5. Карта емпатії	98
<b>Розділ 3. Розуміння клієнтів – ключові питання</b>	110
3.1. Критерії привабливості ринку	111
3.2. Розрахунок ємності ринку	116
3.3. Оцінка макрооточення проєкту	122
3.4. Галузевий аналіз	142
3.5. Конкурентний аналіз	154
3.6. Аналіз власних ресурсів	169
3.7. Ситуаційний аналіз	176
<b>Розділ 4. Тестування концепції товару</b>	186
4.1. Концепція MVP	186
4.2. Основні моделі Кано	186
4.3. Тестуванні ціни продукту	193
<b>Перелік використаних джерел</b>	200
<b>Додатки</b>	204

## ВІД АВТОРІВ

У світі існує багато прекрасних ідей, але багато з них, ніколи так і не перетворюються в серйозний, стійкий бізнес, оскільки відпочатку не пройшли ретельну перевірку на життєздатність. 9 з 10-ти стартапів провалюються. Головна причина провалів, 42%, в тому, що це просто нікому непотрібно. Серйозним інвестиціям повинна передувати певна послідовність кроків, без яких - ніяк.

Цей навчальний посібник написано двома практиками - доктором тех. наук, сертифікованим проєктним менеджером, професором Оленою Данченко і практикуючим маркетингологом з 30-річним досвідом Тамарою Дзюбою, які багато років поспіль є викладачками кафедри управління проєктами та процесами ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».

Як відомо, маркетинговий супровід проєкту давно перестав бути екзотикою і перетворився на ринкову концепцію управління проєктами, перед якою стоять наступні завдання:

- всебічно вивчати ринок, смаки і бажання зацікавлених сторін;
- пристосовувати проєкт до цих вимог, випускати товари, що відповідають попиту;
- впливати на ринок і суспільний попит в інтересах проєкту.

Детальне дослідження ринку на передінвестиційному етапі є основною частиною маркетингового аналізу нового проєкту. Результатом цього дослідження є оцінка ринкового потенціалу для нового продукту і розрахунок прогнозу продажів, а також оцінка рівня конкурентоспроможності нового продукту (послуги).

Звісно, дисципліна «Маркетинг» є традиційною для підготовки фахівців за спеціальністю «Менеджмент». Однак, як правило, зміст такої дисципліни містить загальні базові поняття маркетингу, і не заглиблюється в технологію маркетингових досліджень. Можна звернутися до спеціалізованих маркетингових підручників, але вони призначені для маркетингологів і тих, хто ще тільки оволодіває професією маркетинголога.

Авторки об'єднали свої знання і досвід в проєктному та маркетинговому менеджменті, щоб допомогти проєктним менеджерам впоратися з таким важливим і відповідальним етапом проєкту, як передінвестиційні маркетингові дослідження.

Перша глава посібника присвячена технології маркетингових досліджень. Сам процес організації та проведення досліджень являє собою класичний проект - є обмежені терміни проведення, виділений обмежений бюджет і визначено якість одержуваних результатів. Тому проект «Маркетингові дослідження» розбивається на фази життєвого циклу, на кожній фазі виконуються певні роботи в певній послідовності кроків.

У першій главі ми розповідаємо, які типи досліджень підходять для вирішення тієї чи іншої проблеми, як правильно визначати проблеми, мети і завдання дослідження, чим кількісні методи відрізняються від якісних, як визначати потрібний тип і джерело інформації, як організовувати, проводити і контролювати процес досліджень.

Другий розділ - про найважливіше, Клієнта, майбутнього покупця і споживача продукту вашого проекту, про його потреби і цінності. Намагатися створити один продукт для всіх - практично нерозв'язна задача. І найпростіший шлях розладнати і розчарувати себе, свою команду і стейкхолдерів проекту - це створити продукт під назвою «ніщо, посередині, ніде», продукт, який ні для кого не становить інтересу, тому що не враховує бажання, потреби і інтереси клієнта. Тому в цьому розділі мова піде про сегментування - поділ клієнтів на окремі однорідні групи, цінності особистих і цінностях споживчого вибору, болях і вигоди клієнтів. Окрему увагу ми приділили принципам дизайн - мислення, які дозволяють створювати продукти, за які споживачі готові платити свої гроші і складанню портрета цих споживачів - карти емпатії.

Третя глава - про аналіз ближнього і далекого оточення проекту. Саме в цьому середовищі існують як можливості для успішної реалізації проекту, так і загрози. На цьому етапі відбувається оцінка ринкової доцільності реалізації проекту. Попереджений - значить, озброєний, говорить військова і менеджерська мудрість. Одна з найбільших помилок, яка може привести до краху проекту - це нерозуміння того ринкового середовища, в якому буде працювати проект. На старті проекту рідко замислюються про конкурентів і конкурентне середовище, готовність ринку прийняти продукт, законодавчі обмеження, покладаються радше на інтуїцію, ніж на усвідомлене знання. У цьому розділі ви побачите вже знайомі вам інструменти - аналіз PEST, галузевий аналіз, аналіз конкурентів,

SWOT-аналіз. Кожен з цих інструментів супроводжується прикладами аналітики з реальних ринкових проєктів. Також ви побачите дещо новеньке - наприклад, проведення SWOT-аналізу за допомогою моделі Вейріха. Впевнені, вам ця ідея сподобається!

У четвертому розділі ми розбираємо моделі тестування концепції нового продукту і ціни на нього, відштовхуючись від моделі мінімально життєздатного продукту MVP. Те, що здається нам хорошим рішенням, може в корені не збігатися з думкою споживача. А тому, перш ніж приступати до масштабного запуску і виробництва, треба протестувати майбутній продукт на споживачах і залучити їх до створення продукту. Під час цього етапу приходить розуміння, як треба доопрацювати або змінити концепцію продукту, щоб забезпечити його унікальність і конкурентоспроможність. Якщо ми вважаємо, що продукт – це матеріалізація споживацьких цінностей, то ціна – це монетизація тих самих цінностей. Від правильно встановленої ціни залежить термін повернення інвестицій і прибутковість самого проєкту. Тому пропонуємо вам декілька методик для тестування ціни продукту проєкту.

Це не говорить про те, що проєктний менеджер або проєктна команда обов'язково мають самостійно проводити дослідження - ні. Але визначити проблему і завдання, сформулювати цілі, грамотно скласти бриф на проведення дослідження і спілкуватися з маркетологами їхньою мовою, використовуючи маркетингові терміни і поняття, вміти оцінювати ризики і можливості зовнішнього середовища - зобов'язаний.

Безумно, є багато навчальної літератури, присвяченої тематиці маркетингових досліджень. Авторки цього навчального посібника опрацювали безліч спеціалізованої літератури, додали приклади з власного досвіду та відібрали критично важливі дослідницькі інструменти, необхідні проєктній команді для проведення маркетингових досліджень.

Сподіваємося, що цей посібник стане для вас корисним і цікавим інструментом.

Вдалих вам проєктів!

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕХНОЛОГІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

*1.1. Роль маркетингових досліджень в бізнесі*

*1.2. Постановка завдань досліджень*

- *Маркетингова інформація*
- *Якісні дослідження*

*1.3. Планування програми досліджень*

- *бриф на проведення маркетингових досліджень*
- *програма досліджень*
- *аналітичні методики маркетингових досліджень*
- *підготовка фінального звіту*

### **1.1. Роль маркетингових досліджень у бізнесі**

Маркетингові дослідження були започатковані ще у 1879 році в США, коли рекламне агентство NY Ayer & Son провело опитування чиновників зі сфери сільського господарства. У 1911 році компанія Curtis Publishing Company заснувала перший в світі відділ маркетингу, а з 1916 року розпочало свою діяльність Eastman Research Bureau, першими клієнтами якого стали журнал Cosmopolitan і компанія General Electric.

Зараз маркетингові дослідження є обов'язковим елементом будь-якого бізнес-плану. Ані банкіри, ані інвестори не дадуть грошей на розвиток бізнесу, доки вони не будуть впевнені в тому, що ці гроші повернуться і принесуть прибуток.

Маркетингове дослідження - це різновид соціологічного дослідження, сфокусованого на вивченні ринкової ситуації, бажань, уподобань і поведінки споживачів та інших гравців ринку. На практиці воно складається з системного пошуку, збору та аналізу інформації для того, щоб прийняти правильні управлінські рішення в області виробництва і збуту продукції компанії.

Метою будь-якого маркетингового дослідження в кінцевому рахунку є формування стратегії і тактики компанії з урахуванням реально існуючих і потенційно можливих факторів і умов ринку, з одного боку, і її позиції і перспектив - з іншого. При цьому сутність дослідження традиційно полягає не у встановленні якоїсь абсолютної істини, а в зниженні рівня невизначеності ринкової ситуації, особливо при довгостроковому прогнозі. На основі грамотно проведеного



дослідження компанія отримує можливість знизити бізнес-ризик і можливі втрати. Особлива затребуваність таких досліджень виникає там, де ринок є профіцитним і перевага знаходиться не у продавця, а у покупця.

Маркетинговий аналіз дає важливу та актуальну інформацію про те, яка ситуація на ринку, наскільки ефективно компанія просуває свою продукцію, допомагає вибрати правильну стратегію просування, можливі напрямки розвитку бізнесу. Маркетингові дослідження необхідні в таких ситуаціях:

- Для прийняття ключових маркетингових рішень. В першу чергу дослідження потрібні для збору об'єктивної інформації про ринкову ситуацію, коли компанія запускає нові масштабні проекти, в разі виходу на новий ринок (географічний або товарний), якщо має бути велика рекламна кампанія. При солідних інвестицій власники і керівники повинні бути повністю впевнені в ефективності вкладень. В рамках такого дослідження проводиться оцінка ринку, аналіз конкурентів, вивчення каналів і методів просування. До цієї ж групи належить і розробка нового товару або послуги. У цьому випадку завданням дослідження буде пошук нових ідей, інсайтов, ринкових ніш і незадоволених потреб.

- Для оцінки ефективності діяльності. В ході дослідження такого типу можна оцінити динаміку продажів, рівень популярності бренду, лояльність і задоволеність споживачів, конкурентні позиції, сприйняття іміджу компанії.

- Для вирішення проблем. Дуже часто компанії проводять маркетингове дослідження, коли в бізнесі вже виникли проблеми - падають продажі, йдуть споживачі, атакують конкуренти - для того, щоб виробити антикризову стратегію діяльності. Щоб зрозуміти, чи потрібне компанії маркетингове дослідження, слід відповісти на 5 ключових питань. Якщо на 3 з них відповідь позитивна, необхідність дослідження очевидна:

- Чи існує серйозна проблема, для вирішення якої потрібна інформація про ринок, споживачів і конкурентів?

- Чи є дефіцит інформації для прийняття ризикованого маркетингового рішення?

- Чи необхідна інформація для оцінки ефективності вже прийнятих рішень (крім внутрішніх відомостей)?



- Чи є в компанії бажання і можливості для зміни своєї маркетингової політики за результатами дослідження?
- Чи достатньо часу для проведення дослідження?

Варіантів проведення маркетингових досліджень існує велика кількість, все залежить від цілей, які ви перед собою ставите, і від того, як збираєтесь використовувати результати досліджень і аналітики (Рис. 1.1).



Рис. 1.1 Варіанти проведення маркетингових досліджень

Незважаючи на різноманіття видів проведених маркетингових досліджень, в основі всіх їх лежить загальна методологія, що визначає певний порядок виконання (Рис.1.2).



Рис. 1.2 Етапи маркетингово дослідження

## **1.2. Постановка завдань дослідження**

На етапі постановки завдань необхідно у першу чергу ідентифікувати проблему дослідження.

Проблема - це невідповідність поточного стану бажаному, тобто своєрідна розбіжність між тим, що фірма хотіла б бачити до певного моменту, і тим, що в дійсності відбувається.

Як джерело проблеми можуть виступати, по-перше, непередбачені зміни у зовнішньому середовищі підприємства (як мікро, так і макро), наприклад зміна поведінки споживачів, дії конкурентів, постачальників, посередників тощо. По-друге, джерелом проблеми може виступати діяльність самої фірми, плановані в ній зміни, наприклад розширення асортименту за рахунок виведення нового товару, запуск нової рекламної кампанії та ін.

Слід також відмітити, що управлінська проблема не дорівнює маркетинговій проблемі. Управлінська проблема завжди зосереджена на констатації якогось факту і питаннях, що з цим робити. Тобто, управлінська проблема формулюється так: «Ми збираємося виходити на ринок з новою пропозицією. Чи варто нам це робити?».

Маркетингова проблема завжди зосереджена на виявленні, зборі і аналізі інформації, яка потрібна, щоб дати відповідь на такі запитання. Маркетингова проблема може бути сформульована наступним чином: « Ми не маємо достовірної і об'єктивної інформації про майбутніх споживачів нового продукту».

Після визначення проблем маркетингових досліджень встановлюються цілі і методи проведення маркетингових досліджень, спрямованих на їх досягнення.

Досягнення цілей маркетингових досліджень дозволяє отримати інформацію, необхідну для вирішення цих проблем. Ці цілі характеризують той інформаційний вакуум, який повинен бути ліквідований для надання менеджерам можливості вирішувати маркетингові проблеми.

При постановці цілей маркетингових досліджень задається питання: «Яка інформація необхідна для вирішення даної проблеми?» Відповідь на це питання визначає зміст цілей дослідження.

Таким чином, ключовим аспектом визначення цілей дослідження є виявлення специфічних типів інформації, корисної менеджерам при вирішенні проблем управління маркетингом.

Цілі дослідження можуть бути пошуковими (розвідувальними), описовими, каузальними, тестовими, прогнозними. На рис. 1.3 показано, які дослідження доречні для отримання відповідей на конкретні запитання.

Одна із великих помилок маркетингових досліджень – постановка таких глобальних завдань, як загальне дослідження ринку. Звичайно, якщо достатньо коштів, якщо ви виходите на новий ринок з новим продуктом, можна об'єднати декілька завдань в одному дослідженні, чітко розмежувавши кордони і цілі кожного завдання.



Рис. 1.3 Різновиди маркетингових досліджень

## Приклад з практики

Одного разу в службу маркетинга компанії поступив запит від відділу інноваційних розробок: «Просимо провести дослідження ринку желейних десертів». І одразу виникла купа запитань: що саме треба дослідити? Тенденції споживання десертів взагалі і желейних окремо? Чи смакові уподобання споживачів? Чи продукцію конкурентів? Чи потрібен профіль споживача? Як взагалі і для чого буде використана отримана інформація?

Тому постановка цілі:

- Провести дослідження ринку желейних десертів» – це не дослідження, це назва хобі;
- «Провести дослідження споживацьких уподобань на ринку желейних десертів» - вже краще, але все одно нагадує тему дисертації.
- «Виявлення незадоволеного попиту на ринку желейних десертів» - дослідження з такою метою виглядає доцільним і корисним. Для виробників желейних десертів, звичайно.

### Пошукові мети дослідження

Пошукові (розвідувальні) дослідження передбачають збір інформації для попередньої оцінки проблеми і її структурування, допомагають сформулювати базу знань з проблеми і виробити робочу гіпотезу. Як правило, потреба в пошукових дослідженнях виникає при неспроможності старого знання про об'єкт, при неможливості пояснити виявлені явища за допомогою існуючих концепцій.

Пошукові дослідження доцільні для генерування ідеї нового продукту - це, наприклад, ситуація, коли існуючі способи задоволення потреби споживача перестають бути ефективними або з точки зору самих споживачів (виражається в падінні попиту), або з точки зору виробника (виражається в невігідності виробництва).

Буває, фірма не може чітко сформулювати свої проблеми, а лише зазначає, що поточний стан її не влаштовує. У цьому випадку також робиться пошукове дослідження, основне завдання якого - знайти і позначити проблеми.

### Описові мети дослідження

В ході описових досліджень найбільш повно відображається стан обраних об'єктів і відповідних факторів впливу. Як правило, потреба в описових дослідженнях виникає при необхідності з'ясувати розмір об'єкта (наприклад, ринку або сегмента), поточний стан

його основних характеристик, варіанти розподілу властивостей об'єкта між елементами. Наприклад, в ході описового дослідження цільового сегмента з'ясовуються характеристики споживачів (профіль сегмента), мотивація покупки товару, процедури оцінки якості товару покупцями, механізм прийняття рішень про покупку товару, частота покупки товару.

При стандартному дослідженні ринку дається опис його ємності і кон'юнктури, динаміки цих параметрів за певний період структури попиту та пропозиції, а також умов роботи на цьому ринку (нормативно-правова база, бар'єри, позиції конкурентів по частках ринку і використовуваним стратегіям і ін.).

При проведенні описових досліджень зазвичай потрібно знайти відповіді на питання: хто, що, де, коли і як.

Пошук відповідей на ці питання в ракурсі охоплюваного періоду часу відбувається в двох напрямках. По-перше, це дослідження поперечного перерізу. Тобто опис стану об'єкта на якийсь момент часу (як правило, на основі обстеження вибіркової сукупності). Такі дослідження відносяться до одиничних і проводяться за допомогою методів опитування, спостереження або кабінетних методів

По-друге, це дослідження поздовжнього перерізу. В такому випадку вивчається стан одних і тих же характеристик об'єкта протягом тривалого часу з відстеженням динаміки відбувається (як правило, на основі обстеження постійної вибірки). Такі дослідження доручили назва панельних.

#### Каузальні методи дослідження

Каузальні дослідження передбачають перевірку гіпотези про наявність деякої причинно-наслідкового зв'язку. В цьому випадку недостатньо встановити просто наявність зв'язку між характеристиками (найчастіше це з'ясовується в ході описового дослідження). При проведенні каузальних досліджень важливо встановити характер зв'язку. Наприклад, як позначиться на ефективності рекламної кампанії 10% -ве збільшення її бюджету. Або як вплине 5% -ве зростання ціни на зміну обсягу продажів товару.

Каузальні дослідження проводяться на основі методу економіко-математичного моделювання або експериментів.



### Тестові методи дослідження

Тестові дослідження передбачають відбір перспективних варіантів або оцінку правильності прийнятих рішень щодо, наприклад, властивостей товару або варіанти рекламного звернення. Тестові мети припускають використання як емпіричних, так і економіко-математичних методів дослідження і таких методів збору інформації, як експеримент, фокус-групи або імітаційне моделювання.

### Прогнозні методи дослідження

На базі прогнозних досліджень передбачається стан об'єкта в майбутньому. Прогнози допомагають керівництву прийняти рішення щодо інвестицій в нові ризиковані проекти, щодо ринкової стратегії і тактики. Прогнозні мети викликають постановку специфічних завдань дослідження, які пов'язані з застосовуваними методами прогнозування. У прогнозних дослідженнях застосовні різноманітні методи дослідження. Прогноз може бути зроблений на основі емпіричних досліджень. Основне завдання дослідження в такому випадку - встановлення специфіки поведінки потенційних покупців товару в різних ситуаціях, а також ступеня готовності їх до покупки. Цей метод широко використовується і особливо корисний в тих випадках, коли немає даних про продажі, наприклад при прогнозуванні обсягу продажів нового товару.

Прогноз може бути зроблений на основі експертних методів дослідження або з допомогою економіко-математичного моделювання з використанням різних якісних або кількісних методів прогнозування

### Об'єкт і предмет дослідження

Виявлення об'єкта і предмета дослідження тісно пов'язане з формулюванням проблеми, що розглядається. Об'єкт і предмет дослідження співвідносяться між собою як загальне і часткове.

Об'єкт дослідження - це особа (особи), процес, результат цього процесу або явище, що виступають носіями або джерелами проблеми.

Як об'єкт дослідження можуть виступати:

- реальні фізичні та юридичні особи (наприклад, споживачі, домогосподарства, сама фірма, постачальники, посередники та ін.);
- процеси і економічні механізми (наприклад, процес прийняття рішення про покупку, функціонування ринкового механізму, зміна факторів макросередовища і тощо);



- сфери діяльності (наприклад, галузь, сектор ринку);
- регіони (географічні ринки);
- товари.

Предмет дослідження - це та частина об'єкта або його властивості, які задіяні в появі проблемної ситуації.

Наприклад, об'єктом дослідження можуть виступати споживачі, предметом ж дослідження - структура їх потреб, поведінка при виборі конкретного товару, їх спосіб життя або реакція на конкретні маркетингові стимули.

Вибір предмета дослідження в кожному випадку буде продиктований формулюванням проблеми.

Робочі гіпотези

Хтось з великих казав: «Для того, щоб задати правильне питання, необхідно знати половину відповіді».

На етапі формулювання робочих гіпотез проблема, яка потребує вирішення, перетворюється в проблему, що вимагає дослідження (в проблему недостатньої інформації для прийняття рішення).

### **Наприклад:**

Проблема: *Після реконструкції автосервісу його відвідуваність впала.*

Питання дослідження: *Чи задоволені клієнти послугами автосервісу?*

Декомпозиція наукового питання: *1. Клієнти задоволені новими цінами на ремонт автомобіля? 2. Клієнти задоволені часом очікування ремонту, який збільшився з моменту реконструкції?*

Гіпотези: *1. Клієнти не відвідують автосервіс через завищені ціни. 2. Клієнти не відвідують автосервіс через тривалий час очікування.*

Вимоги, що пред'являються до робочої гіпотези:

- Достовірність.
- Конкретність - служить основою для рішення, а не тільки пояснює суть явища.
- Верифікованість - повинна бути передбачена можливість перевірки гіпотези на емпіричному матеріалі.
- Формалізованість - основні припущення гіпотези повинні спиратися не тільки на логічні аргументи, а й бути вимірними.

## Вибір методу дослідження і методів збору інформації

Завершальна процедура етапу постановки завдань - оцінка можливих методів дослідження, джерел і способів збору інформації, необхідних фінансових коштів і трудовитрат на проведення збору додаткової інформації.

Вибір методу дослідження тісно пов'язаний з відповіддю на питання: «Яким чином планується вивчати об'єкт дослідження?» Залежно від того, чи будуть розглядатися реальні приклади об'єкта дослідження або будуть збиратися думки компетентних фахівців про досліджуваний об'єкт, або об'єкт буде досліджуватися на основі імітаційної моделі, від цього залежить вибір методу дослідження.

Методи дослідження можуть бути емпіричними, експертними та економіко-математичними (імітаційними).

- Емпіричні - ґрунтуються на вивченні діючих об'єктів за допомогою різних методів збору інформації, включаючи методи соціологічних досліджень (кількісних і якісних) і методів роботи з документами. Переваги: об'єктивність, різноманіття прийомів збору інформації. Недоліки: трудомісткість, високі витрати, тривалість збору інформації.

- Експертні - ґрунтуються на вивченні думок фахівців-експертів про досліджуваний об'єкт. Переваги: синтез досвіду і інтуїції для отримання нового знання, можливість отримання кількісних оцінок у випадках, коли відсутні статистичні відомості або показник має якісну природу, швидкість отримання результатів. Недоліки: достовірність і надійність результатів дослідження залежать від компетентності експерта, суб'єктивність методу, трудомісткість процедури збору інформації, потреба у висококваліфікованих фахівцях для проведення опитування.

- Економіко-математичні - ґрунтуються на математичному моделюванні досліджуваних об'єктів з метою прогнозування майбутнього стану, оптимізації рішення, встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Переваги: науковий підхід, статистична достовірність, формалізація інформації. Недоліки: трудомісткість побудови моделі, негнучкість реакції моделі (нездатність формувати результати в інших умовах), використання в описі об'єкта тільки кількісних оцінок.

## **Дослідницький кейс «Харлей Девідсон»**

На початку XXI ст. керівництво Harley Davidson виражало сумніви щодо інвестицій в розширення виробництва мотоциклів через тривалого зниження продажів в 1980-х рр. Головне питання, що цікавило керівництво компанії: чи буде попит в довгостроковому періоді високим або споживачі захопляться чимось іншим?

Було проведено пошукове дослідження для уточнення маркетингової проблеми.

В ході дослідження експерти підтвердили високий імідж торгової марки. Вони прогнозували зростання витрат на відпочинок і розваги до 2010 р.

Вторинні дані свідчили про те, що у власників мотоциклів є другий транспортний засіб.

Проведення фокус-груп дозволило виявити, що мотоцикли - не стільки транспортний засіб, скільки засіб розваги і відпочинку. Крім того, була підтверджена лояльність до торгової марки при повторних покупках.

Проведене пошукове дослідження дозволило сформулювати маркетингову проблему і проблему дослідження.

Управлінська проблема: чи повинна компанія інвестувати в нарощування виробництва мотоциклів?

Проблема маркетингового дослідження: чи будуть покупці лояльними в довгостроковій перспективі?

Були сформульовані наступні завдання дослідження (пошукові питання).

- Хто споживачі?
- Чи можна сегментувати ринок?
- Чи всі сегменти мають однакові мотиви покупки? Як вони сприймають свої мотоцикли Harley?
- Який ступінь їхньої лояльності до торгової марки?

Були висунуті наступні гіпотези.

- Ринок можна сегментувати на основі психографічних характеристик.
- У кожного сегмента - свої мотиви володіння мотоциклом Harley.
- Лояльність до торгової марки висока у всіх сегментах.

Для досягнення поставленої мети і виконання завдань використовувалися наступні методи.

- Вивчено фокус-групи:

- фактичних власників;
- потенційних власників;
- власників мотоциклів інших торгових марок.

- Розіслані 16 тис. анкет для отримання профілю споживача і їх оцінки мотоциклів Harley.

В результаті компанія отримала наступні результати.

Виділено сім сегментів (гіпотеза 1 підтверджена):

- «люблячий пригоди консерватор»;
- «чутливий прагматик»;
- «прихильник стилю»;
- «розслаблений турист»;
- «типовий капіталіст»;
- «холоднокровний одинак»;
- «зухвалий невдаха».

Гіпотеза 2 спростована: всі покупці при покупці виходили з того, що Harley виступає символом влади, свободи і незалежності.

Гіпотеза 3 (лояльність споживачів в довгостроковому аспекті) підтверджена.

Кошти були інвестовані.

## **Маркетингова інформація**

Під маркетинговою інформацією розуміють сукупність повідомлень, знань, відомостей про стан будь-якого об'єкта, його довкіллі і процесів, які в ньому протікають.

Маркетингова інформація може бути отримана трьома способами:

- Кабінетні дослідження;
- Польові дослідження
- Комбінований спосіб

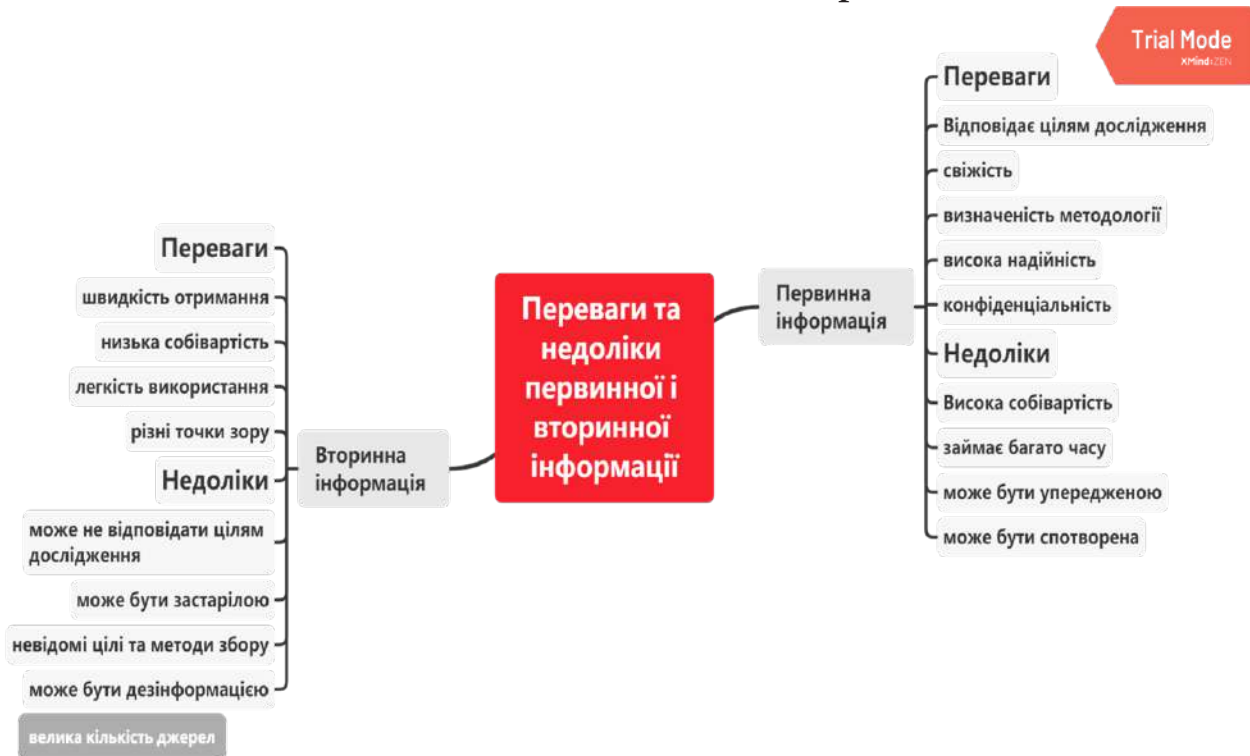
Цілями кабінетних досліджень є збір і обробка вторинної інформації.

Польові дослідження - це методи збору та обробки інформації «за місцем знаходження інформації», тобто у «полі».

Вторинна інформація - це інформація, яка була зібрана для цілей, відмінних від цілей дослідження, і яку можна частково використовувати для вирішення що стоїть в даний момент проблеми.

Первинна інформація – та, яка була отримана безпосередньо для цілей конкретного дослідження.

І первинна, і вторинна інформація мають свої переваги та недоліки, з якими ви можете ознайомитися на рис. 1.4.



**Рис. 1.4 Переваги та недоліки первинної та вторинної інформації**

Вторинні дані не є результатом проведення спеціальних маркетингових досліджень. Основа їх отримання - кабінетні дослідження.

Кабінетні дослідження є найбільш доступним і дешевим методом проведення маркетингових досліджень. Для малих середніх фірм це найбільш прийнятний спосіб отримання інформації.

За допомогою вторинної інформації керівник підприємства отримує можливість відстежувати діяльність фірми з маркетингових позицій, цілей і завдань.

Вторинна інформація дуже обширна і виходить з широкого кола джерел, які повністю практично неможливо перерахувати. Ці джерела зазвичай поділяють на внутрішні і зовнішні, останні подані на рис. 1.5.





Рис. 1.5 Джерела зовнішньої вторинної інформації

Зовнішня інформація може бути отримана з різних джерел. Розглянемо основні з них.

- Інформація із спеціалізованих журналів, довідників. Існує безліч друківаних джерел, що містять спеціальну інформацію. Це можуть бути тематичні журнали, що відображають нові методи досліджень, їх результати, інформацію аналітичного характеру в різних напрямках діяльності сфери маркетингу; спра-вильно видання, що містять дані про функціонування ринків, потенційних споживачів, постачальників, конкурентів і інших контактних групах.

- Виставки, конференції. Це джерело має на увазі можливість отримання корисної спеціалізованої інформації від професіоналів, налагодження контактів у вашій сфері діяльності. Основна перевага цього джерела - можливість отримання досвіду. У будь-якому випадку, дізнаєтеся щось нове.

- Дані офіційної статистики.

- Інформація консалтингових і дослідницьких організацій. В останні роки все більшою популярністю стали користуватися організації, які надають різного роду консультаційні послуги.



Причому деяка інформація загального або специфічного характеру знаходиться у відкритому доступі з метою залучення потенційних клієнтів до своїх послуг. Практично безкоштовно, подібна інформація може бути отримана з мережі Інтернет.

- Інформація з глобальної мережі Інтернет. Це найбільш доступне джерело з усіх перерахованих, що пропонує великий обсяг інформації. Оскільки Інтернет є всесвітньою мережею, тут представлена інформація з різних країн світу. Використовуючи це джерело, ви можете отримати дані міжнародних державних і недержавних організацій, об'єднань, асоціацій, які надають дані офіційної статистики, оброблені результати пошукових і каузальних досліджень і багато іншого.

- Велика різноманітна інформація представлена в зарубіжних джерелах. Тому запасаємося терпінням, при необхідності озброюємось словником, підбираємо правильні ключові слова, і світ у ваших ніг!

- Інформація з товаропровідної мережі. Це джерело може допомогти в пошуку даних про споживачів, постачальників і виробників: ціни, представлений асортимент, споживчі переваги, періодичність покупок, поставок та інше. Використання інформації при цьому може бути досить трудомістким за умови складності організації товаропровідної мережі: великого числа посередників і торгових об'єктів.

Для вибору джерел інформації при проведенні вторинних досліджень можна застосувати інформаційну матрицю, в якій показана можливість (ймовірність) використання внутрішньої і зовнішньої інформації в залежності від деяких об'єктів дослідження. Модифікований варіант такої матриці наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### **Джерела маркетингової вторинної інформації**

	Об'єкти дослідження						
1	2	3	4	5	6	7	8
Джерела інформації	Канали сбуту	Форми сбуту	Формування продукту	Формування ціни	Постачання та умови оплати	Реклама, PR	Служба клієнтів

#### **ВНУТРІШНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

Статистика товарообігу	X	X	X	X	X	X	X
------------------------	---	---	---	---	---	---	---

1	2	3	4	5	6	7	8	
Статистика замовлень	X	X	X	X		X	X	
Калькуляція витрат			X	X		X	X	
Карти клієнтів		X	X		X	X	X	x
Корреспонденція клієнтів	X	X	X	X	X	X	X	x
Карти посередників зі збуту	X		X	X	X		X	
Повідомлення представників фірми	X/X	X/X	X/X	X/X	X/X	X/X	X/X	
Звіти служби клієнтів			X/X			X	X	X
Відомості про покупку	X/X	-/X	X/X		-/X	-/X		X
<b>ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ</b>								
Дані державних статистичних органів, оборот			-/X					
Дані державних статистичних органів, оборот				-/X				
Проспекти, каталоги	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	
Звіти фірми	-/X	-/X	-/X		-/X			
Економічні видання, газети	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	
Професійні журнали	X/X		-/X			-/X	-/X	
Довідники	X	X				X/X		
Каталог виставок та ярмарок	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	-/X	
Знаком «X» показана можливість використання певного джерела інформаційних придослідженні (у чисельнику - для дослідження самої коипанії, у знаменнику - для конкурентів								

## Кількісні дослідження

Кількісні методи дослідження базуються на опитуваннях певної кількості респондентів і дозволяють отримати числові значення досліджуваних показників. Кількісні дослідження отримали свою назву через націленості на отримання кількісної інформації про велику кількість об'єктів дослідження. Такі дослідження призначені для вивчення об'єктивних, кількісно вимірюваних характеристик поведінки людей, вони застосовуються тоді, коли необхідні точні, статистично надійні дані.

Кількісні методи дослідження використовуються найчастіше, оскільки дозволяють поширювати результати дослідження на всю сукупність і говорити узагальнено про населення країни чи певного регіону, в результаті опитування багатьох респондентів. В основі методик кількісних досліджень завжди лежать строгі статистичні моделі, використовуються великі вибірки, що дозволяє з'ясувати кількісні (числові) значення досліджуваних показників. До вибірці в кількісних дослідженнях висуваються жорсткі вимоги, засновані на теорії ймовірностей і математичній статистиці. Обробка інформації в таких дослідженнях здійснюється за допомогою упорядкованих процедур, кількісних за своєю природою.

Найчастіше кількісні дослідження використовуються для наступних цілей (Рис. 1.6).

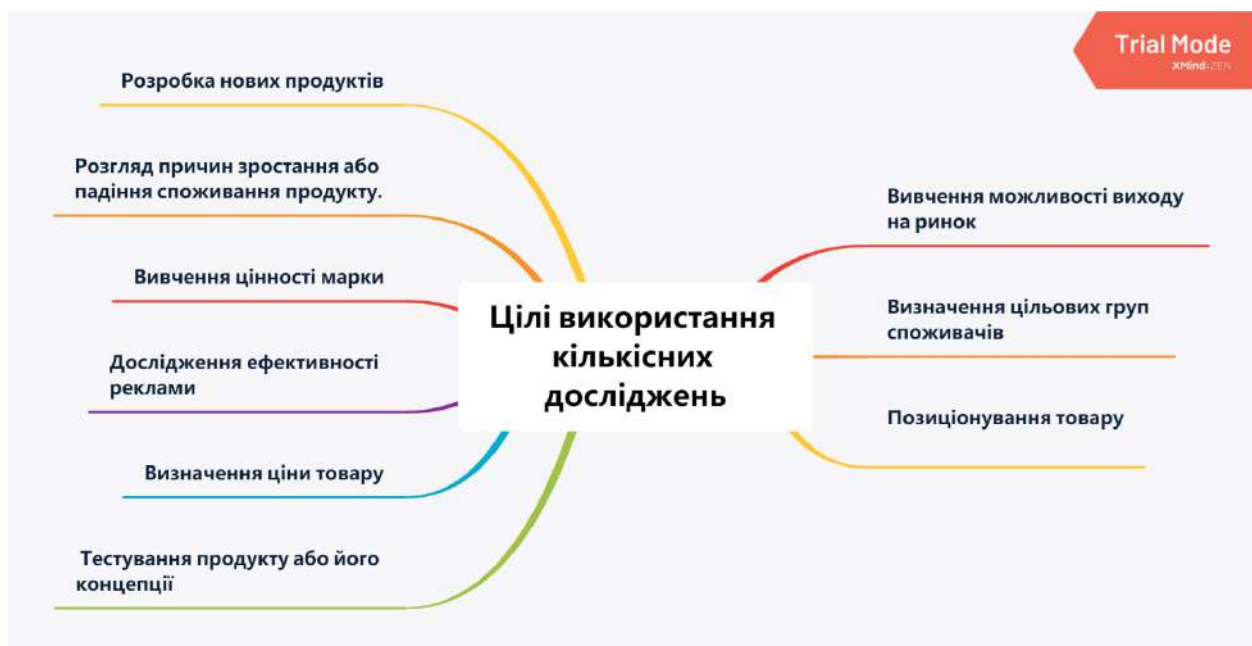


Рис. 1.6 Цілі використання кількісних досліджень

Переваги кількісного методу дослідження:

- Охоплення великої кількості об'єктів дослідження (респондентів, точок і т.п.). Однак для охоплення важкодоступних сегментів (наприклад, вищих / нижчих верств населення) традиційно прийнято використовувати якісні методи дослідження (case study)

- Можливість збору кількісних даних

- Можлива анонімність учасників опитування. Анкета для проведення кількісного опитування може носити анонімний характер, ряд фахівців вважає, що анонімність підвищує рівень достовірності отриманих даних. Однак, це спірне питання, так як дослідження, проведені на цю тему, показують, що рівень достовірності відповідей анонімних респондентів не набагато відрізняється від рівня відповідей персоніфікованих респондентів

- Можливість використання наочних матеріалів. Це ж перевага можна виділити і в якісних дослідженнях

- Можливість використання в ході дослідження різних методик: психологічних і психографічних тестів, проєктивних методик, спрямованих на отримання як фактуальної (фактичної) інформації, так і інформації, що стосується особистості респондента.

## **Методи опитування**

Залежно від типу респондентів розрізняють масові і спеціалізовані опитування.

У масовому опитуванні основним джерелом інформації виступають різні особисті категорії населення, професійна діяльність яких не пов'язана з предметом аналізу. У спеціалізованих опитуваннях головним джерелом інформації є компетентні особи, чия діяльність тісно пов'язана з предметом дослідження.

Головне завдання кожного конкретного опитування - задати питання реальним або потенційним споживачам продукту. Якщо дослідження проводити серед нецільової аудиторії, таке дослідження буде неефективним. Переваги та недоліки методів опитування наведені на рис. 1.7.



**Рис. 1.7 Переваги і недоліки методів опитування**

### **Приклад**

Компанія, виробник корму для тварин, тестувала ідею розробки корма для вагітних собак. У якості цільової аудиторії були відібрані власники домашніх тварин. Але які відомості і інформацію можна отримати від власників хом'ячків, мадагаскарських тарганів, ігуан і всіх інших тварин, які вважаються домашніми? Цільовою аудиторією у цьому випадку повинні були стати власники собак, більше того, власники собак жіночої статі. Результати такого дослідження відправилися прямо на смітник.

Опитування може бути проведене віч на віч з респондентом ( face to face), по телефону, письмово.

### **Поштові опитування**

Важлива перевага поштового опитування - простота організації. Немає потреби в підборі, навчанні, контролі за діяльністю великої кількості анкетерів. При відомому досвіді дослідників підготовка і розсилка всієї документації поштового опитування для 2000-3000 чоловік може бути здійснена двома працівниками за 7-10 днів.

До переваг методу відноситься і те, що він дозволяє одночасно провести опитування на великій території, в тому числі у важкодоступних районах. Перевага даного прийому збору

інформації полягає також в тому, що анкета заповнюється тільки респондентом. Тим самим відсутній контакт респондента і анкетера (інтерв'юера), а, отже, і психологічний бар'єр, що спостерігається іноді при індивідуальному очному опитуванні.

Відзначимо низьку вартість поштового опитування, оскільки немає потреби залучати до збору інформації анкетерів і тим більше інтерв'юерів, використання яких збільшує матеріальні витрати на дослідження. Основні переваги та недоліки даного методу представлені на рис. 1.8.



Рис. 1.8 Переваги та недоліки опитування по пошті

### Телефонні опитування(САТІ)

Використання телефонних опитувань доцільно у випадках, коли необхідно отримати дані від загальної сукупності населення на території України. Також телефонні опитування широко використовуються для опитування конкретних респондентів - жителів конкретного району, міста, області; представників будь-якої професії і т. д. (так звана «цільова вибірка»).

Завдання , які вирішують, використовуючи опитування по телефону:

- Вивчення задоволеності споживачів тим чи іншим товаром або послугою (SCI, NPS);



- дозволяють проводити сегментаційного дослідження різних ринків;
- дозволяють проводити пошукові дослідження ринку: які товари популярні, куди рухатися, в яких регіонах продукти або послуги більш затребувані;
- аналіз конкурентів: зрозуміти розташування на ринку;
- NPS-менеджмент, використовується action-план за допомогою контакт-центру.

Головними перевагами цього методу є оперативність, відносно низька вартість, наявність великого арсеналу інструментів для контролю якості робіт, а також можливість опитування важкодоступних категорій респондентів. Всі розмови записуються, а аудіозаписи згодом можуть бути прослухані.

Переваги та недоліки телефонного опитування - рис. 1.9.



Рис. 1.9 Переваги та недоліки особистих інтерв'ю

### Інтерв'ю face to face

Це один з основних методів зі збору кількісних даних, де інтерв'юер спілкується безпосередньо з респондентом, використовуючи строго структуровану анкету.

Особисті інтерв'ю можуть проводитися за місцем роботи або проживання респондентів, на вулиці або в певних місцях продажів.

Які завдання вирішують для бізнесу:

- Визначення рівня популярності, впізнаваності торгової марки;
- Аналіз ефективності рекламної кампанії;
- Визначення оптимальної ціни на товар або послугу;
- Дослідження, як купують споживачі;
- Сегментація споживачів за особливостями їх купівельної поведінки;
- Оцінка ємності ринку;
- Аналіз медіа-переваг споживачів;
- Визначення відносини потенційних споживачів до конкретного товару чи послуги.

Переваги та недоліки особистих інтерв'ю приведені на рис. 1.10.



Рис. 1.10 Переваги та недоліки особистих інтерв'ю

Велику популярність набувають інтернет-опитування. Зростаюча популярність інтернет-опитувань пояснюється їх значними перевагами (Рис. 1.11).



**Рис. 1.11 Переваги та недоліки інтернет-опитування**

Низький рівень матеріальних витрат в розрахунку на одного респондента дозволяє, в свою чергу, при бажанні домогтися істотно більшого обсягу вибіркової сукупності - в кілька тисяч, а потенційно, навіть в кілька десятків тисяч чоловік. А це, як відомо, знижує величину випадкової помилки вимірювання.

Це широкомасштабне і глобальне онлайн-дослідження, що включає опитування декількох тисяч чоловік по всьому світу, можна провести протягом одного-трьох днів.

Інтернет-опитування дозволяють швидко і без додаткових витрат змінювати інструмент дослідження відповідно до нових даних, отриманих в ході пілотажу (не потрібно передрук тиражу анкет). Навіть тоді, коли основний польовий етап вже почався, після повернення перших анкет, у дослідника все ще залишається можливість виявити недоліки опитувальника, і оперативно їх виправити.

У Мережі можна опитати тих, хто недоступний для соціологів в реальному житті - ніколи не піде на контакт. З одного боку, це - проблемні і маргінальні групи населення - наркомани, злочинці, сексуальні меншини, повії і т.п. А, з іншого боку, навпаки, високо

забезпечені громадяни і люди володіють високим соціальним статусом.

Можливість орієнтації на специфічні вибірки, залучення людей з конкретними, специфічними інтересами. Як правило, домогтися цього досліднику дозволяє запрошення для участі в інтерв'ю респондентів з певного тематичного форуму, чату або телеконференції.

Дослідження через Інтернет дають можливість вивчати найрізноманітніші соціальні групи і спільноти, долаючи державні кордони і будь-які географічні відстані, здійснювати міжнаціональні дослідження.

У порівнянні з традиційними формами опитувань громадян (квартирними, телефонними, поштовими і т.п.), дослідження через Інтернет дозволяють істотно заощадити час, гроші і людські ресурси.

### **Експеримент**

На відміну від методу опитування, який передбачає наявність самих різних форм проведення, експеримент в теорії маркетингу ділиться тільки на дві форми - лабораторні експерименти і польові експерименти, які ще нерідко називають *test marketing* (пробний маркетинг). В цілому, цей метод хороший тим, що дає уявлення про те, як розвивається ситуація в реальному середовищі. Це досить складний, а нерідко і витратний метод, який, як правило, може дозволити собі не кожна компанія.

Складність методу полягає ще й в тому, що наприклад, на відміну від письмового та усного опитування, які в більшості випадків можуть бути легко замінні один одним, лабораторні експерименти, аж ніяк не альтернатива польовим. Це два різних підходи до вивчення різних явищ. Наприклад, якщо лабораторні експерименти застосовні найчастіше для вивчення і тестування будь-якого продукту, то польові експерименти націлені на вивчення самого ринку. До того ж, проведення перших найчастіше має на увазі створення штучних, «лабораторних» умов, а останні проводяться як правило, в реальному середовищі.

Вважається також, що польові дослідження - одні з найбільш витратних і складних, але при цьому вони дозволяють глибоко вивчити ринок, його умови, гравців тощо. Переваги і недоліки експеримента представлені на рис. 1.12.



**Рис. 1.12 Переваги та недоліки експеримента**

Один з самих відомих експериментів в маркетингу – «сліпий тест». Головною метою «сліпих» тестів є отримання «гедоністичної оцінки» продукту, тобто оцінки на основі внутрішньо властивих продукту характеристик (неіміджевих). У «сліпому» тесті дослідник фокусується на основних / базових характеристиках продукту.

Однак слід пам'ятати, що тільки на результати «сліпих тестів» покладатися не слід. Найчастіше компанії проводять сліпі тести, щоб визначити ринковий потенціал продукту, не беручи до уваги позиціонування даного продукту на ринку. Всі пам'ятають грандіозний провал New Coke в 1980-х роках. При проведенні сліпого тесту New Coke виявилася набагато краще класичної Coca-Cola в очах споживачів. Однак коли New Coke вивели на ринок в якості заміни Classic Coke, це викликало бурю протесту серед споживачів.

### **Приклад з практики**

Експеримент відбувся в одному з магазинів роздрібної мережі побутової техніки, до участі в ньому були запрошені ті, хто відповідально пробує все сам і чесно розповідає про свій досвід, - журналісти і блогери. З п'яти телевізорів різних брендів з подібними технічними характеристиками відповідно до власного сприйняття їм потрібно було визначити кращий з точки зору якості зображення.

Учасників експерименту попросили оцінити кожен телевізор за п'ятибальною шкалою за чотири параметрами: контрастність, яскравість, кут огляду і якість відображення динамічних сцен.



Логотипи виробників закрили, ввімкнули телевізори у режимі заводських установок, запустили одну і ту ж «картинку» - і запросили блогерів приступати до оцінки.

Після того, як оцінки учасниками були виставлені, журі вирушило рахувати голоси. З телевізорів зняли «маски». Результати здивували всіх. Аксиома «більш відомий бренд = краща якість зображення = найвища ціна» перестала бути аксіомою. Тепер це теорема, яку ще треба довести виробникам.

### **Приклад з практики**

Харківська компанія, яка працює на ринку харчової промисловості, працювала над створенням нового продукту – закусочного делікатесного сиру. Експериментували з кількома смаками, і в фінал вийшли два продукти: сир делікатесний з соєвим соусом і сир делікатесний з креветками без соєвого соусу. Треба було протестувати продукти на споживачах.

Польовий експеримент проводили в кафе-ресторані, який за своїми характеристиками відповідав стилю життя і уподобанням майбутньої цільової аудиторії. Після того, як офіціант прийняв заказ, відвідувачам ресторану пропонували скуштувати два види делікатесного сиру і оцінити їх за органолептичними характеристиками: зовнішній вигляд, колір, запах, смак, консистенція за п'ятибальною шкалою.

Була розроблена спеціальна анкета, в якій проставлялися оцінки. За результатами експерименту – дегустації перемогу одержав сир делікатесний з креветками без соєвого соусу.

### **Панельне дослідження**

Панельне дослідження передбачає збір даних в однієї і тієї ж групи людей, по одній і тій же проблемі через рівні проміжки часу з метою контролю змін, що відбуваються в поведінці споживачів під впливом зовнішнього середовища. Переваги і недоліки цього методу представлені на рис. 1.13.





**Рис. 1.13 Переваги та недоліки панелі**

Основними ознаками панелей є: сталість предмета і теми дослідження; повторення збору даних через рівні проміжки часу; постійна сукупність об'єктів дослідження (підприємства торгівлі, споживачі, домашні господарства і т. п.).

Панельний метод маркетингового дослідження має безсумнівні переваги перед епізодичним елементарним опитуванням. Він дозволяє порівнювати отримані результати спостережень з минулими даними і виявляти тенденції і закономірності досліджуваних явищ, підвищує репрезентативність вибірки (бо до однієї і тієї ж вибірки дослідники звертаються багато разів).

Деякі відомості можна отримати тільки за допомогою проведення панельних досліджень. Так, наприклад, регіональні виробники макаронних виробів знають, що обсяг продажів їх товару в осінньо-зимовий період дещо менше, ніж у весняно-літній. Чому? Відповідь проста.

Взимку жителі сіл і невеликих міст воліють споживати більше картоплі, який самі ж для себе і вирощують на своїх дачних ділянках. Так вони скорочують свої витрати на харчування. Цю тенденцію можна виявити за допомогою елементарних спостережень, але висловити її кількісно можна тільки за результатами панельних досліджень.

Припустимо, якась фірма, яка виробляє макаронні вироби, сформуvala для себе панель, що складається з декількох десятків

домогосподарств, і регулярно спостерігає за нею протягом року. Ясно, що у фірми з'явиться чимало інформації щодо обсягів закупівлі макаронних виробів (і що особливо добре, в номенклатурі) в різні місяці, яка дозволить встановити точні кількісні характеристики споживання цієї продукції за порами року. Отримати такі точні кількісні залежності можна тільки за допомогою панельних досліджень, ніякі інші методи для цього не підійдуть.

### **Розробка опитувальних листів**

На жаль, розробка опитувальних листів найчастіше вважається легкою роботою. Та що там його робити? Написав якихось 5 питань – ось тобі і анкета.

Але ж не все так просто, як здається.

Анкета має свою структуру, в ній використовуються як питання, так і вимірювальні шкали, вона має свою логіку будування.

Якщо ви самі будете розробляти анкету для маркетингових досліджень, не звертаючись до спеціаліста, то вам знадобляться наступні знання.

Складання анкет - це процес перекладу основних гіпотез дослідження на мову запитань, це складна і трудомістка процедура. Анкета повинна забезпечити отримання змісту, правдивого по відношенню до опитуваного і значимого по відношенню до проблеми. Складання науково цінної анкети - як правило, колективна робота.

У створенні анкети, або плануванні інтерв'ю є одне правило: «Питання - це вже майже відповідь». Інформативну відповідь можна отримати лише при дуже добре продуманому питанні. Для того, щоб створити такі питання, проводиться велика підготовча робота.

Послідовність складання опитувальників складається з чотирьох основних етапів. Звичайно, у кожного розробника своя схема складання. Однак усі вони єдині в тому, що стосується початкового і завершального етапів розробки опитувального листа.

Ми чомусь вважаємо, що геть всі респонденти розуміють сенс анкети і заповнюють її коректно. Але це не так. Можна виділити, як мінімум, наступні частини анкетного дослідження, де може виникнути нерозуміння:

- Нерозуміння слів і спеціальних термінів.
- Нерозуміння інструкції.
- Нерозуміння спрямованості опитування.

- Нерозуміння формулювання питань.
- Нерозуміння критеріїв оцінки.

*Нерозуміння слів і спеціальних термінів.* Респонденти дійсно, інколи не розуміють слів, які досліднику здаються цілком зрозумілими. Наприклад, в одному дослідженні було використано слово «ергономічність». При пілотуванні анкети з'ясувалося, що цей термін незрозуміла майже половина респондентів. Тому не треба використовувати при опитуванні спеціалізованих термінів або сленгу, це може сильно драти вати учасників дослідження. Не треба питати у людини, яка зловживає алкоголем, «як часто ви відчуваєте тремор у верхніх і нижніх кінцівках після вживання алкоголю?», він цього просто не зрозуміє.

Трапляється і *нерозуміння інструкції*. В одній з анкет, було питання «Вкажіть ВНЗ. Розшифруйте аббревіатуру». Відповідь була – «Вищий Навчальний Заклад». Тому дуже ретельно треба перевіряти, як сформульовано питання, чи не виникає двозначності, давати чіткі інструкції. У наведеному прикладі треба було написати: «Вкажіть назву вищі (або навчального закладу), яку Ви закінчили».

*Нерозуміння формулювання питання.* Одного разу ТОП-менеджер виробничої компанії, яка у той момент закінчувала навчання в МВА і цікавилася вивченням мотивації робітників на виробництві, вирішила провести дослідження мотивації робітників. Коли спитали, а які методи вона збирається використовувати, то почули відповідь: «А які тут потрібні методи? - Роздам їм папірці з питанням «Що вас мотивує?» і зберу відповіді».

Як зреагували працівники на таке питання залишається здогадкою.

У Додатках наведено кілька шаблонів для складання анкет, ви можете їми скористатися.

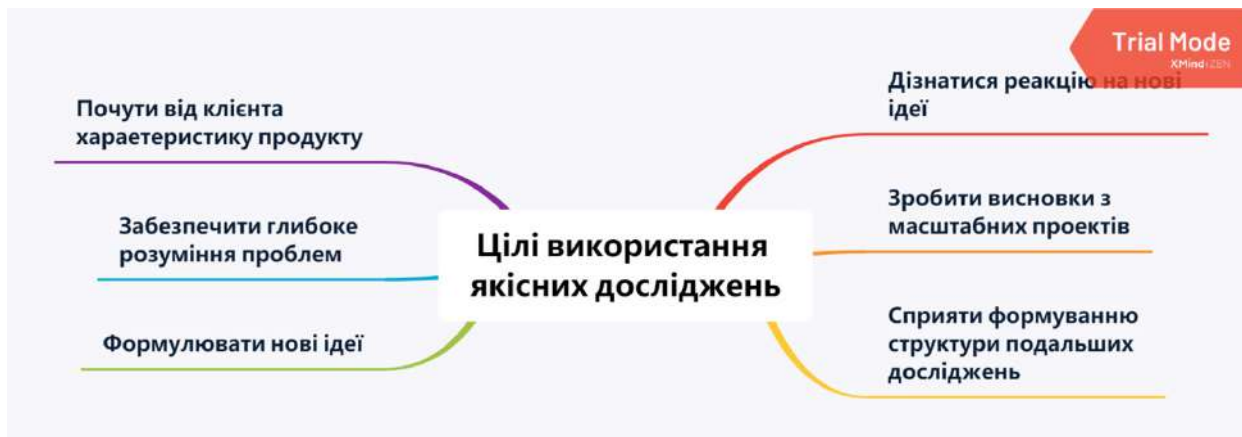
Але пам'ятайте, що наші шаблони опитувань - не істина в останній інстанції. Це, скоріше, орієнтир і приклад того, як виглядає анкета опитування для споживачів ваших послуг, товарів, користувачів сайту, партнерів

## **Якісні дослідження**

Якісні методи дослідження є неструктурованими або напів структурованими методами опитування. Вони розроблені так, щоб розкріпачити учасників опитування і виявити їхні справжні думки, почуття і мотиви. Якісні методи досліджень дозволяють

отримати глибинну інформацію, відповісти на питання: «як і чому», отримати інформацію про мотиви поведінки і установки, досягнути гнучкості зборі даних і подальшого аналізу.

Цілі використання якісних досліджень надані на рис. 1.14.



**Рис. 1.14 Цілі використання якісних досліджень**

До основних методів якісних досліджень відносять фокус – групи, глибинне інтерв'ю, експертні інтерв'ю, аналіз протоколу.

Фокус-група - це групове опитування в процесі обговорення типових представників цільової аудиторії (як правило, 8-12 осіб), який проводить модератор за заздалегідь визначеним сценарієм (можливо, з невеликими відхиленнями).

Глибинне інтерв'ю (опитування) - це особиста бесіда інтерв'юера з респондентом, що припускає поєднання основних питань з уточнюючими, які припускають докладну відповідь.

Аналіз протоколу передбачає озброєння респондента відео-, звукозаписними пристроями в процесі прийняття рішення про покупку товарів імпульсивного попиту або товарів попереднього вибору, коли він повинен детально зафіксувати всі етапи покупки і фактори, якими керувався в процесі покупки.

Фокус – групи – найбільш популярний метод якісних досліджень, тому поговоримо про них більш детально.

Доцільно використовувати фокус – групи для тестування, перевірки гіпотез і отримання нових точок зору (включаючи негативні), але не для збору статистики щодо предмета дослідження (Рис. 1.15).





Рис. 1.15 Використання методу фокус - груп

Кількість учасників фокус групи не повинна перевищувати 6-12 чоловік. Менш шести учасників - обмежує можливості обговорення, тому що мало думок для підтримки дискусії і творчого розкріпачення.

Більш дванадцять учасників теж погано, тому що не всім вдається висловитися, а зв'язок між учасниками втрачається.

Вирішіть, скільки учасників Вам необхідно для кожної фокус групи. Якщо кількість учасників по кожній фокус групі не досягає кількості шести чоловік, продумайте варіант об'єднання фокус груп. Якщо кількість учасників більше дванадцяти, розділіть їх на дві фокус групи.

Як тільки Ви вирішили, скільки учасників набралось, дізнайтеся скільки з них зможуть взяти участь в роботі фокус групи. Якщо учасники - Ваші постійні клієнти або співробітники організації, то проблема «скільки запросити» не виникне.

Рішення про те, хто повинен взяти участь в фокус групі проводиться в чотири стадії:



- Вирішіть скільки учасників має бути і скільки необхідно запросити.

- Ще раз згадайте мету фокус групи і підготуйте лист ключових характеристик, які повинні бути притаманні учасникам.

- Перегляньте список і виберіть учасників з як мінімум двома подібними характеристиками.

- Складіть список і розішліть запрошення.

Неможливо організувати роботу фокус групи за один день. Підготовка починається не менше ніж за чотири тижні до заходу. Шість або вісім тижнів оптимальний термін організації фокус групи. Як правило саме стільки часу займає підготовка, запрошення учасників, підготовка і тестування питань, організація місця проведення, збір додаткових матеріалів для проведення заходу. Нижче представлений перелік дій, необхідних для організації і проведення фокус групи.

- Постановка мети - 6-8 тижнів до початку заходу.

- Відбір учасників - 6-8 тижнів до початку заходу.

- Запрошення учасників - 6-8 тижнів до початку заходу.

- Відбір координатора - 4-5 тижнів до початку заходу.

- Підготовка питань - 4-5 тижнів до початку заходу.

- Підготовка сценарію - 4-5 тижнів до початку заходу.

- Підготовка місця проведення заходу - 4 тижні до початку заходу.

- Розсилка запрошень - 4-5 тижнів до початку заходу.

- Підтвердження участі - 2 тижні до початку заходу.

- Підготовка приміщення - 1 тиждень до початку заходу.

- Розсилка нагадування про захід - 2 дні до початку заходу.

- Підготовка додаткових матеріалів для заходу - 2 дні до початку заходу.

- Проведення заходу – 1 день.

- Розсилка листів подяки - через два дні після проведення заходу

- Обробка записів - через два дні після проведення заходу.

- Підготовка висновку і розсилка результатів учасникам - через 1 тиждень.

- Підготовка звіту - після обробки всієї отриманої інформації.

### **Приклад постановки цілей дослідження:**

1. Вивчення уподобань споживачів на ринку в цілому.

2. Вивчення впізнаваності виробників, торгових марок на ринку.

3. Оцінка сприйняття і перспектив використання існуючих торгових марок Замовника

4. Аналіз переваг потенційних споживачів з точки зору місця покупки продукції. Мотиви покупки. Фактори, що впливають на покупку і розмір покупки.

5. Проведення порівняльного аналізу продукції Замовника з продукцією конкурентів (тестування продукції). Ранжування продукції по співвідношенню ціна-якість через сліпу дегустацію. Тестування смакових якостей, дизайну упаковки, нейминга і стилістики різних видів продукції.

Приклад Приклад скринінг - анкети для рекрутингу респондентів на фокус-групу дивіться Додаток 1.

Пам'ятайте, що фокус група проводиться протягом півтора-двох годин, тому Ви зможете задати не більше 4-5 питань. Не так вже й багато як здається, особливо якщо врахувати «вітальний і розігріває» питання. Таким чином, у Вас залишається можливість задати лише три запитання, які стосуються безпосередньо до теми фокус групи.

Послідовність і тон запитань не менш важливі, ніж зміст питань. Щоб домогтися ефективності, питання повинні бути відкритими, починаючи від загального до конкретного.

Як тільки ви підготували питання, поверніться до мети фокус групи. Які питання недоцільні? Які питання виглядають найбільш важливими? На які питання учасники зможуть відповісти? Викресліть зі списку якомога більше питань. Якщо над питаннями працює група, попросіть кожного виділити п'ять найбільш важливих на їх погляд питань із загального списку. Як тільки ви вибрали п'ять питань, зверніться до професійного редактору для перефразирования. І на завершення розташуйте питання в порядку, найбільш придатному для учасників фокус групи. Дотримуйтесь наступної логіки: від загального до конкретного, від простого до складного, від позитивного до негативного.

Протестуйте питання. Наскільки відповіді забезпечують Вас необхідною інформацією? Найчастіше, питання добре читаються, але не звучать. Задайте питання самому собі і спробуйте на них відповісти, як якщо б Ви самі були учасником фокус групи. Зберіть співробітників і зімітуйте фокус групу. Якщо все нормально - готово. Якщо немає, перегляньте питання.

Підготовка питань, насправді, лише тільки прелюдія до

підготовки більш детального сценарію фокус групи. Якщо у Вас достатньо досвіду в проведенні різних зустрічей, то такий сценарій не обов'язковий. Але продуманий сценарій має ряд переваг:

- Процес написання сценарію ще раз перевіряє доцільність питань і їх послідовність.
- Сценарій забезпечує роботу фокус групи в заданому ритмі і забезпечує очікувані результати.
- Сценарій запобігає «відхід у бік» і втрату часу.
- Сценарій корисний у разі, якщо координатор фокус групи запрошений «з боку».

Сценарій фокус групи складається з трьох частин:

- Перша частина призначена для церемонії відкриття, привітання учасників короткого огляду мети і завдань фокус групи, розпорядку роботи.
- Друга частина призначена для відповідей на питання.
- Третя частина, заключна, призначена для слів подяки учасникам, можливих побажань учасників, викладу термінів завершення більш масштабного дослідження, частиною якого стало проведення цієї фокус групи.

Приклад сценарію (гайду) для проведення фокус-групи дивіться у додатку 1.

### **1.3 Планування програм дослідження**

Слід зазначити, що існує ряд випадків, коли немає необхідності в проведенні маркетингових досліджень.

1. У компанії є вся необхідна для прийняття управлінських рішень інформація: установка маркетинго-орієнтованої CRM-системи дозволяє заносити дані всіх менеджерів компанії в комп'ютерну базу даних і мати автоматизований доступ до потрібної інформації, структурованої але запитам.

2. Відсутність часу для проведення маркетингових досліджень. Керівництву компанії необхідно негайно реагувати на виниклу проблему, що обумовлено активністю на ринку конкурентів.

3. Відсутність витрат на їх повноцінне проведення. Недостатньо фінансових коштів, щоб провести його якісно, а також трудових ресурсів на їх організацію, проведення, координацію, контроль і обробку результатів.

4. Витрати перевищують цінність отриманих підсумків маркетингових досліджень, результатів і рекомендацій, тобто прийняті

за їх підсумками управлінські рішення слабо вплинуть на продажі і прибуток компанії, а також ставлення до неї споживачів і клієнтів.

Якщо ви вирішили замовити маркетингове дослідження в дослідницькому маркетинговому агентстві, то вам обов'язково треба заповнити бриф на маркетингові дослідження. Це не просто забаганка агентства, а гарантія того, що ви отримаєте той результат, який прагнете. Як то кажуть, без хорошого ТЗ ви отримаєте ХЗ.

Якщо очікування клієнта, тобто, ваші, документально закріплені і завірені підписами, і якщо результат не буде відповідати їм, є можливість пред'явити претензії. Кожне гарне дослідження починається з гарного брифа.

Приклад брифа ви можете подивитися у додатку 2 «Бриф на маркетингове дослідження».

Навіть якщо ви робите дослідження власними силами, не завадить теж заповнити бриф для того, щоб не відходити від цілей дослідження.

При необхідності проведення маркетингового дослідження корисним є складання плану дослідження - друкованого документа, який передбачає докладний опис всієї схеми процесу підготовчої стадії, збору, обробки та аналізу необхідної маркетингової інформації. Даний документ повинен включати в себе:

- чітке формулювання цілей і завдань передбачуваного дослідження;

- виклад гіпотез, що підлягають перевірці;

- вибір методів проведення дослідження;

- способи вимірювання необхідних змінних;

- опис процедури збору і аналізу даних;

- мережевий графік термінів реалізації кожного з етапів дослідження та надання фінальних результатів із зазначенням відповідальних виконавців, форм контролю проміжних результатів на кожній стадії роботи;

- перерахування складу команди учасників (проектної групи) дослідження із зазначенням їх кваліфікації, рівня участі та відповідальності в рамках проведеного дослідження;

- оцінний бюджет дослідження з урахуванням резервного фонду на непередбачені витрати

Ми вже говорили про те, що процес організації і проведення маркетингових досліджень можна розглядати як повноцінний проект.

Тому для планування програми досліджень використовуємо вже добре знайомі інструменти проектного менеджменту – WBS, графік Ганта, OBS (Рис. 1.16).

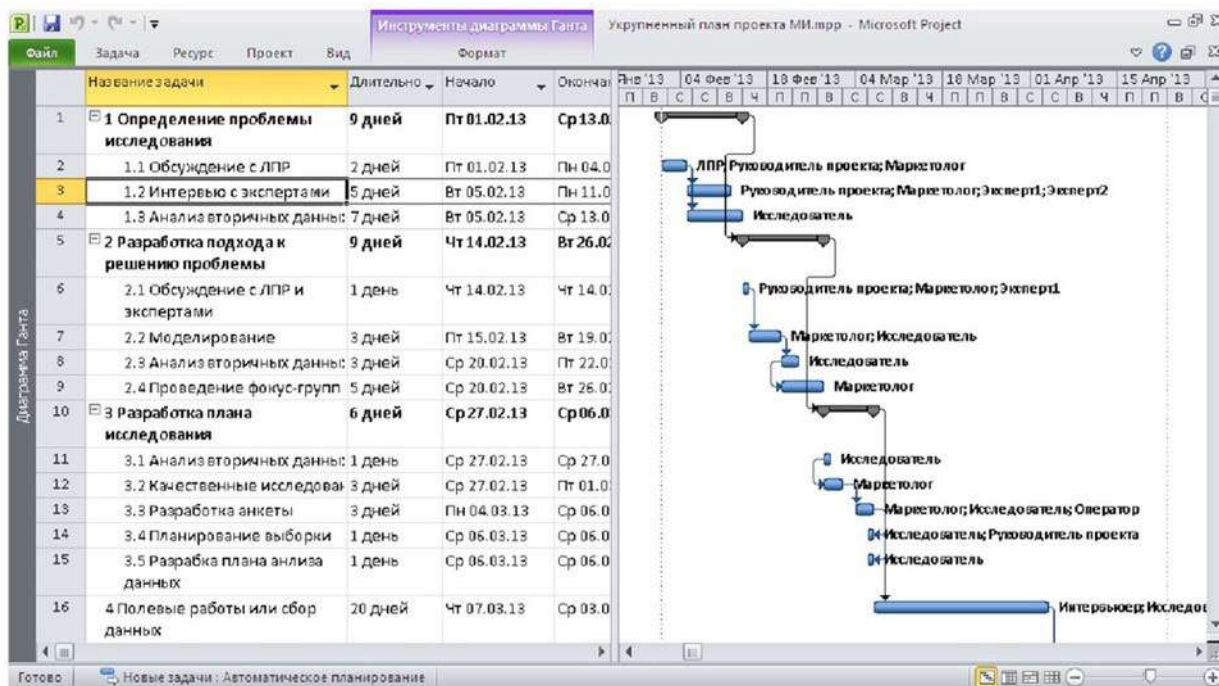


Рис. 1.16 Фрагмент проекту в MS Project

### Аналітичні методи в маркетингових дослідженнях

Для вирішення багатьох дослідницьких завдань недостатньо розрахунку середніх величин та «проценток». Необхідно використовувати спеціальні, іноді досить складні методи статистичного аналізу. У наші дні це не викликає проблем: на ринку представлений цілий ряд програмних продуктів для статистичної обробки даних, які сильно полегшують роботу дослідників - SPSS, Statistica, Minitab, Statgraphics та ін. Найчастіше для аналізу результатів використовуються наступні аналітичні методики (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1

### Аналітичні методи маркетингових досліджень

1	2	3	4	5
Метод аналізу	Що дозволяє робити?	Для чого використовується	Переваги	Недоліки
<b>Конджойнт аналіз /</b>	Моделювання вибору	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дозволяє порівняти атрибути продукту / послуги для виявлення, які мають найбільший вплив на купівельні рішення,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гнучкість: можливість працювати з можливими сценаріями;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>У дослідженні можна включити тільки обмежену кількість параметрів;</li> </ul>



1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимізація конфігурації продукту;</li> <li>• Вивчення еластичності попиту за ціною;</li> <li>• Моделювання ринку у відповідь на нові або змінні пропозиції;</li> <li>• Діагностика конкурентних переваги і недоліків.</li> <li>• Найближче повторює процес покупки в реальному світі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дуже добре підходить для розробки нових продуктів і ціноутворення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Може не зовсім точно спрогнозувати ринкову частку</li> </ul>
<b>Моделювання структурними рівняннями (SERAPH)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між змінними.</li> <li>• Метод дає можливість включити в модель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимірювання задоволеності і лояльності споживачів;</li> <li>• Аналіз ключових чинників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість моделювання латентних змінних;</li> <li>• Можливість використання даних з різними одиницями виміру;</li> <li>• Представлення результатів латентні змінні (наприклад, такі нематеріальні поняття як лояльність, задоволеність, які складно виміряти).</li> <li>• Дослідження у вигляді діаграм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складні моделі;</li> <li>• Необхідність великих вибірок;</li> </ul>
<b>Факторний аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клас методів, використовуваних, головним чином, для скорочення числа змінних і їх узагальнення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вивчення взаємозв'язків між значеннями змінних;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спрощує великий чи складний набір змінних / атрибутів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Суб'єктивна інтерпретація результатів;</li> </ul>

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення числа змінних необхідних для опису даних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використовується для розуміння психології споживача («як думає покупець»);</li> <li>• Можливість вимірювання іміджу марки; / Продукту / компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Найчастіше використовуються як доповнення до інших методів</li> </ul>
<b>Дискримінаційний аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виявляє відмінні риси різних груп.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розуміння і моделювання відмінностей між групами (наприклад, лояльні покупці проти нелояльних);</li> <li>• Прогнозування купівельної поведінки, ґрунтуючись на демографічних і психологічних особливостях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Укупі з кластерним аналізом служить ефективним засобом сегментування, дозволяє більш чітко зрозуміти відмінності між сегментами;</li> <li>• Прогнозування: потужний інструмент для виявлення сегментів в базах даних для організації та стимулювання продажів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При некоректному виконанні дослідження, розроблені моделі не будуть працювати на нових даних.</li> </ul>
<b>Кластерний аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використовуючи одну з декількох технік групує людей, об'єкти або змінні в більш однорідні кластери.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сегментація ринку;</li> <li>• Розуміння поведінки покупців;</li> <li>• Визначення можливостей нового товару;</li> <li>• Вибір тестових ринків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Допомогає краще зрозуміти ринок;</li> <li>• На основі даних кластерного аналізу можна вибирати різні стратегії роботи з кожним із сегментів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Суб'єктивна інтерпретація результатів;</li> <li>• Це математична техніка, яка при різних ввідних може давати різні результати</li> </ul>
<b>Карта сприйняття / Багатомірне шкалювання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наочно показує взаємини між об'єктами / змінними, поміщаючи їх в багатовимірний простір («карту»).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виявлення «прихованих взаємозв'язків» в даних;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ідеально підходить для дослідження іміджу марки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежено трьома вимірами</li> </ul>

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка Позиціонування Визначити подібність і відмінності марок, які характеристики сильніше асоціюються з тією чи іншою маркою.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Графічне представлення даних;</li> <li>• Можливість використання різних типів даних;</li> </ul>

## Фінальний звіт

Заключним етапом маркетингових досліджень є підготовка звіту та презентація результатів замовнику. Це дуже важлива і відповідальна частина процесу маркетингових досліджень. Іноді неграмотно і нечітко підготовлений звіт зводить нанівець всю попередню роботу зі збору та аналізу маркетингової інформації.

Необхідно вказати, що не існує єдиних вимог до змісту звіту. Форма звіту є предметом домовленості між дослідником і замовником. Але існують, звичайно, загальні вимоги до структури звіту.

Типова структура звіту включає наступні розділи та підрозділи:

1. Титульна сторінка. На ній вказується назва проекту, термін його виконання і дата надання, назва організації, яка здійснювала проект і організація замовника.

Супровідний лист є наступним документом, що розміщується в звіті. У ньому в загальних рисах йдеться про характер дослідження і виконавців, представлений підсумок роботи без вказівки висновків і висуваються пропозиції щодо подальших дій замовника, зокрема мова може йти про напрямки впровадження рекомендацій дослідження.

2. Звіт також може містити договір на проведення маркетингових досліджень. У договорі стисло вказуються напрямки досліджень і основні умови виконання робіт і їх оплати.

3. У змісті звіту наводиться перелік всіх розділів із зазначенням сторінок, переліком таблиць, графіків, додатків.

4. Звіт повинен включати розділ «Резюме» для вищого керівництва. У більшості випадків керівники, які приймають рішення, не мають можливості читати весь звіт, а лише резюме, яке містить найбільш важливі його моменти.

Обсяг резюме залежить від розміру всього звіту і коливається від половини до трьох-чотирьох сторінок. Резюме, звичайно, пишуть після закінчення звіту.

До складу резюме входить інформація про:

- Цілі маркетингових досліджень;
- Суть проблеми, що належить вирішенню;
- Основні результати;
- Висновки та рекомендації.

5. «Введення» розміщується після резюме, де перш за все вказується актуальність і новизна проблем і аналізуються ринкові можливості, які і спричинили необхідність маркетингових досліджень. Вказується мета маркетингового дослідження. Якщо необхідно, то у вступі дається визначення термінів, які вимагають тлумачення.

6. У розділі «Методологія» описується порядок маркетингових досліджень, план і процедура вибіркового спостереження, обґрунтовується обраний метод дослідження і процедура аналізу даних, отриманих в ході маркетингових досліджень.

У цьому розділі також вказується, тип дослідження (дослідний, діскрептивний або причинно-наслідковий). Вказуються джерела вторинної та первинної інформації. Описується метод відбору елементів у вибірці (імовірнісний або НЕ імовірнісний), вказується розмір вибірки.

7. У розділі «Результати дослідження» надаються основні результати дослідження в відповідності з цілями і визначеними інформаційними потребах. Цей розділ має форму логічного опису отриманих результатів і не повинен виглядати лише як набір узагальнюючих таблиць. Основну частину таблиць слід пред'являти в додатках, а в тексті робити лише узагальнюючі характеристики і приводити основні таблиці.

8. Розділ «Обмеження». Кожен проект має так звані «слабкі сторони», які повинні бути пояснені користувачу. Причому дослідник не повинен концентрувати увагу на незначних слабких рисах дослідження. Метою цього розділу є надання можливості замовнику оцінити рівень достовірності отриманих результатів. Можливі обмеження, як правило, стосуються процесу вибіркового спостереження, розміру вибірки, проблем відмов від опитування.

9. Розділ «Висновки і рекомендації» є логічним продовженням розділу «Результати дослідження». Виходячи з основних результатів, він містить висновки та пропозиції щодо можливих управлінських рішень. У ряді випадків замовник не вимагає від дослідника рекомендацій щодо управлінських рішень, а приймає їх сам.

10. У розділі «Додаток» пред'являються матеріали, пов'язані з процедурою маркетингових досліджень. У них входять заповнені анкети респондентів, деталі плану вибіркового спостереження, статистичні розрахунки, інструкції для інтерв'юерів, основна частина таблиць, в яких відображається процес обробки інформації тощо.

Стандартною частиною заключного етапу маркетингових досліджень є проведення усної презентації їх результатів. Вона являє собою процес особистого надання основних результатів дослідження керівництву компанії-замовника з використанням наочного матеріалу.

Основні вимоги до усної доповіді:

- Текст доповіді треба знати і доповідати у вільній манері;
- Говорити потрібно чітко, впевнено, емоційно;
- Необхідно концентрувати увагу слухачів на результатах дослідження;
- Необхідно використовувати наочні матеріали.

В якості наочних матеріалів можна використовувати прозорі плівки, плакати, планшети, відеоматеріали.

Ми розібрали з вами майже всі питання, що стосуються процедури маркетингових досліджень.

І на останнє до цього розділу – рекомендації, як і що треба зробити, щоб повністю провалити маркетингове дослідження (Таблиця 1.2.) (за матеріалами сайту <http://md-management.ru/articles/html/article10120.html>)

Таблиця 1.2

### Провальне маркетингове дослідження

1.	Купуйте рішення!	Не витрачайте час на визначення проблеми: зовнішні підрядники повинні знати як її сформулювати ...
2.	Ідіть на компроміс щодо методів!	Ви – замовник маркетингового дослідження, а не академік!
3.	Використовуйте змагання агентств!	Чим більше агентств ви залучите, тим краще!
4.	Одразу вимагайте повну програму досліджень!	Кожне дослідницьке агентство має проявити достатньо високий інтерес і написати принаймні 10 сторінок про проект!



5.	Дешеві дослідження – це чудово!	Вибирайте найдешевшу пропозицію, а потім торгуйтеся!
6.	Шукайте найкоротші терміни!	Вибирайте агентство, яке пропонує самі стислі графіки, а потім вимагайте, щоб зробили все в два рази швидше!
7.	Вибірка і польова робота: стійте обома ногами на землі!	Не займайтеся такими дурницями як випадковий маршрут, квоти тощо! Ніякого контролю і перевірки запитальників: Ви заощадите 10% вартості польової роботи! Торговий персонал Вашої компанії знає споживачів: вони самі і можуть провести інтерв'ю!
8.	Перевантажте опитувальні листи!	Включайте в запитальник всі Ваші питання, крім тих, які дійсно відносяться до головної проблеми, щоб роздути бюджет!
9.	Шукайте всі залежності, які тільки можливі таблиць, яке тільки можна отримати!	Просіть таку кількість комп'ютерних таблиць, графіків та діаграм, яку тільки можете отримати!
10.	Результати і звіти: не варто подяки!	Поганий результат обумовлений тим, що агентство погано до вас ставиться!  Завжди просіть 10 копій звіту!

## Питання для самоперевірки

### 1. Тест

#### 1. Маркетингова інформація - це:

- а) будь-яка економічна інформація;
- б) інформація, необхідна для маркетингових цілей;
- в) будь-яка внутріфірмова інформація;
- г) статистичні дані.

#### 2. Дані опитування споживачів про їхні наміри на ринку є:

- а) зовнішньої інформацією;
- б) внутрішньою інформацією;
- в) вторинної інформацією;
- г) не є маркетинговою інформацією.

#### 3. Найменш дорогим видом інформації є:

- а) вторинна;
- б) інформація, зібрана в ході анкетування;
- в) інформація, зібрана в ході інтерв'ювання;
- г) первинна.

**4. Роль статистики в маркетинговому дослідженні полягає:**

- а) в можливості використання комп'ютерної техніки;
- б) в можливості використання графіків і діаграм;
- в) в забезпеченні точності оцінок і прогнозів, виявленні взаємозв'язків;
- г) в можливості використання статистичних пакетів прикладних програм.

**7. Розвідувальне маркетингове дослідження робиться з метою:**

- а) зібрати інформацію про підприємства з закритим режимом діяльності;
- б) зібрати інформацію про споживчі думки;
- в) зібрати попередню інформацію для розробки методології основного дослідження;
- г) зібрати інформацію про всі підприємства, що діють на ринку.

**8. До якого типу дослідження ринку відноситься вивчення різних довідників і статистичної літератури?**

- а) кабінетні дослідження;
- б) польові дослідження
- в) не відноситься до досліджень;
- г) усі відповіді вірні
- д) правильної відповіді немає.

**9. Сукупність відомостей про об'єкт, що переміщаються в стійкому напрямку, являє собою:**

- а) базу даних;
- б) інформаційний потік;
- в) маркетингову інформаційну систему;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

**10. Система внутрішньої маркетингової інформації призначена для:**

- а) збору та обробки інформації з джерел, що знаходяться внутрішньодосліджуваного об'єкта;
- б) надання поточної інформації про діяльність фірми, що дозволяє більш ефективно обслуговувати запити клієнтів;

- в) надання ексклюзивної інформації про діяльність фірми, що дозволяє вирішити деяку проблему;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

**11. Маркетингове спостереження, або розвідка, являє собою:**

- а) джерело зовнішньої маркетингової інформації;
- б) систему збору та обробки зовнішньої поточної інформації;
- в) метод збору маркетингової інформації - спостереження;
- г) всі відповіді вірні; д) правильної відповіді немає.

**12. Джерело інформації, що передає відомості про стан інших об'єктів є:**

- а) джерелом первинної інформації;
- б) джерелом вторинної інформації;
- в) зведенням результатів маркетингового дослідження;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

**13. Маркетингова інформація в залежності від стадії переробки може бути:**

- а) зовнішня;
- б) внутрішня;
- в) первинна;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

**14. Система аналізу маркетингової інформації включає в себе:**

- а) бази даних;
- б) систему маркетингової інформації;
- в) банк методів і модулів;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

**15. Підприємству необхідно оцінити у відсотках ту частину відвідувачів магазину, які зробили покупки. Який метод дослідження доцільно використовувати?**

- а) спостереження;

- б) опитування;
- в) експеримент;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

**16. Дослідження залежності між обсягом реклами і ціною товару може бути проведено за допомогою:**

- а) спостереження;
- б) експерименту;
- в) опитування;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

**17. Перевагою спостереження як методу отримання маркетингової інформації є:**

- а) висока репрезентативність;
- б) селективний відбір об'єктів дослідження;
- в) ефект спостереження;
- г) всі відповіді вірні; д) правильної відповіді немає.

**18. Дослідження поведінки людей в магазині передбачає таку форму спостереження:**

- а) лабораторну;
- б) кабінетну;
- в) польову;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає

**19. Характерною рисою експерименту як методу дослідження є:**

- а) вивчення симпатій споживачів щодо товару;
- б) активне втручання дослідника в процес створення даних;
- в) оцінка ефективності комплексу маркетингу;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

**20. В якості мети експерименту може бути виявлено:**

- а) визначення потенційного обсягу продажів нового товару;
- б) дослідження залежності між ціною і обсягом збуту;
- в) оцінка ефективності рекламної кампанії;

- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає

**21. Первинні дані - це інформація ...**

- а) попередньо отримана під час проведення дослідження
- б) власні дані фірми
- в) зібрана вперше для якої-небудь конкретної мети
- г) отримана з довідників і ЗМІ

**22. Якісні дослідження проводяться для:**

- а) визначення мотивів поведінки;
- б) виявлення основних груп покупців;
- в) визначення рівня популярності;
- г) визначення рейтингу переваг;

**23. Вторинні дані - це інформація, ...**

- а) не затребувана;
- б) що залишилася після проведення дослідження;
- в) використовується для підтвердження отриманих результатів;
- г) зібрана раніше для інших цілей.

**24. Ринок вивчається з метою:**

- а) вдало вступити в конкурентну боротьбу;
- б) зниження ризику не реалізації продукції;
- в) скористатися сприятливо складається кон'юнктурою;
- г) розробки тактики поведінки фірми, шляхом вибору з безлічі потенційних ринків таких, які можуть бути пріоритетними для підприємства і його товарів, на яких ефективніше можна досягти комерційного успіху;
- д) все перераховане вище вірно.

**25. Вивчення діяльності конкурентів здійснюється для того, щоб:**

- а) дотримуватися за процвітаючими конкурентами: виробляти такі ж товари, використовувати таку ж стратегію і т. Д.
- б) уникнути конкуренції шляхом виробництва товарів, відмінних від товарів конкурента, і розробки власної стратегії;
- в) орієнтуватися в питаннях цін на товари;
- г) бути конкурентоспроможними на новому ринку;
- д) виявити незадоволені потреби покупців.



**26. Під гіпотезою маркетингового дослідження мається на увазі ...**

- а) розподіл усіх судження про можливі шляхи вирішення поставлених проблем
- б) аналітичне обґрунтування виявлених проблем
- в) перерахування симптомів поставлених проблем
- д) визначення дій щодо пом'якшення прояви проблем

**27. Необхідність в проведенні маркетингового дослідження виникає, коли...**

- а) виявляється, що комплекс маркетингу не відповідає умовам ринку;
- б) інформація вже є, але існує брак часу;
- в) відсутні необхідні для проведення дослідження ресурси.

**28. Мета казуального дослідження полягає в ...**

- а) обґрунтуванні гіпотез, що визначають зміст виявлених причинно-наслідкових зв'язків;
- б) описі тих чи інших аспектів реальної маркетингової ситуації;
- в) зборі попередньою інформацією, призначеної для більш точного визначення проблеми;
- г) пошуку первинної інформації.

**29. Існує єдиний типовий зразок плану маркетингового дослідження**

- а) так;
- б) немає.

### **Практична робота**

1. Напишіть бриф ваших маркетингових досліджень.
2. Визначте інформацію, яку вам треба зібрати – первинну та вторинну.
3. Визначте методи збору цієї інформації.
4. Розробіть план дослідження.

## РОЗДІЛ 2. РОЗУМІННЯ КЛІЄНТІВ - КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ

### 2.1. Потреби

- базові потреби

### 2.2. Цінності

- цінності по Шварцу - Білські
- ринковий вибір як сукупність цінностей
- формула цінності

### 2.3. Шаблон ціннісної пропозиції

### 2.4. Сегментування

- Кластерний метод сегментування (таксономія)

- 5W сегментація

### Сегментування за методикою Khamatrix

*RFM-аналіз.*

*Сегментація по ціннісному спектру.*

*ABC - XYZ аналіз*

### 2.5. Карта емпатії

Всі без виключення наші вчинки продиктовані нашими потребами. Якщо у людини є прагнення задовольнити свою потребу, значить, він чогось хоче.

Якщо якийсь товар або послуга допомагає цю потребу задовольнити - цей товар вже цікавий. Якщо товар допомагає задовольнити потребу краще, дешевше, в більш стислі терміни - він стає об'єктом вибору. А якщо товар може задовольнити відразу кілька потреб, він стає неймовірно затребуваним і цінним для споживача.

Цінність - це та користь, за яку клієнт платить, купуючи наш продукт. Чим більше користі і вигод бачить клієнт, тим більш високу ціну він готовий заплатити, і тим складніше конкурентам запропонувати альтернативу.

Згадайте смартфон – і телефонний зв'язок, і доступ в інтернет, і фото-відеозйомка. Тому розуміти потреби і цінності дуже важливо, зокрема для бізнесу.

## 2.1. Потреби

Не розуміючи потреб, ми ніколи не розробимо продукт, який стане затребуваним і за який покупці захочуть заплатити свої гроші.

Зрозуміло, що скільки людей – стільки і потреб; більш того, в різних ситуаціях одна і та ж людина може мати і має різні потреби.

Але є базові потреби, які присутні абсолютно всім.

А. Бадьїн і В. Тамберг пропонують свою модель базових потреб. І треба сказати, що ця модель пояснює не менше 95% логіки нашої поведінки і чудовим чином працює в маркетингу і брендингу (Рис 2.1).



Рис. 2.1 Базові потреби по Бадьїну & Тамбергу

На деяких ринках актуальні практично всі вісім цих базових устремлінь, на деяких - не більше двох. Але один з них присутній завжди: споживач не купує нічого, не маючи на те причин. Розглянемо кожну з них.

*Безпека.*

Дана потреба включає в себе всі аспекти безпеки - від безпеки харчової до суспільної. Людину оточує маса небезпек, уникнути більшості яких практично неможливо. Навіть якщо людина в цілому убезпечить себе в якій-небудь сфері своєї життєдіяльності, ситуація

небезпеки досить легко створюється в іншій області. Переможені «шкідливі» бактерії на кухні - з'явилася проблема алергії, шкідливого електромагнітного випромінювання від стільникових телефонів, генетично модифікованих продуктів та інші напасти, якими життя нас постачає внадлишку. Ця потреба задіяна досить широко: і екологічно безпечні продукти, і ліки, і автомобілі, і засоби захисту купуються під її впливом.

### *Домінування.*

Кожна людина прагне в чомусь перевершити оточуючих, стати краще, вище, сильніше, абстрактно «крутіше», придбати владу і вплив, навіть якщо він боїться зізнаватися в цьому самому собі. Знайомих з етологією людей цей факт анітрохи не здивує - це один з основних інстинктів людини, що дістався нам від далеких предків. Форми реалізації даного базового устремління дуже широкі - від банального кар'єризму і агресивного прагнення розбагатіти за всяку ціну до невинного бажання бути «не таким, як усі», адже коли людина заявляє «я особливий», він тим самим хоче сказати: «я вище вас, я краще звичайних людей». Ознака, що об'єднує всі варіанти задоволення цієї потреби, досить прозорий: піднятися, домінувати над «сірою масою», бути кращим, сильнішим, успішним. Якщо говорити про споживання конкретних продуктів, то Luxury, Premium-сегменти - чітка опора на потребу домінування.

### *Відтворення.*

Інстинктивне прагнення до продовження свого роду людська істота міццю свого інтелекту розвинуло до рівня, що охоплює майже всі сфери життя. Сила цієї потреби така колосальна, що не проходить повз фахівців: сексуальні теми в рекламі - одні з найбільш часто використовуваних, але все одно продовжують залишатися актуальними. До цієї потреби можна віднести не тільки бажання бути сексуально привабливим, сюди можна віднести більшість природних і насаджуваних моделей статевої поведінки, романтичне почуття і багато іншого. До сфери відповідальності цієї мотивуючої мети можна віднести причини покупки і дієтичних продуктів, і модного одягу, і прикрас, і косметики, і багато іншого.

### *Належність.*

На перший погляд ця потреба може здатися антагоністом «домінування». Однак дуже часто приналежність чудово уживається з прагненням домінувати: належати до еліти. Так само як і прагнення

отримати схвалення групи, з якою людина хоче себе співвідносити, думка референтної групи і багато іншого. На цю базову потребу багато в чому спирається феномен моди. У ряді випадків Належність позбавлена компонентів Домінування: прояв патріотичних почуттів, поняття справедливості, прагнення уникнути самотності і багато іншого. Цінове позиціонування продукту, товару, послуги або бренду і відповідні оцінки споживача його цінової категорії в рамках «підходить мені або не підходить» - наслідок дії саме цієї базової потреби.

#### *Економія.*

Людина завжди відчуває потребу в економії своїх зусиль і ресурсів, в якійсь мірі це можна охарактеризувати як самозбереження. Купити щось більш дешево, затратити менше зусиль, виконуючи якусь роботу, відпочивати, берегти себе і багато іншого. Лінь, взагалі, двигун прогресу і дуже важлива причина споживання. Всілякі пропозиції про знижки, бонуси, розіграші призів спираються саме на цю потребу.

#### *Дослідження.*

Будь-яка дитина з раннього дитинства починає процес пізнання світу і самого себе. Навіть найбайдужіша людина відчуває інтерес до чогось, що становить важливу частину її життя. Варіантів прояви цієї потреби також величезна кількість - від потреби в професійній інформації до духовних практик з метою «пізнати себе», від подорожей до інтересу за новинками на прилавку, від екстремальних видів спорту, що спираються на бажання пізнати свої можливості, випробувати себе, до вуайеризму, експлуатованого всілякими реаліті-шоу і «жовтої» пресою. Всілякі випадки ребрендингу, яких ми бачимо останнім часом все більше і більше, по суті, спираються не на що інше, як на цікавість споживача. І саме цікавості, тобто слідству потреби Дослідження, ребрендовані продукти і марки зобов'язані тимчасовому сплеску продажів. Адже вдалого ребрендингу майже не буває (як і практично не буває вдалого осмисленого брендингу). Однак новизна - це хоча б привід для споживача купити щось оновлене.

#### *Гедонізм.*

Кожна жива істота, яке може відчувати задоволення, буде до нього прагнути. Людина ж, істота з високорозвиненим інтелектом і чуттєвої сферою, за час розвитку цивілізації створив величезну кількість способів доставити собі насолоду. Сфера потреби також широка - від обжерливості і сексуального задоволення до піднесеної культурної чи інтелектуальної насолоди, яка приносить музика чи



хороша книга. Ключове поняття для цієї базової потреби - отримання задоволення, насолоди від володіння, використання або знайомства з предметом. Магазины для гурманів, для цінителів якісної музики, творів мистецтва та антикваріату - майже завжди у відвідуванні цих торгових точок присутня потреба Гедонізму, отримання задоволення.

### *Турбота.*

Остання в списку, але не остання за важливістю потреба людини. Так склалося, що людина може відчувати різноманітні теплі почуття і всіляко піклуватися про об'єкти своїх теплих почуттів: про своїх дітей, членів родини, домашніх тварин, просто близьких людей або про тих, хто волею долі став йому доріг. В окремих випадках це прагнення може поширитися на значну соціальну групу, виділену за якимось макропоказником: допомога людям, що зазнали потребу (жителям країн, що розвиваються) або відчують потребу в допомозі (жертвам стихійних лих). Магазины та товари для дітей, домашніх улюбленців, ліки і аптеки - в споживанні пропонованих в них продуктів потреба Турботи превалює над усіма іншими.

## **2.2. Цінності**

Але ж керують нами не наші потреби. Керують поведінкою наші особисті цінності.

Життєві цінності - це базовий рівень особистості, її фундамент.

Цілі і плани на життя люди формують виходячи з базових цінностей.

Особистісні цінності - вірування або переконання, наявні уявлення про «належне» - про належну форму реалізації потреб. Про те, як «правильно», а як - «неправильно», що таке «добре» і що таке «погано». У ряді контекстів споживання, особистісні цінності зумовлюють вибір людини майже повністю, в деяких випадках - фігурують в «фоновому режимі», але в будь-якому випадку, грають вагомую роль в поведінці і споживанні.

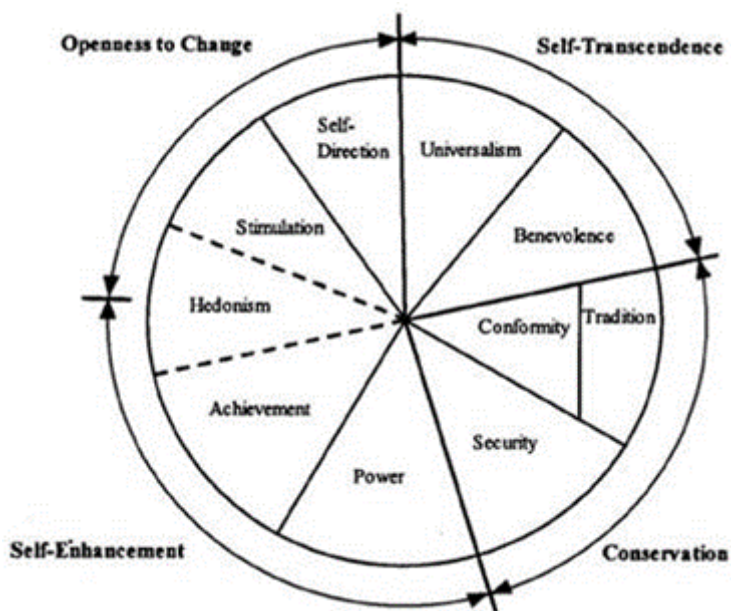
Товари при цьому є тільки фізичним втіленням цінностей споживача.

Простий приклад. Гроші потрібні всім, чи не так?

Але хтось вважає, що гроші можна і потрібно заробляти власною працею або власним розумом. А хтось займається шахрайством, хтось розбоєм і грабівками, хтось шукає багатого спонсора. Для одного справжня музика – це Бах і Бетховен, для другого – Rammstein.

І поводяться люди так тому, що у них різні особисті цінності.

Ш. Шварц і У. Білські розробили «теорію універсального змісту і структури цінностей», провівши дослідження на представниках 45 країн. В даний час найбільшого використання знайшла створена ними структура цінностей (Рис. 2.2, Рис. 2.3).



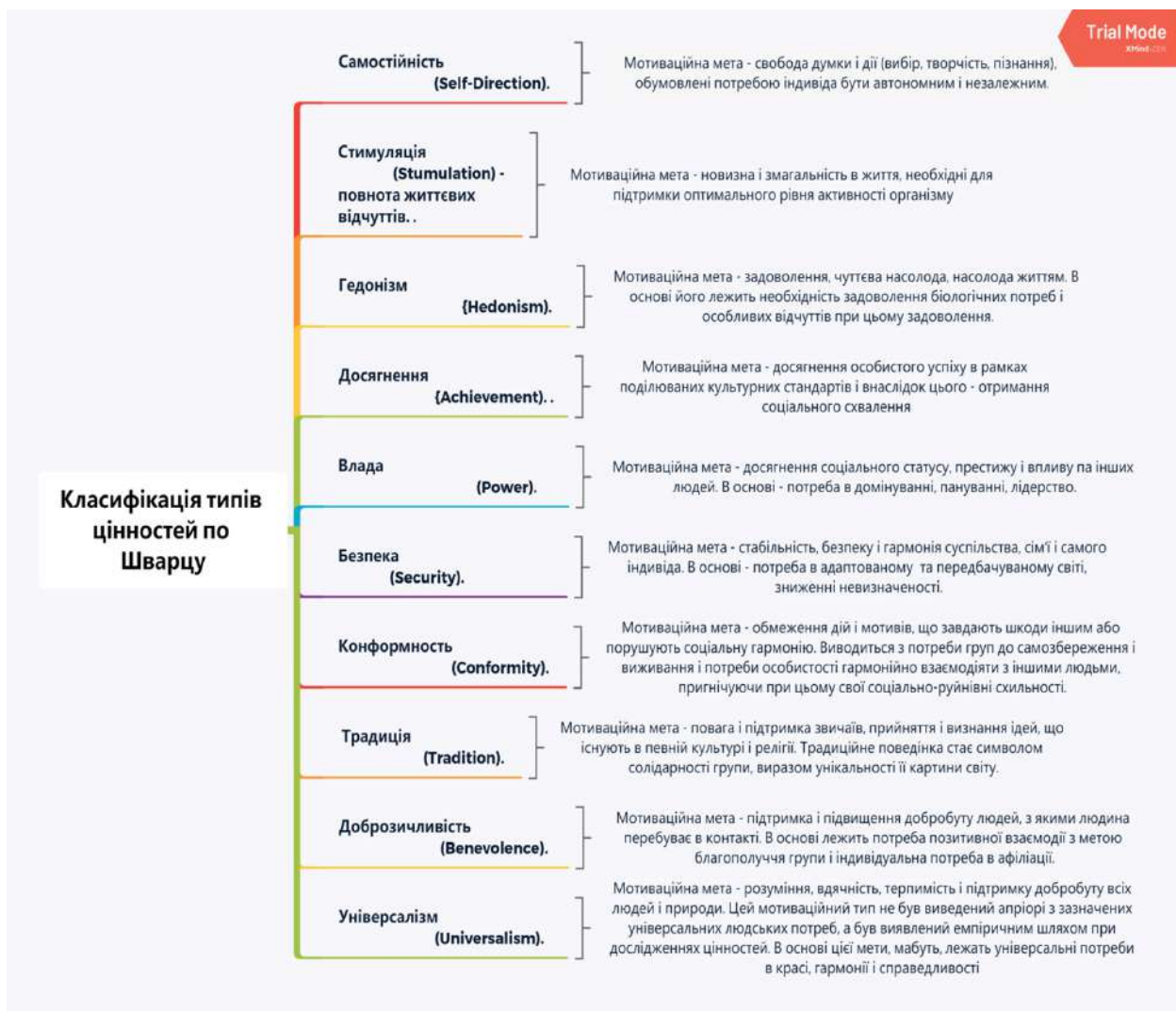
**Рис. 2.2 Структура цінностей по Шварцу – Білські**

Кожен тип мотивації має цілі, які керують прагненнями людини, і які, в свою чергу, призводять до узгоджених або суперечливих дій. Таким чином, конфлікт або гармонія між цінностями визначають, в кінцевому рахунку, стратегію його поведінки. Автори запропонували наступну типологію протиріч між цінностями:

- Цінності Збереження (Conservation): Безпека, Комфортність, Традиція суперечать цінностям відкритості змінам (Openness to Change): Стимуляція, Самостійність. Тут у наявності явна опозиція між цінністю автономії поглядів, цінністю збереження традицій, підтримка стабільного суспільства та особисті дії індивіда.

- Цінності Самоподолання, або Виходу за межі «Я» (Self-Transcendence): Універсалізм, Доброзичливість суперечать цінностям самоствердження (Self-Enhancement): Влада, Досягнення, Гедонізм. Тут також у наявності явна опозиція між турботою про благо інших і прагненням до домінування над іншими.

Тому, коли ми робимо пропозицію споживачу, основану на цінностях, класифікація, яких наведена на рис. 2.3 треба слідкувати, щоб ці цінності не входили у сперечку одне іншому. Ну не може дорогий товар коштувати дешево!



**Рис. 2.3 Кваліфікація типів цінностей по Шварцу**

Ринковий вибір як сукупність цінностей. Таким чином, ми споживаємо не товари - ми споживаємо цінності, які відображають можливість реалізації наших бажань, наших мрій, наших сподівань.

Застосувавши концепцію «цінностей» до купівельної поведінки, Шет, Н'юман і Гросс (Sheth, Newman and Gross, 1991) описали ринковий вибір як якесь багатовимірне явище, що включає безліч цінностей: функціональну, соціальну, емоційну, епістемічну і умовну, що показано на рис. 2.4

Дані цінності визначаються ними в такий спосіб:

*Функціональна цінність:* сприйнята корисність блага, обумовлена його здатністю грати свою утилітарну чи фізичну роль. Блага набувають функціональної цінності в результаті володіння явними функціональними або фізичними властивостями. (Праска повинна прасувати, кавоварка - варити каву, пральна машина - прати, і чим краще вони виконують своє призначення, тим більше їх цінність для споживача).



**Рис. 2.4 Ринковий вибір як сукупність цінностей**

*Соціальна цінність:* сприйнятна корисність блага, обумовлена його асоціацією з будь-якої соціальною групою або групами. Блага набувають соціальної цінності за допомогою асоціації з позитивним або негативним стереотипом демографічних, *соціально-культурних* або *культурно-етнічних груп*.

*Емоційна цінність:* сприйнятна корисність блага, обумовлена його здатністю порушувати почуття або афективні реакції. Блага набувають емоційної цінності, коли асоціюються з особливими почуттями або коли сприяють вираженню, або незмінності почуттів. (Весь брендинг побудований на порушенні емоційних цінностей)

*Епістемічна цінність:* сприйнятна корисність блага, обумовлена його здатністю збуджувати цікавість, створювати новизну і/або задовольняти потяг до знань. Блага набувають епістемічної цінності, коли вони здатні забезпечити щось нове або відмінне від відомого. (Щоденні та інші газети, журнали, новинні програми, передачі про паранормальні явища і т.д.).

*Умовна цінність:* сприйнятна корисність блага, обумовлена специфічною ситуацією, в якій діє здійснює вибір. Блага набувають умовної цінності при наявності надзвичайних фізичних або соціальних ситуацій, підкреслюють функціональну або соціальну значущість даних благ.

П'ять зазначених цінностей вносять диференційований внесок у певний ринковий вибір в тому сенсі, що деякі цінності можуть вносити



більший внесок, ніж інші. Крім того, дані цінності є незалежними, тобто співвідносяться адитивно.

Аналіз цінності для покупця передбачає, що з двох конкуруючих брендів, товарів або послуг, покупець вибере той, чия цінність для нього буде більше.

Величина цінності для покупця розраховується наступним чином:

$$\text{Цінність} = \text{Вигоди покупця} - \text{Витрати покупця}$$

В голові у споживача постійно відбувається зважування величини цінностей і суми витрат. Якщо величина цінностей більше, покупка відбудеться, якщо ні - значить, ні (Рис. 2.5).



Рис. 2.5 Формула цінності

Витрати покупця включають наступні показники (Рис 2.6):



Рис. 2.6. Витрати споживання



Отже, ми маємо 5 факторів вигод (цінностей, благ) і 4 фактори витрат. Скільки варіантів є для того, щоб створити цінність для споживача? 9? 20? Скільки? Насправді – 9 факторіал!. Це  $9 \cdot 8 \cdot 7 \cdot 6 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1!!!$

А більшість орієнтується тільки на низьку ціну або знижки... Цінність треба створювати!

Якщо ми знаємо і розуміємо формулу цінності, ми можемо контролювати створення споживацької цінності.

Гроші, звичайно мають велике значення, але сучасний споживач найбільше цінує свій час, тому вибирає товари і послуги, які допомагають цей час зекономити. Саме тому такою популярною стала кур'єрська доставка товарів і їжі додому, «Нова пошта» пропонує схему доставки «від дверей до дверей», яка економить наш час і сили, добавляючи цінності своїй класичній пропозиції. Ми розраховуємося за комунальні платежі, не виходячи із дому або робимо це просто на ходу.

Нам ніхто не продає товари – нам продають наші цінності. Тому ми повинні розробляти не просто якісні продукти, ми повинні зробити покупцеві ціннісну пропозицію (Customer Value Propozition) - ясне і просте пояснення переваг, які отримують споживачі при купівлі товару або послуги.

Олександр Остервальдер і Ів Піньє пропонують скористатися розробленим ними Шаблоном ціннісної пропозиції.

### **2.3. Шаблон ціннісної пропозиції**

Шаблон робить ціннісну пропозицію видимою і відчутною, а значить, доступною для обговорення та управління. Шаблон складається з двох частин: Профіль споживача (представника цільової групи) і саму Карту цінності (рис. 2.7.).

Профіль споживача (споживчого сегмента) більш структуровано і детально описує конкретний споживчий сегмент споживачів продукту вашого проєкту. У ньому виділяються завдання, проблеми та вигоди споживача.

Карта цінності показує, як ви маєте намір створювати цінність для цього споживача. Ви досягаєте відповідності, якщо обидві сторони узгоджені один з одним. Взаємодія профіля споживача та карта цінності, що складає шаблон пропозиції зображена на рис. 2.7.

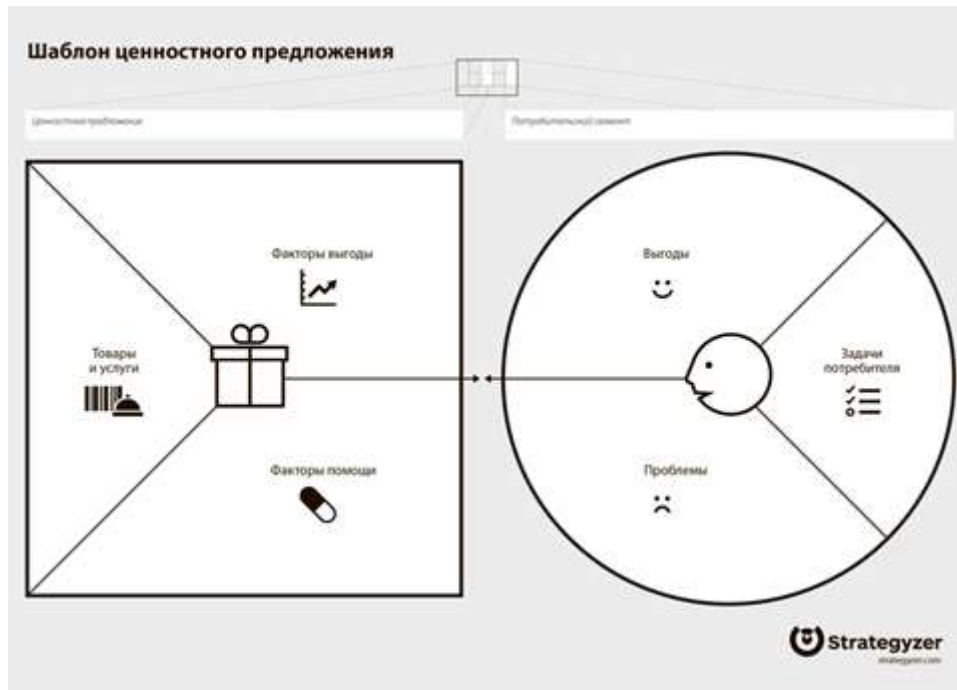


Рис. 2.7 Шаблон ціннісної пропозиції

Карта цінності більш структуровано і докладно відображає особливості конкретної ціннісної пропозиції в вашій бізнес-моделі. Вона розбиває ціннісну пропозицію на товари та послуги, фактори допомоги та фактори вигоди.

Що треба виявити з боку споживачів (Рис. 2.8):



Рис. 2.8 Структура профілю споживача

**Завдання** - це те, що споживачі хочуть здійснити у своєму професійному або особистому житті. Це можуть бути проекти, які вони прагнуть здійснити, проблеми, які вони намагаються вирішити, чи бажання, які вони хочуть задовольнити.

При дослідженні завдань споживачів необхідно встати на їх місце. Те, що здається важливим для вас, зовсім не обов'язково буде тим завданням, яке прагнуть виконати ваші клієнти.

Існує три основних типи завдань споживача, а також додаткові завдання:

#### *функціональні завдання*

Коли споживачі намагаються виконати конкретне завдання або вирішити конкретну проблему, наприклад підстригти галявину, правильно харчуватися, написати звіт або надати своїм клієнтам професійну допомогу.

#### *соціальні завдання*

Коли споживачі намагаються добре виглядати, домогтися впливу або певного статусу в суспільстві. Ці завдання пов'язані з формуванням образу людини в очах оточуючих, наприклад образу ультрамодного споживача або вартого поваги професіонала.

#### *особистісні / емоційні завдання*

Коли споживачі прагнуть до досягнення певних емоційних станів, таких як почуття спокою і безпеки, наприклад намагаючись переконатися в надійності своїх інвестицій або отримати гарантію зайнятості.

**Проблеми споживача (болі)** - це все, що хвилює споживача до, під час і після виконання завдання або просто заважає її виконати. До проблем також відносяться ризики, тобто можливість отримання невдалого результату, пов'язаного з тим, що завдання виконане погано або зовсім не виконане.

Існує три типи споживчих проблем, серйозність яких може бути різною:

#### *небажані результати і властивості*

Проблеми можуть бути функціональними (наприклад, рішення, яке не працює, працює погано або має негативні побічні ефекти), соціальними («коли я це роблю, я виглядаю погано»), емоційними («коли я це роблю, я відчуваю себе погано) або супутніми («мене дратує, що потрібно йти за цим в магазин»).

### *перешкоди*

Те, що не дає споживачеві приступити до виконання завдання або уповільнює її виконання (наприклад, «мені не вистачає часу виконати роботу охайно» або «ні один з цих варіантів мені не по кишені»).

### *ризика (можливість небажаного результату)*

Те, що може піти не так і мати серйозні негативні наслідки (наприклад, «якщо я це зроблю, то можу втратити довіру» або «якщо в нашій системі захисту виявляться помилки, це буде для нас катастрофою»).

Ці навідні запитання допоможуть вам продумати потенційні проблеми споживача:

- Що таке, з точки зору споживача, «занадто витратно»? Те, що забирає багато часу, занадто дорого коштує або вимагає великих зусиль?

- Що змушує споживачів відчувати себе погано? Що їх розчаровує, дратує або викликає головний біль?

- Чому існуючі ціннісні пропозиції не влаштовують споживачів? Чого їм не вистачає? Які особливості продукту дратують їх, на які недоліки вони вказують?

- З якими основними проблемами стикаються споживачі? Чи розуміють вони, як все влаштовано, чи є у них труднощі з виконанням тієї чи іншої дії або вони з певних причин не хочуть виконувати будь-яку задачу?

- З якими негативними соціальними наслідками стикаються або бояться зіткнутися споживачі? Чого вони бояться: втратити обличчя, вплив, довіру або статус?

- Які ризики мають значення для споживачів? Їх лякають потенційні фінансові, соціальні чи технічні ризики? Задають вони собі питання, що може піти не так?

- Що заважає споживачам спокійно спати? Які їх головні проблеми, джерела переживань, причини для занепокоєння?

- Які помилки найчастіше допускають споживачі? Можливо, вони неправильно використовують запропоновані рішення?

- Що заважає споживачам прийняти ціннісну пропозицію - необхідність передоплати, відсутність потрібних знань або якісь інші перешкоди?

**Вигода** - це результати і переваги, які бажає отримати споживач. Вигода буває необхідною, очікуваною або бажаною для споживача, але

може виявитися і несподіваною. До вигодам ставляться функціональна зручність, соціальні переваги, позитивні емоції і скорочення витрат.

Вигоди споживача можна розділити на чотири категорії з точки зору результатів і переваг:

*необхідна вигода*

Це властивість, без якої рішення не буде працювати. Наприклад, купуючи смартфон, споживач розраховує на те, що з його допомогою можна як мінімум зателефонувати.

*очікувана вигода*

Це досить суттєві переваги, які очікує отримати споживач, хоча в принципі може обійтися і без них. Наприклад, купуючи iPhone, споживач очікує, що він буде зручним і стильним, як і інша продукція Apple.

*бажана вигода*

Це що виходить за рамки очікувань вигода, від якої споживач не відмовився б. Про таких вигодах покупець зазвичай починає говорити, коли його розпитують. Наприклад, бажано, щоб новий смартфон був сумісний з іншими пристроями.

*несподівана вигода*

Це переваги, які не відносяться до категорії бажаних або очікуваних. Споживач може навіть не здогадуватися про них. Поки Apple не запропонувала користувачам сенсорні екрани і не запустила App Store, ніхто не підозрював, що вони можуть бути частиною телефону.

Ці навідні запитання допоможуть вам продумати потенційні вигоди споживача:

- Що найцінніше для споживачів з точки зору часу, грошей і зусиль?
- Який рівень якості вони очікують отримати і чого вони хочуть в більшій чи меншій мірі?
- Чим існуюча ціннісна пропозиція приваблює споживачів? Які саме аспекти їх радують? Яких експлуатаційних характеристик і рівня якості вони очікують?
- Що полегшує життя або роботу споживачам? Чи можна спростити процес освоєння продукту, надати більше послуг або знизити вартість володіння?
- Яких позитивних соціальних ефектів очікують споживачі?



Що дозволяє їм добре виглядати? Що зміцнює їхнє становище або підвищує статус?

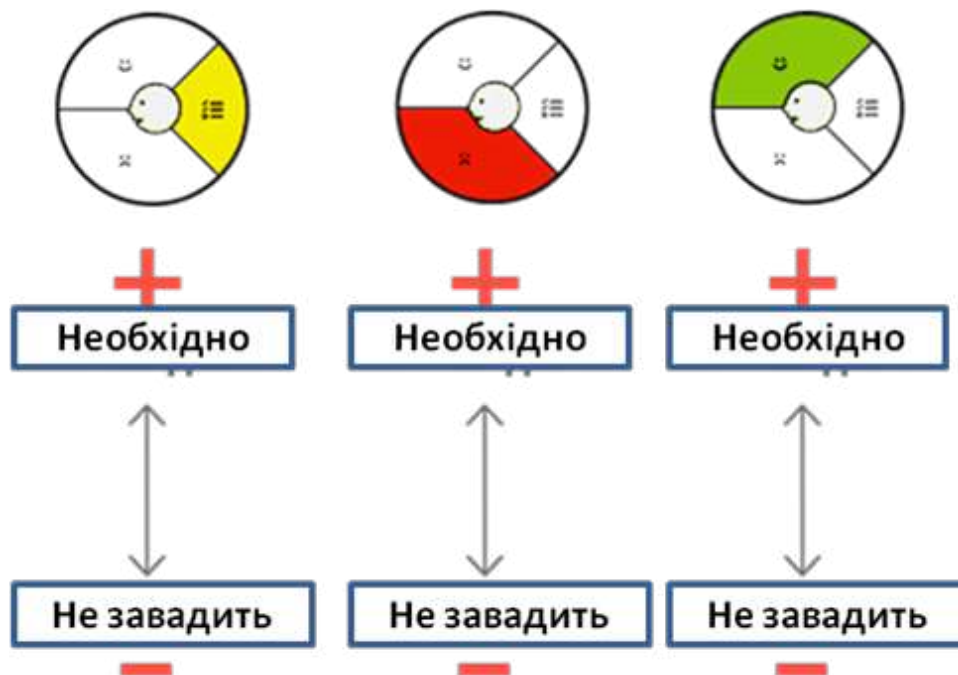
- На що споживачі звертають увагу в першу чергу - дизайн, гарантію, конкретні характеристики або кількість функцій?

- Про що мріють споживачі? Чого їм хотілося б досягти або що зробило б їм велику допомогу?

- Як споживачі вимірюють успіх і невдачі? Які їх критерії оцінки досягнень або витрат?

- Що може зробити вашу ціннісну пропозицію більш привабливою для споживачів? Про що вони мріють - про зниження вартості, зменшення вкладень, зниженні ризику або підвищенні якості.

Далі необхідно збудувати ієрархію завдань в залежності від їх важливості для споживача, розставити проблеми згідно їх серйозності з точки зору споживача, розташувати вигоди в ієрархічному порядку згідно їх значущості з точки зору споживача (Рис. 2.9).



**Рис. 2.9 Ієрархія значущості завдань, вигід та болей споживача**

Типові помилки, які трапляються при розробці Профілю споживача (Рис. 2.10).



**Рис. 2.10 Типові помилки при розробці профілю споживача**

Звернемося тепер до Карти цінностей.

### *Товари та послуги*

Це перелік того, що ви пропонуєте. Уявіть товари і послуги у вигляді атрибутів, які покупець може побачити у продукті проекту: саме на них будується ціннісна пропозиція. Такий набір допомагає споживачам виконувати їх функціональні, соціальні або емоційні завдання або задовольняти основні потреби. Дуже важливо враховувати, що товари і послуги створюють цінність не взагалі, а тільки стосовно до конкретного сегменту споживачів і їх завданням, проблемам і вигодам.

Для одного конкретного продукту це будуть атрибути самого продукту;

Для крамниці це може бути перелік відділів, для веломагазину – елементи сервісу, тощо.

Перелік товарів та послуг може включати додаткові статті, які допомагають споживачам виконувати ролі покупця (порівнювати пропозиції, приймати рішення і здійснювати покупки), партнера

(брати участь в розробці ціннісної пропозиції) і передавального особи (утилізувати товар).

Ваше ціннісна пропозиція, швидше за все, буде включати в себе товари та послуги різних типів:

Матеріальні / відчутні. Товари, наприклад промислові.

Нематеріальні. Продукти, наприклад авторські права або послуги, такі як післяпродажне обслуговування.

Цифрові. Продукти, наприклад викачувана музика або послуги, такі як онлайн-консультування.

Фінансові. Продукти, наприклад інвестиційні фонди і страхування, або послуги, такі як споживче кредитування.

**Фактори допомоги** - це опис того, як саме ваші товари і послуги допомагають споживачам справлятися з конкретними проблемами.

Наведені нижче навідні запитання дозволяють розглянути різні підходи до надання споживачам допомоги в подоланні проблем.

Запитайте себе і споживачів, чи здатні ваші товари і послуги:

- Забезпечити споживачам економію часу, грошей або зусиль?
- Допомогти споживачам відчувати себе більш впевнено - рятувати від розчарувань, дратівливих чинників і неприємностей?
- Усунути недоліки існуючих рішень - запропонувати нові властивості, поліпшити робочі характеристики або підвищити якість?
- Покласти край проблемам, що виникають у споживачів, - полегшити діяльність або усунути перешкоди?
- Виключити негативні соціальні наслідки, з якими споживачі стикаються або бояться зіткнутися, - втрату особи, впливу, довіри або статусу?
- Усунути ризики (фінансові, соціальні, технічні) або можливість несприятливого розвитку подій?
- Забезпечити споживачам більш спокійне життя - впоратися з серйозними труднощами, зменшити побоювання або усунути тривоги?
- Обмежити або усунути типові помилки споживачів - допомогти правильно використовувати те чи інше рішення?
- Усунути бар'єри, які заважають споживачам прийняти ціннісну пропозицію, - знизити або анулювати початкові витрати, спростити освоєння нового або ліквідувати інші перешкоди?

**Фактори вигоди** - це опис того, яку вигоду дають споживачеві ваші товари і послуги. Вони повинні ясно показувати, як ви маєте

намір забезпечувати результати і переваги, які є для споживача очікуваними, бажаними або несподіваними, включаючи функціональну корисність, соціальні переваги, позитивні емоції і економію коштів.

Наведені нижче навідні запитання дозволяють розглянути різні підходи до надання споживачам необхідних, очікуваних, бажаних або несподіваних вигод.

Запитайте, чи здатні ваші товари і послуги:

- Забезпечити споживачам видиму економію часу, грошей або зусиль?

- Дати результати, які очікують споживачі, а може, і перевершити очікування за рівнем якості або іншими показниками?

- Перевершити існуючі ціннісні пропозиції і здивувати споживачів особливостями, функціями або якістю?

- Полегшити особисте або професійне життя споживачів за допомогою більшої зручності, доступності, збільшення кількості послуг або зниження вартості володіння?

- Створити позитивний соціальний ефект для споживачів - поліпшити їх зовнішній вигляд або забезпечити підвищення статусу або впливу?

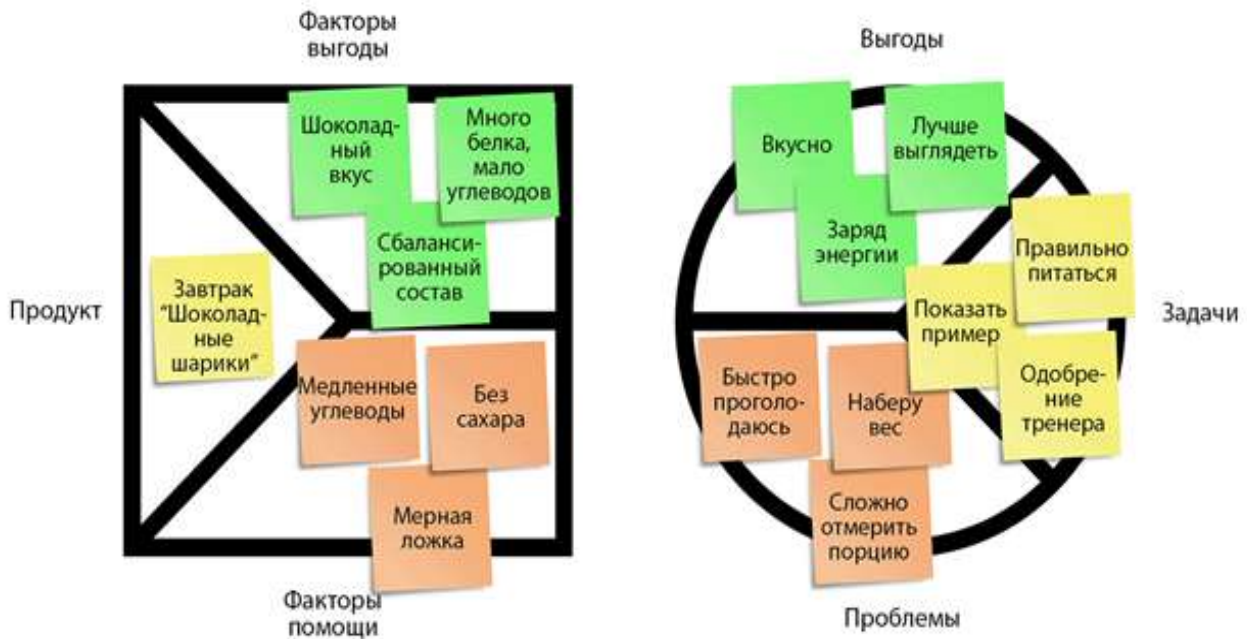
- Дати споживачам щось таке, що вони шукають, - передовий дизайн, гарантії, специфічні функції або підвищення функціональності?

- Виконати бажання споживачів - допомогти втілити мрії або вибратися з важкої ситуації?

- Дати позитивні результати з точки зору споживчих критеріїв успіху і невдачі - поліпшити експлуатаційні характеристики або зменшити витрати?

- Підштовхнути до прийняття вашої ціннісної пропозиції завдяки нижчій вартості, зменшення витрат, зниження ризику, підвищенню якості та ефективності, поліпшення дизайну?

Дані потрібно сформулювати у Шаблон Ціннісної пропозиції. Для того, щоб працювати з шаблоном, зовсім не обов'язково відштовхуватися від існуючих знань про споживача. Можна почати з начерку зразкового профілю споживача на підставі ваших уявлень про нього. Це відмінна відправна точка для підготовки опитувань споживачів і тестування ваших припущень щодо завдань, проблем і вигод споживачів. Приклад шаблону зображений на рис. 2.11.



**Рис. 2.11 Заповнений шаблон ціннісної пропозиції**

Відповідність досягається, коли ваша ціннісна пропозиція призводить споживачів в захват, а це відбувається, якщо враховуються важливі завдання, пропонується допомога в рішенні серйозних проблем і створюються необхідні вигоди. Досягнення відповідності - це і є суть розробки ціннісної пропозиції.

Чим фактори допомоги і вигоди відрізняються від проблем і вигод в профілі споживача?

Фактори допомоги і вигоди мають чітку відмінність від проблем і вигод. Якщо перші ви можете контролювати, то другі - ні. Ви вирішуєте (тобто виробляєте підхід), як створювати цінність, виходячи з конкретних завдань, проблем і вигод. Ви не можете визначати завдання, проблеми та вигоди споживача. При цьому окремо взята ціннісна пропозиція не може бути орієнтована відразу на всі завдання, проблеми та вигоди. Найвдаліші пропозиції спрямовані на те, що має найбільшу значимість для споживача, і досягають своїх цілей виключно добре.

Люди не купують речі просто тому, що їм подобається витратити гроші. Будь-яка дрібниця купується, щоб вирішити якусь проблему або задовольнити якусь потребу. Покажіть в своєму value proposition конкретну цінність для клієнта.



Ваша ціннісна пропозиція повинна мати наступний вигляд:

Наш (що?) **Продукт** допомагає (кому?) **Сегменту споживачів**, які виконують (що?) **Завдання** з допомогою (чого?) створення **Вигод** і уникання (чого?) **Болей** в відмінності від продуктів конкурентів.

Така ціннісна пропозиція – основа для створення продукту проекту, який буде востребуваним і за який споживачі захочуть заплатити гроші.

Поганий приклад: «Найбільш просунутий конструктор email-розсилок в світі». Тут зрозуміло, для чого потрібен продукт, але «найбільш просунутий конструктор» все вбиває. Що значить «найбільш просунутий», і хто це визначив? Що мені від того, що він просунутий? Може, через його просунутості інтерфейс, як панель управління космічної станції, навіщо мені тоді це? Високий рівень - НЕ перевага, тому що незрозуміло, що під цим мається на увазі, просунутий - це те, як творцям продукту подобається думати про себе. А думати треба про клієнта. Нехай він сам визначить ступінь цінності пропозиції особисто для себе. Ви лише даєте інформацію про конкретний результаті його використання.

Що треба пам'ятати. Поради від О. Остервальдера:

«Товари та послуги створюють цінність тільки для певного споживчого сегмента. Включайте в карту цінності тільки ті товари і послуги, які в сукупності формують ціннісну пропозицію для цього сегмента.

Фактори допомоги та вигоди - це аспекти, які прямо вказують на цінності, створювані вашими товарами та послугами. Наприклад, «допомагає заощадити час» або «має хороший дизайн».

Пам'ятайте про те, що товари і послуги не створюють цінність взагалі. Вони повинні мати відношення до завдань, проблем і вигод споживача.

Щоб ціннісна пропозиція була корисною, необхідно вирішити, якими завданнями, проблемами і вигодами ви будете займатися, а які залишите в спокої. Жодна ціннісна пропозиція не може бути орієнтована на все відразу. Якщо ваша карта цінності показує саме це, можливо, ви були не надто чесні при визначенні завдань, проблем і вигод в профілі споживача»

Як краще працювати з Шаблоном ціннісної пропозиції?

Бажано до розробки підключити команду проєкту. Роздрукуйте шаблон для всіх членів команди; кожен заповнює його самостійно, заповнюючи і Профіль споживача, і Карту цінності.

Роздрукуйте або намалюйте Шаблон у форматі стандартного листа ватману. На цьому листі ваша команда буде «збирати» вашу ціннісну пропозицію, використовуючи стікери.

## **2.4. Сегментування**

Подання про цільову аудиторію у людей зазвичай розмито. Багато хто говорить про цільову аудиторію так: «Ну ... цільова аудиторія - це все, кому потрібен профнастил, всі, кому потрібна відеозйомка (сайти, телевізори, будь-який інший товар або послуга) в принципі - це все люди».

Але як вже написано в загальновідомих книгах по бізнесу, все - це означає ніхто. І це дійсно так. Щоб піти від цієї невизначеності, давайте розглянемо наших потенційних клієнтів ближче і спробуємо їх класифікувати.

### **Сегментація на основі досліджень**

У широкому сенсі термін «сегментація» має на увазі розподіл ринку на певні частини (сегменти). У вужчому - являє собою виявлення цільових груп, де ваш продукт принесе максимальний відгук аудиторії і прибуток вашому підприємству.

Споживчий ринок неоднорідний. Він включає людей, які по-різному реагують на продукт в силу своїх відмінностей за віком, стилем життя, рівнем доходів. Наприклад, одним клієнтам більше важлива низька вартість, іншим - якість, третім - функціональність. При цьому вони можуть ділитися на активних, помірних, слабких; обізнаних, малообізнаних, необізнаних; лояльних, нелояльних.

Теж саме стосується і корпоративних споживачів. Дехто орієнтується тільки на ціни, декому важливий бренд постачальника, для когось на першому плані - створення довгострокових відносин.

Сегмент ринку - це сукупність споживачів, що однаково реагують на демонстровані (обіцяні) властивості товару (послуги) і/або на спонукальні стимули маркетингу. Сегменти ринку диференціюються залежно від типу споживачів і відповідних цього типу відмінностям в потребах, поведінці і мисленні споживачів.

Сегмент - це група споживачів, що характеризується однотипною реакцією на запропонований продукт і на набір маркетингових стимулів.

Сегмент ринку - це група потенційних або реальних споживачів, які вирішують схожі проблеми за допомогою товару.

Сегменти складаються з людей (а не товарів).

Якщо люди мають загальні «проблеми», це означає, що вони шукають одних переваг, мають схожі пріоритети і приблизно однакові очікування від товарів, які купують.

Розуміючи запити конкретного сегмента ринку, ви можете сформулювати і запропонувати той продукт, який вирішує проблему саме цього сегмента і вибрати найбільш перспективний сегмент з точки зору отримання прибутку.

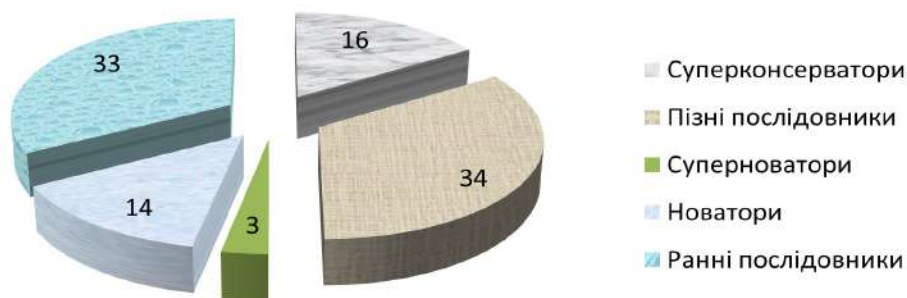
Можна виділити деякі «базові» методи сегментації.

### **Кластерний метод сегментування (таксономія)**

Кластери споживачів формуються об'єднанням в групу тих, хто дає подібні відповіді на поставлені запитання. Покупці можуть бути об'єднані в кластер, якщо вони мають подібний вік, дохід, звички і т.п. Подібність між покупцями ґрунтується на різних вимірниках, але часто як міри схожості використовується зважена сума квадрата відмінностей між відповідями покупців на запитання. Виходом алгоритмів кластеризації можуть бути ієрархічні дерева або об'єднання споживачів у групи. Існує досить велика кількість кластерних алгоритмів.

Наприклад, в США широко поширений кластерний аналіз систем, званий PRIZM, який починає кластеризацію, скорочуючи набір з 1000 можливих соціально-демографічних показників. Дана система формує соціально-демографічні сегменти для всієї території США. Так, виділений кластер 28 - сім'ї, які потрапили в цей кластер, включають осіб з найбільш успішною професійною або управлінською кар'єрою. Цей кластер також відображає високий дохід, освіту, власність, приблизно середній вік.

Хоча даний кластер представляє тільки 7% населення США, він є критичним для підприємців, що продають дорогі товари. Існують інші приклади сегментації споживачів на основі кластерного аналізу. Наприклад, серед «психологічних» секторів вельми важливе місце займає «ставлення споживача до новизни товару» (Рис. 2.12).



**Рис. 2.12 Сегментування споживачів за критерієм «ставлення споживача до новизни товару»**

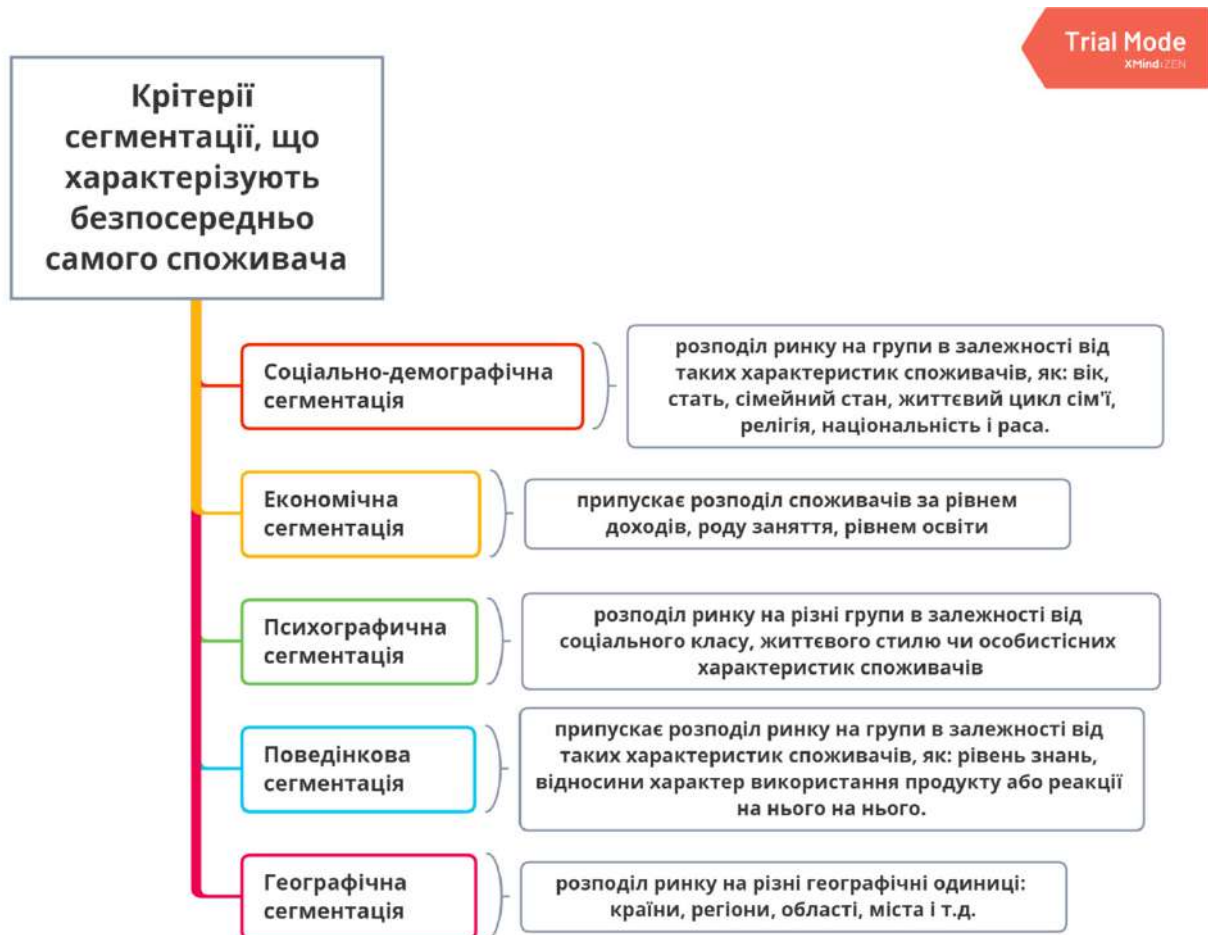
У цільовому маркетингу виділяють такі етапи сегментації клієнтів / ринку:

- вибір критеріїв - соціальних, демографічних, географічних, психографічних, поведінкових;
- пошук ринкових ніш - виявлення споживачів / НЕ споживачів товару, аналіз клієнтів ключових конкурентів на ринку, визначення відмінностей і подібностей;
- опис всіх сегментів - характеристика аудиторії за кожним критерієм, зазначення кількості конкурентів в ніші, опис моделі поведінки споживача при виборі, покупці, застосуванні препарату, що сформувалися звичок використання товару / послуги, визначення чутливості до ціни, аналіз задоволення продуктом;
- оцінка розміру кожного сегмента - визначення потенційної, доступною, фактичної ємності груп клієнтів;
- оцінка потенціалу та перспективності сегментів - аналіз можливого попиту в ніші, кількість продажів, прибутку, умов конкуренції, погроз ринку, визначення конкурентоспроможності продукту;
- виявлення цільових сегментів - вибір пріоритетних груп, здатних принести максимальний прибуток компанії;
- розробка стратегії позиціонування продукту - відбудова від конкурентів, виявлення переваг, вигод для покупців, задоволення їх потреб;

- складання плану маркетингу для кожного цільового сегмента
- покрокової програми охоплення ринку, що відповідає завданням бізнесу.

По-перше, необхідно визначити критерії сегментування.

Задійте соціально-демографічні, економічні, географічні, психографічні, поведінкові критерії. Чим повніше представлені критерії, тим простіше буде виявити мікроніші (Рис. 2.13).



**Рис. 2.13 Критерії для сегментуванн споживацького ринку**

Зі списку (таблиця 2.1) вам необхідно буде вибрати 2-3 ключові критерії, які найкращим чином пояснюють різницю в поведінці споживачів. Решта критеріїв з даного списку будуть носити описовий характер і допоможуть вам докладно охарактеризувати кожен сегмент.

Що треба пам'ятати при виборі критеріїв:

- вводячи параметр сегментації, Ви повинні чітко розуміти, як він допоможе Вашому бізнесу;



- параметрів не повинно бути багато. Чим більше параметрів сегментації, тим менше ймовірність того, що система буде працювати;
- можна виділити два типи параметрів сегментації: ті, які визначають клієнта «від народження» і ті, які характеризують клієнта в процесі роботи з компанією;
- якщо Ви не можете однозначно сформулювати бізнес-призначення параметра сегментації або трактування неоднозначне, то він визначений невірно.

Таблиця 2.1

### Список критеріїв для проведення сегментації споживчого ринку

Соціально-демографічні	
Стать	Чоловік, жінка
Вік	до 6 років, 6-11 років, 12-19 років, 20-25 років, 26-30 років, 30-35 років, 65 + / або новонароджені діти, підлітки, доросле населення, пенсіонери
Рівень доходу	споживачі з високим, середнім або низьким рівнем доходу / або з описом чітких меж доходу
Життєвий цикл	сім'ї одинаки, молода сім'я без дитини, молода сім'я з дитиною, сім'я в шлюбі більше 5 років, літнє подружжя і т.д
Наявність, вік і кількість дітей	є діти / немає дітей; новонароджені / діти у віці від 1,5 до 3 років / діти у віці від 3-7 років / підлітки і т.п; одна дитина / 2 дитини / 3 і більше дітей
Національність і расова приналежність	російські, американці, українці, східні народи, європейські нації
Рід занять	розумова праця або технічні фахівці; власники бізнесу, призначені керівники бізнесу, керівники середньої ланки, офісні працівники; пенсіонери, студенти, домогосподарки і т.п
Освіта	вища, середня, середньо-спеціальна, без освіти; знання мов тощо
Сфера роботи	будівництво; освіта; харчування; роздрібна торгівля; охорону здоров'я тощо
Важливі події	її дні народження, закінчення навчального закладу, ювілеї, національні свята, спортивні події
Релігійні переконання	католики, протестанти, мусульмани, іудеї, індуїсти
Покоління	народилися до 1964 року, що народилися в період з 1964-1980, народжені після 1980
Географічні	
Діапазон поширення ринку	світової, національний, регіональний, місцевий;
Регіон	Близького Сходу / Далекій Схід / Центральний регіон тощо; Західна Європа / Східна Європа / Країни Азії тощо;

Чисельність населення	жителі малих міст / жителі великих міст / жителі міст-мільйонників і т.п; до 250 тис.чол / 250 - 500 тис.чол / 500 - 800 тис. чол тощо;
Кліматичні умови	низький / високий / середній температурний режим; висока вологість / середня вологість / низька вологість і т.п
Значення населених пунктів	курортні міста / видобувні міста / культурні центри / релігійні центри тощо;
Імовірність стихійних лих	область з високою сейсмічною активністю / с низькою сейсмічною активністю і т.
Урбанізація міст	столиці, міста, передмістя, села, села регіони
<b>Поведінкові</b>	
Місце здійснення покупки	де споживач воліє здійснювати покупку: аптека, гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин біля будинку, ринок, інтернет-магазин
Частота здійснення покупки і частота споживання продукту	раз в тиждень, 2 рази на тиждень, більше 2-х разів на тиждень і т.п.
Шукані вигоди для споживачів	то, що є основною рушійною силою покупки: якість, сервіс, економія, швидкість
Ставлення до товару	лояльні / нелояльні / відмовилися або захоплене, доброзичливе, байдуже, негативне або вороже
Ключові драйвери покупки	ціна, якість, рівень сервісу, підтвердження статусу
Привід для здійснення покупки	буденна покупка або особлива подія
Очікуваний результат	високі або нейтральні очікування від придбання товару
Статус покупця	не користується, колишній покупець, потенційний покупець, новий покупець, постійний покупець
Ступінь готовності зробити покупку	необізнаний, обізнаний, що знає, що цікавиться, який бажає зробити покупку
Рівень залучення в покупку	потрібно або не потрібно термінове рішення проблем
<b>Психографічні</b>	
Стиль життя споживача	жвавий, стабільний, сільський, міський
Ставлення споживача до інновацій	новатори, консерватори, традиціоналісти
Ставлення до себе, сприйняття власного «Я»	почуття себе жертвою - нездатність впливати на що-небудь; почуття себе фаворитом - здатність змінити світ або стан речей; почуття себе як «я як всі»; почуття себе як «я краще за інших»
Хто є кумиром, фаворитом для споживача	однолітки, відомі особистості, подруги і друзі, предки
Внутрішня мотивація покупки	бажання самовираження; бажання заслуги еталона; бажання визнання

Ставлення до місцевого виробника	позитивне, негативне, прагнення до західного
Актуальна позиція	активна, позитивна, розмірена, стверджувальна, пасивна, брутальна
Цінності	здоров'я, сім'я і діти, будинок і комфорт, близькі, спілкування, самореалізація, матеріальне благополуччя, духовне зростання, насолоди, стабільність, свобода, положення в суспільстві

**Приклад 1.** Соціально-культурна сегментація (сегментація за стилем життя або психографічна сегментація) заснована на тому, що люди, які мають однакові соціально-демографічні характеристики, демонструють абсолютно різну поведінку в соціумі і купівельну поведінку в тому числі. За знеособленої характеристикою «чоловік-жінка у віці від 25 до 50 років, освіта вища» криються різні звички, способи життя, мотиви і цінності. Так, наприклад, Керол Морган (Carol M. Morgan) і Дорен Леві (Doran J. Levy) серед людей зрілого віку (від 50 і старше), використовуючи як критерій сегментації ставлення до себе і свого майбутнього, виділили чотири сегменти:

*Ярий оптиміст* - людина, яка вважає, що його кращі роки тільки починаються і все найкраще попереду. Для нього дуже важливо добре виглядати і вести активний спосіб життя. Ці люди також почуваються безпечно в фінансовому відношенні.

*Песиміст* - людина, яка вважає, що йому не щастило в житті, а самі кращі роки вже прожиті. Він не впевнений, чи вистачить грошей на життя в майбутньому, консервативний в тому, що стосується грошових інвестицій. Платить за якість. Як правило, незадоволений своїм зовнішнім виглядом.

*Буркун* - людина, яка в цілому оцінює своє життя позитивно. Хоча його багато чого не влаштовує - зростання злочинності, наприклад. Така людина протриває змінам, намагається жити в своєму будинку і працювати на постійній роботі. Такі люди не прагнуть виглядати молодше.

*Заможна людина.* Більш схильний до змін і більше цікавиться своїм зовнішнім виглядом. Він забезпечений в фінансовому плані, спритним і сповнений оптимізму.

Якщо навіть серед осіб одного віку спостерігаються такі відмінності, то навряд чи одне і теж рекламне звернення «зачепить» всіх представників цього зрілого ринку. Банки, наприклад, формуючи свої пропозиції за пенсійними вкладками, повинні створити чотири

різних рекламних меседжів. Більш того, ті ж Морган і Леві прийшли до наступного висновку: представники кожного з сегментів витрачають різний час на перегляд кабельного і громадського телебачення, прослуховування радіопередач, а також на читання преси. Спираючись на свої дослідження, Морган і Леві встановили, що «песимісти» більш схильні дивитися громадське телебачення, «буркотуни» воліють кабельне телебачення і радіо, а «заможні люди» черпають інформацію з преси. Таким чином, необхідно розробити не тільки різні меседжі, а й різні медіаплатформи, що враховують різноманітні джерела отримання інформації.

Дослідницька компанія GFK виявила ціннісні сегменти українських споживачів і сформуvala 7 сегментів згідно з ціннісним установкам (Рис. 2.13).

<b>Цілеспрямовані</b>	Багатство, статус, сила, амбіції, корисливість, привабливість
<b>Традиціоналісти</b>	Традиції, традиційні гендерні ролі, шанування предків, віра, культурна відокремленість
<b>Прості люди</b>	Ощадливість, скромність, старанність у роботі, простота
<b>Турботливі,</b>	Дружба, стійкі відносини, допомога ближньому, захищеність сім'ї
<b>Гедоністи</b>	Нові враження, дух молодості, розваги, задоволення життям
<b>Соціальні раціоналісти</b>	Відповідальність перед суспільством, терпимість, рівність, відкритість мислення, пізнання, знання
<b>Незалежні</b>	Свобода, впевненість в своїх силах, природність

**Рис. 2.13 Цінності українських споживачів**

**Приклад 2.** Способи вживання товару теж можуть стати джерелом сегментування, якщо вони відповідають певним очікуванням.

Так, наприклад, виявивши, що джипи використовуються власниками зовсім не для того, щоб борознити безкраї важкопрохідні простори, а для того, щоб дістатися з дому до офісу, концерн Тойота придумав невеликий «паркетний» джип, модель RAV -4, спеціально для використання в місті.

**Приклад 3.** Абсолютно очевидно, що сегментування ринку не повинно проводитися тільки за одним критерієм. Можна, звичайно, ринок споживачів макаронів розділити на блондинів і брюнетів, тільки чи буде від цього користь?

Тому на практиці зустрічається комбінований підхід із застосуванням декількох критеріїв.

На рис. 2.14 показано, як компанія McKinsey сегментувати споживачів роздрібної мережі.

Коли ви проводите сегментування ринку відразу за кількома критеріями, то кожен виявлений сегмент повинен бути описаний за всіма критеріями сегментації. В такому випадку ви зможете виключити дублювання сегментів.



**Рис. 2.14 Сегментування споживачів роздрібної мережі**

**Приклад 5.** Варіант психографічної сегментації - портрет користувачів Internet.

**Гуру (Wizard)** - це найбільш активні користувачі, які володіють професійними навичками в області Internet. Комп'ютери - ключовий момент їх стилю життя і знання технологій роблять їх видатними особистостями. Більше ніж 80% Гуру користуються Internet більше трьох років. Хоча Гуру познайомилися з багатьма в Інтернеті протягом цих років, все ж швидше за все ці знайомі так і залишаються лише віртуальними. Гуру не шукають друзів (людей) спеціально, в традиційному розумінні.



Приблизно половина з них беруть участь в MUD (Multi-Users Dungeon / Dimension -багатокористувацькі відеоігри з віртуальним світом, що поєднує елементи рольової гри) або MOO (Multiple User Dungeon - Object Oriented) це різновид MUD с великими можливостями). Багато хто має власні веб-сторінки і у всіх є багато ігор та мультимедійних програм, особливо для дорослих. Майже всі Гуру - це чоловіки, причому відносно молоді, їм менше 30 років. Незважаючи на свій вік, багато працюють менеджерами середньої ланки, консультантами, аналітиками, і тому їх дохід не дуже високий. Wizard - це цільова група для спеціалізованої технічної інформації, тестування бета-версій програмних продуктів, конференцій з комп'ютерів і програмного забезпечення та ін. професійним темам. Їм подобаються програми з великою кількістю можливостей.

**Піонери (Pioneers)** - користувачі такого типу становлять приблизно 10% від опитаних. Піонери - в загальному позитивно налаштований і активний сегмент користувачів. Вони проводять багато часу в Інтернеті, часто відвідують такі конференції, як наприклад, Usenet. Поки більшість «піонерів» відчують себе впевнено і в технічному аспекті Інтернет. В цілому вони відчують свою перевагу над іншими користувачами Інтернет. Як і Surfers (Мандрівники), вони захоплені Інтернетом помірно. Розглядаючи дану групу, можна відзначити, що в більшості це чоловіки різного віку і з низьким доходом. Піонери (Pioneers) включають в себе технічний персонал, студентів.

**Мандрівники (Surfers)** - швидко навчаються, вони впевнено почувають себе в інтеренті, але це не дуже технічно освічений сегмент,. Причому Інтернет для них - це розвага і місце проведення дозвілля. Хоча вони і відносяться до Глобальної Мережі позитивно, готові витратити гроші за послуги Інтернету більше, ніж будь-який інший тип користувача, («Мандрівники» мають більше двох ящиків електронної пошти), вони кілька негативно ставляться до чатів і конференцій. Цей тип складає найстарша вікова група, причому з доходом домогосподарства вище середнього. «Мандрівники» в основному - це менеджери середньої ланки, вчені, фахівці, консультанти. Це активні користувачі поштових каталогів та Інтернет-магазинів. Вони стали менше дивитися телевизор, з тих пір, як стали користуватися Інтернетом. Користувачі Інтернету даного типу витрачають багато часу подорожуючи, блукаючи по Інтернету. Вони прагнуть дізнатися

якомога більше про «Мережі». Вони захоплені не тільки інформацією, а й спілкуванням з людьми, або роботою.

**Основна маса (Mainstreamers).** Такі користувачі звертаються до Інтернету для роботи або вирішення особистих питань, але не більше. Найчастіше вони використовують Інтернет з місця Роботи і сконцентровані лише на отриманні корисної для себе інформації. Значну частину свого часу вони просто бродять по Глобальній Мережі. При цьому вони відчують себе в Інтернеті досить впевнено, тому у них немає бажання прикладати великих зусиль, щоб оволодіти певними професійними навичками в цій галузі. Користувачі цього типу мають дохід вище середнього, вищу освіту, це - фахівці з комп'ютерів, вчені, менеджери вищої ланки, студенти. Це один з найбільш інтелектуальних в iVALS сегментів. Треба відзначити, що їх професійні інтереси не включають в себе комп'ютерне забезпечення і тому їх активність в Інтернеті обумовлена більш особистими інтересами, ніж службовими. Отже, вони і є цільовою групою для «споживчого» Інтернету.

**Досвідчені користувачі (Upstreamers).** Вони складають близько 14% від опитаних в дослідженні. Найбільш близький до них психологічний тип - це Mainstreamers. Для них, як і для більшості користувачів Інтернет - це можливість задовольнити як особисті потреби, так і вирішити питання, пов'язані з роботою або професійною діяльністю. Хоча Upstreamers відрізняються від Mainstreamers тим, що більш творчо підходять до Інтернету (більше експериментують, пробують). Вони також проводять більше часу в Мережі, ніж «основна маса», у них більше електронних адрес і вони підписуються на більшу кількість новин. Вони впевнено працюють з комп'ютером, хоча не мають технічної освіти. Користувачі цього типу - чоловіки, вчені, консультанти, маркетологи і менеджери з продажу. Для Upstreamers Інтернет своєрідний місток для отримання саме знань в якій-небудь області.

**Робочі конячки (Workers)** - це люди, які використовують Інтернет виключно в утилітарних цілях.

Правила та вимоги до сегментації промислового і B2B ринків нічим не відрізняються від правил сегментування споживчого ринку товарів або послуг. Змінюється тільки один показник: покупцем (цільовою аудиторією компанії) є не фізичні, а юридичні особи:

промислові підприємства, комерційні і некомерційні організації, компанії або фірми. Критерії сегментації підприємств і корпоративного ринку можуть бути наступними (Таблиця 2.2):

Таблиця 2.2

### Критерії для сегментування промислового ринку

Ознаки сегментування	Опис
Вид діяльності компанії	будівництво, енергетика, машинобудування, харчування, охорона здоров'я, оптова торгівля, роздрібна торгівля
Асортимент товарів	широкий, вузький
Кількість службовців	менше 10 осіб, від 10-50 чоловік, від 50-100 чоловік, від 100-500 чоловік, понад 500 осіб
Кваліфікація персоналу	робочі або офісний персонал; кількість керівного персоналу; фахівці яких професій представлені в компанії? досвід роботи співробітників
Розмір бізнесу і річний обсяг продажів	великий, середній або малий бізнес
Рівень технологічності і автоматизації бізнесу	високий, середній, низький
Частота виникнення потреби в послугі	висока, помірна або низька активність споживання
Обсяг споживаних послуг і	споживає послуги у великому, середньому або незначному обсязі
Географія функціонування	локальний, національний, міжнародний рівень
Наявність і кількість філій	є чи ні філіальна мережа
Прийняття рішень в компанії	на рівні топ-менеджменту, на рівні керівників середньої ланки, від персоналу
Сезонність продажів	є чи ні сезонності продажів, пов'язаної зі сферою діяльності компанії
Цінова політика	опис цінових сегментів, в яких функціонує компанія; передбачуваний рівень рентабельності і прибутку фірми
Переконання	переконання, щодо вашого товару або товарної категорії
Потенціал	можливості до інвестування і обсяг вільних оборотних коштів
Структури взаємин	нові або існуючі клієнти
Критерії вибору при придбанні послуги	орієнтуються на якість, ціну, рівень обслуговування, гарантію, відгуки
Схильність до іновацій	новатори, консерватори, традиціоналісти
Структура закупівельного центру	складний, простий
Процес прийняття рішень	Тривалий, короткий

## Сегментація 5W

Коли немає часу або можливостей проводити детальні кластеризовані дослідження для сегментування майбутніх споживачів, можна використати модель сегментування 5W Марка Шерінгтона. Особливо ця модель стане у нагоді стартаперам.

Для того, щоб провести сегментацію за цією методикою, треба дати відповідь на 5 запитань:

**Що? (What?)** - сегментація за типом товару: що ви пропонуєте споживчій групі? які товари / послуги?

**Хто? (Who?)** - сегментація за типом споживача: хто купує товар / послугу? Який вік, стать, географічне положення?

**Чому? (Why?)** - сегментація за типом мотивації до здійснення покупки і споживання: яка потреба або мотивація клієнта? яку проблему вирішує товар / послуга?

**Чому? (Why?)** - сегментація по ситуації в якій набувається продукт: коли споживачі хочуть придбати товар / послугу?

**Де? (Where?)** - сегментація за місцем покупок: в якому місці відбувається ухвалення рішення про покупку і сама покупка? - маються на увазі точки контакту з клієнтом, де можна вплинути на рішення.

Зразок такої сегментації ви побачите у наступній таблиці (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

### Сегментування за методикою 5W

1	2	3	4	5
Питання	1 група	2 група	3 група	4 група
<b>Що? (What?)</b>	Силові тренування зі швидким набором м'язової маси	Силові тренування для зниження ваги	Зняття аеробікою	Силові тренування, єдиноборства
<b>Хто? (Who?)</b>	Молоді парубки 18-27 років	Дівчата 18-26 років	Молоді мами 22-30 років	Чоловіки 29-45 років
<b>Чому? (Why?)</b>	Бажання подібатися представникам протилежної статі	Бажання подібатися представникам протилежної статі, схуднути	Відновлення після пологів, схуднення	Турбота про здоров'я, бажання привести себе до норми
<b>Чому? (Why?)</b>	Березень – травень, ближче до літнього сезону	Березень – травень, ближче до літнього сезону	Весь рік	Весь рік

1	2	3	4	5
<b>Де? (Where?)</b>	Групи знайомств, ігрові спільноти в соц. мережах	Групи знайомств, центри краси, спільноти модних брендів	«Дитячі» спільноти у соц. мережах, форуми молодих мам	Групи у соц. Мережах по професійним інтересам, спільноти про здоровий спосіб життя

У якості доповнення методики 5W, використовуємо методику Khramatrix. Це дозволяє краще зрозуміти цільову аудиторію і знайти сегменти, які раніше не розглядалися.

Khramatrix об'єднує моделі поведінки ЦА, персональні характеристики, мотивацію до вчинення дії і поведінку цільової аудиторії в інтернеті.

Опис ЦА. Вік, сімейний стан, стать, рівень освіти, географічне положення, рівень доходу, соціальне оточення, і так далі.

Поведінка в інтернеті. Для чого ЦА користується інтернетом, моделі поведінки в інтернеті, які сайти найчастіше відвідує, які сервіси використовує і так далі.

Цільова функція. Яке дію, стосовно до вашого продукту, хоче зробити споживач: здійснити покупку, зібрати інформацію, протестувати.

Цільова дія. Типи дій, які можуть відбуватися в процесі виконання завдання: участь в опитуванні, скачування комерційної пропозиції, підписка на групи в соціальних мережах, використання конфігуратора, відвідування сторінки «послуги».

Постановка цілей. Вибір цільової дії, за якою розраховується КРІ або створюються плани. Це може бути: здійснення покупки, укладання договору, заповнення форми на сайті, візит в офіс і так далі.

Різниця між 4 і 5 етапом полягає в тому, що цільова дія - це невеликий крок, який не вимагає великих зусиль або вкладень і підводить споживача до здійснення основної цільової дії.

Варіант складання таблиці з додаванням Khramatrix (Таблиця 2.4):



## Сегментування за методикою Khamatrix

Питання	1 група	2 група	3 група	4 група
<b>Що? (What?)</b>	Силові тренування зі швидким набором м'язової маси	Силові тренування для зниження ваги	Зняття аеробікою	Силові тренування, єдиноборства
<b>Хто? (Who?)</b>	Молоді парубки 18-27 років	Дівчата 18-26 років	Молоді мами 22-30 років	Чоловіки 29-45 років
<b>Чому? (Why?)</b>	Бажання подібатися представникам протилежної статі	Бажання подібатися представникам протилежної статі, схуднути	Відновлення після пологів, схуднення	Турбота про здоров'я, бажання привести себе до норми
<b>Чому? (Why?)</b>	Березень – травень, ближче до літнього сезону	Березень – травень, ближче до літнього сезону	Весь рік	Весь рік
<b>Де? (Where?)</b>	Групи знайомств, ігрові спільноти в соц. мережах	Групи знайомств, центри краси, спільноти модних брендів	«Дитячі» спільноти у соц. мережах, форуми молодих мам, дитячі заклади	Групи у соц. Мережах по професійним інтересам, спільноти про здоровий спосіб життя
<b>Поведінка в Інтернеті</b>	Відвідує сайти провідних тренерів, читає блоги по силові тренування	Відвідує соц. мережі Instagram, , читає і дивиться блогерок	Відвідує соц. мережі Instagram, Facebook, дивиться YouTube	Соц. Мережі Facebook, Linkedin, сайти про здоровий спосіб життя
<b>Цільова функція</b>	Протестувати	Зібрати інформацію	Участь в опитуванні	Зібрати інформацію
<b>Цільова дія</b>	Підписка на групи у соц. мережах	Підписка на групи у соц. мережах	Підписка на групи у соц. мережах	Участь в опитуванні
<b>Постановка цілі</b>	Вчинення покупки	Вчинення покупки	Вчинення покупки	Вчинення покупки

Може статися так, що всі спроби сегментувати споживачів виявляться марними. Що ж, буває і таке. Не для всіх товарів можна сегментувати ринок. Це означає, що ми будемо займатися масовим маркетингом.

Стратегія масового маркетингу припускає свідоме ігнорування відмінностей між покупцями, сегментами ринку і формування пропозиції, у великій мірі, уніфікованого товару ринку, а так само просування товару з використанням єдиної стратегії комунікації.

Масовий маркетинг ефективний в наступних ринкових умовах:

- при низькому рівні конкуренції;
- при низькій диференціації товарів на ринку;
- при наявності у споживача обмеженого набору базових потреб;
- при типових методах і способах покупки, використовуваних споживачами;
- при незначній кількості каналів розподілу і просування;

Якщо при сегментуванні ви виявили декілька перспективних сегментів, і у вас є ресурси для того, щоб її обслуговувати – це означає, що ви вибрали концепцію охоплення ринку, яка зветься «диференційований маркетинг».

Диференційований маркетинг - це така стратегія компанії, при якій всі зусилля комплексу маркетингу націлені на кілька ринкових сегментів і компанія діє в кількох сегментах ринку, займаючись розробкою окремих пропозицій для кожного з них.

Диференційований маркетинг вигідний, оскільки здатний забезпечити високу конкурентоспроможність товарів. Завдяки комплексному виробництву підвищується рівень прибутковості.

Торкаючись численних ризиків, пов'язаних з мінливою ринковою кон'юнктурою, можна відзначити, що ця стратегія є досить надійною, оскільки в разі падіння попиту на один з видів товарів, відбувається його підвищення на інший вид продукції. Це означає, що положення компанії на ринку буде завжди прибутково і стабільно.

У той же час слід пам'ятати, що диференційований маркетинг - задоволення досить дороге, що вимагає серйозних вкладень в розробку програм по збуту і просуванню кожного товару. Тому масштабніше його застосовують великі компанії, які досить тривалий час існують на ринку і бажають вдосконалюватися.

Дрібним і середнім організаціям можна і доцільніше застосовувати стратегію недиференційованого маркетингу, яка передбачає розробку і просування одного продукту на ринку. Хоча це не несе таких масштабних прибутків і має високий рівень ризику, проте діє досить ефективно в разі грамотного підходу.

Третя стратегія забезпечення ринку - концентрований маркетинг є особливо привабливою для компаній з обмеженими ресурсами. Замість пошуків малої частки великого ринку фірма домагається великої частки одного або декількох малих ринків.

Вдаючись до концентрованого маркетингу, фірми домагаються сильної ринкової позиції в обслуговуваних ними сегментах завдяки кращому знанню потреб цих сегментів і особливо високої репутації. Фірма заощаджує на оперативних витратах завдяки спеціалізації виробництва, розподілу і просування продукту. Якщо фірма вдало вибрала сегмент, вона доб'ється великої рентабельності на вкладений капітал.

У той же час концентрований маркетинг несе в собі великий ризик. Обраний сегмент ринку може раптово скоротитися. З цих причин багато компаній вважають за краще діяти на двох чи декількох ринках одночасно.

**Сегментація по існуючій базі клієнтів.** Завдяки існуючій CRM можна отримати дуже цікаві і корисні дані, які стосуються клієнтів.

**RFM-аналіз.** Його застосовують, щоб класифікувати клієнтську базу. В основі аналізу лежать такі характеристики:

- Новизна (Recency) певної події. Чим менше часу пройшло з моменту останнього звернення клієнта (заявки, замовлення, покупки), тим вище ймовірність, що він незабаром повторить цю дію.
- Кількість (Frequency) покупок, здійснених клієнтом. Чим більше продажів ви зробили клієнтові, тим більш імовірно, що незабаром він повторить ці дії. При розгляді цього параметра слід ґрунтуватися на певному проміжку часу (наприклад, за тиждень, за місяць, за рік і т.д.).
- Сума, витрачена клієнтом (Monetary). Чим більше клієнт витратив грошей, тим більше ймовірно, що він повторить замовлення. Зазвичай ця характеристика не застосовується на практиці, так як вона багато в чому перетинається з кількістю покупок (Frequency). Так що RFM-сегментація частіше використовується як RF-сегментація.

*Етапи проведення аналізу:*

- Класифікація клієнтів за давністю покупок (R).

Необхідно просто розсортувати списки по самій останній даті, розділити їх на п'ять рівних частин, привласнити коди («5», «4», «3», «2» або «1») і оцінити відгук кожної групи після проведення чергової промоакції.

- Класифікація клієнтів по частоті покупок. Це може бути середнє число покупок в рік або телефонних дзвінків на місяць (для телефонної компанії), загальна кількість депозитів, вироблених протягом місяця (для банку) і т.д. Ви можете поекспериментувати для того, щоб знайти найкращий критерій. Ваше завдання - оцінити, наскільки важливим є для клієнтів співпраця з вашою компанією, а показником цієї значущості служить частота придбань ваших товарів / послуг.

- Залежність рівня відгуку від грошової цінності покупок. Включаємо в запис кожного клієнта в базі даних сукупну величину коштів, витрачених клієнтом на товари або послуги (які він придбав у вашій компанії) за місяць, рік або будь-який інший період часу. Тепер спробуємо визначити, яке значення ваша компанія має для кожного клієнта, і виміряємо його в доларах. Потім проведемо сегментацію бази за цим показником і розділимо її на п'ять рівних груп, яким дамо коди: «5», «4», «3», «2» або «1».

- Об'єднання даних. Коли процес кодування буде завершений, в запис кожного клієнта в базі даних будуть включені три цифри: код за давністю останньої покупки, код за частотою покупок і код по грошовій цінності. Таким чином, клієнтам будуть присвоєні коди: «555», «554», «553», «552», «551», «545», «544» і т.д. аж до «111». Існує всього 125 кодових осередків за результатами RFM-аналізу.

Зрозуміло, що для кожного клієнта ніхто не буде проводити окремий маркетинг. Тому можна кластеризувати базу наступним чином (Рис. 2.15):

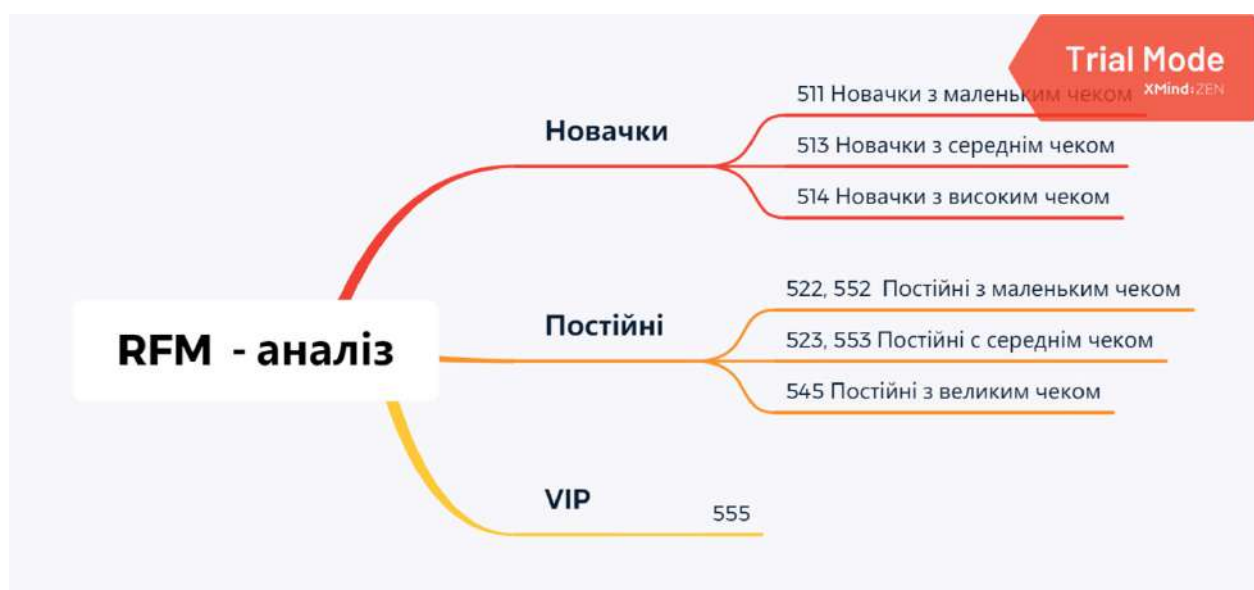


Рис. 2.15 RFM – аналіз

Загальний принцип: кращих клієнтів утримуємо, середніх намагаємося перевести в сегмент кращих, а тих що йдуть намагаємося повернути (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

### Характеристика клієнтських груп

Групи клієнтів і характеристика	Поведінка
<p><b>Клієнти 555:</b> недавно зробили замовлення; часто роблять покупки; дають високий чек.</p>	<p>Найпривабливіша група клієнтів. Основний упор потрібно робити на формуванні лояльних відносин. Від пропозицій знижок, акцій і розпродажів краще відмовитися.</p>
<p><b>Клієнти 111:</b> остання покупка була зроблена давно; покупки відбуваються дуже рідко; приносять невеликий прибуток.</p>	<p>Таких клієнтів у деяких сферах бізнесу логічніше взагалі не турбувати, ніж витратити бюджет і час експертів на залучення їх уваги. Передплатники з цього сегмента - «транзитні» покупці, яким все одно, де купувати. Основний фактор - найнижча ціна.</p>
<p><b>Клієнти 511:</b> недавно зробили покупку; купують не дуже часто; приносять невеликий відсоток доходу.</p>	<p>Це можуть бути: а) покупці, які здійснили замовлення вперше; б) покупці, які повернулися через певний проміжок часу і знову щось замовили. Є шанс зацікавити їх привабливою пропозицією, відправленим в потрібний час. Важливо мотивувати їх знижками, акціями і бонусними пропозиціями.</p>
<p><b>Клієнти 115:</b> остання покупка здійснена давно; рідко роблять покупки; приносять високий дохід.</p>	<p>Такі клієнти здійснюють покупки усвідомлено і обережно. Вони готові до великих витрат при правильній мотивації. Покупка була здійснена давно, а значить ваші дії по поверненню цих клієнтів повинні бути дуже енергійними.</p>



## Сегментація по ціннісному спектру

Цей підхід до сегментування клієнтів описаний Дімітрі Маексом і Полом Брауном у книзі «Ключові цифри. Як заробити більше, використовуючи дані, які у вас вже є».

Ціннісний спектр дозволяє вам зрозуміти, скільки грошей вони планують витратити в категорії, до якої належить ваш продукт, а також ступінь їхньої лояльності до вашого продукту, тобто яка частка від їх витрат припадатиме на вашу компанію. Ця концепція отримала назву «частка витрат», або «частка гаманця покупця». Насправді зовсім не важливо, як саме ви її назвете.

Суть її полягає в тому, що, коли мова заходить про покупки в певній категорії, споживач вирішує, яку суму віддасть саме вам. Якщо клієнт витрачає 200 тисяч доларів на комп'ютери і купує їх у вас на 45 тисяч, то вам належить 22,5% частки його гаманця.

Спектр являє собою метод сегментації, що розподіляє клієнтів за категоріями на підставі їх загальної ринкової цінності (Рис. 2.16).



Рис. 2.16 Сегментація по ціннісному спектру

Як видно з матриці, яка формує модель ціннісного спектра, клієнти можуть потрапити в один з чотирьох секторів.

Чому це корисно знати? Як показано на кожному з чотирьох секторів, створення ціннісного спектра формує необхідність ставитися до різних типів клієнтів по-різному. Так як цінність клієнтів і ступінь їхньої лояльності відрізняється від одного сектора до іншого, різниться й сума, яку ви готові витратити на роботу з ними.

Ви, напевно, захочете приділити більше часу і уваги клієнтам, здатним забезпечити вам найвищу віддачу.

Отже, ви можете бачити, що модель ціннісного спектра легко застосовується для розподілу ресурсів відділів продажів і маркетингу, а також для розвитку різних маркетингових стратегій (з фокусуванням на тих з них, які обіцяють найбільші вигоди).

Давайте уважно розглянемо кожен сектор:

- *Висока цінність і висока лояльність до бренду.* У верхньому правому секторі представлені клієнти, що володіють високою цінністю, тобто витрачають багато грошей в даній категорії, а також лояльні до вашого бренду, - «золоті самородки». Вони ключові споживачі будь-якої компанії. Знайти таких клієнтів дуже складно - як, власне, і справжні золоті самородки - їх вкрай мало, і при цьому вони надзвичайно цінні. Ваша основна мета в даному секторі - будь-що втримати цих клієнтів і кількісно і якісно, тобто зберегти як їх чисельність, так і рівень їх покупок.

Незважаючи на високу ступінь лояльності, деякі клієнти цієї групи будуть схильні витратити на вас в майбутньому менше грошей - зокрема, внаслідок скорочення свого бюджету або привабливої пропозиції з боку вашого конкурента. З урахуванням їх лояльності подібне відбувається рідше, ніж в інших клієнтських групах, але навіть невеликі втрати серед «Золотих самородків» здатні зробити сильний негативний вплив на обсяги продажів і доходи внаслідок непропорційно високого внеску цієї групи в ваш бізнес.

- *Висока цінність, але низька лояльність до бренду.* Верхній лівий сектор представляє клієнтів з високою цінністю, але низькою лояльністю, яких я називаю «джекпотами», тому що у них дійсно є потенціал для того, щоб принести вам багато грошей. Фактично це група з найвищим потенціалом.

Вона витрачає багато грошей, однак має невисоку лояльність до вашого бренду. За таких клієнтів часто йде боротьба, бо ті, кого ви

вважаєте своїми «джекпотоми», для вашого конкурента є «золотими самородками». Саме йому вони віддають свою відданість і в його компанії витрачають на покупку товарів тієї ж категорії набагато більше грошей. Якщо ви їх дістанете, то зможете різко збільшити свої доходи.

- *Низька цінність, але висока лояльність.* Нижній правий сектор формують клієнти з низькою цінністю і високою лояльністю, так звані «жолуді». При належному догляді за ними ви вправі очікувати, що вони стануть купувати більше. Вони знають про ваші пропозиції і досить лояльно до них відносяться, відповідно, ви вже подолали два серйозних бар'єра. Однак сьогодні вони не купують у вас так багато, як вам хотілося б. Ваша мета полягає в підтримці їх поточного рівня лояльності і в підвищенні частки їх гаманця. Часом для цього достатньо забезпечити їх більш глибокими знаннями про продукти, які вони купують. Ця мета найбільш досяжна в категоріях з високою еластичністю попиту, наприклад в категорії харчових товарів. Там рівень покупок визначається особистим перевагою «Я думаю взяти пляшку столової води, а не солодку газовану воду», а не обставинами «Мені потрібна коробочка прального порошку для п'яти прань в тиждень». Таким чином, обсяг продажів можна підвищити не тільки за рахунок переманювання клієнтів від конкурентів, але і за рахунок зміни частоти або звичок споживання.

- *Низька цінність і низька лояльність.* Остання клієнтська група не представляє для вас особливого інтересу. Вона вносить свій невеликий внесок в поточні продажі, але практично не має потенціалу для розвитку. Компанії, які не використовують у своїй роботі модель ціннісного спектра, часто витрачають на роботу з нею непропорційно багато часу - часто стільки ж, скільки на інші клієнтські групи. Ось чому виявлення нижнього лівого сектора представляється настільки важливим. Поставтеся до нього з усією серйозністю і перестаньте витрачати гроші на цю порівняно нецікаву для вас групу, краще направте їх туди, де вони можуть принести більше користі.

В результаті ваші маркетингові зусилля стануть куди більш ефективними - і при цьому ви не витратите ні копійкою більше.

### **ABC – XYZ аналіз**

ABC аналіз в маркетингу - це метод класифікації об'єктів за вартістю, кількістю і частотою відвантажень (або замовлень).

ABC XYZ аналіз вирішує такі завдання:

- Наочно покаже ваші недоробки з клієнтами;
- Визначить стратегію розвитку клієнтської бази з метою переведення клієнта з Категорій в Категорію;

- Визначить маркетингову стратегію в залученні нових клієнтів.

За допомогою ABC аналіз зазвичай визначають поточну цінність клієнта. Клієнти визначаються за категоріями:

- Категорії ABC відповідають за обсяги закупівель (продажу);
- Категорії XYZ: за частоту (регулярності) закупівель (продажу).

ABC аналіз будується на підставі принципу Паретто: за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин.

Існує два види ABC XYZ аналізу - класичний і сучасний.

У класичному вигляді для клієнтської бази категорії клієнтів за обсягами продажів будуть наступними:

✓ Категорія А: клієнти с найбільшими обсягами закупівель, 80% від загального обсягу продажів;

✓ Категорія В: клієнти з середніми обсягами закупівлями; 15% від загального обсягу продажів;

✓ Категорія С: клієнти з невеликим обсягами закупівель; 5% від загального обсягу продажів.

У сучасному вигляді ABC XYZ-аналізі топ-категорія клієнтів поділяється на 2 групи для більш детального аналізу і додається категорія D: категорії А присвоюється 50% від обсягу продажів, категорії В присвоюється 30% обсягу продажів:

- Категорія А - 50% обсягу продажів;
- Категорія В - 30% обсягу продажів;
- Категорія С - 15% обсягу продажів;
- Категорія D - 5% обсягу продажів.
- Категорія D - це мертві клієнти. Вони практично не купують, і їх правильно з аналізу прибирати.

XYZ аналіз визначає регулярність і прогнозованість закупівель (продажу) і містить наступні категорії:

- Категорія Х: клієнти зі стабільними замовленнями, за цими клієнтам можливо точне прогнозування продажів;

- Категорія Y: клієнти з нерегулярними замовленнями;

- Категорія Z: клієнти з одиничними замовленнями.

Для того, щоб провести аналіз, необхідно відсортувати клієнтську базу від більшого до меншого. У вас з'явиться така табличка (Рис. 2.17).

Код клиента	Оборот	Доля в обороте	Доля с накопительным итогом	ТОП ABC
6054	81 795	9,39%	9,39%	A
21395	78 211	8,98%	18,38%	A
6606	78 029	8,96%	27,34%	A
37696	74 941	8,61%	35,95%	A
4152	55 926	6,42%	42,37%	A
5233	44 154	5,07%	47,44%	A
11727	41 440	4,76%	52,20%	A
22503	40 717	4,68%	56,88%	B
4718	39 011	4,48%	61,36%	B
4730	35 846	4,12%	65,48%	B
19387	35 030	4,02%	69,50%	B
4776	34 442	3,96%	73,46%	B
10501	33 763	3,88%	77,33%	B
14115	31 046	3,57%	80,90%	B
5027	28 771	3,30%	84,20%	C
6077	18 915	2,17%	86,38%	C
10656	18 710	2,15%	88,53%	C
39727	15 885	1,82%	90,35%	C
4913	15 402	1,77%	92,12%	C
43536	15 270	1,75%	93,87%	C
4772	13 894	1,60%	95,47%	D
29407	13 693	1,57%	97,04%	D
39134	12 973	1,49%	98,53%	D
32732	12 781	1,47%	100,00%	D
<b>Итого</b>	<b>870 646</b>			

**Рис. 2.17 Матриця ABC - аналізу**

Далі для кожного клієнта проставляємо відповідно регулярності замовлень код XYZ .

У матриці ABC XYZ аналізу категорії клієнтів поєднуються, в результаті виходять 9 груп клієнтів. Матриця допомагає здійснити крос-аналіз клієнтської бази за критеріями обсяг продажів і регулярність замовлень (Рис. 2.18):

	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

**Рис. 2.18 ABC XYZ - аналіз**



Категорії AX, AY, BX, CX (утримання і розвиток): це категорії клієнтів, які необхідно утримувати і розвивати - переводити в категорію рівня вище. На продукти цієї категорії є постійний попит, тому їх необхідно мати в наявності і покращувати.

Категорія AZ (аналіз): тут нестабільні замовлення від важливих клієнтів. Важливо проаналізувати, які товари або послуги продаються нестабільно і виправляти ситуацію або зрозуміти, як перевести цих клієнтів в категорію AX і AY.

Категорія CZ (зниження активності): тут знаходяться клієнти, з якими необхідно перестати співпрацювати, щоб не витратити час продавців.

Дійсний сегмент буде відповідати наступним критеріям:

- *Вимірний* - це означає, що ви можете визначити його розмір і склад, а також зможете робити інтелектуальні прогнози про дохід і прибуток, які він може генерувати.

- *Істотний* - це відноситься до прибутковості, а не до розміру. Сегмент може становити лише одного клієнта, але якщо прибуток значна, вона цілком може бути життєздатною.

- *Диференційовність* - різні сегменти будуть по-різному реагувати на один і той же маркетинговий пакет. Якщо вони цього не роблять, вони не різні сегменти.

- *Дія* - ви повинні бути в змозі надати цінність, яку шукає цей клієнт. Наприклад, бюджетна авіакомпанія мало що може запропонувати міжконтинентальним діловим мандрівникам.

- *Доступний* - Ви повинні бути в змозі досягти сегмента в слушний час і в потрібному місці.

Якщо ідентифікований сегмент не відповідає жодному з них, він неефективний і напевно не буде успішним.

Фрагментація споживчої цінності є однією з основних причин сегментації. Ідентифікуючи групи людей зі спільними цінностями, ви можете почати створювати продукти та повідомлення, які знаходять відгук у споживача.

## 2.5. Карта емпатії

Яку б стратегію охоплення ринку ви не вибрали, необхідно надати опис кожного відібраного сегмента.

Для того, щоб надати опис кожного сегменту, використовуємо інструмент «Карта емпатії».

Карта емпатії була створена багато років тому Дейвом Греєм - засновником компанії XPLANE, творцем методики мозкових штурмів «Геймштормінг», автором книг по візуальним практикам мислення. Шаблон карти складається з 7 блоків, нумерація яких відповідає порядку заповнення.

На сьогоднішній день карта емпатії активно застосовується в Agile-підходах, дизайн-мисленні, входить в інструментарій Стенфордської школи дизайну.

Бізнес-консультант Олександр Остервальдер зазначив карту емпатії у своїй книзі «Побудова бізнес-моделей» як інструмент для розуміння клієнта:

«Вона допоможе вам вийти за межі суто демографічних характеристик споживача і краще зрозуміти його середовище, поведінку, проблеми і радості. В результаті ви отримаєте більш успішну бізнес-модель, так як профіль споживача допоможе створити кращу ціннісну пропозицію, більш зручні та найбільш відповідні для клієнтів шляхи взаємодії. У підсумку ви зможете краще зрозуміти, за що споживач дійсно готовий платити ».

Карта емпатії виглядає наступним чином (Рис. 2.19):



Рис. 2.19 Структура карти емпатії

Результатом опису портрета клієнта за допомогою «Карти Емпатії» є загальне цілісне і структуроване розуміння управлінською командою потреб клієнтів, їх відношення до товарів і послуг компанії, їх поведінки, і процес прийняття рішень. Цей результат в подальшому використовується для уточнення існуючих або створення нових ціннісних пропозицій (нових продуктів, послуг) для клієнтів.

Таблиця 2.6

### Послідовність роботи з картою Емпатії

1	2	3	4
Кроки	Дія	Мета кроку	Головні питання
<b>Крок 1</b>	<b>Опишіть Персонаж типового представника сегмента</b>	Описати загальні характеристики персонажа	Які загальні характеристики портрета персонажа? Які окремі загальні характеристики персонажа співвідносяться з продуктом компанії?
<p><b>Рекомендації:</b> Сформуйте опис Персонажа в центрі шаблону: стать, вік, ділові зовнішні характеристики, посаду в компанії, сферу відповідальності, роль, яку він виконує. Якщо ви докладете фотографію персонажа, це ще більш посилить «Карту Емпатії». Чим більш докладно буде описаний Персонаж, тим легше буде в подальшому з цієї Картою працювати.</p>			
<b>Крок 2</b>	<b>Опишіть те, що він виконує і бачить</b>	Визначити все, що стосується середовища, в якому знаходиться Персонаж (його Контекст), проблем, з якими він стикається стосовно до аналізованого продукту компанії, пропозицій, що існують на ринку для вирішення проблем.	На що схожа середовище, в якому знаходиться персонаж? Хто його оточує? З ким він спілкується по роботі? Яку роботу Персонаж виконує, стосовно до аналізованого продукту компанії? З якими проблемами, пов'язаними з використанням продукту, стикався Персонаж? У чому його потреба? Якими способами вирішує проблеми, пов'язані з Продуктом? Що пропонують або пропонували Персонажу для вирішення проблем?
<p><b>Рекомендації:</b> В даному блоці описується все, що відноситься до особистого досвіду Персонажа, з чим він безпосередньо стикається в своїй роботі, стосовно аналізованої потреби, проблеми, продукту. Опишіть, яку роботу Персонаж виконує, що саме він може бачити навколо себе, стосовно до аналізованого продукту компанії; наскільки часто він стикається з Продуктом, наскільки Продукт впливає на його роботу і на результати його роботи, то чи безпосередньо, чи то опосередковано. Опишіть, з якими пропозиціями Продукту (включаючи пропозиції конкурентів) і альтернативами (іншими способами реалізувати ідею або потреба) аналізованого Продукту стикається Персонаж. Для збору інформації використовуйте особисті спостереження, інтерв'ю, дослідження.</p>			

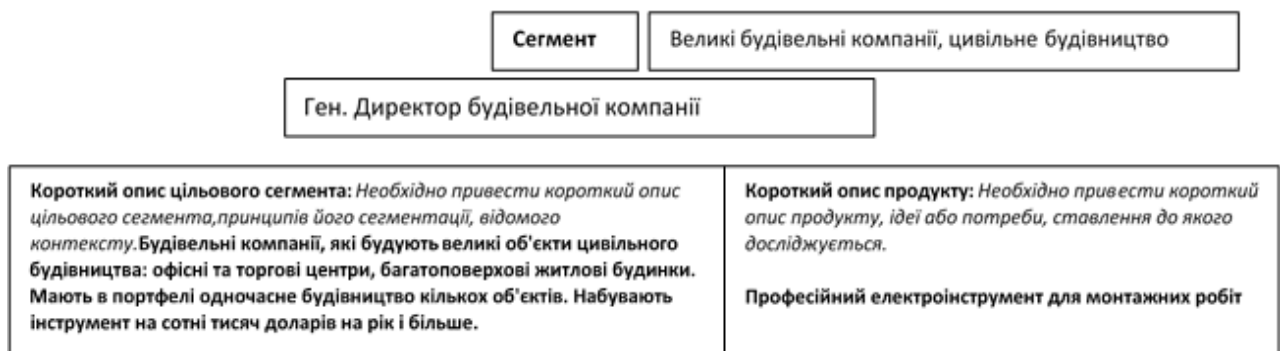
1	2	3	4
<b>Крок 3</b>	<b>Визначте, що чує Персонаж</b>	Описати джерела інформації, авторитетні для Персонажа в процесі прийняття рішення: рекомендації друзів, начальства, впливових осіб.	Які джерела інформації Персонаж бере до уваги при прийнятті рішень (колеги, медіаканали) стосовно Продукту компанії? Які з цих джерел є авторитетами, що впливає на його вибір з цього Продукту? Що Персонаж чує (читає, бачить по ТБ, в Інтернет) від колег, знайомих, інших авторитетних для нього джерел? Якою мірою Персонаж схильний до впливу авторитету?
<p><b>Рекомендації:</b> У цьому блоці збирається то, що Персонаж особисто чув (або міг чути), але особисто не стикався і не може переконатися в достовірності. До числа «почутого» слід віднести і те, що Персонаж читає або бачить в ТВ. Тобто, тут необхідно зібрати всю інформацію в достовірності, якій Персонаж особисто не може переконатися.</p> <p>На відміну від блоку «Що бачить?», Інформація в цьому блоці не обов'язково відповідає дійсності. Але користувач їй довіряє в більшій чи меншій мірі, в залежності від авторитетності джерела.</p>			
<b>Крок 4</b>	<b>Визначте, що він відчуває і думає</b>	Описати основні емоції (засмучення і радості) Персонажа, пов'язані з проблемою і продуктом, і яке уявлення про продукт у Персонажа склалося на основі його досвіду, побаченого і почутого.	Що Персонаж знає про Продукті і як емоційно ставиться до нього? Які слова, ідеї і вчинки його дійсно чіпають і залишають слід у пам'яті? У якому емоційному настрої він знаходиться при виникненні необхідності використовувати / взаємодіяти з Продуктом (до того, як почне), при використанні / взаємодії з Продуктом (безпосередньо під час), після використання? Що турбує Персонаж в зв'язку з Продуктом? Якими словами він думає про пов'язаних проблемах? Щодо чого сумнівається? Через що може не спати ночами? Що дійсно важливо для Персонажа стосовно Продукту (можливо, те, що Персонаж може не висловити на публіці)? Його висловлені і не висловлені побажання, пов'язані з Продуктом?

1	2	3	4
<p><b>Рекомендації:</b> У цьому блоці збирається все, що допоможе краще зрозуміти ставлення Персонажа до проблеми і до Продукту. Опишіть всі проблеми, які виникають в голові Персонажа при поданні Продукту. Максимально з'ясуйте всі сумніви, що виникають у Персонажа по відношенню до будь-яких характеристик Продукту або аспектам його використання / застосування. Спробуйте зібрати набір слів, якими Персонаж характеризує ці проблеми і сумніви. Що з цих проблем і сумнівів може перешкодити спокійно спати йому ночами. Для збору інформації використовуйте інтерв'ю, думки на форумах в соціальних мережах.</p>			
<p><b>Крок 5</b></p>	<p><b>Визначте, що говорить і як діє Персонаж</b></p>	<p>Описати все, що стосується поведінки і прийняття рішень Персонажем.</p>	<p>Як користувач поводить себе публічно?  Що каже?  Як шукає інформацію? Які джерела і методи пошуку інформації про Продукті використовує?  Як приймає рішення, якими критеріями керується?  Що може розповісти оточуючим?  Як сприймається оточуючими людьми, з якими він говорить про Продукті.  Як Персонаж відноситься до людей, які вже купили Продукт.</p>
<p><b>Рекомендації:</b> У цьому блоці збирається все, що допоможе краще дізнатися про поведінку Персонажа стосовно Продукту.  Зібране в цьому блоці визначає те, що Персонаж буде робити і говорити, незалежно від внутрішніх установок. Опишіть, як Персонаж підходить до пошуку рішення стосовно всіх аспектів використання / застосування Продукту. Як він шукає інформацію, до кого звертається за порадою. Віддає перевагу побачити на власні очі або довіряє авторитетним джерелам. Використовує комбінований підхід, коли з якихось аспектів воліє особистий погляд, а для з'ясування якихось характеристик досить авторитетних джерел. Які джерела з визначених у блоках «чую» і «бачу» Персонаж використовує для пошуку інформації про Продукти.</p>			
<p><b>Крок 6</b></p>	<p><b>Опишіть Болі Персонажа</b></p>	<p>Описати основні страхи, побоювання, розчарування Персонажа, пов'язані з використанням продукту.</p>	<p>З якими невдачами і розчаруваннями стикався Персонаж в процесі придбання Продукту або його використання?  Визначте «слизькі» теми пов'язані з процесом придбання або використання Продукту?  Які перешкоди стоять між Персонажем і його бажаннями і прагненнями?  Чого він побоюється? Що може стати причиною того, що він відмовиться від вашого продукту?</p>

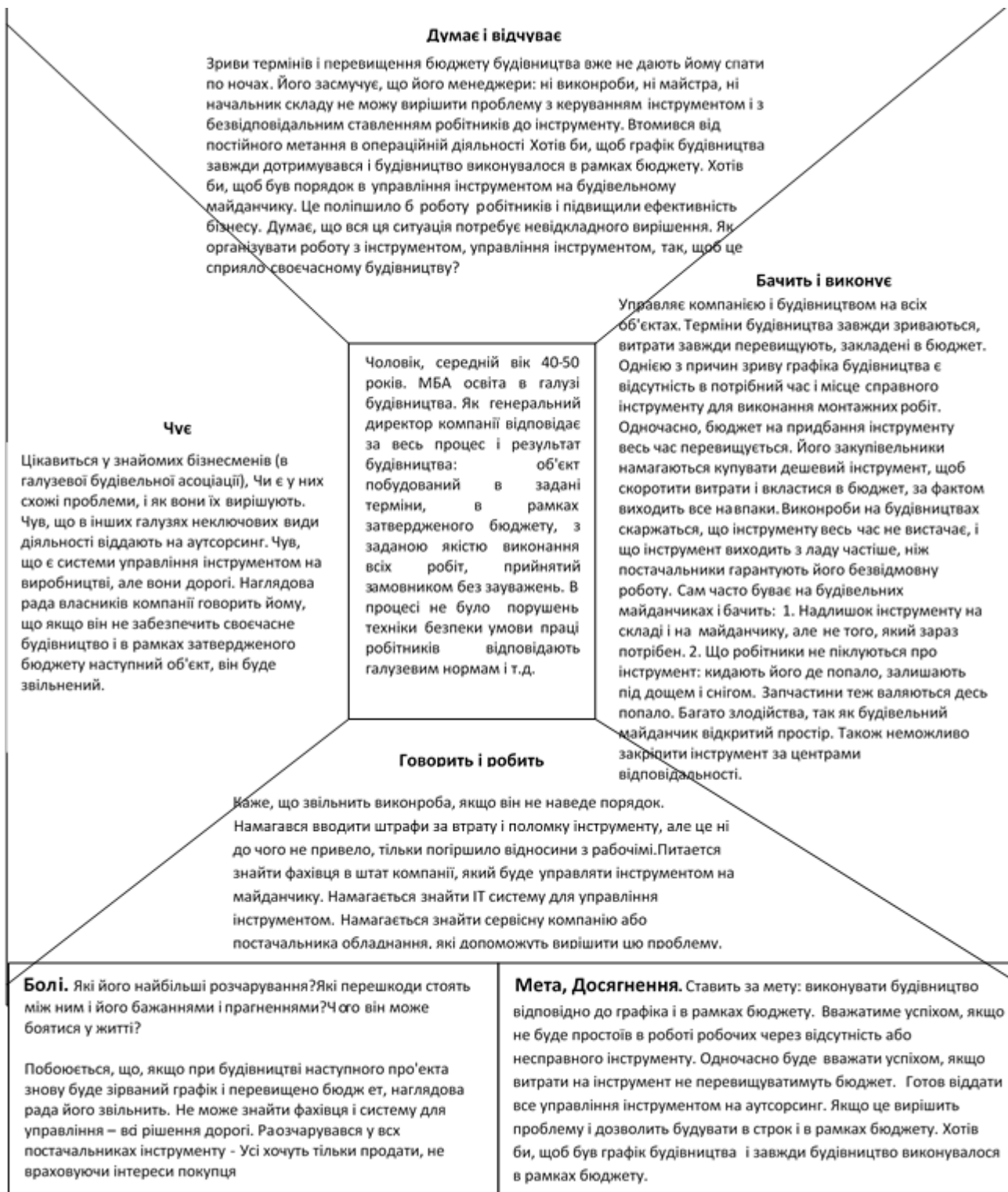


1	2	3	4
<p><b>Рекомендації:</b> У блоці збирається описобставин розчарувань і невдач клієнта, пов'язаних з досвідом використання Продукту або його аналогів. Наведіть приклади невдач і розчарувань, з якими Персонаж стикався, і уточніть - ці приклади засновані на особистому досвіді, він особисто бачив у інших, вони засновані на чутках з певних джерел. Опишіть, які побоювання можуть стати причиною того, що Персонаж відмовиться від придбання або експлуатації Продукту. Джерелом інформації для цього блоку є блок «Думаю і відчуваю».</p>			
<b>Крок 7</b>	<b>Визначте Успіхи і Досягнення</b>	Виділити і описати ключових партнерів, завдяки яким компанія створює і доносить ціннісне пропозицію сегментам споживачів.	Хто є нашими ключовими партнерами? Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів? Який ключовий діяльністю займаються наші партнери?
<p><b>Рекомендації:</b> У цьому блоці збирається опис потреб і устремлінь, того чого Персонаж хоче домогтися, бажаного успіху, пояснення того, як цей успіх уявляє собі цей Персонаж і як (у чому) він його вимірює. Які цілі він перед собою ставить і що визначить успіх в їх досягненні. Які стратегії і методи готовий застосувати Персонаж в досягненні поставлених цілей. Що в пропонованому Продукті може зацікавити даний Персонаж на шляху до успіху, поставленим цілям, почуттю задоволеності. Джерелом інформації для цього блоку є блок «Думаю і відчуваю».</p>			

Нижче дивіться приклад канви «Карта Емпатії» для генерального директора будівельної компанії - споживача інструментів компанії «XXXX» (Рис. 2.20.1 - 2.20.2).



**Рис. 2.20.1** Приклад карти емпатії



**Рис. 2.20.2 Приклад карти емпатії**

Карта емпатії допомагає:

- посилити конкурентні переваги і конкурентоспроможність компанії
- Карта Емпатії може бути використана не тільки для опису портрета клієнта, а й для багатьох інших речей. Її можна

використовувати для підготовки до проведення переговорів або зустрічей - описати портрет і мотиви, поведінку людей, з якими будуть проходити переговори.

- «Карту Емпатії» можна використовувати при підготовці презентацій: хто буде вашою аудиторією і чому вони повинні вас слухати?

- Дізнайся свою команду! «Карту Емпатії» можна використовувати для того, щоб члени команди глибше зрозуміли один одного. Попросіть людей у вашій команді скласти Карту Емпатії про себе і про інших членів команди і порівняйте їх. Ви побачите, скільки нового про себе і для себе кожен член команди відкриє.

Недоліки: Ще не помічені. Хоча, сама по собі картка не буде має великої цінності, якщо висновки з картки не будуть втілені в життя у вигляді нових або оновлених ціннісних пропозиції для цього сегмента.

Рекомендації по проведенню.:

- Зосередьтеся спочатку на чіткому описі проблем клієнта і тільки потім на своїх продуктах, послугах, які допомагають вирішити проблему і на їх сприйнятті клієнтом. «Немає проблеми, - немає продукту або послуги».

- До блоку «Що бачив» не слід відносити те, що клієнт бачив по ТБ, або в Інтернеті. Ця частина не відноситься до його власного досвіду, до того, що з клієнтом відбувається, і розглядається в блоці «Що чує?», Тобто з яких джерел і яку інформацію про проблему і її рішення він отримує. Інакше може виникнути плутанина.

- Тим часом, що людина «думає і відчуває» насправді і тим, що «говорить і робить» на публіці, іноді може існувати конфлікт. Важливо побачити цей конфлікт, приділити йому увагу при розробці ціннісного пропозиції.

- Створення якісної карти вимагає від вас декількох ітеграцій: створення карти - перевірка з клієнтами - оновлення Карту - перевірка з клієнтами - Остаточний варіант. Це може зайняти близько тижня часу. При цьому сама карта, як результат не представляє самостійної цінності, поки висновки з Карту не будуть втілені в життя в ціннісній пропозиції, розробленої за допомогою «канви ціннісних пропозиції».

## Питання для самоперевірки:

1. Що таке потреби?
2. Чим цінності відрізняються від потреб?
3. Які цінності входять до моделі потреб Бад'їна і Тамберга?
4. Як описують ринковий вибір споживача Шет, Ньюман і Гросс?
5. Які цінності включає модель Шварца – Білські? Які витрати несе споживач, купуючи продукт?
6. З яких блоків складається Шаблон Ціннісної пропозиції?
7. Що необхідно знати зі сторони споживача?
8. Що необхідно з'ясувати зі сторони ціннісної пропозиції?

## Тест

1. Фраза «сукупність однорідних потенційних споживачів» найбільш чітко описує:
  - сегменти ринку
  - споживачів промислової продукції
  - сегменти ринку
  - демографічні групи
  - кваліфікованих споживачів
2. Процес сегментації ринку і вибору конкретних цільових сегментів ринку – це ланка між потребами ринку і:
  - урядовим регулюванням
  - керуючими факторами зовнішнього середовища
  - стандартами галузі
  - маркетинговою програмою компанії
3. Фірма «Укртелеком» сегментувала цільовий ринок за ознакою готовності споживачів до купівлі товару, застосувавши таким чином один із принципів сегментації:
  - поведінковий
  - соціально-культурний
  - демографічний
  - психографічний
4. Сегментація ринку – це процес об'єднання потенційних споживачів у групи, які мають подібні потреби і:
  - подібним чином реагують на маркетингові зусилля
  - приділяють увагу маркетинговим зверненням
  - беруть участь у маркетингових дослідженнях
  - використовують подібні методи оплати

5. Сегментація ринку здійснена на основі вивчення схильності споживачів до збереження традицій, а також ступеня їх готовності до придбання товару. Це означає, що був застосований:

- раціональний принцип
- психографічний та поведінковий принцип сегментації
- економічний принцип сегментації
- демографічний та соціально-культурний принцип сегментації

6. Сегментація ринку – це насамперед:

- поділ ринку на подібні за певними ознаками групи покупців
- засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності
- засіб забезпечення прибутку фірми
- процес дослідження покупців на ринку

7. Декілька сегментів ринку, відібраних для маркетингової діяльності фірми, мають назву:

- споживча група
- ринкова ніша
- цільовий ринок
- ринкове вікно

8. Маркетинг, що спрямовує діяльність підприємства на декілька сегментів ринку, має назву:

- інтегрований
- диференційований
- недиференційований
- концентрований

9. Маркетинг, що спрямовує діяльність підприємства на один сегмент ринку, має назву:

- інтегрований
- диференційований
- недиференційований;
- концентрований

10. Підприємство пропонує косметику для різних вікових груп жінок, тобто використовує при сегментації

- психографічні ознаки
- демографічні ознаки
- географічні ознаки
- поведінкові ознаки



## Самостійна робота

### Сегментування клієнтів по існуючій базі

#### Завдання 1.

Фірма «Мельник» виробляє борошно, застосовує масовий маркетинг. Проте ефективність сегментів для фірми по-різному. Використовуючи ABC - аналіз, визначте найбільш привабливі сегменти для даної фірми.

Сегмент	Споживання борошна, %	Ємність сегмента, %	Інтенсивність споживання (г р.2/гр.3)
1	15	1	15
2	20	4	5
3	16	16	1
4	11	5	2
5	12	7	2
6	11	11	1
7	5	20	0,3
8	4	22	0,2
9	6	14	0,4
Разом			26,8

Висновок: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Завдання 2.

Використовуючи кластерний аналіз, об'єднайте відпочиваючих на курорті туристів в однорідні групи за віком і структурою інтересів.

Номер об'єкту	Вік (об'єкт кластерного аналізу)	Інтереси туристів (змінна, за якою проводиться кластеризація)	
		Розваги	Спокійний відпочинок
1	18-25	9	3
2	26-35	7	4
3	36-45	5	6
4	46-55	5	8
5	Більше 55	4	8

Висновок: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Практична робота:**

1. Виділіть свій цільовий сегмент споживачів.
2. Розробіть профіль сегменту
  - Виберіть споживчий сегмент, профіль якого ви будете складати.
  - Визначте завдання споживачів. Запитайте у споживачів, які завдання вони виконують. Запишіть кожну задачу на окремому стікері.
  - Визначте проблеми споживачів. З якими проблемами стикаються споживачі? Запишіть все, що прийдуть вам в голову, в тому числі перешкоди і ризики.
  - Визначте вигоди споживачів. Які результати і переваги хочуть отримати споживачі? Запишіть все, що зможете придумати.
  - Ранжуйте завдання, проблеми та вигоди. Розмістіть стікери з завданнями, проблемами і вигодами в три стовпці, так, щоб найбільш важливе було нагорі, а найменш суттєве - внизу стовпців.
3. Складіть карту того, як ваші товари і послуги створюють цінність
  - Складіть список товарів і послуг. Перерахуйте всі товари і послуги (або атрибути товару), що входять в існуючу ціннісну пропозицію.
  - Перелічіть чинники допомоги. Опишіть, як ваші товари і послуги в даний час допомагають споживачам долати проблеми, усуваючи небажані результати, перешкоди або небезпеки. Описувати кожен фактор на окремому стікері.
  - Перерахуйте фактори вигоди. Поясніть, як ваші товари і послуги в даний час створюють очікувані або бажані результати і переваги для споживачів. Описувати кожен фактор на окремому стікері.
  - Ранжуйте за значимістю. Розмістіть ваші товари і послуги, фактори допомоги та вигоди відповідно до їх значимості для споживача.
4. Розробіть карту емпатії цільового сегменту.

## РОЗДІЛ 3.

### МАРКЕТИНГОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

- 3.1. *Критерії привабливості ринку*
- 3.2. *Розрахунок ємності ринку*
- 3.3. *Оцінка макрооточення проекту*
- 3.4. *Галузевий аналіз*
- 3.5. *Конкурентний аналіз*
- 3.6. *Аналіз власних ресурсів*
- 3.7. *Ситуаційний аналіз*

За результатами маркетингових досліджень формується база знань проекту. Призначення розділу «Маркетинг» в бізнес-плані і інвестиційному проекті полягає в доказі того, що збут продукції, виробленої в результаті реалізації проекту, проблем не створить. Ключовим моментом тут є перш за все оцінка можливого обсягу продажів, до якої прив'язується опис каналів реалізації, методів підготовки персоналу і його мотивації.

Завдання можна вважати вирішеним, якщо в інвестиційному проекті даються переконливі відповіді на наступні питання:

- Де знаходиться ринок і яка його потенційна ємність?
- Які економічні, соціальні і правові чинники визначають розвиток ринку даного товару або послуги?
- Які можливості цього ринку з точки зору обсягу продажів, прибутку і потенційного зростання цих показників?
- Чи знайшла фірма свою нішу на ринку або ж тільки намагається її відшукати? (В останньому випадку важливо аргументовано розповісти про те, як це можна зробити.)
- Як можна охарактеризувати цільову групу споживачів і що необхідно зробити, щоб «вийти» на неї? На чому заснована впевненість фірми в тому, що успіху у «своїх» споживачів доб'ється саме вона, а не її конкуренти?
- На яких напрямках фірма особливо гостро відчуває тиск з боку конкурентів?
- На чому ґрунтуються конкурентні позиції самої фірми (ціна, якість, вид послуги та ін.)?

### 3.1. Критерії привабливості ринку

Всі критерії для оцінки інвестиційної привабливості галузі можна розділити на 5 груп:

- Перша група показників описує потенціал продажів
- Друга група показників описує потенціал ринку з точки зору попиту
- Третя група факторів визначає умови конкуренції
- Четверта група факторів оцінює ринкові тренди
- П'ята група факторів оцінює конкурентоспроможність товару

Розглянемо кожен групу факторів для оцінки інвестиційної привабливості бізнесу більш докладно:

#### Привабливість ринку з точки зору потенціалу продажів

Дана група критеріїв характеризує привабливість ринку з точки зору потенціалу продажів в довгостроковому періоді (не менше 3 років). До факторів даної групи відносяться: ємність і темп зростання ринку, прибутковість сегмента, рівень зрілості ринку і швидкість змін в галузі (Рис. 3.1).

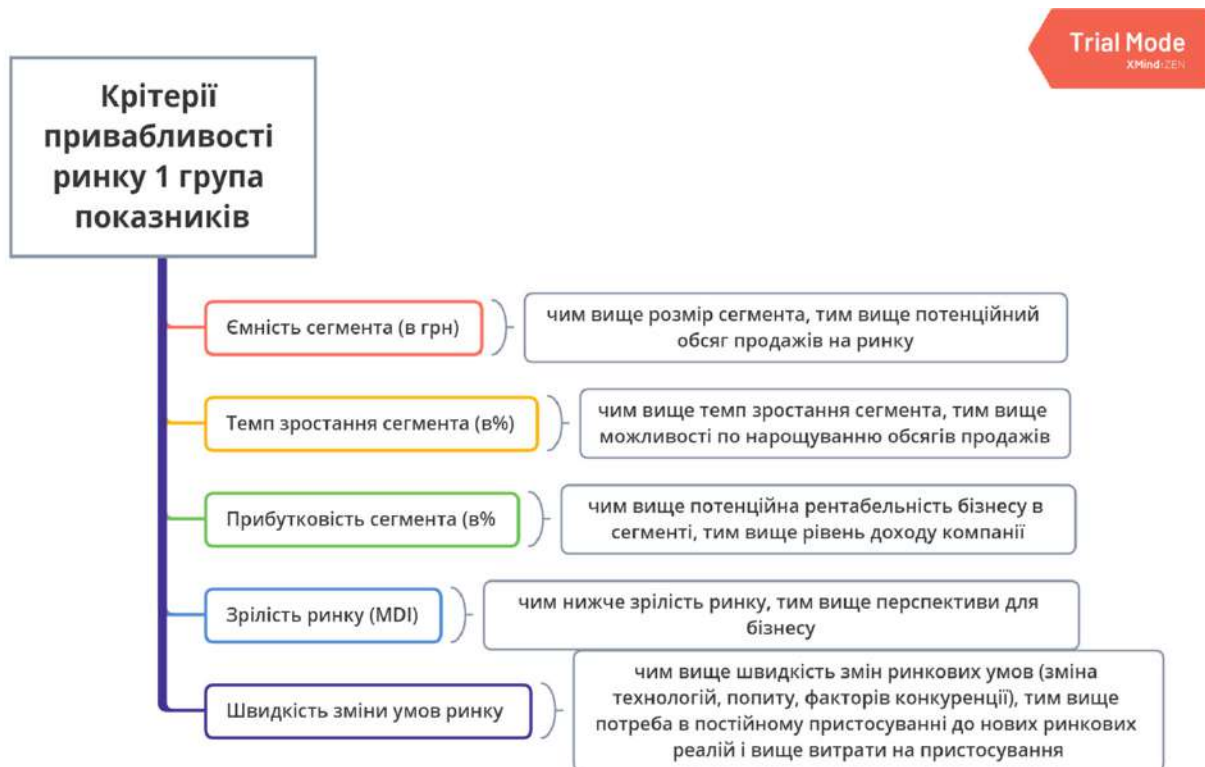


Рис. 3.1 Критерії привабливості ринку 1 група

## Потенціал сегмента з точки зору попиту і переваг споживачів

Друга група показників привабливості галузі описує потенціал сегмента з точки зору попиту і переваг споживачів. До факторів даної групи належать: розмір ЦА, пенетрація товару, частота використання, наявність прихованого попиту, лояльність споживачів, платоспроможність аудиторії, еластичність і постійність попиту на товар (Рис. 3.2).

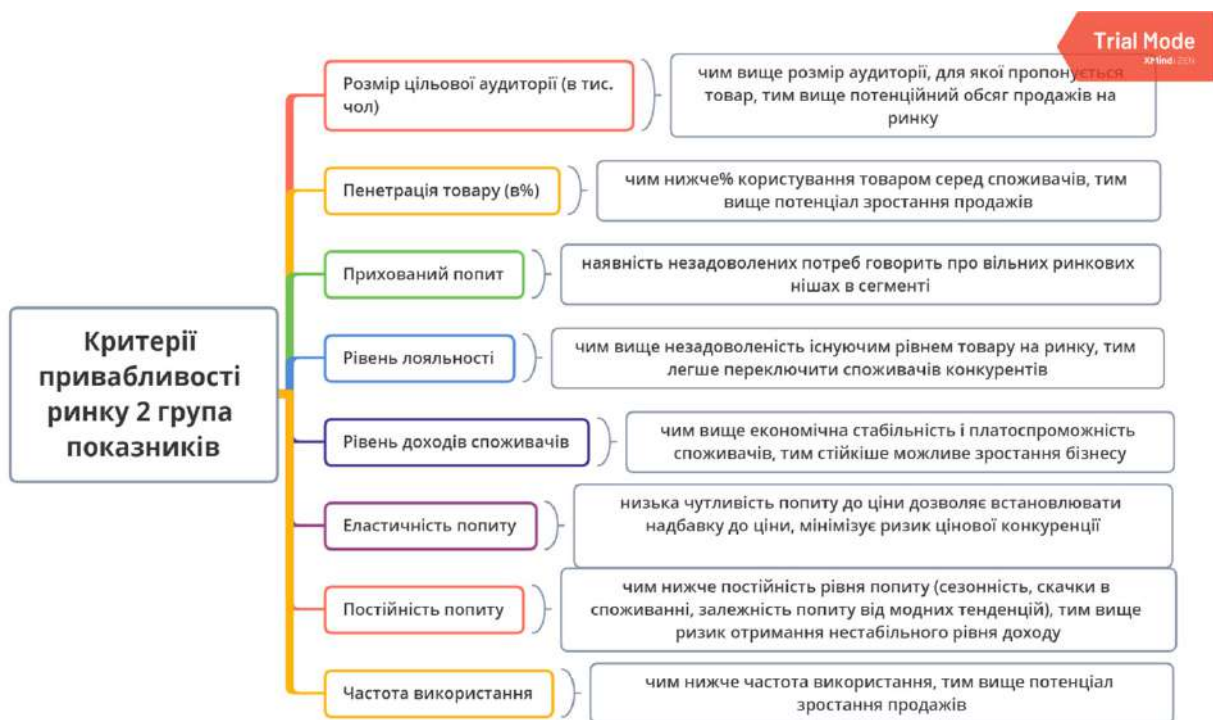
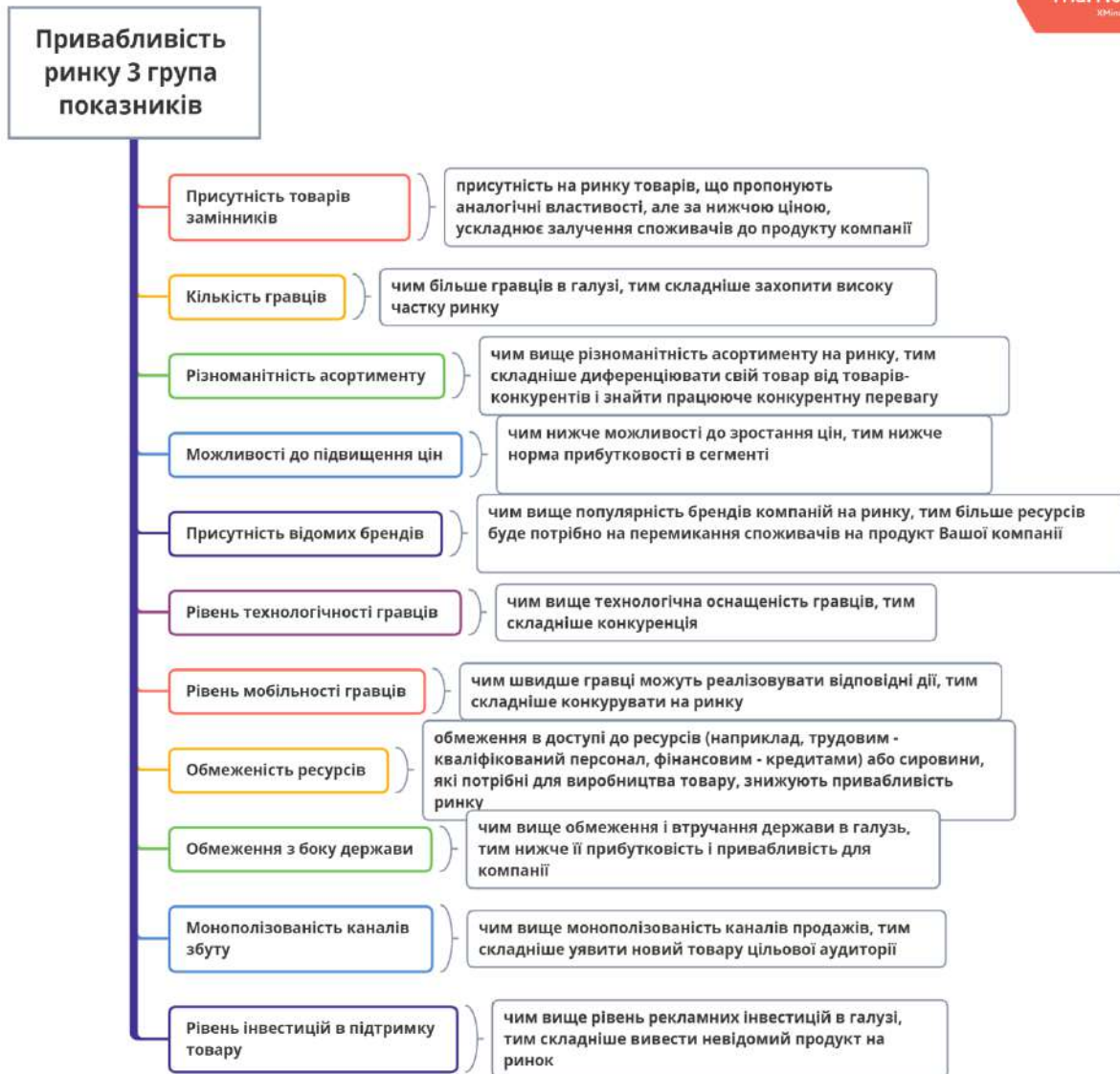


Рис. 3.2 Критерії привабливості ринку 2 група

## Умови конкуренції і наявність бар'єрів в галузі

Третя група критеріїв для оцінки привабливості бізнесу описує умови конкуренції і наявність бар'єрів в галузі. До показників сили конкуренції відносяться: наявність товарів-субститутів, кількість гравців в галузі, варіативність асортименту, можливості до підвищення цін і монополізації каналів продажів, наявність відомих торгових марок, розмір рекламних бюджетів, технологічність і гнучкість конкурентів, обмеження доступу до ресурсів і державний протекціонізм (Рис. 3.3).





**Рис. 3.3 Привабливість ринку 3 група показників**

### **Тренди перспективи бізнесу на ринку**

Четверта група факторів привабливості галузі оцінює тренди і визначає перспективи бізнесу на ринку. До показників, здатним оцінити привабливість ринку в довгостроковій перспективі, відносяться (Рис 3.4).

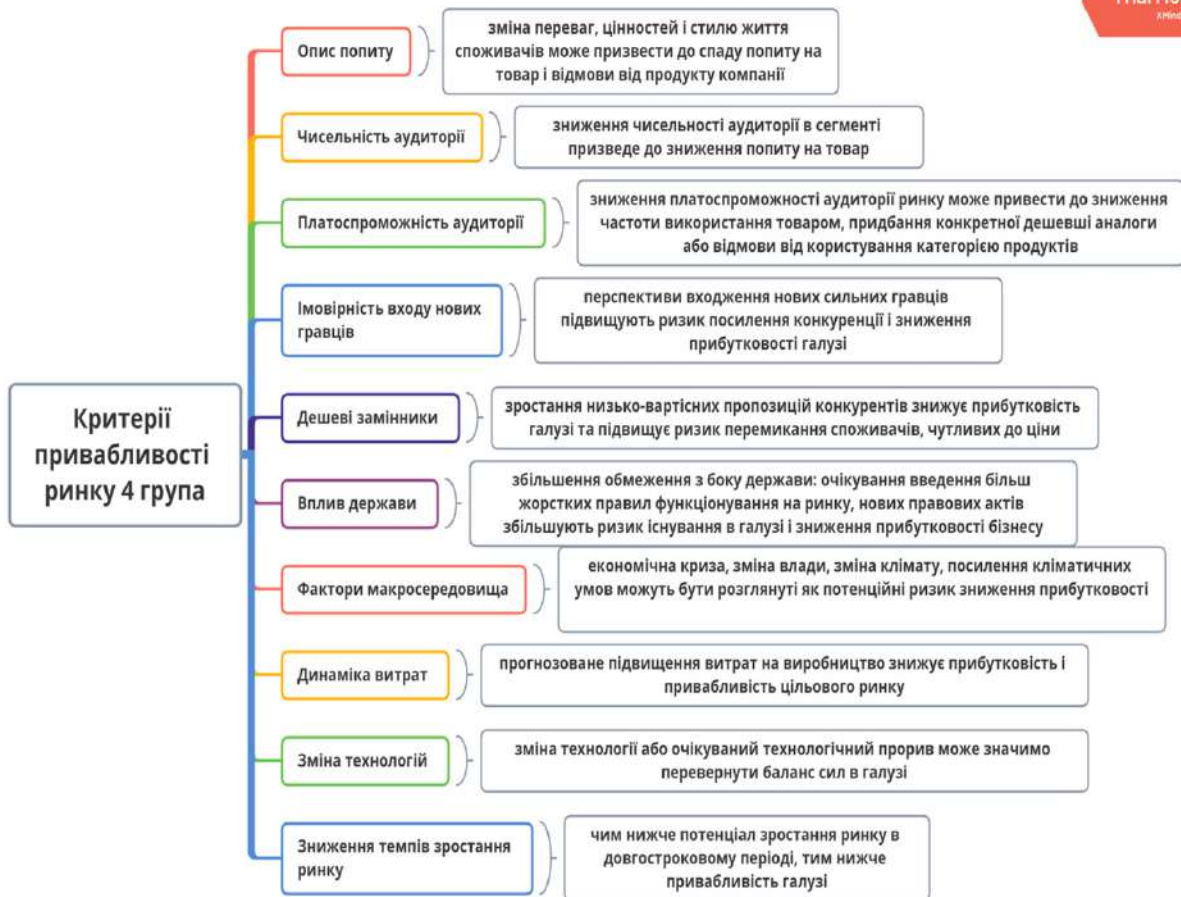
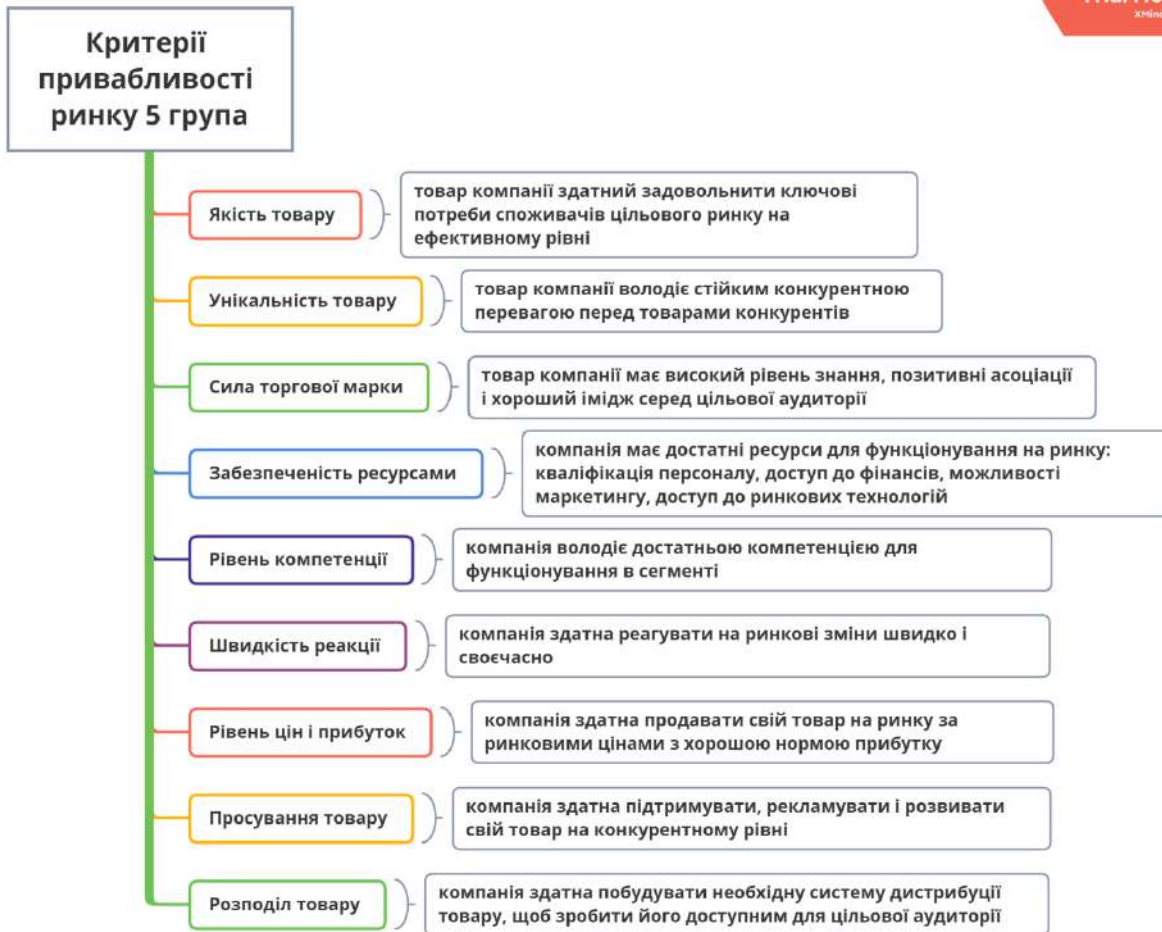


Рис. 3.4 Критерії привабливості ринку 4 група

## Конкурентоспроможність товару компанії

П'ята група факторів оцінює конкурентоспроможність товару компанії. Оцінку привабливості ринкового сегменту неможливо проводити без аналізу перспектив товару компанії в сегменті. Навіть дуже привабливий сегмент ринку може бути абсолютно непридатним для компанії, якщо вона не має відповідного товару, необхідного рівня компетентності та ресурсів для роботи в сегменті. Тому завершальним етапом аналізу привабливості ринку виступає оцінка конкурентоспроможності товару.

Товар вважається конкурентоспроможним, якщо володіє всіма перерахованими нижче характеристиками (Рис. 3.5).



**Рис. 3.5 Критерії привабливості ринку 5 група**

### **Питання для самоперевірки:**

1. Як ви розумієте поняття «привабливість ринку»?
2. До якої групи факторів відноситься фактор « Чисельність аудиторії»? Які ще фактори відносяться до цієї групи?
3. До якої групи факторів відноситься фактор «Рівень компетенції»? Які ще фактори відносяться до цієї групи?
4. До якої групи факторів відноситься фактор « Прихований попит»? Які ще фактори відносяться до цієї групи?
5. До якої групи факторів відноситься фактор «Присутність відомих брендів»? Які ще фактори відносяться до цієї групи?
6. До якої групи факторів відноситься фактор «Зрілість ринку»? Які ще фактори відносяться до цієї групи?

### **Практичне завдання**

Зробіть оцінку привабливості ринку для вашого проекту.

### **3.2. Розрахунок ємності ринку**

Якщо ви реалізуєте комерційний проект, продуктом якого буде товар чи послуга для споживацького чи ділового ринку, необхідно розрахувати ємність ринку.

**Ємність ринку (market size)** - розмір ринку певного товару або послуги, виражений в сукупному обсязі продажів товару за розрахунковий період; або загальний попит на категорію товарів, виражений в купівельній спроможності населення. Часто в маркетингу замість поняття «місткість ринку» використовуються його синоніми: розмір і обсяг ринку.

У загальносвітовій практиці виділяють 3 види ємності ринку: фактична, потенційна і доступна. Кожен вид ємності ринку можна розрахувати в різних одиницях виміру: в натуральному вираженні (в штуках), у вартісному вираженні (в грошах), в обсязі товару (в літрах, кілограмах і т.п.).

#### **Потенційна ємність**

Потенційна місткість ринку - розмір ринку, заснований на максимальному рівні розвитку попиту на товар або послугу серед споживачів. Максимальний рівень попиту означає, що культура використання продукту досягла свого максимуму: споживачі максимально часто споживають продукт і постійно його використовують. Потенційна місткість ринку - це максимально можливий обсяг ринку, який визначається з розрахунку, що всі потенційні споживачі знають і користуються товарною категорією.

#### **Фактична ємність**

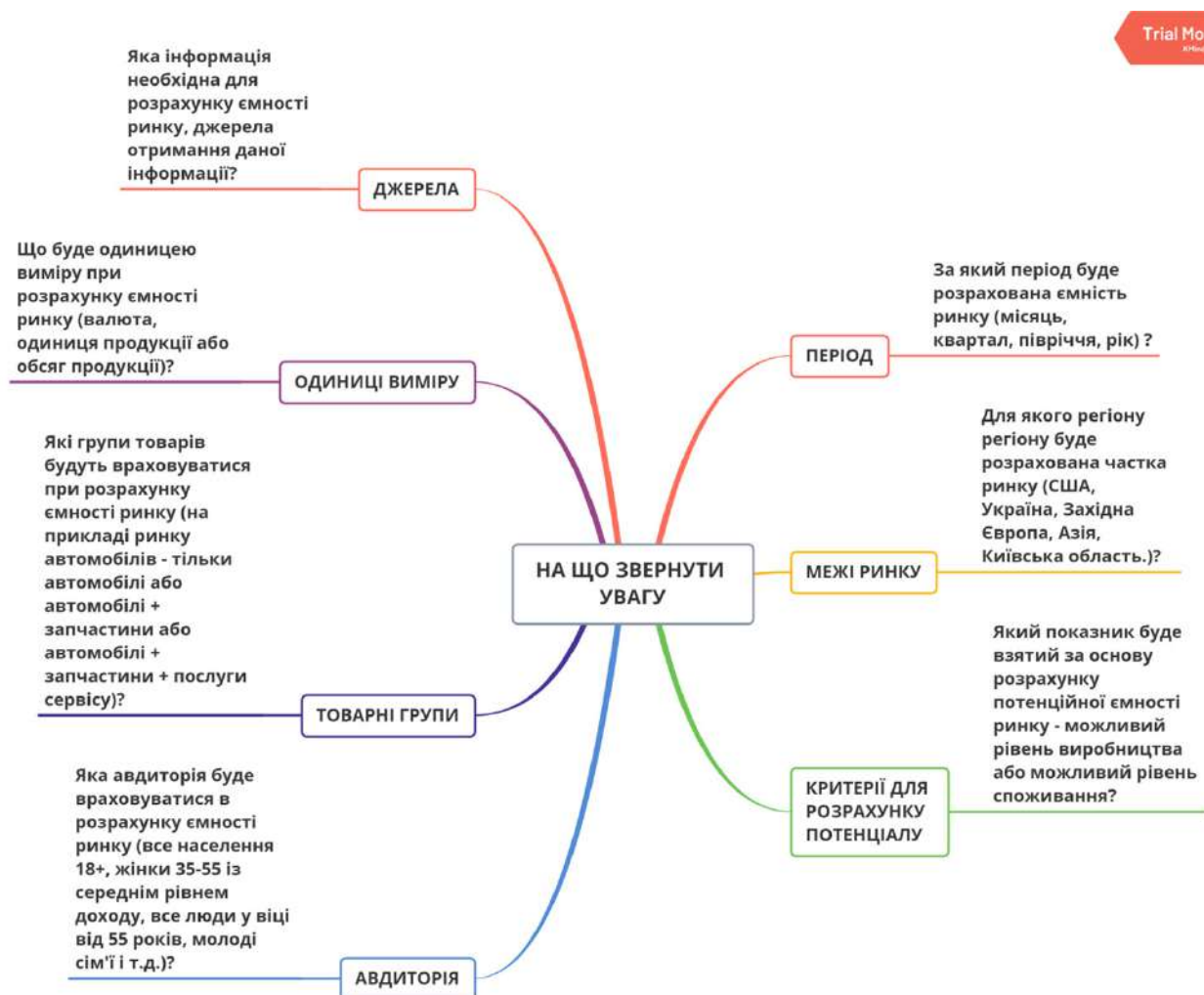
Фактична або реальна місткість ринку - розмір ринку, заснований на поточному рівні розвитку попиту на товар або послугу серед населення. Фактична ємність ринку визначається на підставі поточного рівня знання, споживання та використання товару серед споживачів.

#### **Доступна ємність**

Доступна ємність ринку - розмір ринку, на який може претендувати компанія з наявними у неї товарами і його характеристиками (дистрибуція, ціна, аудиторія) або рівень попиту, який здатна задовольнити компанія з наявними у неї ресурсами. Іншими словами, розраховуючи доступну ємність ринку, компанія звужує фактичний обсяг ринку, розглядаючи в якості потенційних покупців не всіх споживачів ринку, а тільки тих, хто задовольняє її критеріям цільової аудиторії.



Для того, щоб розрахувати ємність цільового ринку, необхідно спершу зібрати необхідну інформацію за допомогою маркетингових досліджень ринку, а також визначити принципи розрахунку ємності. Наступні питання допоможуть вам вирішити цю задачу (Рис. 3.6):



**Рис. 3.6 Принципи розрахунку ємності ринку**

### **Засоби розрахунку ємності ринку**

#### 1. Метод «Знизу вгору»

Метод «знизу-вгору» є найпоширенішим способом розрахунку обсягу ринку. Він визначає місткість ринку з точки зору поточного рівня попиту. Ємність ринку за методом «знизу-вгору» дорівнює сумі всіх очікуваних покупок товару цільовою аудиторією за розрахунковий період (на практиці прийнято розраховувати річну ємність ринку).



Перед тим, як приступити до визначення обсягу ринку, слід провести підготовчу роботу і отримати наступну інформацію про ринок (Рис. 3.7):



**Рис. 3.7 Інформація для розрахунку ємності ринку**

При розрахунках використовуються наступні формули (Таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

**Формули розрахунку ємності ринку**

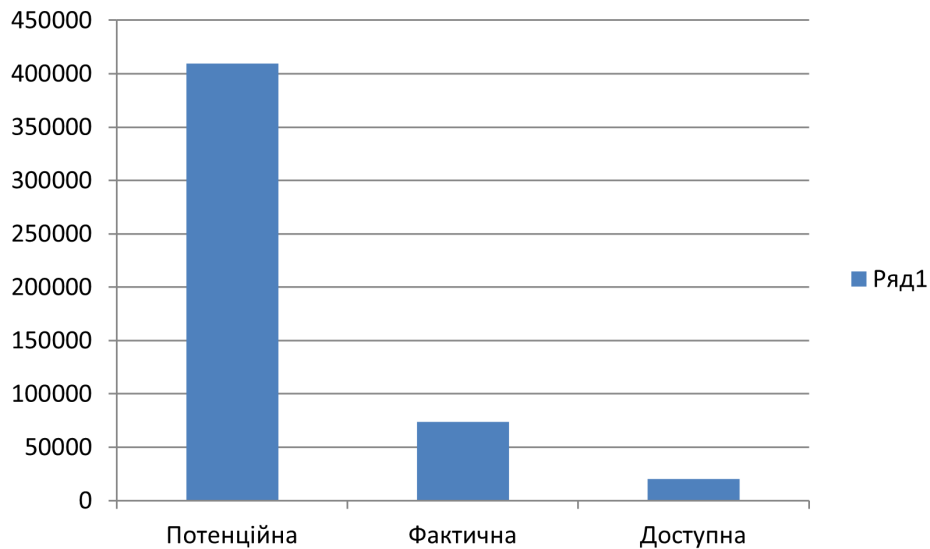
ТИП ЄМНОСТІ РИНКУ	ФОРМУЛИ РОЗРАХУНКУ
Розмір ринку в кількісному вираженні (в тис.шт)	$Ємність\ ринку\ за\ період\ N\ (тис.шт) = Чисельність\ цільової\ аудиторії\ ринку\ (в\ тис.\ Чол.) \times Норма\ споживання\ товару\ за\ період\ N\ (в\ шт.)$
Розмір ринку в грошовому вираженні (в тис. грн.)	$Ємність\ ринку\ за\ період\ N\ (тис.грн.) = Чисельність\ цільової\ аудиторії\ ринку\ (в\ тис.\ Чол.) \times Норма\ споживання\ товару\ за\ період\ N\ (в\ шт.) \times Середня\ вартість\ 1\ одиниці\ продукції\ на\ ринку\ (в\ руб.)$
Розмір ринку в об'ємному вираженні вираженні (в тис. Л)	$Ємність\ ринку\ за\ період\ N\ (одиниці\ об'єму - тис.л) = Чисельність\ цільової\ аудиторії\ ринку\ (в\ тис.\ Чол.) \times Норма\ споживання\ товару\ за\ період\ N\ (в\ шт.) \times середній\ обсяг\ 1\ упаковки\ товару\ (в\ одиницях\ об'єму - літр)$

Такі розрахунки ми можемо робити для кожного сегменту, визначаючи ємність кожного. Тоді ємність ринку буде дорівнювати сумарній ємності усіх сегментів.

**Приклад розрахунків**

Назва сегменту 1	Єд. Вим.	Поточний рік
		2020 рік
<b>Розрахунок ємності ринку знизу догори (від споживачів або бази клієнтів)</b>		
Розмір аудиторії весь	в тис.чол. або или тис.шт (для компаній)	160
Пенетрація (відсоток тих, хто користується товаром або послугою)	%	18%
Розмір аудиторії фактичний	в тис.чол. або или тис.шт (для компаній)	29
Розмір аудиторії доступний	в тис.чол. або или тис.шт (для компаній)	8 (5% від 160)
Середня кількість покупок за рік	шт	8
Середня вартість покупки	Грн..	320
<b>Потенційна ємність</b>		
Назва сегменту	в тис. шт.	1280
	в тис. грн.	409 600
<b>Фактична ємність</b>		
Назва сегменту	В шт.	230
	В грн.	73 728
<b>Доступна ємність</b>		
Назва сегменту	в тис. шт.	64
	в тис. грн.	20 480
<b>Назва сегменту 2</b>		
.....	...	...
<b>Назва сегменту 3</b>		
....	...	...

Висновки, які ми можемо зробити: ринок має великий потенціал зростання і не використовується компаніями максимально повно. Для даного ринку необхідне проведення освітніх кампаній і рекламних акцій по залученню неохопленою аудиторії і формування більш частого використання товару. За отриманими даними побудуємо діаграму (Рис. 3.8).



**Рис. 3.8 Порівняння трьох типів ємностей**

Також ми можемо визначити індекс розвитку ринку (MDI) – це відношення поточного попиту до потенційного, або, кажучи іншими словами, фактичної ємності до потенційної.

$$\text{Індекс розвитку ринку} = \frac{\text{фактична ємність}}{\text{потенційну ємність}} \times 100\% = \frac{73\,728}{409\,600} = 18\%$$

Індекс розвитку ринку менше за 33% означає, що існує значний потенціал зростання.

Коли індекс MDI знаходиться в межах 33-67%, подальший розвиток ринку можливий за рахунок поліпшення продукту, розширення охоплення і зниження цін.

Якщо MDI більше 67%, реальна можливість зростання ринку ще існує, але реалізувати її набагато складніше, тому що компанія стикається з більш серйозними обмеженнями ринка.

## **2. Метод «Згори до низу»**

Метод передбачає визначення розміру ринку на основі даних внутрішніх продажів всіх гравців ринку за розрахунковий період (при неможливості охопити всіх гравців - достатньо взяти тільки великих, складових 80-90% продажів ринку).

Формула розрахунку ємності ринку при підході «зверху-вниз» виглядає наступним чином:

Ємність ринку = Сумі продажів всіх компаній на ринку, виражених в цінах продажу покупцеві (тобто не в відвантажувальних, а в роздрібних цінах).

Інформація може бути отримана в результаті опитування великих гравців ринку, в результаті відкритої звітності, що публікується гравцями деяких ринків.

### **3. Метод від реальних продажів**

Дана оцінка використовується в даний час багатьма дослідницькими компаніями, наприклад компанією ACNielsen. Суть методу - відстеження продажів окремих категорій товарів за реальними чеками покупців, які представляють реальні покупки аудиторії.

В даному методі використовуються тільки великі мережеві магазини, з якими укладаються угоди на надання даних і дані магазини використовуються в якості репрезентативної вибірки. В результаті отримані дані можна екстраполювати на територію всієї країни.

В такому методі визначення обсягу ринку неможливо вичленувати окрему аудиторію, але зате можна реально оцінити: скільки штук окремих видів товарів, за якими цінами, в якому обсязі продано на ринку за розрахунковий період. А універсальна методика дозволяє аналізувати інформацію в динаміці.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Що таке ємність ринку?
2. Які види ємності ринку існують?
3. Що таке ємність ринку у горошовому і кількісному вираженні?
4. Які методи розрахунку ємності ринку ви знаєте?

#### **Самостійна робота**

Вирішіть кейс.

Група засновників фірми починає свою діяльність і планує зосередити її на виробництві взуття. На першому етапі передбачається сконцентрувати зусилля і кошти на вузькому сегменті - чоловічого та жіночого взуття великих розмірів. Загальна кількість споживачів становить 650000 осіб, серед них 49% - чоловіки. Дані проведених досліджень свідчать про те, що кількість споживачів, які мають великий розмір, становить 25% від загальної кількості дорослого населення.

Фірма вирішила працювати в розрахунку на потенційного покупця, частка якого становить 62% від загальної кількості потенційних покупців із середнім достатком, питома вага яких становить 40%.

Середня вартість однієї одиниці жіночого взуття осінньо-зимового асортименту - 380 ден. од., чоловічий - 280 ден. од.

Фірмі через рік необхідно повернути кредит в розмірі 150000 ден. од. Частка ринку першого року - 25%.

Необхідно визначити привабливість сегмента ринку взуття великих розмірів, розрахувавши ємність цільового сегмента ринку.

### **Практична робота**

1. Розрахуйте потенційну, фактичну і доступну ємність ринку для вашого проекту.

### **3.3. Оцінка макрооточення проекту**

Кожна організація є відкритою системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Під зовнішнім середовищем організації розуміються всі умови і чинники навколишнього середовища, які впливають на функціонування організації і вимагають її відповідного реагування. Організація як відкрита система залежить від зовнішнього середовища, пов'язана з поставками ресурсів, енергії, кадрів, споживачів і т.д. Тому організації повинні враховувати фактори зовнішнього середовища в своїй діяльності і пристосовуватися до них.

Також і будь-який проект реалізується, взаємодіючи з навколишнім середовищем - державою, суспільством, підприємством, командою проекту, його замовниками, підрядниками та т.п. Значимість зовнішнього середовища для проекту неможливо переоцінити. Саме вона змушує шукати свою нішу в ринковому просторі, визначає стратегію і тактику, внутрішню структуру проекту, напрямки його розвитку.

Оточення проекту - це набір зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на досягнення результатів проекту.

Можна описати оточення проекту як якийсь «багаж», з яким ви входите в проект, тому що проектів в вакуумі і «точно по РМВОК» не буває, будь-яка компанія завжди накладає на них свій відбиток.

До слова, в РМВОК поняття «оточення проекту» немає, замість нього там згадується середовище підприємств (Enterprise Environmental Factors) і організаційні активи (це досить кривий переклад терміна Organizational Process Assets - набір процедур, правил і знань компанії, історична інформація, витягнуті уроки та ін.). Оточення проекту може бути зовнішнім і внутрішнім.



**Зовнішнє оточення проекту** - це чинники, які впливають на проект, і яких знаходяться поза компетенцією керівника проекту (як правило).

Фактором зовнішнього оточення проекту може бути що завгодно - від політичної ситуації в країні і погоди на вулиці до процесу закупівель, прийнятої в компанії.

Грубо кажучи, якщо якийсь зовнішній чинник хоч якось впливає на проект - це частина зовнішнього оточення цього проекту. Структура, якого показана на рис. 3.9.



**Рис. 3.9 Оточення проекту**

Управління зовнішнім оточенням проекту найчастіше пов'язане з дуже великим труднощами, або зовсім неможливе, на те воно і зовнішнє. На щось, звичайно, вплинути можна (наприклад вибити ДМС співробітнику, якщо для нього це важливо, а він важливий для проекту), але це швидше виняток, ніж правило.

Дальнє оточення проекту - це зовнішнє оточення самої компанії, яке впливає на проект опосередковано, шляхом впливу на компанію і яке в проекті доведеться враховувати, якщо ви збираєтеся довести його до кінця.

Вплинути на далеке оточення неможна, його можна тільки проаналізувати і врахувати при плануванні проекту пов'язані з ним вимоги, обмеження, допущення і ризики.

У РМВОК під середовищем підприємства (Enterprise Environmental Factors) в першу чергу розуміється саме зовнішнє далеке оточення проекту.

**Ближнє оточення проекту** - це специфіка компанії, в якій здійснюється проект, яка впливає на проект безпосередньо.

Фактори ближнього оточення проекту:

- особистість керівника або ключових стейкхолдерів;
- прийнятий процес закупівель або процес найму персоналу;
- корпоративна культура;
- правила ведення проектної діяльності;
- доступна версія MS Project;
- наявність у компанії потрібних постачальників;
- наявність обідів в соціальному пакеті

та інші речі, які можуть вплинути на проект, і які в проекті доведеться враховувати. Вплинути на близьке оточення можна, хоч і складно, але краще на це сильно не розраховувати (хіба що у вас надмасштабний проект, критичний для компанії). Але в будь-якому випадку його потрібно проаналізувати і при плануванні проекту врахувати пов'язані з ним вимоги, обмеження, допущення і ризики.

У РМВОК під організаційними активами в першу чергу розуміється саме зовнішнє близьке оточення проекту.

### **Внутрішнє оточення проекту**

Внутрішнє оточення проекту - це чинники, які впливають на проект, і які знаходяться в межах компетенції керівника проекту (як правило).

Фактором внутрішнього оточення проекту може бути що завгодно - від обраного інструменту для спільної роботи до організаційної структури проекту або кількості грошей, що виділяються з бюджету проекту на тимблдінге.

Тобто, все що пов'язане із забезпеченням процесу управління проектом і роботи в рамках проекту - це частина внутрішнього оточення цього проекту.

Управління внутрішнім оточенням проекту і взагалі створення цього оточення найчастіше входить в завдання керівника проекту і визначається в плані управління проектом .

Ідеальна ситуація - коли РМ може впливати на всі фактори внутрішнього оточення проекту, тоді вийде керувати проектом найбільш ефективно.

У житті, на жаль, виключно внутрішні чинники виділити складно, найчастіше вони щільно перетинаються з факторами ближнього оточення (наприклад, мало де РМ наділений можливістю самостійно набирати або звільняти учасників проекту).

Якщо ви не розумієте, в якому оточенні ви працюєте - проект ви не зробите. Облік оточення проекту необхідний для того, щоб цей «багаж» або допомагав реалізації проекту або хоча б не заважав або мінімалізувати негативний вплив.

### **Аналіз зовнішнього оточення проекту**

Аналіз зовнішнього середовища - це оцінка стану і перспектив розвитку суб'єктів і факторів навколишнього середовища, найважливіші, на думку організації, ті, на які організація не може безпосередньо впливати: ринки галузі, постачальники та інші глобальні фактори зовнішнього середовища.

Для аналізу використовується методика PEST – аналізу, в якому розглядаються 4 групи чинників впливу: економічні, політичні, соціально-культурні та технологічні чинники.

#### **А. Економічні чинники**

Фактори в економічній навколишньому середовищі повинні постійно оцінюватися, тому що стан економіки впливає на цілі фірми і способи досягнення їх цілей. Це темпи інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівні зайнятості населення, ставки кредитування бізнесу тощо (Рис. 3.10).

Кожен з них може становити або загрозу, або нову можливість для підприємства. Так, коливання курсу долара відносно валют інших країн можуть стати причиною набуття або втрати великих сум грошей.

Буде корисно відповісти на такі питання:

- Які спостерігаються коливання валютних курсів і чи впливають вони на ваших покупців?

- Чи залежить ваша компанія від кредитних ставок, які видають банки відповідно від облікової ставки?

- Чи зростає зайнятість у вашій галузі?

Обмежене або сповільнене зростання в тій чи іншій галузі нерідко пояснюється браком професійних працівників. Чи справедливо це по відношенню до вашої компанії?

Як на вас впливає зміна споживчого попиту?

Які саме групи населення витрачають гроші на вироблену вами продукцію?

Чи існує внутрішня конкуренція в межах України з іншими регіонами, в яких виробляють аналогічну продукцію, або ви конкуруєте з країнами СНД та іншими країнами?



**Рис. 3.10 Економічні чинники**

**В.** Політичні чинники (Рис.3.11).

Для бізнесу має велике значення політична стабільність в суспільстві. Від цього залежить рівень надходження інвестицій і іншого роду ресурсів в певний регіон. Ставлення адміністративних органів влади до бізнесу виражається у встановленні різних пільг

або мит, які розвивають бізнес в регіоні, або витісняють його, створюючи нерівноправні умови для різних організацій. Також використовуються прийоми лобіювання інтересів певних промислових груп в урядових установах, що також впливає на весь бізнес в цілому.



**Рис. 3.11 Політичні чинники**

При аналізі політичних чинників необхідно відповісти на цілий ряд питань. Зазначимо основні:

Яких найближчих за часом політичних рішень можна очікувати від нині існуючого (або нового) уряду?

Який вплив на ваш бізнес мають нові урядові програми?

Чи вважаєте ви, що законодавчі органи здійснюють позитивний і стабілізуючий вплив на бізнес взагалі і на ваш бізнес зокрема? Чи можете ви планувати якісь фактори на підставі прийнятих зверху рішень?



Наскільки добре ви уявляєте собі зовнішню політику країни?

Чи можете ви з достатньою часткою впевненості передбачити, як державна політика впливає на ваш бізнес? Чи можуть вплинути на ваш бізнес будь-які політичні зміни (якщо вони будуть пов'язані з постачальниками необхідного вам сировини, матеріалів та ін.)?

Які можливі зміни в існуючому законодавстві можуть вплинути на вашу компанію? (Наприклад, зміни в законі про працевлаштування, в законах, що регулюють безпеку навколишнього середовища і т.п.)

Які законодавчі зміни можуть здійснювати місцеві органи влади (наприклад, надання грантів)?

### С. Соціокультурні чинники (Рис.3.12).



**Рис. 3.12 Соціокультурні чинники**

При організації діяльності слід зважати на те культурне середовище, в якій вона відбувається, які життєві цінності і традиції переважають у суспільстві. На цій основі базується стандарт поведінки. Відомо принципова відмінність американського і японського стандартів. У першому випадку стандарт виражений в «індивідуалістичному» підході до організації, а в другому - в «сімейному» підході. Отже, нормою поведінки в одному випадку є прагнення до кар'єрного росту з регулярною зміною місць роботи (в США вважається, що людина повинна змінювати роботу раз в декілька років), в іншому - людина працює в організації все життя, ставлячись до начальника як до батька, якого треба слухати.

## D. Технологічні чинники (Рис. 3.13).



**Рис. 3.13 Технологічні чинники**

Цей фактор визначає можливість підвищувати ефективність виробництва, а, отже, ефективність способів задоволення споживачів. Для того щоб організація могла бути конкурентоспроможною, необхідно збирати, зберігати і розподіляти великі обсяги інформації про новації, що виникають в середовищі діяльності. Останнім часом з'явилися абсолютно нові технології обробки ресурсів та інформації: комп'ютерна та лазерна техніка, робототехніка, супутниковий зв'язок, біотехнології і т. Д. Дослідники говорять про високу швидкість зміни технологій, і ця тенденція зберігається.

Приклади питань для аналізу технологічних факторів:

Як змінилися взаємовідносини між вами, вашими співробітниками і покупцями після впровадження нових способів доставки товарів і в зв'язку з використанням нових методів отримання зберігання і обробки інформації?

Чи вплинуло на ваш бізнес розвиток Інтернету та інших додаткових каналів зв'язку?

Чи може ваша компанія впроваджувати і використовувати нові технології (наприклад дистанційне навчання)?

Чи з'явилися на ринку нові технології, застосування яких дозволяє вам виготовляти товари більш високої якості або збільшувати продуктивність праці?

Чи змінився термін життя вашого обладнання після появи нових технологій?

Що вам відомо про нові розробки в тій сфері, в якій функціонує ваша компанія?

Чи є помітні нововведення в тому, що пов'язано з доставкою товарів?

Чи можна змінити склад вашої компанії і наскільки годяться для неї нові підходи до роботи (наприклад, коли ваші співробітники виконують основну частину роботи не в офісі, а у себе вдома, або здійснюють зв'язок з вами за допомогою Інтернету, перебуваючи в інших регіонах країни)?

Чи справляють вплив на ваш бізнес зміни в вартості обладнання?

### PEST аналіз

PEST аналіз - це всього лише інструмент, за допомогою якого компанія може оцінити вплив зовнішніх факторів і ризику для бізнесу. І як будь-який інструмент, він легко піддається зміні і набуває все нові варіації (Рис. 3.14).

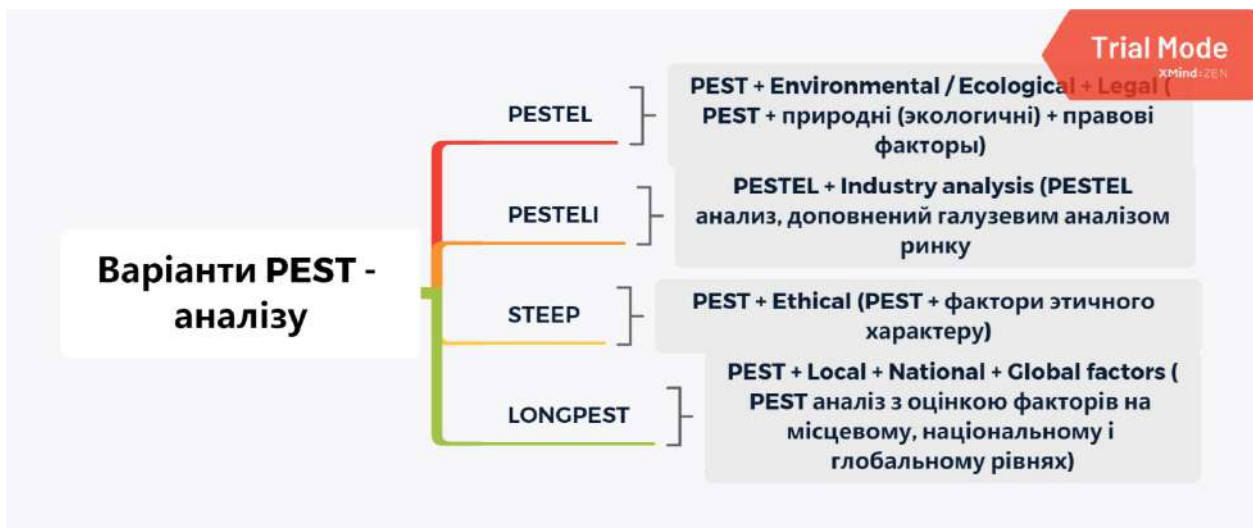


Рис. 3.14 Варіанти PEST - аналізу

Найбільш поширеною варіацією PEST аналізу є PEST + EL аналіз. У PESTEL аналіз входять ще два показники: фактори правового характеру (L - Legal) і фактори екологічного характеру (E - Environmental or Ecological). Фактори правового характеру представляють юридичне середовище функціонування бізнесу і більш детально розглядають можливу зміну правових актів, які можуть вплинути на прибутковість існування в галузі. Фактори екологічного характеру визначають ступінь впливу компанії на екологічну ситуацію в регіоні; а також чинники екологічного характеру, які можуть відбитися на ефективності бізнесу компанії.

Підійдіть до процесу складання PEST аналізу досконально. Не шкодуйте часу і детально опишіть по кожному фактору ключові тенденції на 3-5 років. Потім, подивіться на всі фактори і залиште тільки ті, які можуть вплинути на існування проекту в майбутньому. Після того, як головні фактори визначені, починається найскладніший етап аналізу: розробка тактичних дій, які можуть знизити негативний вплив фактора на діяльність компанії і збільшують прибуток.

Якщо компанія розробляє проекти на різних географічних ринках і функціонує в різних галузях - рекомендується проводити PEST аналіз для кожної галузі, для кожного ринку.

### **Методика проведення аналізу.**

Весь процес проведення PEST аналізу можна умовно розбити на наступні етапи:

- Визначення факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії
- Збір інформації по динаміці і характеру зміни кожного фактора
- Аналіз важливості та ступеня впливу кожного фактора
- Складання зведеної таблиці PEST аналізу

Інформація та розуміння ситуації - найважливіший етап будь-якого аналізу. Для отримання реалістичної картини про зміну ринкових факторів опитайте людей, які з різних точок зору дивляться на ринок: незалежні експерти ринку, менеджери з продажу, продавці (безпосередньо взаємодіють з кінцевими покупцями), власники бізнесу, керівники різних відділів, топ-менеджмент компанії, маркетингологи суміжних галузей. Вивчіть всю відкриту інформацію по ринку в інтернет і друкованих виданнях. Подивіться, якого розвитку досягла ваша галузь в більш розвинених країнах, з якими проблемами зіткнулася на ринках схожих країн.

### Крок 1.

Складіть перелік факторів, які можуть вплинути на проект і продукт проекту, прибуток компанії в довгостроковій перспективі (3-5 років). Розбийте ці фактори на 4 групи: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

#### Опис чинників

Чинники	Опис чинників
Політичні	
1	
2	
3	
Економічні	
1.	
2.	
3.	
Соціальні	
1.	
2.	
3	
Технологічні	
1.	
2.	
3.	

### Крок 2.

Після того, як всі фактори, здатні вплинути на продажі і прибуток компанії обрані, необхідно оцінити силу впливу кожного фактора. Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

1 - впливу фактора мало, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність компанії;

2 - тільки незначна зміна фактора впливають на продажі і прибуток компанії;

3 - вплив фактора високий, будь-які коливання викликають значні зміни в продажах і прибутку компанії.

**ЗВЕРНІТЬ УВАГУ!** Фактори, які зовсім не впливають на діяльність компанії, просто не включаються в таблицю. Оцінка сили впливу фактора - це суб'єктивна експертна оцінка (Таблиця 3.4).



**Оцінка впливу факторів**

Чинники	Опис чинників	Вплив фактора
Політичні		
1		1
2		2
3		1.
Економічні		
1.		3
2.		3
3		2
Соціальні		
1.		3
2.		1
3		2
Технологічні		
1.		3
2.		3
3.		3

*Крок 3.* Проводимо оцінку ймовірності змінення фактору.

Ймовірність коливань оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 - максимальну ймовірність. Оцінку краще проводити не індивідуально, а серед кола людей, що мають певний досвід роботи в галузі і експертизу в будь-якому з напрямків роботи (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

**Оцінка ймовірності коливань**

1	2	3	4					5
Чинники	Опис чинників	Вплив чинника	Експертні оцінки					Середня оцінка
			1	2	3	4	5	
Політичні								
1		1	5	4	3	5	4	4,2
2		2	1	3	2	3	3	2,4
3		1	2	1	1	3	3	2,0
Економічні								
1.		3	5	5	5	5	5	5,0
2.		3	5	4	4	3	4	4,0
3		2	1	2	3	1	1	1,6

1	2	3	4					5
Соціальні								
1.		3	3	2	3	2	2	2,4
2.		1	5	5	5	5	5	5,0
3		2	3	4	5	5	4	1,2
Технологічні								
1.		3	3	1	3	1	2	2,0
2.		3	4	5	5	4	5	4,6
3.		3	3	4	5	2	4	3,6
Разом		27						41,0

*Крок 4.* Наступним кроком вже можна розрахувати реальну значимість кожного фактора. Реальна значимість дозволяє оцінити, наскільки компанії слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішній середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактора, зважена на силу впливу цього фактора на діяльність компанії (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

<b>Приклад оцінки реальної значущості PEST - факторів</b>									
Чинники	Опис чинників	Вплив чинника	Експертні оцінки					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
			1	2	3	4	5		
Політичні									
1		1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
2		2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
3		1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
Економічні									
1.		3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
2.		3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
3		2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
Соціальні									
1.		3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
2.		1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
3		2	3	4	5	5	4	1,2	0,31
Технологічні									
1.		3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
2.		3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
3.		3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
Разом		27						41,0	

Чим вище реальна значимість фактора (в табл 3.6) це стовпець «Оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги і зусиль слід

приділяти для зниження негативного впливу фактора на бізнес.

### Крок 5. Складання зведеної таблиці PEST аналізу

Завершучим кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі чинники в порядку зменшення своєї важливості розміщуються в наступній таблиці (Таблиця 3.7):

Таблиця 3.7

#### Зведена таблиця PEST - аналізу

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 2	0,18	Фактор1	<b>0,56</b>
Фактор 1	<b>0,16</b>	Фактор 2	<b>0,44</b>
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
Соціальні		Технологічні	
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22

Таблиця 3.8

#### Приклад PEST - аналізу (молочна галузь)

PEST- аналіз				
1	2	3	4	5
Фактори	Опис фактору	Сила впливу	Вірогідність зміни фактору	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні фактори				
Стабільність політичної влади	Політична влада в країні нестабільна, рейтинг провідної партії стабільно знижується і вперше після виборів впав нижче 40%. В Україні можуть відбутися серйозні перестановки в уряді - аж до зміни прем'єра.	2	3	0,16

1	2	3	4	5
Проект нового КЗОТ	Новий КЗОТ викликав масу нарікань як зі сторони українських працівників та профсоюзів, так і міжнародної спільноти. Можемо очікувати ще більший потік трудової міграції.	2	4	0,21
Закон про продаж землі	Закон про продаж землі не враховує інтереси фермерських господарств. Може так статися, що вітчизняні фермери будуть вимушені брати землю в аренду у великих латифундистів, хоч вітчизняних, хоч у іноземних, якщо їм дозволять скупати українські землі. Для молочних фермерських господарств це призведе або до закриття, або до росту собівартості молока, що негативно позначиться і на галузі	3	3	0,24
Законодавство про обмеження імпорту імпорту	Відсутність законів які б обмежували імпорту іноземної продукції. Замість того, щоб захищати вітчизняного виробника, як це робиться в інших країнах, для збільшення імпорту з країн ЄС уряд скоротив ввізні мита на сир до 6,7%. Результат – в листопаді імпорту твердих сирів виріс на 20% до 1,4 тис.т, що в 2,5 рази більше в порівнянні з листопадом 2018 року. У грудні зовнішні закупівлі продовжили рости.	3	4	0,32
<b>Економічні фактори</b>				
Вплив коронавірусу	<p>Китайський коронавірус обвалив ціни на основні сировинні товари - починаючи від нафти і руди і закінчуючи зерном.</p> <p>Падають котирування в тому числі і на наші головні експортні товари - руду, метал і кукурудзу, олію. Так, всього за день - з 5 по 6 лютого - залізна руда подешевшала на 3,41% (до 78,9 доларів за тонну), кукурудза (з поставками на березень) - на 0,66% (до 184,6 доларів), а соняшникова олія - відразу на 15,4% (до до 797,8 доларів за тонну).</p> <p>Звичайно, справа не тільки в коронавірус. На багато сировинних ринках негативні тенденції намітилися ще раніше, з літа 2019 року. Аналітики розцінили їх як чергові ознаки насувається на світ економічної кризи. Але Уханський вірус ще більше погіршив ситуацію.</p> <p>Китай є одним з найбільших в світі покупців металу, руди і зерна. Тому будь-яке гальмування китайської економіки (що відбувається зараз з-за епідемії) тут же б'є по котируваннях. І поки неясно як далеко все може зайти, адже вірус не відступає.</p> <p>Для України все, що відбувається загрожує подвійним ударом.</p>	1	3	0,08

1	2	3	4	5
	<p>По-перше, через зниження світових цін може постраждати наш загальний експорт, і, відповідно, знизиться валютна виручка. По-друге, під ударом ризикує опинитися торгівля України з Китаєм. За даними Держстату, за підсумками 11 місяців минулого року, торговий оборот з КНР досяг 3,3 млрд доларів, що на 70% більше, ніж за аналогічний період 2018 року. І вийти на такі цифри вдалося, в основному, за рахунок продажу в Китай руди і зерна (на близько 2 млрд доларів).</p>			
Ревальвація гривні по відношенню к долару США – 19%	<p>Головною причиною такого показника став приплив іноземного капіталу на ринок ОВДП (облігацій внутрішньої державної позики), спровокованого високими процентними ставками. З одного боку, ревальвація привела до уповільнення річних темпів споживчої інфляції з 9,8% в грудні 2018 до 5,1% у листопаді 2019 року, з іншого - значно погіршила фінансовий стан експортерів, поглибила дефіцит торгового балансу і стала однією з причин недовиконання дохідної частини бюджету.</p>	2	4	0,21
Недоступність кредитів	<p>. Рівень проникнення кредитів в економіку знижується вже п'ятий рік поспіль: у 2014 році цей показник становив 48%, в 2018-м - 24%. «З огляду на, що 54% кредитів корпораціям класифіковані як непрацюючі, ставлення» живих «кредитів бізнесу в ВВП не перевищує і 10% (!). Така недоступність кредитів для бізнесу створює загрозу в цілому для перспектив економічного зростання.</p>	3	5	0,39
Дефіцит зовнішньої торгівлі – \$10 млрд	<p>Майже стільки склав дефіцит зовнішньої торгівлі товарами і послугами за січень-жовтень 2019 року, погіршившись в порівнянні з відповідним показником 2018 року на 3,3%. «Поки цей торговий дефіцит пом'якшується за рахунок збільшення грошових переказів від трудових мігрантів, тому дефіцит поточного рахунку платіжного балансу за 10 місяців 2019 року склав \$ 3,4 млрд. Але фундаментом стабільності валютного курсу та стійкості економічного розвитку є або рівновагу, або профіцит торгового балансу, тому «мінус» \$ 10 млрд в торговому балансі - це сигнал для прийняття термінових державних заходів», - відзначають в GROWFORD Institute. В молочній галузі і на ринку твердих сирів імпорту значно перевищує експорт</p>	2	2	0,11
<b>Соціальні фактори</b>				
Рівень життя та доходи населення	<p>Українці витрачають на продукти 42% доходу, - рейтинг Міністерства сільського господарства США. Україна - на 93 місці, поруч з Угандою, Казахстаном і Анголою.</p>	3	5	0,39



1	2	3	4	5
	<p>Дані рейтингу озвучили в Національному науковому центрі «Інститут аграрної економіки», інформує Цензор.НЕТ.</p> <p>Рейтинг очолюють США, Сінгапур, Великобританія, Ірландія, Канада, Швейцарія, Австралія і Австрія, населення яких витрачають на їжу менше 10%, У Німеччині, Нідерландах, Фінляндії, Катарі, Бельгії, Південній Кореї - до 15%.</p> <p>Україна, зокрема, випереджає Уганду (частка витрат на харчування - 44,2%), Казахстан (44,9%), Анголу (48,6%), Бангладеш (53,5%) і Нігерію (59,0%) , яка займає останнє місце в списку.</p>			
Стиль життя	<p>Тренди, які будуть задавати ритм в культурі, їжі і спорті в наступних роках:</p> <p>1. Здоровий спосіб життя</p> <p>І це навіть не про спорт. Люди шукають простіших способів відновитися після важкої роботи - наприклад, кинути на тиждень соціальні мережі, зайнятися арт-терапією або піти в гори. Здорова психіка виходить на перший план в питаннях турботи про себе.</p> <p>2. Усвідомлене споживання</p> <p>Масове споживання людьми всього, що тільки можна, призводить до гір сміття, які шкодять екології. У новому році в тренді кардинально інший підхід: люди будуть купувати тільки речі першої необхідності, скорочуючи кількість відходів. З роками ця тенденція буде тільки підсилюватися.</p> <p>3. Культурні запозичення</p> <p>Відпочинок повинен бути «зі змістом». Вирушаючи в іншу країну, мало тепер просто оцінити місцеві пейзажі. Люди прагнуть більше дізнатися культуру, побут іноземців, перейняти досвід і поліпшити якусь зі своїх сфер життя вдома. Майстер-класи, фестивалі, виставки стануть «маст-хевом» у відвідуванні на вихідних.</p> <p>4. Назад до природи</p> <p>Через величезної кількості стресу і впливу сучасних технологій, люди все більше хочуть природних шляхів відновлення. Серед популярних запитів - рибалка, збір мінералів, барбекю на відкритому повітрі. І, звичайно ж, спорт - йога або пілатес на галявинах або біля океану.</p> <p>5. Домашні вихованці - члени сім'ї</p> <p>Догляд за вихованцями не закінчується на поході до ветеринара раз на рік. В тренді будуть психологи для собак, спа-курорти для котів - домашні улюбленці повинні відчувати, що їх люблять і про них піклуються.</p>	3	4	0,32

1	2	3	4	5
Рівень міграції	<p>Для держави на середню перспективу - позитивний ефект, так як надійшли від трудових мігрантів в 2018 році 11 млрд доларів( це в рази більше, ніж рівень інвестицій) підтримують платіжний баланс, утримують курс нацвалюти, тобто, добре на ньому позначаються. Але на довгострокову перспективу зростання трудової міграції - втрата конкурентної переваги на тлі відсутності робочих рук . на постійній основі. За кордоном працюють 3,2 мільйона наших співгромадян, тимчасово - від 7 до 9 мільйонів чоловік. Експерти попереджають: якщо тенденція зростання міграції збережеться, то протягом 3-5 років нашу країну чекають великі проблеми. Економіка України, яка все ніяк не може перейти від виробництва товарів з низьким рівнем доданої вартості до високого, буде тільки стискатися через брак трудових рук. Уникнути цього можна, прискоривши реформи і модернізуючи виробництва, що вимагає масштабних інвестицій. Якщо влада не вживе необхідних заходів, то гроші мігрантів нас вже не врятують.</p>	3	4	0,32
Демографія	<p>Населення України скорочується не тільки через міграцію. Держстат відзначає істотне перевищення числа померлих над числом новонароджених: на 100 померлих - 49 новонароджених. Ці дані без урахування непідконтрольних уряду територій. Ступінь урбанізації на Україні складає близько 69,4% від загального населення, швидкість урбанізації має негативну динаміку -0,33% в рік за оцінками з 2015 до 2020 року. Основними центрами міського населення є міські агломерації Києва, Харкова, Одеси, Дніпра.</p> <p>За даними на 2018 рік народжуваність по країні становить 10,1 народжень на 1000 чоловік (190-е місце в світі), а смертність 14,3 смертей на 1000 осіб (6-е місце в світі). На думку американського аналітичного центру Stratfor розвиток демографічної кризи є наслідком цілого ряду причин. Крім соціального перелому, масової еміграції та економічного колапсу значним фактором є важка епідемічна ситуація в країні, пов'язана зі стрімким поширенням ВІЛ-інфекції та туберкульозу, а також зростаюче спживання чоловіками алкоголю та наркотиків.</p>	2	2	0,11

1	2	3	4	5
<b>Технологічні фактори</b>				
Комунікаційні технології	Поширення інтернету надало змогу виробникам бути ближче до своїх споживачів. Вони відкривають сторінки у соцмережах, використовують партнерський маркетинг, створюють сучасні цікаві сайти, використовують Youtube – канали. До комунікаційних технологій відносяться також використання нової зручної упаковки (крафтова, флоу-пак), а також різноманітні форми сиру – кульки, кубики, серденьки, палички, соломка, косички.	3	5	0,39
Галузеві технології	Для кожного виду сиру використовується своя технологія, яка повинна відповідати всім технологічним та санітарним нормам. На дрібних і середніх сироварнях сир роблять вручну. На великих підприємствах всі процеси виробництва сиру механізовані, використовується сучасне обладнання, оснащене програмним забезпеченням. Виробники сиру, намагаючись привернути до себе увагу покупців, постійно створюють нові сири, як в масовому сегменті, так і в преміям. Напрямок розвитку технологій рухається у бік створення нових смаків с різними складовими – з томатами, травами, горіхами та ін.. Британська компанія Great British Cheese напередодні новорічних свят приготувала для споживачів смачний сюрприз - рожевий сир зі смаком малини і ігристого вина. Про це повідомив портал Проект «23-59». Вартість новинки - 4,5 фунтів стерлінгів (приблизно 200 гривень) за 200 грам.	3	4	0,32
Загалом		38		

Далі усі фактори у порядку спадання розміщують у наступній матриці (Таблиця 3.9):

Таблиця 3.9

### Зведена таблиця PEST - аналізу

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Закони про імпорт	<b>0,32</b>	Отримання кредитів	<b>0,39</b>
Закон про продаж землі	0,24	Ревальвація гривні по відношенню к долару США	0,21
КЗОТ	0,21	Дефіцит зовнішньої торгівлі – \$10 млрд	0,11
Стійкість політичної влади	0,16	Вплив корона вірусу	0,08

Соціальні		Технологічні	
Рівень життя та доходи населення	0,39	Комунікаційні технології	0,39
Стиль життя	0,32	Галузеві технології	0,32
Рієнь міграції	0,32		
Демографія	0,11		

Як бачимо, найбільш важливі фактори:

**Політичні** – закон про обмеження імпорту та закон про продаж землі. Виробники молочної промисловості та окремо виробники сиру не захищені з боку держави. Тому імпорт перевищує експорт, що має негативний вплив як в цілому на економіку, так і на прибутковість вітчизняних виробників.

**Економічні** - Отримання кредитів. Для того, щоб підприємство мало змогу розвиватися, повинні бути дешеві кредити. Зараз кредити є фактично недоступними по своїй вартості, а недоступність кредитів для бізнесу створює загрозу в цілому для перспектив економічного зростання як підприємства, так і країни.

Серед соціальних факторів найбільш важливий – рівень доходів населення. Люди схильні перемикатися на більш дешеві продукти, у тому числі і імпортні, тому виробники мають приділити увагу зменшенню собівартості продукції, але не за рахунок погіршення якості, а за рахунок вдосконалювання бізнес-процесів підприємства.

Комуникативні технології стають дуже важливими для просування продукції. Тому треба не тільки виготовляти якісний і доступний продукт, а вміти його просунути до споживача. Тому наявність професійно зробленого сайту, ведення сторінок у соцмережах, відео- та текстові блоги, робота з інфлюенсерами стають нагальними завданнями для маркетингової служби підприємства.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Чому важливо вивчати оточення проєкта?
2. За якими чинниками проводиться PEST – аналіз?
3. Які варіанти PEST – аналізу вам відомі?
4. Назвіть економічні чинники
5. Назвіть політичні чинники
6. Назвіть технологічні чинники
7. Назвіть соціально-культурні чинники

8. Чи для всіх галузей ці чинники будуть однаковими?
9. Перерахуйте кроки проведення PEST – аналізу

### **Практичне завдання:**

Зробіть PEST – аналіз для вашого проекту.

## **3.4. Галузевий аналіз**

### **Модель конкурентних сил**

Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку, що і лягло в назву моделі: «Модель п'яти сил конкуренції по Портеру». Кожна сила в моделі Майкла Портера являє собою окремий рівень конкурентоспроможності товару (рис. 3.15). Такий аналіз допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій компанія (продукт проекту) буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.



**Рис. 3.15 Модель конкурентних сил Майкла Портера**

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає у наступному: чим слабкіший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами. Компанія, змінивши свою стратегію, може впливати на ці сили на свою користь[5].



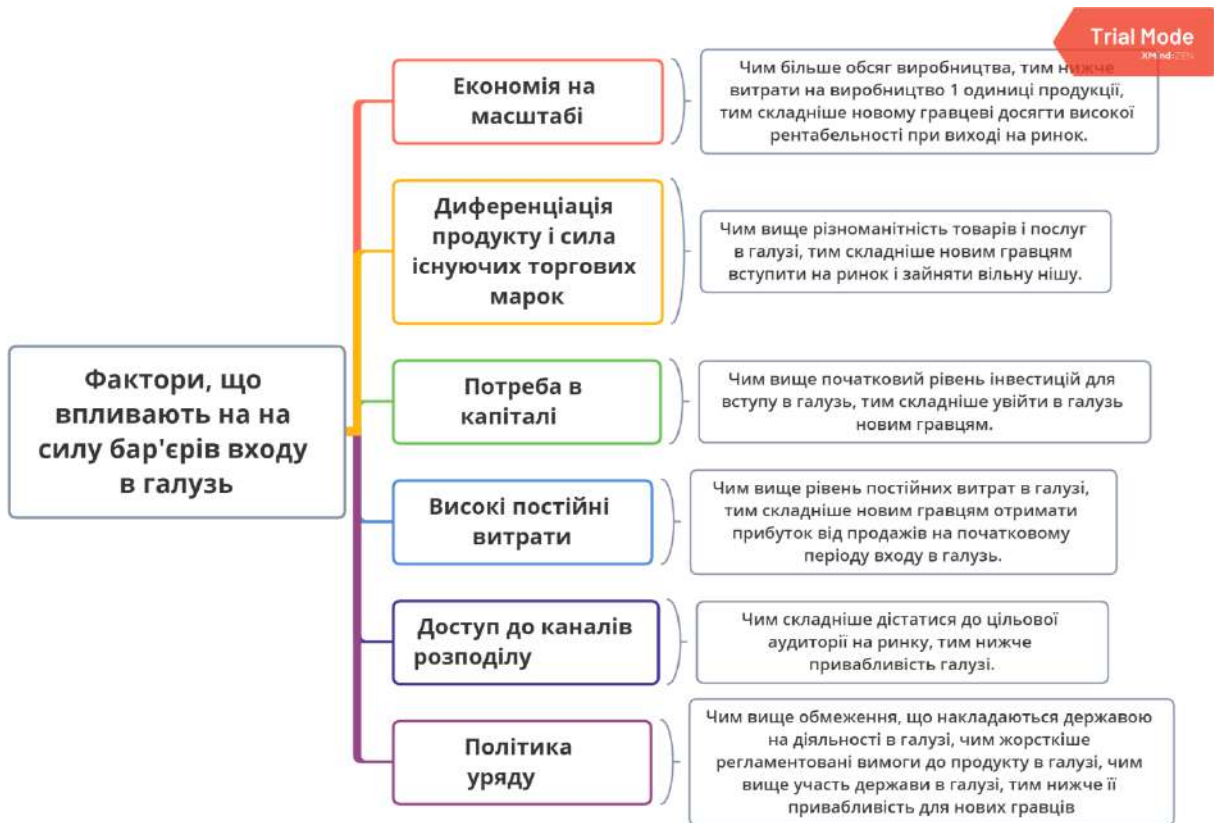
Роздивимось фактори, які підлягають оцінці.

### Перша сила: Загроза вторгнення нових гравців

Чому нові гравці представляють небезпеку? Зазвичай нові гравці приносять на ринок нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси, що може бути потрясінням для галузі, змінювати поведінки споживачів, задавати нові стандарти роботи для існуючих гравців.

Сила впливу нових гравців залежить від вхідних бар'єрів галузі і швидкості впливу існуючих гравців ринку. Якщо бар'єри входу в галузь високі і рівень протидії існуючих в галузі компаній високий, то вплив нових претендентів на прибуток в галузі буде мінімальним. Тому при роботі з новими гравцями важливо правильно вибудувати вихідні бар'єри.

Портер виділяє шість основних факторів, що впливають на силу бар'єрів входу в галузь (Рис. 3.16):



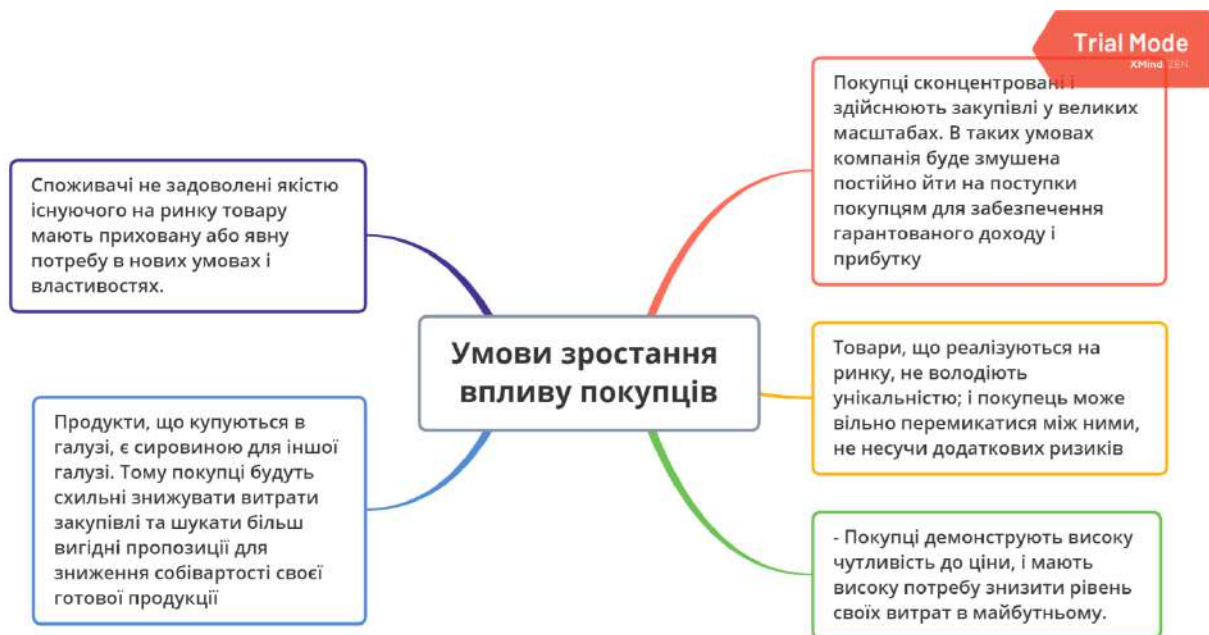
**Рис. 3.16 Фактори впливу на силу бар'єрів входу в галузь**

Існують також додаткові загрози входу в галузь для нових гравців, до них відносяться: готовність і можливість існуючих гравців знизити ціни для утримання частки ринку; наявність у існуючих гравців додаткового, резервного потенціалу для активної протидії (незадіяні джерела фінансування, додаткові виробничі потужності,

зв'язку з каналами розподілу, наявність вільних коштів для посилення рекламного тиску і т.п.), а також уповільнення темпів зростання в галузі або негативні темпи зростання .

### Друга сила: Ринкова влада покупців.

Покупці можуть впливати на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, так як за фактом є споживачами готового товару і забезпечують існування ринку за рахунок задоволення своїх потреб. Компанія при розробці стратегії повинна вибирати тих покупців, які є найменш впливовими на ринку (Рис. 3.17).



**Рис. 3.17 Умови зростання впливу покупців**

Споживачі можуть посилювати конкуренцію за рахунок пред'явлення більш високих вимог до якості товару, до рівня сервісу, чинити тиск на рівень цін. Більш високі вимоги, пропоновані до готового товару, змушують виробників галузі підвищувати якість виробленого продукту за рахунок збільшення витрат (більш якісну сировину, додаткові умови обслуговування і т.д.), а отже, скорочувати свій рівень прибутку.

### Третя сила: Ринкова влада постачальників

Постачальники можуть впливати на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, так як є власниками ресурсів для виробництва товарів галузі. Зростання цін на сировину і укладання угод на

невигідних для компанії умовах призводить до зростання собівартості готової продукції, зростання витрат виробництва. У разі неможливості підвищення роздрібних цін на готові товари в порівнянні з ростом сировини. В галузі знижується прибутковість від реалізації товарів або послуг.

Існує 4 ситуації, в яких постачальники отримують високий рівень впливу на прибуток компанії (Рис. 3.18).



**Рис. 3.18 Умови зростання впливу постачальників**

#### Четверта сила: Поява товарів-замінників

Товари-замінники (або товари-субститути) обмежують потенціал ринку з точки зору зростання цін. Зазвичай товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах зростання витрат виробництва і сировини знижує рентабельність компаній. Поки гравці ринку не зможуть підвищити якість продукції і диференціювати свій товар від товарів-замінників - в галузі матиме місце невисокий прибуток і обмежене зростання ринку.

Особливу загрозу для зростання і прибутку компанії надають такі види товарів:

- Товари-замінники, здатні забезпечити краще співвідношення «ціна-якість». Такі товари за відсутності високого рівня диференціації будуть завжди стимулювати споживача до перемикання.

- Товари-замінники, вироблені великими гравцями, які мають високі прибутки на альтернативних ринках і можуть утворювати на існуючому ринку менш прибутковий бізнес.

Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками -

побудова сильної торгової марки: чітка диференціація і додаткові переваги від споживання товару компанії, боротьба зі стандартизацією товару, технологічні вдосконалення, формування лояльності до продукту.

П'ята сила: Внутрішньогалузева конкуренція, на яку впливають попередні 4 сили.

Суперництво серед існуючих конкурентів зводиться до прагнення будь-якими силами поліпшити своє становище на ринку, завоювати споживачів ринку. Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшення витрат на просування товару, іноді до підвищення якості продукції, збільшення інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковність галузі.

Рівень інтенсивності конкуренції високий або зростає при наявності в галузі наступних умов (Рис. 3.19):



**Рис. 3.19 Умови зростання рівня конкуренції**

**Повний аналіз за моделю «5 конкурентних сил Майкла Портера» (Таблиця 3.10 – 3.14)**

## Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Кількість гравців на ринку	<i>Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку</i>	Високий рівень насичення ринку(9,10)	Середній рівень насичення ринку (3-8)	Невелика кількість гравців (1-3)
Темпи росту ринку	<i>Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку</i>	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
Рівень диференціації продукту на ринку	<i>Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик перемикання</i>	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових переваг	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
Обмеженість у підвищенні цін	<i>Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат</i>	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
Підсумковий бал				
1	4 бали	Низький рівень міжгалузевої конкуренції		
2	5-8 балів	Середній рівень міжгалузевої конкуренції		
3	≥9-12 балів	Високий рівень міжгалузевої конкуренції		



## Загрози з боку споживачів

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
<b>Частка покупців з великим обсягом продажів</b>	<i>Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки</i>	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
<b>Схильність до придбання товарів субститутів</b>	<i>Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків</i>	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
<b>Чутливість до ціни</b>	<i>Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів</i>	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переключатися тільки в разі відчутної різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
<b>Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку</b>	<i>Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом</i>	незадоволеність ключовими характеристиками товарів	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
<b>Підсумковий бал</b>				
<b>4 бали</b>		Низький рівень загрози з боку споживачів		
<b>5-8 балів</b>		Середній рівень загрози з боку споживачів		
<b>≥9-12 балів</b>		Високий рівень загрози з боку споживачів		

## Загроза входу на ринок нових гравців

1	2	3		
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
<b>Економія на масштабі при виробництві товару або послуги</b>	<i>Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції</i>	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців	значна
<b>Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності</b>	<i>Чим сильніше відчують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити.</i>	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
<b>Дифференціація продукта</b>	<i>Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу</i>	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
<b>Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь</b>	<i>Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.</i>	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
<b>Політика уряду</b>	<i>Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін</i>	немає актів, що обмежують з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	рівні держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
<b>Доступ до каналів розподілу</b>	<i>Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі</i>	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
<b>Готовність існуючих гравців до зниження цін</b>	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції	великі гравці не підуть на зниження	існуючі гравці знижують ціни
<b>Темп зростання галузі</b>	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнення	стагнація або падіння
<b>Підсумковий бал</b>				
<b>4 бали</b>		Низький рівень загрози виходу нових гравців		
<b>5-8 балів</b>		Середній рівень загрози виходу нових гравців		
<b>≥9-12 балів</b>		Високий рівень загрози виходу нових гравців		

Таблиця 3.13

**Загроза з боку постачальників**

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра	
		2	1
<b>Кількість постачальників</b>	Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необгрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
<b>Обмеженість ресурсів постачальників</b>	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	Обмежені ресурси	Необмежені ресурси
<b>Витрати перемикання</b>	Чим вище витрати перемикання, тим вища загроза до зростання цін	високі витрати до придбання і інших постачальників	низькі витрати до придбання інших постачальників
<b>Пріоритетність спрямування для постачальника</b>	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
<b>Підсумковий бал</b>		<b>4</b>	
<b>4 бали</b>		Низький рівень загрози з боку постачальників	
<b>5-6 балів</b>		Середній рівень загрози з боку постачальників	
<b>7-8 балів</b>		Високий рівень загрози з боку постачальників	

Таблиця 3.14

**Загози з боку товарів – субститутів**

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
<b>Товари-замінники «ціна – якість»</b>	<i>Здатні забезпечити ту ж якість, але за більш низьку ціну</i>	Існують і займають значну частку на ринку	Існують, але частка їх невелика	не існують

<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>1</b>
<b>1 бал</b>	Низький рівень загрози з боку субститутів
<b>2 бали</b>	Середний рівень загрози з боку субститутів
<b>3 бали</b>	Високий рівень загрози з боку субститутів

Далі зробіть підсумкову таблицю, запишіть результати аналізу по кожній рушійній силі, опишіть ситуацію компанії по кожному параметру і розробіть ключові напрямки робіт.

### Приклад аналізу конкурентних сил

Нижче (Таблиця 3.15) ви побачите приклад аналізу для молочної галузі (виробництво твердого сиру).

Таблиця 3.15

## Характеристика впливу факторів аналізу по 5 силам Портера

1	2	3
Параметр	Значення	Опис
<b>Загроза з боку товарів-замінників</b>	Низький	Якщо розглядати сир як складову частину бутерброду, то замітники, звичайно, існують. Це і ковбаса, і паштети, і різноманітні намазки. Якщо розглядати сир як самостійну страву, то заміником твердого сиру можуть бути м'які та напівтверді сири, сири з пліснявою. Але смак справжнього твердого сиру з особливим смаком ніякий інший продукт замінити не може, особливо враховуючи великий асортимент твердих сирів.
<b>Загрози галузевої конкуренції</b>	Середній	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін. Кожна компанія намагається пропонувати ринку якийсь диференційований продукт. Взагалі ринок твердого сиру можна охарактеризувати як ринок монополістичної конкуренції. Диференціація продукції - ключова характеристика даної ринкової структури. Вона передбачає наявність у галузі групи продавців (виробників), що випускають близькі, але не однорідні за своїми характеристиками товари, тобто товари, які не є досконалими заміниками. Диференціація товарів може бути заснована на: -фізичних характеристиках товару; місцезнаходження;



1	2	3
		<p>-»Уявних» відмінностях, пов'язаних з упаковкою, торговою маркою, іміджем фірми, рекламуванням.</p> <p>-вертикальна диференціація заснована на поділі товарів за якістю або якого іншого подібного критерію, умовно на «погані» і «хороші» (вибір телевізора - «Темп» або «Panasonic»);</p> <p>- горизонтальна передбачає, що при приблизно рівних цінах покупець ділить товари не на погані-хороші, а на відповідні і на ті, які не відповідають його смаку (вибір автомобіля - Volvo або Alfa-Romeo).</p>
<b>Загроза з боку нових гравців</b>	Високий	<p>Високий ризик входу нових гравців – іноземних компаній. Вітчизняний ринок не захищений з боку держави, очікується, що в 2020-2021 роках і У 2019-2020 роках Україна повернеться до рівня імпорту сичужних сирів приблизно у 11 тис. тонн. Це багато, це 15-20% ринку. Для українських виробників сиру це великий виклик, тому що ціни на імпортовані та вітчизняні сорти сиру в деяких категоріях співставні, а деякі імпортні навіть дешевші.</p> <p>На українському ринку сиру кілька років тому були спроби протистояти сирному імпорту, зокрема у категорії м'яких сирів. На полицях з'явився вітчизняний продукт, але великої популярності він не набув, незважаючи на загалом доступну ціну.</p> <p>Якщо не буде знайдено варіантів експорту, то на український ринок сиру буде тиснути надлишок сирного продукту.</p>
<b>Вплив споживачів</b>	Середній	<p>З одного боку, змінюються споживчі уподобання, культура споживання сиру. Зростає кількість споживачів для яких сир це самодостатній продукт – для вживання з гарним вином, якимись соусами або для аранжування сирної тарілки. З іншого боку, низький рівень споживання якісних твердих сирів обумовлений низьким рівнем доходів населення. Тому споживачі переходять на більш дешеві сирні продукти.</p>
<b>Вплив постачальників</b>	Високий	<p>Основні постачальники сирного ринку – це виробники молока. В Україні, на жаль, продовжується падіння поголів'я корів і виробництва молока. Якщо ще в минулому році і останні три роки виробництво молока незначно зростало, то в 2019 році ситуація змінилася. За підсумками 10 місяців випуск молока скоротився майже на 400 тис. Т (у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року). За підсумками цього року прогноз виробництва складе 9,7 млн т молока. Це негативний рекорд за всю історію незалежної України. Тому конкуренція за якісне молоко, яке використовується для виготовлення твердого сиру, буде зростати.</p>

### **Питання для самоперевірки:**

1. Чому при аналізі конкуренції не можна розглядати тільки внутрішньогалузеву конкуренцію?
2. Які сили є рушійними для галузі?
3. Як позначається вплив появи нових конкурентів? У яких випадках цей вплив набуває значення?
4. Як позначається вплив товарів – субститутів? Які товари становлять загрозу? Чому?
5. Як позначається вплив постачальників? У яких випадках цей вплив набуває значення?
6. Як позначається вплив споживачів? За яких умов цей вплив стає значимим?
7. Що таке «ключові фактори успіху»?

### **Практичне завдання:**

Зробіть аналіз конкурентних сил для вашого проекту.

## **3.5. Конкурентний аналіз**

### **Трішки теорії**

В економічній теорії існує визначення: конкуренція - це суперництво суб'єктів ринкових відносин за обмежені ресурси (сировину, фінанси, ринки збуту).

Конкуренція як фактор маркетингового середовища являє собою суперництво насамперед за увагу потенційних споживачів. Таким чином, передумовою до виникнення конкуренції є існування обмеженого ресурсу, привабливого і теоретично досяжного для кількох гравців ринку.

Якщо ресурс необмежений, недостатньо привабливий або зовсім недосяжний для компаній, конкуренції не вийде, так як буде відсутній елемент змагання між компаніями, що є визначальним для появи конкуренції.

Часто конкуренція розглядається як конфлікт, набуваючи негативного забарвлення, але така точка зору вкорені невірна. Конкурентні відносини більш схожі на спортивні змагання, наприклад, на марафонський забіг. Кожен учасник забігу прагне вибрати власну траєкторію руху, щоб не зіткнутися з суперником, але при цьому постійно стежить за їх маневрами, спостерігає за швидкістю їх руху, при необхідності змінюючи свою власну стратегію.

Існують 2 основних види конкуренції: досконала і недосконала.

Досконала конкуренція є ідеальним варіантом, при якому на ринку існує багато незалежних один від одного фірм з однаково невеликою часткою ринку, які виробляють однорідні товари, які однаково привабливі для споживачів.

Очевидно, що в реальному житті в чистому вигляді такий варіант конкуренції зустрічається досить рідко і на обмежених ринках. Наприклад, на овочевому базарі продається картопля. Як товар вона приблизно однакова у всіх продавців, жоден з продавців не може в достатній мірі впливати на ціноутворення. При цьому потенційний споживач може зробити покупку в будь-якій торговельній точці з однаковим кінцевим результатом.

Крайнім полюсом недосконалаї конкуренції є монополія, що представляє собою наявність на ринку тільки одного продавця. У ситуації чистої монополії споживачі не мають можливості вибору і змушені купувати продукцію або послуги монополіста незалежно від ступеня задоволеності, так як інших варіантів у них просто немає. Як приклад можна привести довге існування Пошти Росії як монополіста в сфері доставки кореспонденції.

В якості інших типів недосконалаї конкуренції можна привести: олігополію, коли на ринку існує кілька великих продавців і багато покупців (приклад, велика трійка стільникових операторів); моносонію, коли існує багато виробників і один домінуючий покупець товару або послуги (приклад, ринок праці в містах з одним містоутворюючим підприємством, де за увагу одного роботодавця бореться багато претендентів).

Найпоширенішим варіантом конкуренції на ринках є монополістична конкуренція, коли велика кількість продавців випускають продукти для великої кількості покупців, що відрізняються один від одного.

Також в залежності від ознак можна виділити сумлінну й несумлінну конкуренцію; цінову і нецінову; функціональну, видову і предметну; і т.д.

Не кожна компанія, яка працює на ринку, є вашим конкурентом.

Вибирати конкурентів треба виходячи з різних маркетингових характеристик.

## Аналіз стратегічних груп

Однією з найбільш важливих є «цільова аудиторія і її потреби». Ця характеристика уточнюється на основі питань:

- чи спрямований ваш продукт на ту аудиторію, що і пропозиції даного конкурента,

- чи вирішують товари конкурента ті ж проблеми, що і ваш майбутній продукт проекту,

- чи розглядають представники вашої цільової аудиторії товар конкурента, коли шукають способи задоволення своїх потреб?

Якщо на всі питання відповіли «так», то компанія є вашим конкурентом. Важливо знати, що товари можуть відрізнятися один від одного, але вирішувати схожі потреби, тому потрібно уважно ставитися до цього етапу.

Виявити своїх конкурентів можна і за допомогою карти стратегічних груп. Це дозволяє виявити найбільш очевидних конкурентів і відповісти на питання: «Які організації мають найбільш сильні або слабкі конкурентні позиції?». Стратегічна група конкурентів - сукупність конкуруючих організацій з однаковою конкурентною активністю і однаковими позиціями на ринку.

Фірми, що потрапляють в одну стратегічну групу можуть мати схожість один з одним за такими основними ознаками:

- схожість продукції, що випускається;
- однакове місцезнаходження;
- діяльність в одному ціновому діапазоні;
- використання спільних каналів збуту;
- використання однакових технологій;
- схожість сервісних послуг тощо.

Мінімальна кількість стратегічних груп в галузі одна, а максимальна кількість груп збігається з кількістю фірм в галузі, якщо всі вони схожі один на одного.

Алгоритм побудови карти стратегічних груп:

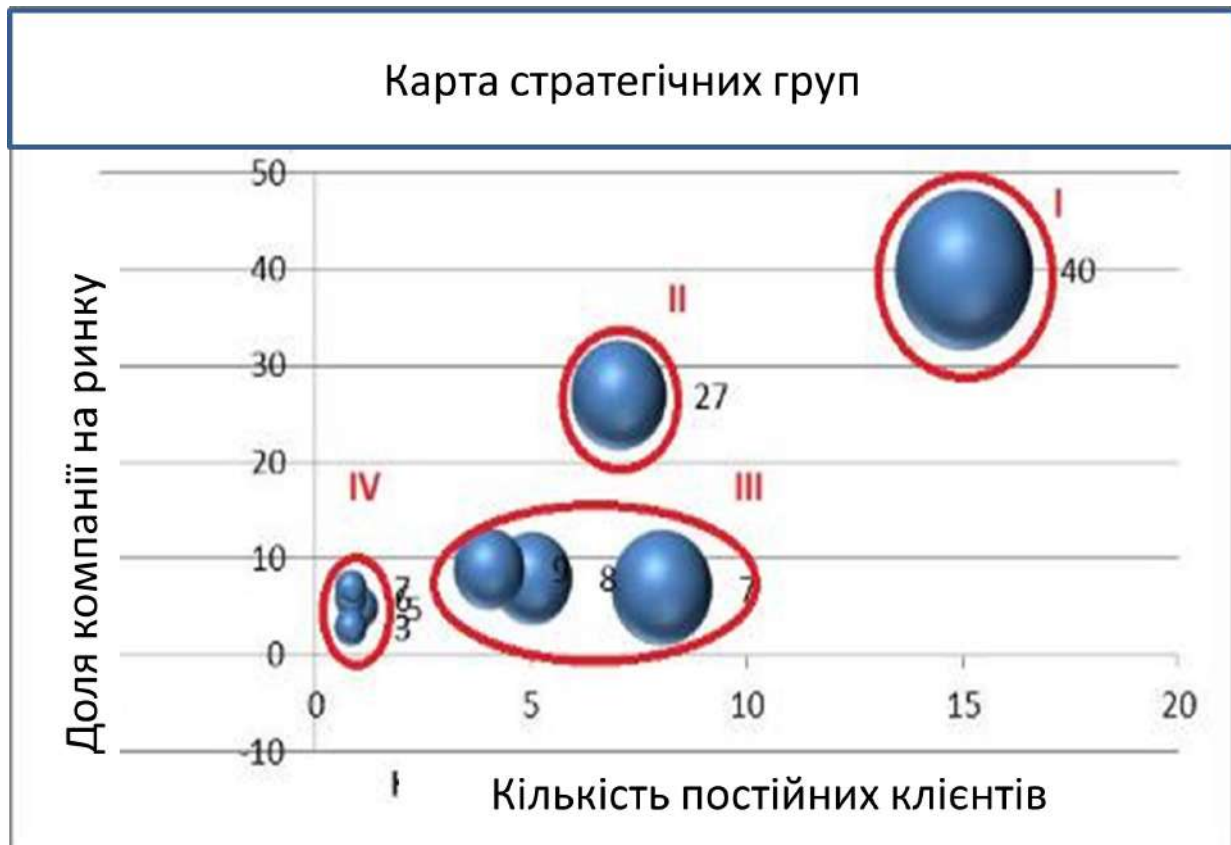
• встановити найбільш важливі параметри, які відрізняють фірми галузі між собою. Мінімальна кількість необхідних параметрів - два.

• нанести існуючі в галузі фірми на карту, де по осі X – одна характеристика, по осі Y – друга характеристика;

• об'єднати фірми, що потрапили приблизно в одну частину карти в одну стратегічну групу;

- зазначити кордони кожної стратегічної групи;
- Вимоги до параметрів, що обираються для побудови карти:
- параметри, що відкладаються по осях карти не повинні унормувати між собою, тобто не повинні відображати одне й теж;
  - параметри повинні мати не кількісну, а якісну шкалу вимірювання;
  - якщо є більше двох важливих параметрів, то можна побудувати кілька карт стратегічних груп.

Приклад карти стратегічних груп (Рис. 3.20).



**Рис. 3.20 Стратегічні групи**

Не страшно, якщо ви проаналізуєте конкурента, який сильно випереджає вас за всіма параметрами (тобто виберете не зовсім близького). Такий аудит дасть вам багато корисної інформації. Головне - не досліджувати тих, які істотно відстають від вас.

### **Проводимо аналіз продукту конкурентів.**

По-перше, треба пам'ятати, що споживач сприймає товар як набір атрибутів. Термін «атрибут» позначає вигоду, яку шукає покупець, саме атрибут «створює» послугу та задоволення і використовується в якості критерію вибору.

Серед атрибутів можна виділити «ядерні» і «периферійні».

Ядерна послуга, що забезпечується товаром (маркою), відповідає функціональній корисності даного класу товарів; вона являє собою



базову, або родову вигоду, що забезпечується кожною маркою в даній товарній категорії.

Ядерною послугою для компресора є виробництво стисненого повітря; для зубної пасти - гігієна порожнини рота; для годин - вимір часу; для компанії в галузі авіаперевезень - переміщення з Києва до Харкова; для шпалер - прикраса інтер'єру; для мобільного телефону – можливість постійно залишатися на зв'язку і т.д.

Крім основної функціональної корисності, товар (марка) забезпечує цілий ряд додаткових вигод, або периферійних послуг, що є вторинними в порівнянні з ядерної послугою. Вони можуть виявитися вирішальними в тому випадку, коли конкуруючі марки характеризуються подібними параметрами.

Більш того, різні покупці надають різну значимість різним атрибутам

Наприклад, смартфон ми оцінюємо за такими параметрами, як діагональ екрану, кількість Мп основної і фронтальної камери, тип матриці, розмір оперативної і вбудованої пам'яті, операційною системою, ціною, брендом. Для кожного покупця або для сегменту покупців важливість кожного атрибуту є різною. Для когось важлива фото-відеокамера, для когось – кількість номерів у записній книжці, для когось важливий бренд, для когось ціна грає основну роль.

Тому покупка являє собою процес вибору найбільш прийняттого варіанту, коли якимись атрибутами можна знехтувати, а якісь мають бути присутні обов'язково.

Визначившись з атрибутами, споживач починає порівнювати між собою моделі різних телефонів, зосереджуючись на тому, наскільки добре з його точки зору реалізовані найважливіші для нього атрибути. І в результаті вибере той, який найкращим чином відповідає його розумінню, що таке добре і що таке погано.

«Оцифрувати» таку споживацьку поведінку можна за допомогою моделі мультиатрибутивного товару Ж.-Ж. Ламбена (Рис. 3.21).

По-перше, необхідно виписати всі можливі атрибути товару конкурентів, заповнити колонку «атрибути».

По-друге, необхідно встановити пріоритети споживачів і заповнити колонку «важливість». Таким чином ми розуміємо, які саме атрибути є найважливішими, тобто, за якими атрибутами споживач робить свій вибір.

Объективные свойства	Атрибуты	Оценка атрибутов		Частные полезности	Полная полезность
		Важность	Присутствие		
... $C_{1i}$ ... ... $C_{2i}$ ... ... ... $C_{ni}$ ...	$A_1$ $A_2$ ... $A_n$	$W_1$ $W_2$ ... $W_n$	$X_1$ $X_2$ ... $X_n$	$u_1$ $u_2$ ... $u_n$	$U$
Реальность	Набор атрибутов	Приоритеты	Восприятия	Ценности	
Техническое описание	Исследование	Шкала отношений	Шкала интервалов	Интегративная модель	

**Рис. 3.21 Мультиатрибутивна модель товару**

По-третє, необхідно, щоб споживачі надали свою оцінку кожному атрибуту товару конкурента і заповнити колонку «присутність».

Показник «важливість» оцінюється за шкалою 0,1 – 1,0; показник «присутність» - за шкалою від 0 до 5 балів. Ви можете змінити шкалу, наприклад, оцінювати важливість від 1 балу до 10 або до 7. Головне, не заплутатися.

Помноживши значення цих показників, ми отримаємо «часткову користь» кожного атрибуту, а склавши значення всіх атрибутів – повну цінність товару.

Порівнюючи значення повної корисності для товарів своїх конкурентів, маємо змогу оцінити, який з них і за якими параметрами представляє більшу цінність для споживачів.

Для того, щоб отримати дані для побудови моделі, треба провести польові маркетингові дослідження, тобто, зібрати первинну інформацію. Її можна збирати з допомогою опитування споживачів, або застосувати експертне опитування.

Така ж модель використовується для оцінки конкурентів за ключовими факторами успіху (КФУ).

### **Приклад:**

Необхідно зробити оцінку цінності ресторанів за виділеними атрибутами.

### Зразок анкети:

Атрибути	Оцініть важливість атрибуту для Вас	Оцініть присутність цих атрибутів в наступних ресторанах				
		P1	P2	P3	P4	P5
Якість обслуговування						
Смакові якості продукції						
Різноманіття продукції						
Дизайн приміщень						
Швидкість обслуговування						
Дороговизна						
Чистота приміщення						
Зручне розташування						
Акуратність персоналу						
Музичне супроводження						
Можливість організації заходів						
Престижність						

Результати, які були отримані (оцінка проводилася за дев'ятибальною шкалою) ви бачите у таблиці 3.16:

Таблиця 3.16

### Результати опитування

1	2	3					4				
Атрибути	Оцініть важливість атрибуту для Вас	Оцініть присутність цих атрибутів в наступних ресторанах					Корисність атрибутів (цінність)				
		P1	P2	P3	P4	P5	P1	P2	P3	P4	P5
Якість обслуговування	8,63	6,83	6,73	6	6,63	6,8	58,94	58,08	51,78	57,22	58,68
Смакові якості продукції	8,8	6,67	7,4	6,4	6,23	7,1	58,7	65,12	56,32	54,83	62,48
Різноманіття продукції	6,9	4,63	5,67	4,67	5,3	5,73	31,95	39,12	32,22	36,57	39,54
Дизайн приміщень	5,36	5,93	5,07	6	5,13	5,23	31,8	27,2	32,16	27,5	28,04
Швидкість обслуговування	7,40	6,93	6,63	6,07	6,6	6,43	54,1	51,71	47,35	51,48	50,15
Дороговизна	6,67	6,77	6,33	6,97	7,03	6,67	45,15	42,2	46,49	46,89	44,49

1	2	3					4				
Чистота приміщення	6,83	6,9	7,83	6,37	5,4	6,33	47,13	53,48	43,51	36,88	43,23
Зручне розташування	7,58	7,67	7,13	6,8	6,3	6,57	58,14	54,04	51,54	47,75	49,80
Акуратність персоналу	7,37	6,83	7,17	4,47	6,3	6,5	50,34	52,84	32,94	46,43	47,90
Музичне супроводження	5,83	4,47	1,4	7,4	4,63	2,5	26,06	8,16	43,13	26,99	14,58
Можливість організації заходів	3,57	3,2	8,17	3,07	2,03	8,1	11,42	29,17	10,96	7,25	28,92
Престижність	6,5	6,73	7,1	5,4	4,67	7,67	43,75	46,15	35,1	30,36	49,86
Всього							517,4	527,3	483,5	470,1	517,7

Далі будемо багатокутник конкурентоздатності (Рис. 3.22):

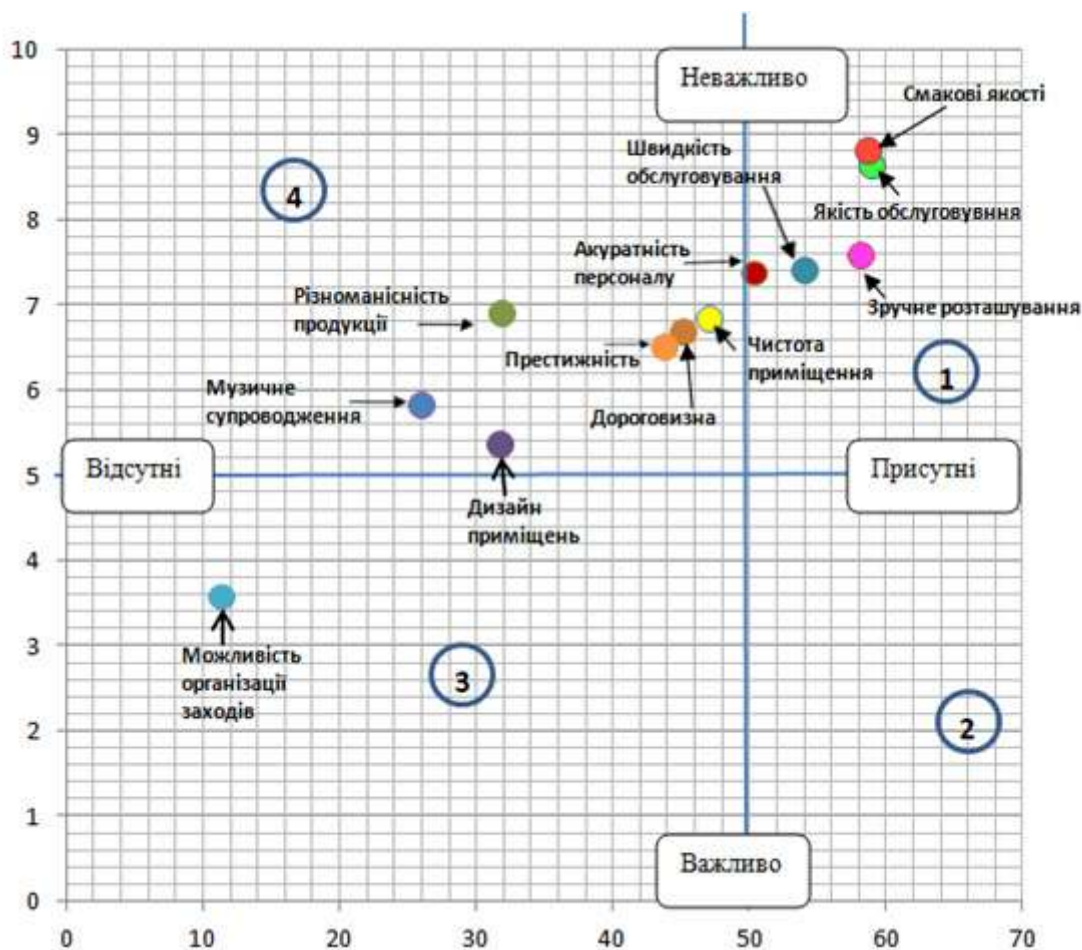


**Рис. 3.22 Багатокутник конкурентоздатності**

Ядерними атрибутами є:

- якість обслуговування
- смакові якості продукції
- швидкість обслуговування

Побудуємо профіль ресторану P1 (Рис. 3.23). По осі Х відкладаємо бали «відсутність – присутність», по осі У – «важливо – неважливо».



**Рис. 3.23 Профіль ресторану Р1**

Маємо 4 квадранти:

Атрибути I квадрата - атрибути ефективного позиціювання, ядерні атрибути.

Атрибути II квадрата - атрибути стратегічної невдачі.

Атрибути III квадрата - атрибути неефективного позиціонування.

Атрибути IV квадрата - атрибути стратегічного резерву товарного виробництва.

В нашому прикладі атрибутами ефективного позиціювання є: смакові якості, швидкість обслуговування, якість обслуговування, зручне розташування.

Атрибутів стратегічної невдачі немає.

Атрибут неефективного позиціювання – можливість проведення заходів.

Атрибути стратегічного резерву – різноманітність продукції, чистота приміщення, престижність, цінова політика.

Також необхідно проаналізувати кожного конкурента.



Нарешті, прийшов час порівняти ціни. Ми вже знаємо оцінку якості товару, ціну буде зрозуміти легше. Щоб зробити аналіз швидко, розбийте конкурентів на цінові сегменти:

- економ;
- середній;
- середній плюс;
- високий;
- преміум.

Ймовірно, один-два з сегментів можуть бути порожніми. Наприклад, далеко не всі товари існують в преміум сегменті, і рідкістю може бути середній плюс. Далі виявляємо ціни на товари і їх нижні і верхні межі та середню ціну:

Таблиця 3.17

### Ціновий аналіз конкурентів

Конкуренти	Сама низька ціна	Сама висока ціна	Середня ціна
Конкурент А	51	69	55
Конкурент Б	40	90	53
Конкурент В	68	73	71
Конкурент Г	65	70	67
Конкурент Д	<b>25</b>	<b>36</b>	28
Конкурент Е	<b>150</b>	<b>155</b>	151

### Базовий маркетинг

Перший маркетинговий аналіз конкурентів повинен починатися з вивчення фундаменту їх підходу. Потрібно зрозуміти, як вони себе подають і «чим дихають». Іншими словами, Ви аналізуєте бренд компанії.

Навіть якщо його на перший погляд немає, вам все одно потрібно зрозуміти хоча б до чого вони йдуть. Адже ми повинні пам'ятати, що аналіз дає бачення не тільки тактичне, а й стратегічне.

Особливу увагу приділіть позиціонуванню, цільовим аудиторіям, подачі, пропозиції і унікальній торговій пропозиції. Це 5 сторін, на які ми звертаємо в першу чергу увагу після стратегій конкурентів.

За умови, що ваші конкуренти - великі гравці, також обов'язково подивіться на їх фірмовий стиль і місію компанії (Таблиця 3.18).

## Оцінка елементів базового маркетингу

Критерії	Dilmah	Greenfield	Lipton	Майський чай
Особливості назви	Комбінація імен двох засновників	Переклад з англійської: зелене поле	.....	.....
Особливості упаковки	Малюнки фруктів, акцент на смак і аромат чаю	Завжди присутній зелений колір, колір природи	.....	.....
Комунікація	1. ТВ реклама	1. ТВ реклама 2. Просування у соц. мережах 3. Онлайн відеореклама. В рекламі присутні жінки, які насолоджуються життям на самоті	.....	.....
Позиціонування	Свіжий і розслаблюючий сімейний чай	Жіночий чай. Початок шляху до досягнення гармонії з собою і усім миром	.....	.....
Сприйняття ціни	....	.....	.....	.....
Лояльність до марки	.....	.....	.....	.....
Рівень популярності	.....	.....	.....	.....
Сприйняття якості	.....	.....	.....	.....

## Оцінка методів просування і рекламних бюджетів

Дана інформація буде потрібна для формування правильної конкурентної і медіа стратегії. Збирати інформацію можна докладно із зазначенням точних бюджетів, охоплення та інтенсивності підтримки; або коротко з описом формату і особливостей розміщення рекламного повідомлення (Таблиця 3.19).

**Оцінка методів просування і бюджетів**

Канал просування	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Центральне ТВ		+	
		Опис, бюджет	
Регіональне ТВ	+		+
	Опис, бюджет		Опис, бюджет
Інтернет	+	+	+
	Опис, бюджет	Опис, бюджет	Опис, бюджет
Зовнішня реклама	+		
	Опис, бюджет		
Преса			
Виставки і проф. заходи		+	+
		Опис, бюджет	Опис, бюджет
Регіони просування			

Аналіз BTL-програм: дозволить скласти працюючі конкурентоспроможні пропозиції для покупців (Таблиця 3.20):

Таблиця 3.20

**Аналіз BTL-програм**

	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Приклади акцій	....	....	....
Періодичність акцій	....	....	....
Мін. Та Макс. Знижка	....	....	....
Бонусні програми	....	....	....
Програми лояльності			

Не забудьте зібрати і проаналізувати макети рекламних повідомлень, вони дадуть відповідь на питання про ключові клейма і стратегіях переконання споживачів.

**Оцінка методів дистрибуції конкурентів**

Спочатку виявіть ключові канали продажів товарів (наприклад: гіпермаркети, супермаркети, магазину біля будинку, ринки, аптеки, прямі канали продажів, інтернет). Потім оцініть якість викладки вашого товару і товарів конкуруючих фірм. Потім оцініть частку полки продуктів (Таблиця 3.21).

**Оцінка каналів дистрибуції**

	<b>Конкурент 1</b>	<b>Конкурент 2</b>	<b>Конкурент 3</b>
Супермаркети	+		
Магазини «Біля дому»		+	+
Кіоски			+
Ринки	+	+	
Аптеки			+

**Оцінка технологічного рівня ваших конкурентів**

Для розробки конкурентних стратегій дуже важливо розуміти технологічні можливості конкурентів, їх можливості в досягненні низького рівня витрат, доступу до ресурсів, рівень кваліфікації кадрів і фінансові можливості (Таблиця 3.22).

Таблиця 3.22

**Технологічний рівень конкурентів**

<b>Фактори</b>	<b>Конкурент 1</b>	<b>Конкурент 2</b>	<b>Конкурент 3</b>
Рівень технологічності компанії			
Технологій, що використовують			
Наявність патентів або унікальних технологій			
Доступ до обмежених ресурсів			
Кваліфікація персоналу			
Можливість додаткових інвестицій			

**Опишіть ключового споживача конкурентів**

Описати цільову аудиторію допоможуть демографічні, поведінкові та психографічні критерії сегментування (Таблиця 3.23).

**Ключовий споживач конкурентів**

	<b>Конкурент1</b>	<b>Конкурент 2</b>	<b>Конкурент 3</b>
Вік			
Дохід			
Лояльність			
Розмір родини			
Психографіка			
Критерії обраного продукту			

**Оцінка нематеріальних активів**

Сьогодні ні в кого не викликає сумнівів те, що не окремі продукти конкурують один з одним, а корпорації, що виробляють ці продукти. Невдачі в одній стратегічній галузі бізнесу компенсуються успіхами в інших і не призводять до руйнування корпорації в цілому. Успіх компанії в конкурентній боротьбі залежить від трьох базових груп факторів.

- внутрішні компетенції
- зовнішні компетенції
- динамічні компетенції

Під внутрішніми і зовнішніми компетенціями слід розуміти тільки такі фактори, які забезпечують корпорації істотні, граничні конкурентні переваги і не можуть бути легко скопійовані конкурентами. Як правило, це фактори, для створення яких потрібно значний період часу і досвід роботи в певній галузі (Рис.3.18).

Саме низькі динамічні здібності, нездатність компанії швидко адаптуватися до змін на ринку і управляти знаннями, є однією з найбільш значущих причин слабкої конкурентної позиції українських підприємств. Компанія, яка прагне до лідерства, повинна забезпечувати високий інноваційний потенціал у всьому: маркетингу, розробці продуктів, управлінні взаємовідносинами з клієнтами, виробництві, логістиці, управлінні персоналом тощо (Таблиця 3.24).



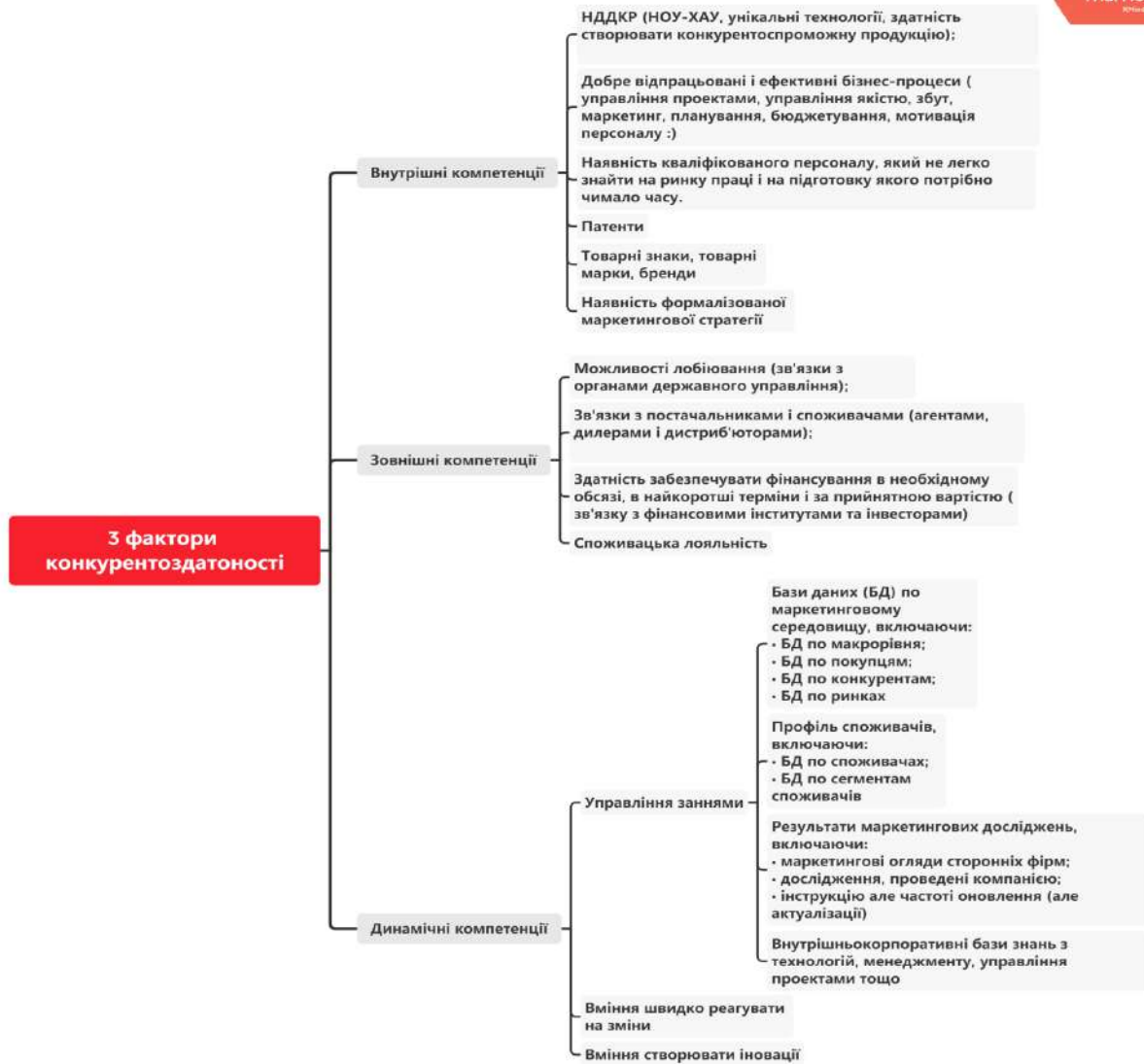


Рис. 3.24 Фактори конкурентоздатності

Таблиця 3.24

**Аналіз компетенцій**

1	2	3	4
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
<b>Внутрішні компетенції</b>			
Добре відпрацьовані і ефективні бізнес-процеси (управління проектами, управління якістю, збут, маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу :)	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
<b>Зовнішні компетенції</b>			
Можливості лобіювання (зв'язки з органами державного управління);	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

1	2	2	4
Динамічні компетенції	.....	.....	.....
Управління знаннями	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

### Питання і завдання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте модель мультиатрибутивного товару Ж.-Ж. Ламбена.
2. Які стратегічно важливі завдання можна вирішити з її допомогою?
3. Яка технологія побудови моделі?
4. Що таке ядерний атрибут?
5. Які методи дослідження ринків необхідні для побудови моделі Ламбена?
6. Які елементи базового маркетингу треба оцінювати в першу чергу? Навіщо?
7. Які знання може дати оцінка технологічного стану конкурентів?
8. Які види конкуренції Ви знаєте?
9. Що таке монополістична конкуренція?
10. Як Ви розумієте поняття «динамічні компетенції»? Чому вони важливі?
11. Які фактори розуміються під поняттям «зовнішні і внутрішні компетенції»?

### Самостійна робота

Побудуйте профілі ресторанів P2, P3, P4, P5, виділіть атрибути кожного квадранту. Порівняйте, який ресторан є успішнішим і чому? Які атрибути ви ще б запропонували для опитування?

### Практична робота

Зробіть аналіз конкурентоздатності продукту вашого проекту.

### 3.6. Оцінка власних ресурсів

Об'єктивно оцінити сильні і слабкі сторони свого проекту завжди було непростим завданням. І зовсім не тому, що для цього потрібні якісь складні формули і методики розрахунку. Складність криється в іншому - в об'єктивності і неупередженому підході. Іноді сама ідея і концепція проекту здаються настільки привабливими, що про можливі ризики, нестачі ресурсів і компетенцій замислюються в останню чергу, а дарма.

Пристаючи до проекту, неоцінивши свої сили і слабкості, ризикуємо взагалі не довести проект до кінця.

Робота з оцінки ресурсів полягає не в складанні довгих списків - треба виділити ресурси, які в стратегічному плані здатні створити конкурентну перевагу, бажано, довгострокову.

### Трішки теорії

Кожна фірма представляє собою сукупність ресурсів і компетенцій.

Ресурси - це те, чим фірма володіє. Бувають: матеріальні (фінансові, фізичні), нематеріальні (технологія, репутація, культура), людські (кваліфікація, навички, мотивація)

Компетенції - це те, що фірма вмє робити.

Граничні компетенції – уміння, без яких фірма не може існувати на ринку.

Ключові (відмінні компетенції) - вміння створювати конкурентну перевагу.

Розглядаючи внутрішнє середовище організації, необхідно розглядати ті аспекти діяльності, від яких залежить конкурентоздатність компанії чи проекту (Рис. 3.25).

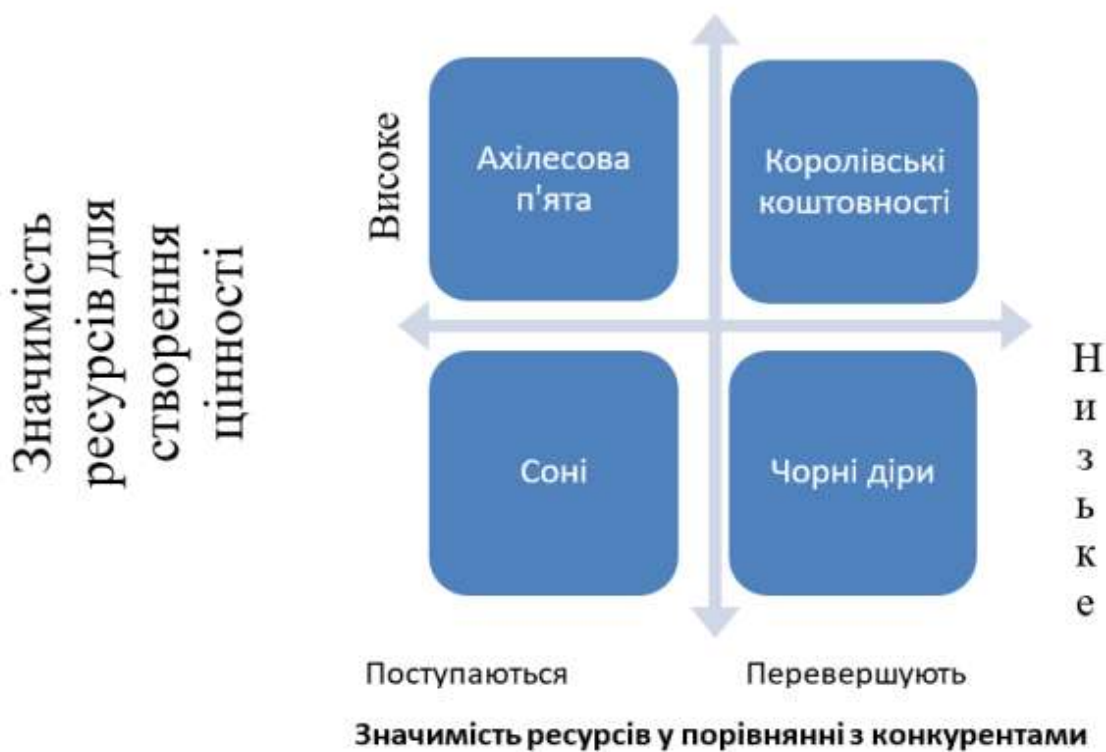


**Рис. 3.25 Оцінка внутрішнього середовища**

Будь-який аналіз сил і слабкостей має на увазі оцінку активів і здібностей. Їх можна розглядати, як портфель ресурсів, готовий до розвертання.

На рис. 3.26 показаний один із способів об'єднання портфеля ресурсів, які знаходяться в розпорядженні компанії. Вимірювання

проводяться за двома параметрами таким чином, щоб відобразити внесок наявних ресурсів в створення цінності для клієнтів (вертикальна вісь) і ступінь, в якій ці ресурси перевершують ресурси конкурентів (горизонтальна вісь).



**Рис. 3.26 Портфель ресурсів**

«Королівські коштовності». Це ресурси, які забезпечують організації переваги над конкурентами; вони створюють цінності для клієнтів. З метою диференціації ці ресурси необхідно зберігати і захищати, щоб зберегти конкурентні переваги.

«Чорні діри». Це ресурси, за якими організація має перевагу над конкурентами, але особливої цінності для клієнтів вони не створюють. «Чорні діри» мають властивість споживати ресурси, не даючи нічого взамін. Тому варто звернути увагу на витрати для підтримки цих ресурсів. Урізання або позбавлення від цих ресурсів дозволить вивільнені кошти більш ефективно використовувати для інших напрямків.

«Ахілесова п'яти». Це ресурси, які є критично важливими при створенні цінності для клієнтів, однак при цьому організація поступається конкурентам. Ці ресурси необхідно посилювати, або купувати. Це ресурси, відсутність яких може привести до фатального результату, якщо ситуацію вчасно не виправити.

І нарешті, ресурси, які не створюють ні конкурентної переваги, ні цінності для клієнтів. Їх називають «сонями». В даний момент вони важливими не є, але можуть представляти інтерес в майбутньому.

Перш, ніж приступити до роботи над проектом, необхідно упевнитися, що у вас є достатньо ресурсів для його виконання.

### **Аналіз VRIO**

Дуже корисні результати ми можемо отримати, використовуючи аналіз VRIO.

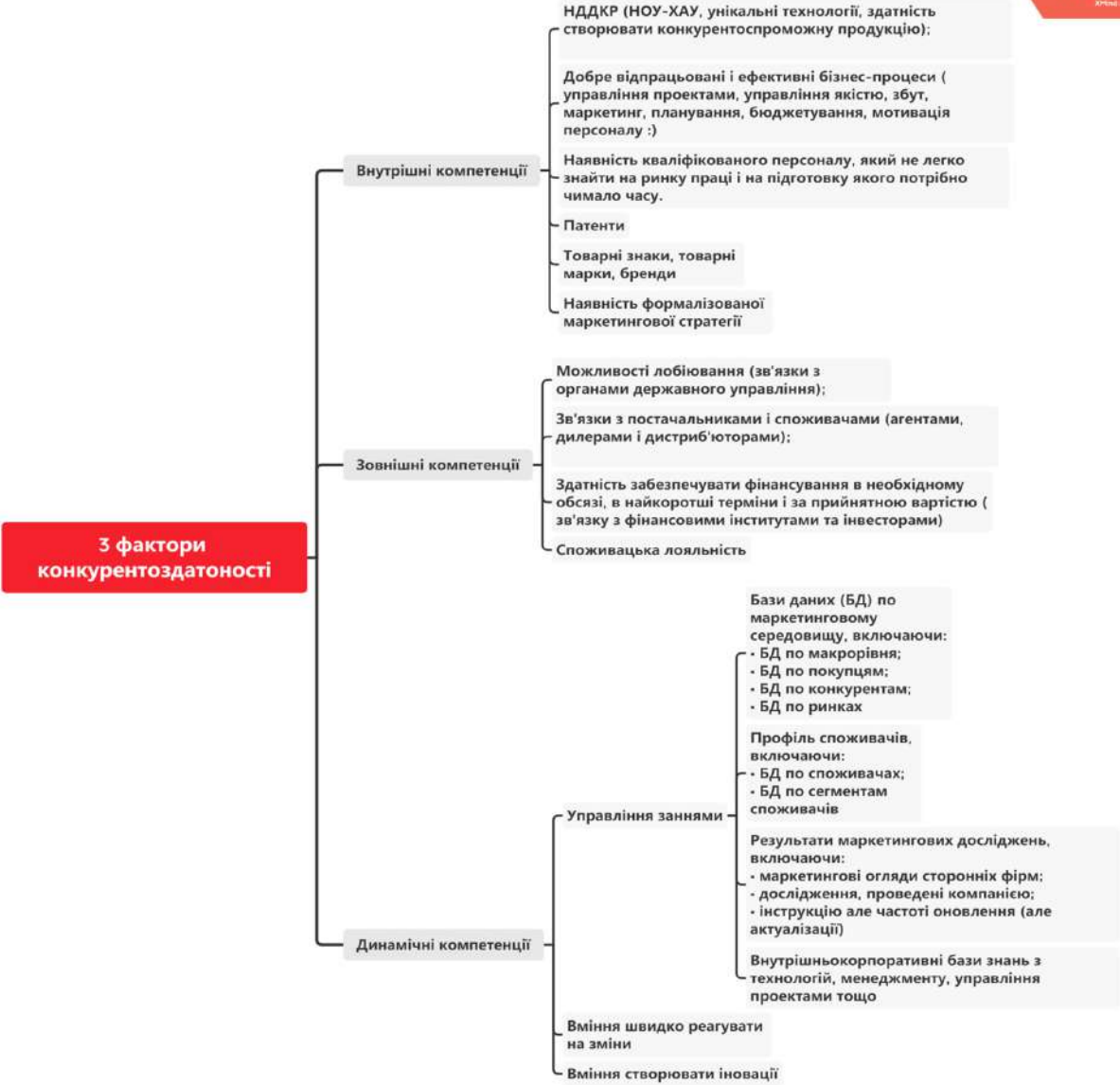
Даний інструмент використовується для того, щоб визначити, чи є окремі ресурси і здібності слабкістю або силою в контексті існуючих загроз і можливостей зовнішнього середовища. VRIO-аналіз дозволяє досить ефективно визначати ресурси і здібності, які будуть основою формування конкурентного потенціалу продукту проекту.

Головна передумова, що лежить в основі теорії уявлення фірми на основі ресурсів, - це визнання того, що фірми володіють або управляють рядом ресурсів, що підтримують унікальні сильні сторони, дозволяючи фірмі виконувати функції краще або за нижчою вартістю, ніж конкуренти. Теорія уявлення фірми на основі ресурсів визначає ієрархію чотирьох великих категорій ресурсів як потенційних джерел конкурентної переваги:

1. Матеріальні активи. Фізичні фактори виробництва, що споживаються в наданні купівельної цінності. Прикладами є основні засоби виробництва, обладнання, земля, товарно-матеріальні запаси і будівлі.

2. Нематеріальні активи. Фактори виробництва, які не можна побачити чи помацати, але які роблять внесок у доставку купівельної цінності без безпосереднього споживання. Саме низькі динамічні здібності, нездатність компанії швидко адаптуватися до змін на ринку і управляти знаннями, є однією з найбільш значущих причин слабкої конкурентної позиції українських підприємств. Компанія, яка прагне до лідерства, повинна забезпечувати високий інноваційний потенціал у всьому: маркетингу, розробці продуктів, управлінні взаємовідносинами з клієнтами, виробництві, логістиці, управлінні персоналом тощо. Приклади включають в себе назви марок, доброзичливість покупців, патенти, корпоративну репутацію і авторське право (Рис. 3.27).





**Рис. 3.27 Фактори конкурентоздатності нематеріальних активів**

3. Організаційні потенційні можливості. Процеси і дії, які трансформують матеріальні і нематеріальні активи в товари та послуги.

4. Головні компетенції. Індивідуальні людські навички і талант, колективна організаційна потужність і навчання, які дозволяють фірмі діяти по особливо важливим процесам і функціям для трансформації матеріальних і нематеріальних активів у конкурентно особливу купівельну цінність.

Джерело конкурентної переваги в фірмі часто є багатофакторним в тому, що зазвичай не може застосовуватися тільки до одного типу ресурсів. Швидше, це взаємодія цих чотирьох типів ресурсів в корпоративному контексті, яке рухає конкурентною перевагою фірми.

Вперше описана Барні (1991) модель VRIO є простою схемою, що складається з чотирьох питань, які дозволяють менеджерам аналізувати окремі ресурси в якості каталізаторів конкурентної переваги. Використання конкретного ресурсу відносно нескладно. Аналітик відбирає ресурс, який необхідно оцінити, і послідовно задає всі чотири питання. Якщо відповідь на питання звучить «так», можна переходити до наступного питання. Якщо відповідь «ні», аналіз припиняється, і аналітик робить висновок про те, що даний ресурс не призведе до конкурентної переваги.

- Питання на цінність

Традиційні визначення цінності стратегічного менеджменту співвідносять внутрішні ресурси з зовнішнім середовищем. Ключ до їх застосування полягає в оцінці, угрупованню, узгодженості або приведення у відповідність цього співвідношення. У цьому контексті, ресурс додає цінності фірмі, якщо він допомагає у використанні будь-якої можливості або скорочення будь-якої загрози. Модель VRIO каже, що для того, щоб ресурс був цінним, він повинен забезпечити чисте збільшення в доходах або чисте скорочення у витратах організації. Інший варіант пропонує те, що ці чисті ефекти також можуть побічно бути пов'язані через скорочення ризику і тимчасових впливів на витрати і доходи.

- Питання на рідкість

Цінні ресурси також повинні бути рідкісні, щоб вести до конкурентної переваги. Організаційні ресурси рідкісні, якщо ними на даний момент часу не володіють багато інших організацій. Складність в застосуванні цього критерію полягає в об'єктивному встановленні стандарту рідкості. Чи є цінний ресурс рідкісним, якщо у своєму розпорядженні його мають тільки дві організації? Чотири фірми? Дванадцять фірм? Тут для наших цілей, ресурс є рідкісним тоді, коли число фірм, що володіють їм, досить мало для того, щоб забезпечити олігопольні або монопольні економічні прибутки.

- Питання на неповторність

Неповторність відноситься до здатності інших організацій копіювати природу або практичне застосування рідкісних ресурсів. Рідкість має справу з нинішньою природою ресурсів, неповторність же стосується розвитку цих ресурсів. Неповторність відноситься до стійкості конкурентної переваги, в умовах якого цінні та рідкісні ресурси повинні залишатися колишніми з плином часу, якщо вони

призначені бути джерелом конкурентної переваги. Ресурси, які легко копіюються або замінні ресурси не допоможуть організації утримати конкурентну перевагу. Барні (1991) вважає, що з неповторністю можуть асоціюватися три фактори, включаючи унікальні історичні умови, причинну неоднозначність і соціальну складність.

Унікальні історії організацій залежать від місця і часу і можуть надати фірмі цінні ресурси, які не підкорюються контролю конкурентів і які важко імітувати. Ці ресурси можуть бути створені в міру унікального історичного розвитку фірми.

Причинна неоднозначність має місце в тих випадках, коли взаємозв'язок між ресурсами організації і конкурентною перевагою не є очевидною чи може бути зрозуміла конкурентами неоднозначно. Вона існує там, де причинно-наслідкові зв'язки неможливо легко зрозуміти.

Соціальна складність відноситься до ресурсів, які розвиваються в умовах «дуже складних соціальних феноменів, що стоять над можливістю фірм систематично управляти і впливати» (Барні, 1991, стор. 110). Приклади соціально складного феномена включають в себе культуру ЗМ, рухому інноваціями, стиль General Electric, який рухається лідером, або динаміку внутрішньої влади, яка має місце в контрольованих сім'ями фірмами, як, наприклад, Mars.

#### - Питання на організацію

Цей критерій змушує менеджерів ставити питання про те, чи дійсно у організації є потенційна можливість мати перевагу цінного, рідкісного і неповторного ресурсу. Щоб визначити це, аналітику зазвичай потрібно врахувати такі моменти, як, наприклад, політика щодо персоналу, технології, організаційна культура, цінність домінуючою коаліції або закони, які впливають на використання конкретного ресурсу.

Аналіз в рамках методики VRIO-аналізу має на увазі, що всі оцінювані можливості і ресурси оцінюються бінарно - «Так» / «Ні».

- Якщо ресурс не є цінним, він повинен бути переданий на аутсорсинг, тому що він не приносить нам ніякої користі.

- Якщо ресурс є цінним, але не рідкісним, компанія знаходиться в умовах паритету за нашими конкурентами. Це означає, що ми не гірші за наших конкурентів,

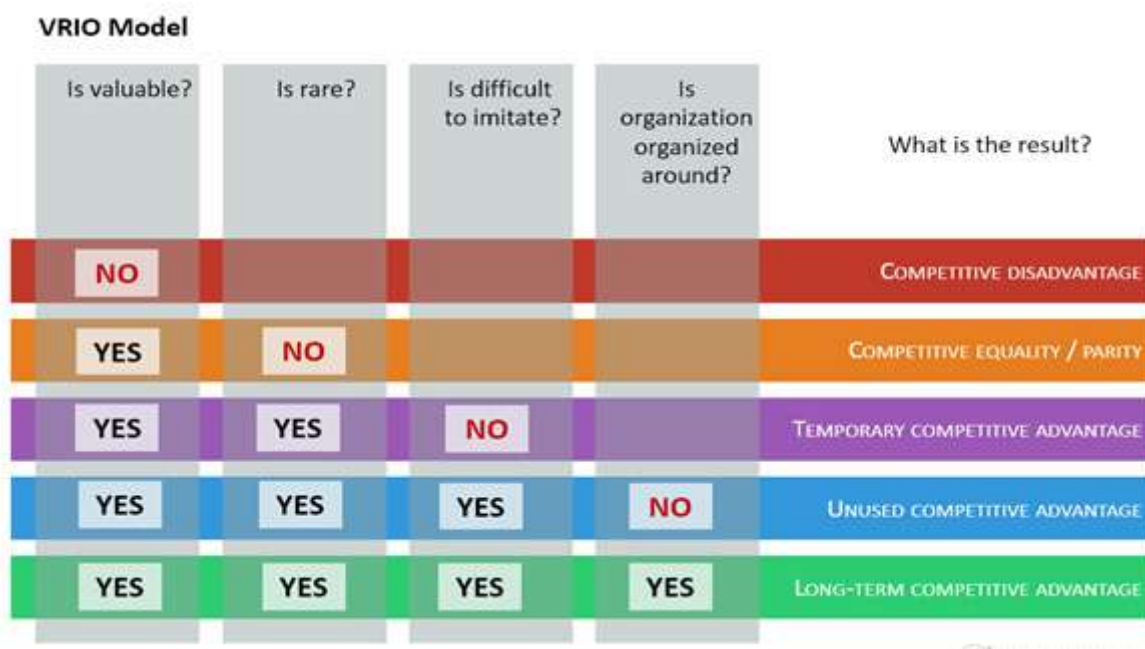
- Якщо ресурс є цінним і рідкісним, але імітувати його не дорого, у нас є тимчасова конкурентна перевага. Інші компанії будуть

намагатися наслідувати його найближчим часом, тоді ми втратимо нашу перевагу перед конкурентами.

- Якщо ресурс є цінним, рідкісним і імітувати його дорого, але ми не можемо організувати нашу компанію, ресурс стає для нас дорогим (невикористані понесені витрати).

- Якщо ми зможемо управляти вигодами, і ми зможемо організувати нашу компанію і тимчасову конкурентну перевагу, це стане постійною конкурентною перевагою.

Оцінка здійснюється за всіма вказаними параметрами і строго в зазначеному порядку, тому що при негативній відповіді на один з параметрів, подальша оцінка вже не проводиться (Рис. 3.28).



**Рис. 3.28** Методики VRIO-аналізу

За такою ж схемою, необхідно провести і аналіз конкурентів, порівняти свої ресурси і ресурси конкурентів.

### **3.7. Ситуаційний аналіз SWOT- аналіз**

Ви підійшли до завершального етапу аналітики з маркетингового обґрунтування інвестиційного проекту.

Зробивши висновки з PEST –аналізу, аналізу конкурентних сил (галузевого аналізу) та конкурентів, ви виявили як загрози, так і можливості, які існують у зовнішньому середовищі.

Зробивши аналіз власних ресурсів за методикою VRIO, ви виявили свої граничні та відмінні компетенції.

А тепер настав час зрозуміти, чи достатньо у вас ресурсів, компетенцій, навичок і умінь для того, щоб реалізувати ваш проєкт? Якими позитивними зовнішніми факторами ви можете скористатися? Які фактори становлять для проєкта загрозу? Чи зможете ви протистояти цим загрозам?

Для того, щоб звести воедино аналітику зовнішнього і внутрішнього середовища, використовують ситуаційний SWOT – аналіз.

SWOT або TOWS - це аббревіатура, що складається зі слів: «сильні сторони», «слабкості», «можливості» і «загрози».

Переваги SWOT аналізу полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компанії, проєкту чи товару, і тому є найбільш популярним інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень.

Ціль SWOT аналізу полягає у відповіді на 4 запитання:

- Які сильні сторони допоможуть нам скористатися можливостями навколишнього середовища?
- Які сильні сторони допоможуть протистояти загрозам?
- Які слабкі сторони не дають можливостей скористатися позитивними факторами зовнішнього оточення?
- Які слабкі фактори ще більше ускладнюють становище?

### **Процес застосування методу**

SWOT – аналіз проводять у два етапи.

Перший етап – це ідентифікація, аналіз і ранжування стратегічних факторів оточення проєкту.

1. Сильні сторони. Сильні сторони - це ті чинники, які надають вам більше конкурентоспроможності; сильні сторони свідчать про те, що у вас є відмінна перевага або особливі ресурси, які є особливими з точки зору конкуренції. Іншими словами, сильні сторони - це ресурси або можливості, якими володіє організація і які можуть бути ефективно використані для досягнення поставлених цілей.

2. Слабкості. Слабкість - це недолік, упущення або дефект в самому проєкті, його ресурсах, команді, які перешкоджають досягненню цілей. Це те, що погано у вас виходить або те, де ви відчуваєте нестачу ресурсів і можливостей у порівнянні з конкурентами.



Сильні і слабкі сторони ви вже знаєте завдяки VRIO – аналізу. Переносимо результати в матрицю SWOT.

3. Можливості. Можливості включають в себе будь-яку бажану ситуацію в сьогоденні або майбутньому, яка виникає в умовах навколишнього середовища проекту чи організації, наприклад, тенденцію, зміну або передбачувану потребу, яка підтримує попит на товар або послугу і дозволяє продукту проекту зайняти вигідну конкурентну позицію.

4. Загрози. Загроза є будь-якою небажаною ситуацією, тенденцією або зміною в умовах навколишнього середовища проекту, які мають руйнівний або загрозливий характер для конкурентоспроможності продукту проекту в сьогоденні або майбутньому. Як загрози може виступати бар'єр, обмеження або що-небудь ще, що може спричинити за собою проблеми, руйнування, шкоди або збиток.

У підсумку виходить аналітичний продукт, аналогічний представленому на рис. 3.29.

Внутрішні сильні сторони 1.... 2.... 3.... 4....	Внутрішні слабкості 1.... 2.... 3.... 4....
Зовнішні можливості 1.... 2.... 3.... 4....	Зовнішні загрози 1.... 2.... 3.... 4....

**Рис. 3.29 Ідентифікація факторів SWOT аналізу**

Наступний етап полягає у виявленні стратегічної відповідності внутрішніх можливостей проекту і зовнішніх умов навколишнього середовища (Рис. 3.30).

Ці відповідність або невідповідність повинні допомогти виявити ступінь необхідності проведення якихось змін, корегувань або зовсім відмовитися від реалізації проекту.

Фактори внутрішнього середовища	Сильні сторони (S)				Слабкі сторони (W)			
		S1	S2	S3		W1.	W2	W3
Фактори зовнішнього середовища								
<b>Можливості (O)</b>								
O1								
O2								
O3								
<b>Загрози (T)</b>								
T1								
T2								
T3								

**Рис. 3.30 Матриця SWOT- аналізу**

По ходу заповнення квадратів виявленими стратегічними чинниками, проявляються чотири можливі сценарії:

- Квадрат 1: Внутрішні сильні сторони відповідно до зовнішніх можливостей. Це розташування є ідеальним зіставленням, оскільки представляє сильний взаємозв'язок ресурсів фірми з конкурентними можливостями зовнішнього навколишнього середовища.

Стратегія повина полягати в тому, щоб захистити ці внутрішні сильні сторони за допомогою знаходження унікальної комбінації необхідних ресурсів для отримання конкурентної переваги або для підтримання цих ресурсів, збереження вже встановленої конкурентної переваги.

- Квадрат 2: Внутрішні слабкості в ставленні до зовнішніх можливостей.

Звичайна стратегічна поведінка в цьому квадраті полягає у виборі оптимального компромісу між інвестуванням з метою звернення слабкостей в сильні сторони, необхідного для використання можливості.

Якщо зовнішні можливості дуже привабливі, треба шукати необхідні ресурси – або придбати їх, або віддати якісь функції на аутсорсинг, або шукати інвесторів, або оволодіти новим компетенціями.

- Квадрат 3: Внутрішні сильні сторони відповідно до зовнішніх погроз. Одна з можливих дій, що пропонуються даним квадратом, полягає в трансформації зовнішніх загроз у можливості за допомогою реконфігурації конкурентної позиції ресурсів фірми. Альтернатива полягає в тому, що фірма може вибрати підтримку оборонної стратегії з метою фокусування на більш складних задачах в інших квадратах.

- Квадрат 4: Внутрішні слабкості в ставленні до зовнішніх загроз. Це найгірша позиція для фірми і, очевидно, попадання в неї необхідно уникати. Проте, якщо виживання фірми залежить від вибору, активна стратегія може бути єдиним виходом. Може статися так, що вам необхідно буде відмовитися від якоїсь можливості і засередитися на інших, тих, для яких достатньо ресурсів.

Тепер, коли таблиця готова, можна перейти безпосередньо до складання висновків по ній. На практиці виділяють 10 напрямків, в яких рекомендується зробити висновки:

- ✓ Подивіться на сильні сторони вашого товару: яку конкурентну перевагу продукту слід зміцнювати і розвивати?

- ✓ Які сильні сторони компанії не так очевидні для покупців? Які сильні сторони потребують більш ефективної комунікації?

- ✓ Подивіться на можливості росту компанії: Що необхідно зробити, щоб в максимально короткий термін реалізувати ці можливості?

- ✓ Як в розвитку можливостей використовувати сильні сторони продукту?

- ✓ Подивіться на слабкі сторони продукту: як мінімізувати вплив слабких сторін на продукт?

- ✓ Розробіть план дій щодо усунення слабких сторін або перетворенню слабких сторін в сильні.

- ✓ Придумайте, як приховати ті слабкі сторони, які неможливо змінити?

- ✓ Подивіться на існуючі загрози: яким чином можна нейтралізувати загрози?

- ✓ Чи можна перетворити загрози в можливості бізнесу і в джерела зростання продажів?

✓ Що необхідно зробити, щоб захиститися від загроз в максимально короткий термін?

Займаючись синтезом отриманих даних, вам доведеться перебирати десятки варіантів. Відповідним способом впоратися зі складністю аналізу, викликаній множинними стратегічними чинниками, допоможе використання інтерактивної матриці.

Х. Вейр (Wehrich, 1982) вважає, що використання такої матриці, як представленої на рис 3.31 може допомогти аналітику розібратися з різними комбінаціями взаємозв'язків різних квадратів. Крім того, він пропонує використання цієї матриці в якості однієї з основ для оцінки варіантів стратегічного вибору в рамках того або іншого квадрата

Кожен фактор позначається або знаком «+» (що означає сильне відповідність сильних сторін можливостям), або знаком «-» (що означає слабка відповідність сильних сторін можливостям або його повна відсутність). Читання матриці допоможе виявити стратегічні чинники, де сильні сторони фірми потенційно могли б відповідати можливостям зовнішніх умов навколишнього середовища (а саме, значення «+»).

Матриця створена для порівняння оптимальності відповідностей для кожного квадрата.

Возможности	Сильная сторона	Слабая сторона									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		+	0	0	+	+	0	0	+	0	+
2		0	+	0	0	+	+	0	0	+	+
3		+	+	+	0	0	0	0	+	+	0
4		0	0	0	0	+	0	0	+	+	0
5		+	+	+	0	0	0	0	+	+	0
6		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7		+	+	+	+	+	+	+	+	0	0
8		0	0	0	0	+	0	0	+	+	0

Скорее всего, возможность 7 могла бы предложить несколько подходящих сочетаний  
Скорее всего, возможность 6 не могла бы предложить ни одного подходящего сочетания

**Рис. 3.31 Матрица Вейриха**

## Приклад:

### SWOT – аналіз

Крок 1. Наповнюємо ідентифікаційну матрицю (Рис. 3.32):

Можливості	Сильні сторони
1. Сприятлива політична кон'юнктура в країні 2. Зростання попиту на продукцію 3. Наявність на ринку перспективних вільних ніш 4. Високі ціни на продукцію західних виробників 5. Налічін доступу до довгострокових фінансових ресурсів 6. Поява в світі нових перспективних технологій	1. Географічне розташування компанії 2. Наявність зв'язку з регіональними партнерами 3. Наявність унікальних продуктів і технологічних розробок 4. Оснащеність виробництва сучасним обладнанням 5. Розвинута система управління маркетингом 6. Високий інноваційний потенціал персоналу
Загрози	Слабкі сторони
1. Погіршення економічної ситуації в країні і в світі 2. Збільшення вартості основних матеріальних ресурсів 3. Зростання вартості праці на ринку 4. Конкуренція з боку західних компаній 5. Адміністративні бар'єри виходу в нові регіони 6. Брак кваліфікованих кадрів на ринку праці	1. Тривалий цикл розробки нових продуктів 2. Відставання за основними кпи від західних виробників 3. Нерозвинена система продажів продукції 4. Неформалізовані процеси і система управління 5. Низька ефективність праці персоналу 6. Недостатньо розвинена інформаційна система

Рис. 3.32 Ідентифікаційна матриця

Крок 2. Синтезуємо отриману інформацію (Рис. 3.33):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Фактори внутрішнього середовища	<b>Сильні сторони</b>	Географічне ...	Наявність зв'язку	Наявність уніка..	Оснащеність...	Розвинута сист...	Високий інновац..	<b>Слабкі сторони</b>	Тривалий цикл	Відставання за...	Нерозвинена система	Неформалізовані про..	Низька ефективність...
Фактори зовнішнього середовища													
<b>Можливості</b>													
Сприятлива політична кон'юнктура в країні													
Зростання попиту на продукцію													



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Наявність на ринку перспективних вільних ніш														
Високі ціни на продукцію західних виробників														
Наявність доступу до довгострокових фін.р - ів														
Поява в світі нових перспективних технологій														
<b>Загрози</b>														
Погіршення економічної ситуації в країні і в світі														
Збільшення вартості основних матеріальних ресурсів														
Зростання вартості праці на ринку														
Конкуренція з боку західних компаній														
Адміністративні бар'єри виходу в нові регіони														
Брак кваліфікованих кадрів на ринку праці														

**Рис. 3.33 Заповнена матриця Вейриха**

**Питання для самоперевірки:**

1. Які категорії ресурсів є потенційними джерелами конкурентної переваги?
2. Які активи відносяться до нематеріальних?
3. Які активи відносяться до матеріальних?
4. У чому перевага аналізу власних ресурсів за моделлю VRIO?
5. Що ми відносимо до сильних сторін організації?
6. Що ми відносимо до слабких сторін?
7. З чого треба починати SWOT – аналіз: з аналізу власних ресурсів чи зовнішніх факторів?

## Самостійна робота. SWOT – аналіз туристичної кампанії

На основі матриці були позначені проблеми, що стоять перед компанією. Ці проблеми обумовлені наявними позитивними і негативними факторами всередині компанії «Дольче Віта», а також наявними зовнішніми погрозами і можливостями. Згідно з цим визначте основні стратегічні напрямки щодо поліпшення становища турфірми в найближчому майбутньому. Розробіть матрицю Вейриха .

<b>Сильні сторони(внутрішній потенціал) (S)</b>	<b>Слабкі сторони (внутрішні недоліки) (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Офіційне представництво туроператора з позитивним досвідом роботи на туристичному ринку.</li> <li>- Широкий спектр послуг, що надаються.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стійке положення на ринку.</li> <li>- Кваліфіковані кадри.</li> </ul> </li> <li>- Позитивна репутація фірми у клієнтів.</li> <li>- Оптимально підібрані методи і збуту послуг турфірми.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Багатопрофільність діяльності.</li> <li>- Продумана цінова політика.</li> </ul> </li> <li>- Позитивні відгуки споживачів про роботу туристичної компанії «Дольче Віта»</li> <li>- Великий вибір туристичних напрямків.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вигідне розташування офісу.</li> </ul> </li> <li>- Представництво забезпечує свої агентства тарифними буклетами, рекламними каталогами, відеороликами та т. Д.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Власний інтернет-сайт.-</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Більш високі ціни, ніж у основних компаній-конкурентів.</li> <li>- Бізнес багато в чому залежить від сезонів року.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збої в онлайн бронюванні; у функціонуванні сервера сайту, на якому здійснюються основні продажі.</li> </ul> </li> <li>- Часто на сайті розміщуються неактуальні дані.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатнє застосування новітніх технологій в області просування послуг, поліпшення іміджу, формування позитивної репутації.</li> </ul> </li> <li>- Неєфективно продумана система знижок.</li> <li>- Відсутність ефективної політики в області згладжування сезонних коливань попиту.</li> </ul>
<b>Позитивні фактори (O)</b>	<b>Негативні фактори(Т)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Банкрутство і відхід з ринку компаній-конкурентів у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією і фінансовою кризою.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення числа людей, здатних самостійно бронювати тури туристичних операторів.</li> </ul> </li> <li>- Відкриття аеропортів в регіонах, розвиток нових маршрутів.</li> <li>- Зростання попиту на тури в Америку, Європу та інші напрямки (непляжного характеру).</li> <li>- Зростання числа клієнтів - любителів екскурсій і катання на лижах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неухильне зростання кількості компаній-конкурентів.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна переваг клієнтів.</li> </ul> </li> <li>- Зростання тиску з боку конкурентів.</li> <li>- Падіння попиту на послуги в сфері туризму.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання іноземної валюти.</li> </ul> </li> <li>- Недолік урядових дій в сфері модернізації туризму.</li> <li>- Загострення «інформаційної» війни між конкуруючими туроператорами.</li> <li>- Зниження обсягів продажу послуг на увазі зміни переваг і смаків клієнтів.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спад в економіці.</li> </ul> </li> </ul>

Позитивні фактори (О)	Негативні фактори(Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація технології продажів, підвищення кваліфікації кадрів, проведення семінарів.</li> <li>- Включення в спектр послуг новинок до початку сезону (з огляду на побажання клієнтів згідно з даними, отриманими в ході досліджень ринку).</li> <li>- Використання нових рекламних технологій і зростання ролі паблік релейшнз в просуванні послуг компанії-туроператора. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Політика держави, спрямована на розширення і розвиток туристичного бізнесу.</li> </ul> </li> <li>- Оптимізація технології продажів, підвищення кваліфікації кадрів, проведення семінарів.</li> <li>- Включення в спектр послуг новинок до початку сезону (з огляду на побажання клієнтів згідно з даними, отриманими в ході досліджень ринку).</li> <li>- Використання нових рекламних технологій і зростання ролі паблік релейшнз в просуванні послуг компанії-туроператора. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Політика держави, спрямована на розширення і розвиток туристичного бізнесу.</li> </ul> </li> <li>- Зростання продажів групових турів в регіональних представництвах на увазі підвищення рівня життя людей.</li> </ul>	

Практична робота.

Зробіть SWOT – аналіз свого проекту.

## РОЗДІЛ 4. ТЕСТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ТОВАРУ

### 4.1. Концепція MVP

### 4.2. Основи моделі Кано

- Характеристики продукту
- Проведення досліджень
- Розрахунок результатів

### 4.3. Тестування ціни на новий товар

- Метод «Сходінки цін»
- Метод PSM - вимір цінової чутливості
- аналітичні методики маркетингових досліджень
- підготовка фінального звіту

#### **4.1. Концепція MVP**

MVP (minimum viable product, іноді помилково розшифровується як minimum valuable product або minimal valuable product) - це мінімально життєздатний продукт, який дозволяє отримати осмислений зворотний зв'язок від користувачів, зрозуміти що їм потрібно і не створювати те, що їм нецікаво і за що вони не готові платити.

Основна перевага MVP полягає в тому, що ви можете отримати уявлення про інтерес ваших клієнтів до вашого продукту, ще не розробляючи його повністю. Чим раніше ви дізнаєтеся, чи сподобається ваш продукт покупцям, тим менше зусиль і ресурсу ви витратите на продукт, який не буде успішним на ринку.

Дуже рекомендуємо: Ерик Рисс: *«Бережливий старт: як сучасні підприємці використовують неперервні інновації для створення радикально успішного бізнесу»*.

Спочатку необхідно визначити гіпотези, зроблені вами щодо вашої цільової аудиторії і проблем, які вирішить ваш продукт.

Після висунення гіпотези, розробіть найпростіший дизайн, модель, прототип, який дозволить вам перевірити її безпосередньо на майбутніх споживачах. У цій ситуації у нагоді стане модель Норіакі Кано.

#### **4.2. Основи моделі Кано**

Норіакі Кано, японський дослідник і консультант, опублікував в 1984 році статтю з набором ідей і методів, які допомагають

визначити задоволеність наших клієнтів (і потенційних клієнтів) характеристиками продукту. Кано припустив, що лояльність споживачів взаємопов'язана з емоційною реакцією на характеристики продукції і виділив п'ять різних реакцій - від неприязні до захоплення.

### **Характеристики продукту за Кано**

Відповідно до моделі Кано всі характеристики продукту можна розділити на 5 груп в залежності від рівня їх функціональності і тієї задоволеності, яку відчувають користувачі при наявності цієї властивості в продукті:

- обов'язкові
- одновимірні
- привабливі
- неважливі
- небажані

#### **Обов'язкові характеристики (Must-Be).**

Це характеристики, які обов'язково повинні бути присутніми в продукті, інакше його ніхто не купить. Телефон повинен у першу чергу дзвонити, автівка – їздити, а праска – прасувати. У готелі забезпечення чистоти кімнати є основною характеристикою. Посилення обов'язкових характеристик поступово призводить до уповільнення зростання емоційної реакції.

#### **Одновимірні(бажані) характеристики (O)**

Ці характеристики викликають задоволення (якщо вони є) або незадоволення (якщо їх немає). Така лінійна залежність між складністю характеристики і емоційною реакцією вірна, перш за все, для базових характеристик, таких як: простота використання, вартість, цінність розваги та безпека. Чим менше часу витрачається на вирішення проблеми клієнта у банку, тим більше його задоволення. Чим довше доводиться чекати – тим менше задоволення. Чим більше кілометрів водій зможе проїхати на одиниці палива, чим більшої місткості буде пам'ять смартфона або чим продуктивніше буде ноутбук, тим більше задоволеним буде користувач.

Для розробників визначення характеристик одновимірних атрибутів - завдання більш складне, ніж визначення обов'язкових атрибутів як таких. Розширений функціонал веде до зростання задоволеності покупця продуктом, але при цьому необхідно врахувати наступне:



- поліпшення атрибута коштує дорого і роздрібна вартість продукту може вийти за межі очікувань користувачів;
- число користувачів, які готові заплатити більше за розширений атрибут продукту;
- чи може поліпшення певного атрибута допомогти користувачеві відрізнити продукт від пропозицій конкурентів.

Якби ми жили в ідеальному світі, то ви, безсумнівно, надавали б користувачам продукт з максимально можливими характеристиками одновимірних атрибутів. Але в контексті ведення бізнесу вам потрібно розширити функціонал продукту, зробити його корисним настільки, щоб отримувати максимально можливий прибуток.

### *Привабливі характеристики (Attractive)*

Привабливі характеристики (якщо вони присутні в продукті) викликають почуття задоволення та захоплення. Однак якщо цих характеристик немає, то користувачі не відчують незадоволення. Привабливі характеристики є несподіваними, вони задовольняють раніше незадоволені потреби. Кращий спосіб виявити характеристики такого типу - провести дослідження. Це ключові характеристики для створення позитивних думок про продукт.

### *Неважливі характеристики (Indifferent)*

Наявність неважливих характеристик викликає неоднозначну реакцію користувачів, але, в цілому, їм все одно, присутні такі характеристики в продукті чи ні. Віддача від вкладень в такі характеристики - низька. Приклади неважливих атрибутів:

- тип пластика, з якого виготовлена пляшка з-під соку;
- чи розташований бензобак автомобіля на лівій або правій стороні автомобіля;
- колір корпусу принтера.

Ці атрибути теж треба виявити для того, щоб зменшити їх кількість і, отже, зменшити вартість розробки і самого продукту. Немає ніякого сенсу в інвестуванні коштів на оптимізацію цих атрибутів, адже в будь-якій якості і кількості вони не цікаві покупцям.

### *Небажані атрибути (Reverse)*

Ці атрибути є повною протилежністю одновимірним атрибутам.

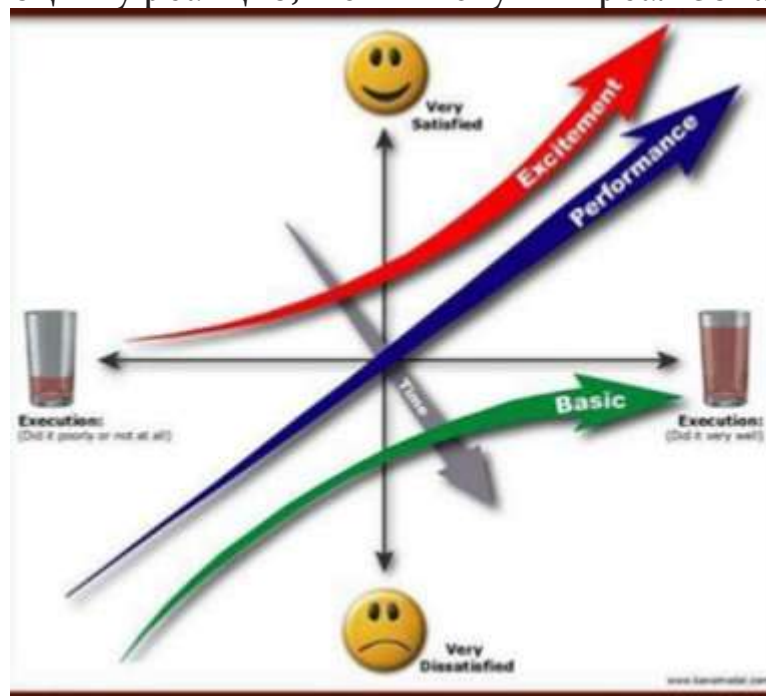
Іншими словами, це ті властивості продукту, які в міру зростання своєї кількості зменшують задоволеність користувача продуктом.

Приклади можна навести такі:

- занадто багато кнопок на кермі автомобіля, які тільки відволікають користувача;
- додаткові функції ПО, які занадто складні для використання рядовим користувачем;
- надмірна кількість столів в ресторані, через що там завжди дуже людно.

Простіше кажучи, це ті функції продукту, які не додають йому цінності. Важливо помічати ті моменти, коли користувачі позначають ту чи іншу функцію як «небажану»: це дозволить вам не пропонувати покупцям ті функції і атрибути товару, які вони терпіти не можуть.

Графічно ця модель виглядає наступним чином (Рис 4.1). Вісь У відображає емоційну реакцію, вісь Х – ступінь реалізованих очікувань.



**Рис. 4.1. Графічне зображення моделі Кано**

Тепер можна приступати до роботи з потенційними представниками цільової аудиторії.

Проведення досліджень за методом Кано.

Крок 1. Необхідно скласти список всіх характеристик вашого продукту, на яких ви хочете сфокусувати увагу користувачів. Зосередьтеся приблизно на 20 атрибутах, які, на ваш погляд, найбільше релевантні цінності вашого продукту.

Крок 2. Розробіть анкету Кано, яка складається тільки з двох питань, кожен з яких задається один раз для кожного атрибута:

Функціональне питання:

- як би ви себе почували, якби продукт мав наступний атрибут?

Дисфункціональне питання:

- як би ви себе почували, якби продукт не мав наступний атрибут?

Для відповіді на питання представникам ЦА потрібно вибрати один із запропонованих варіантів:

- «Мені б сподобалося»;
- «Я очікую цього»;
- «Мені все одно»;
- «Мені б це не сподобалося, але я можу це перетерпіти»;
- «Мені б це не сподобалося, і я б не використовував продукт через це».

До анкети рекомендовано додати ще одне питання – стосовно важливості атрибуту:

«Наскільки для вас важливо мати такий атрибут» з варіантами відповідей:

- Абсолютно неважливо
- Можливо буде корисно
- Було б добре
- Дуже важливо
- критично необхідно

### **Приклад анкети:**

*Нотифікації на мобільному телефоні дозволяють вам отримувати повідомлення про події, що відбуваються всередині вашого рахунку без необхідності тримати додаток відкритим весь час.*

**Як ви оцінюєте якщо у вас є можливість отримувати повідомлення про зміни стану вашого рахунку?**

- Мені це подобається
- Я очікую, що так і повинно бути
- Мені все одно
- Можу з цим жити / терпіти
- Мені це не подобається

### **Як ви оцінюєте якщо у вас НЕМАЄ можливості отримувати повідомлення про зміни стану вашого рахунку?**

- Мені це подобається
- Я очікую, що так і повинно бути
- Мені все одно
- Можу з цим жити / терпіти
- Мені це не подобається

### **Наскільки для вас важливо отримувати повідомлення про зміни на вашому рахунку?**

- абсолютно неважливо
- Можливо, буде корисно
- Було б добре
- Мені все одно
- Дуже важливо
- критично необхідно

#### Крок 3. Проведіть опитування серед ваших користувачів

Ви можете використовувати зручний вам сервіс для проведення опитувань або використовувати форми Гугл, вони безкоштовні і повністю підходять для цього завдання. Не треба в одному опитуванні задавати багато питань – це, по-перше, потребує багато часу, а по друге – стомлює відповідачів що може привести до неправдивих відповідей. Якщо є можливість, додайте фото чи скріншот, або демонструйте прототип продукту.

#### Крок 4. Обробка результатів

На підставі отриманих відповідей ви визначаєте атрибут в одній з категорій. Наприклад, якщо респондент вибирає варіант «Мені б сподобалося» в разі, коли конкретна функція буде реалізована в продукті, і що він не буде особливо переживати за її відсутності, то цей атрибут можна назвати привабливим. Або якщо респондент відзначить, що він очікує наявності цієї функції і буде сильно розчарований вразі її відсутності, то це означає, що атрибут - обов'язковий.

Варто відзначити, що є відповіді, які суперечать один одному (наприклад, респондент відповідає, що буде радий як наявності функції, так і її відсутності) - це сумнівні (Q). Таких відповідей буде небагато, але якщо їх число буде значним, то помилки слід шукати в своєму опитуванні. Отримані дані заносимо у таблицю Кано (Таблиця 4.1.).

## Аналіз результатів за методом Кано

## Дисфункціональні питання (відсутність)

		-2	-1	0	2	4	
Функціональні питання (присутність)		Мені це подобається	Так і повинно бути	Мені однаково	Можу з цим жити	Мені це не подобається	
	4	Мені це подобається	Q (C)	A(П)	A(П)	A(П)	O(Б)
	2	Так і повинно бути	R(H)	Q(C)	I	I	M(O)
	0	Мені однаково	R(H)	I(H/B)	I	I	M(O)
	-1	Можу з цим жити	R(H)	I	I	Q(C)	M(O)
	-2	Мені це не подобається	R(H)	R(H)	R(H)	R(H)	Q(C)

Таблиця 4.2

## Категорії характеристик

Обов'язкові	Без необхідних, обов'язкових функцій продукт не знайде свого споживача. Атрибути (характеристики) з цієї категорії входять до «мінімально життєздатного продукту» та / або вже представлені конкуренти
Бажані (одновимірні)	Споживач бажає бачити функціональність цієї категорії в продукті. Займатися цією категорією потрібно тоді, коли всі обов'язкові характеристики вже доступні споживачам. Ці характеристики можуть бути важливі не для кожного сегмента, тому орієнтуємося на найбільш платоспроможні групи. При відсутності в гіршу сторону відрізняють ваш продукт від конкурентів.
Привабливі	Зазвичай характеристики з цієї категорії недорогі, прості і приносять задоволення споживача. Легко стають конкурентною перевагою продукту, тому можуть бути рекомендовані друзям і знайомим. Їх ми втілюємо, коли обов'язкові і бажані характеристики вже доступні споживачеві. У стартап - культурі ці характеристики входять в набір так званого «мінімально прекрасного продукту» (Minimum Awesome Product), і якщо слідувати цьому підходу, то робити треба відразу після обов'язкових характеристик.
Неважливі	Ці атрибути користувачеві байдужі. Якщо вони є, він не радіє, якщо немає - не засмучується. Ігноруйте ці атрибути, економте час і гроші.
Небажані	Це атрибути, які категорично користувачам не подобаються, тому вони і непотрібні.
Сумнівні	Якщо атрибут потрапив до цієї категорії, це означає, що його опис незрозумілий споживачеві; ця характеристика одночасно і подобається, і не подобається. Перепишіть питання і додайте фото, скріншот, прототип).



Крок 5. У всякому разі ваш наступний крок буде полягати в підрахунку кількості разів, коли атрибут був віднесений в ту чи іншу категорію. Приклад - Таблиця 4.3.

Таблиця 4.3

### Обчислення результатів у моделі Кано

Атрибут	М	О	А	І	Р	Q	Итог	Категорія
Високий рівень безпеки	5	7	6	1	0	0	19	Бажаний
GPS	1	5	8	3	1	1	19	Привабливий

Якщо ж функція продукту однакове число раз була віднесена до двох і більше категорій, то її необхідно помістити в категорію з найбільшим значенням у відповідності з наступним порядком:

- обов'язкові;
- бажані;
- привабливі;
- неважливі.

Наприклад, якщо 47 чоловік віднесли якусь функцію в категорію «обов'язкові», а інші 47 - в категорію «привабливі», то цей атрибут все ж слід вважати обов'язковим.

Для кожної функції вам також потрібно буде розрахувати середній рівень важливості, який вказали респонденти. Знову ж таки, це допоможе вам вирішити, які функції в даній категорії повинні мати пріоритет, а з якими можна почекати.

### 4.3. Тестування ціни на новий товар

Суть ціноутворення полягає в тому, щоб визначити, які ціни треба встановити на товар, щоб заволодіти частиною ринку, забезпечити конкурентоспроможність даного товару за ціновими показниками і визначити обсяг прибутку.

Будь-який споживач чутливий до ціни, однак ця чутливість може істотно змінюватися від однієї ситуації до іншої залежно від важливості, приписується товару, або, навпаки, від нецінових жертв, пов'язаних з придбанням товару.

У більшості випадків (але не завжди) чим вища ціна, тим нижче попит (виняток, наприклад, становить попит на престижні товари, зниження ціни на які призводить до збільшення попиту тільки в певних

межах; як тільки ціна перестане відповідати іміджу престижності товару, попит на нього почне падати).

Але існують ситуації, коли споживач майже не чутливий до рівня ціни (Рис. 4.2).



**Рис. 4.2 Чутливість до ціни**

Коли мова йде про створення унікального продукту, з властивостями, яких у конкурентів немає, вивчення цін конкурентів вже недостатньо. Необхідно протестувати ціну на споживачах майбутнього продукту проекту.

### **Метод «Сходи цін»**

Цей метод дозволяє виміряти розмір «декларованого попиту» в залежності від рівнів ціни.

Респонденту пред'являють опис продукту, його макет або сам продукт.

Після того, як респондент ознайомиться з продуктом, йому ставлять запитання про ймовірність покупки продукту за певною ціною, потім за такою ціною. І так далі, до тих пір, поки не буде пройдено певну кількість рівнів ціни або респондент не дійде до крайнього значення шкали «наміри».

Існують два різновиди методу:

- ціна змінюється від найнижчого значення ціни до ціни, при якій респондент відмовиться від покупки (або до заздалегідь заданого самого верхнього значення ціни);
- ціна змінюється від найвищого значення ціни до ціни, при якій респондент заявить про однозначне намір купувати.

### **Метод PSM - вимір цінової чутливості**

Одним з перших, хто описував застосування прямих опитувань в рамках цінових досліджень, був французький психолог Жан Штоцель (Jean Stoetzel). В кінці 40-х рр. Штоцель опублікував роботу, присвячену дослідженню «психологічних цін». Його підхід ґрунтувався на визначенні мінімальної і максимальної цін, які споживач вважає прийнятними для придбання певної категорії товару. В рамках опитування респонденту задавали 2 питання: «При якою ціною на даний товар Ви б вирішили, що він дуже дорогий, і відмовилися б від покупки?» і «При якою ціною на даний товар Ви б почали сумніватися в якості товару і відмовилися б від його покупки?» За результатами опитування будувалися криві мінімальної та максимальної прийнятної ціни, що дозволяло моделювати попит на товар при будь-якій можливій ціні.

Згодом методика Штоцеля була піддана модифікації голландським економістом Петер Ван Вестендорп (Peter van Westendorp). Акцент був зроблений на визначенні прийнятного для виробника і споживача цінового діапазону. Метод був представлений в 1975 році як «вимір цінової чутливості» (Price Sensitivity Meter, PSM).

При розробці методу враховувалися гіпотези про зв'язок сприйняття споживачем низьких цін і низької якості продукту. PSM в трактуванні П. Ван Вестендорп ставить перед собою завдання визначити межі еластичності ціни, а також її верхній і нижній пороги.

Для того, що використання даної моделі було обґрунтованим і виправданим, передбачається прийняття ряду суджень як свідомо справжніх:

Для споживачів існують розумні ціни в кожній товарній категорії і для кожного рівня сприйманого якості в межах категорії.

Споживачі приймають рішення про ціну на підставі збалансованості ціни і якості товару.

Існує верхній і нижній поріг ціни, по якій споживач готовий заплатити за продукт або послугу.

### Моделювання ціни по методу PSM

Моделювання ціни по методу PSM проводиться наступним чином: Респонденту пред'являється опис концепції (продукту або послуги), і далі задається 4 питання:

Яка ціна на цей продукт є для Вас такою високою, що ви не станете її купувати?

Яка ціна на цей продукт є для Вас такою низькою, що постає питання про його якість?

Яка ціна на цей продукт здається вам високою, але за яку його все-таки можливо купити?

При якій ціні Ви б купили цей продукт, вважаючи це вигідною покупкою?

Після того, як відповіді на дані запитання отримані, вираховуються кумулятивні розподіли для кожного з питань і відображаються у вигляді кривих на одній площині (Рис. 4.3).

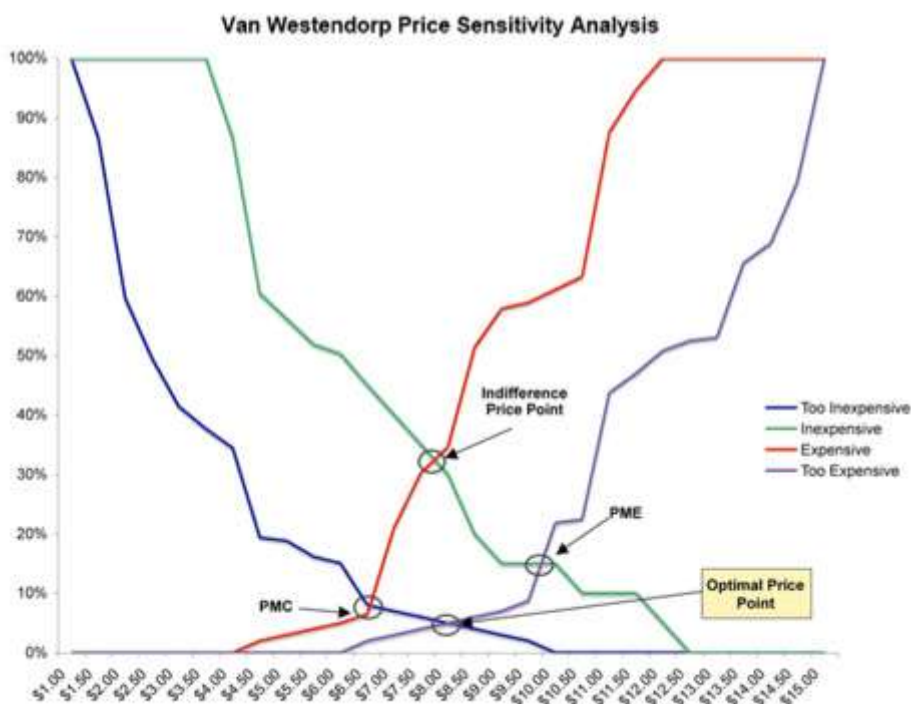


Рис. 4.3 Аналіз за моделлю PSM

Далі аналізуються точки перетину кривих:

РМС - Point of Marginal Cheapness (гранично низька ціна, продукт з більш низькою ціною буде сприйнятий як низькоякісний)

Optimal Price Point (при цій ціні мінімальна частка споживачів відхилила продукт, через те, що він занадто дешевий / дорогою)

Indifference Price Point (дана ціна прийнятна для максимальної частки споживачів)

РМЕ - Point of Marginal Expensiveness (гранично висока ціна в умовах даного ринку).

Перетин кривих «занадто дорого» і «занадто дешево» дає точку оптимальної ціни (OPP - optimum price point) - це точка, в якій найменше людей відкидають продукт через його високу ціну. Ця точка і є рекомендована ціна в методі PSM. Також її називають penetration price, тобто ціна проникнення на ринок.

Перетин кривих «занадто дешево» і «не дешево» дає точку граничної дешевизни (РМС - point of marginal cheapness).

Перетин «занадто дорого» і «не дорого» дає точку граничної дорожнечі (РМЕ - point of marginal expensiveness).

У описаній моделі Ван Вестендорп існує ряд важливих переваг і обмежень, які необхідно враховувати для коректної інтерпретації результатів.

До сильних сторін моделі належить її відносна простота і легкість у використанні. Це її властивість послужило важливою умовою її популяризації і швидкого поширення в рамках академічної сфери та серед практиків.

Крім того, модель PSM добре підходить для ранніх стадій визначення ціни на товар або послугу, коли у респондентів ще немає чітких уявлень про те, яка разбежка цін може бути в цих умовах.

Однак саме в цьому може ховатися і головна вразливість моделі: респонденти часто демонструють завищену чутливість до ціни, що не релевантну реальної ситуації вибору. Через це часто отримані результати є нестійкими, так як найменші зміни можуть привести до значних зсувів графіка кривих цін. В результаті, коридор значень прийнятної ціни може виявитися досить широким.



## Conjoint-аналіз

Conjoint-аналіз - це складний метод тестування ціни, заснований на регресії. Він дозволяє подолати недоліки інших методів, так як враховує конкурентне середовище. Більш того методика дозволяє з'ясувати відносну важливість ціни і порівняти її з важливістю інших характеристик продукту / послуги.



При проведенні конджойнт аналізу респонденти оцінюють не тільки ціну, а торгову пропозицію комплексно (з огляду на різні поєднання інших характеристик).

### Приклад:

Алгоритм проведення Conjoint-аналізу на прикладі тестування тарифів мобільних операторів:

- Створити картки з описом тарифів: різні набори цін, хвилин, гігабайт, СМС і т.д.
- Запропонувати респондентам оцінити по 5-7 карток. Більше не можна, так як розсіюється увага і знижується якість відповідей.
- Застосувати регресійний аналіз до результатів, щоб розрахувати важливості характеристик і їх рівнів.
- На основі результатів спільного аналізу можливе створення імітаційних моделей ринку, моделей прогнозування продажів, і моделей оцінки вартості брендів.

Як показує практика в усіх галузях респонденти схильних недооцінювати (або не декларувати) важливість ціни для себе.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Що таке концепція MVP?
2. Які характеристики товару описує Норіакі Кано?
3. Які переваги та недоліки моделі Кано?
4. Як проводяться розрахунки за моделлю Кано?
5. Які переваги метода «Сходи цін»?
6. Які недоліки метода «Сходи цін»?
7. Які переваги метода PSM?
8. Які недоліки метода PSM?
9. В чому перевага Conjoint-аналізу?
10. Коли споживачі не сприйнятливі до ціни?

### **Практична робота:**

1. Зробіть опис характеристик вашого товару за моделлю Кано.
2. Проведіть дослідження серед своїх колег, друзів, родичів, цільової аудиторії, які можуть бути користувачами продукту.
3. Виділіть обов'язкові та бажані характеристики.
4. Протестуйте ціну на продукт проекту по одній з наведених методик

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг, 5-те вид. Москва: «Вільямс», 2001.
2. Бадьин А, Тамберг В. Боевая машина бизнеса. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 240 с.
3. Башинська І. О., Поповенко Н. С. Теоретичні основи розробки та комерціалізації механізму просування на ринок нових товарів виробничих підприємств. Одеса: ОНПУ, ТОВ «Цифрова типографія», 2012. 192 с.
4. Брейс А. Анкетирование. Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований. / Пер. с англ. Москва: Balance Business Books, 2005. 336 с.
5. Войчак А. В., Федорченко А. В. Маркетингові дослідження : підручник. Київ : КНЕУ, 2007. 402 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. 4-е вид., доп. Київ: Лібра, 2006. 717 с.
7. Данченко О., Дзюба Т. Использование маркетинговых инструментов идентификации ценностей в проектах. *Виклики та потреби бізнесу XXI століття*: матеріали Третої міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 29 листопада 2012 р.
8. Данченко О., Дзюба Т. Маркетинговые инструменты оценки ценности продукта проекта в практике проектного менеджмента. *Интегрированное стратегическое управление, управление проектами и программами*: матеріали 4-ї Міжнародної науково-практичної конференції. Яремче, 12-15 лютого 2013 р.
9. Дзюба Т. В. SWOT – анализ. Забыть: нельзя использовать. *Управління проектами: стан та перспективи*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференція. Миколаїв, 20-23 вересня 2011 р.
10. Дзюба Т. В. Вплив маркетингових ризиків на проекти. *Управління проектами у розвитку суспільства*: матеріали IX Міжнародної конференції. Київ, 11-12 травня 2012 р.
11. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 392 с.
12. Маркетинг: підручник / В.Руделіус, О. Азарян, О. Виноградов та ін.: ред.-упор. О. Сидоренко, П. Редько. Київ : навчально-методичний центр “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2005.

13. Залтман Дж. Как мыслят потребители. То, о чем не скажет потребитель, то, чего не знает ваш конкурент. / пер. с англ. Москва: Прайм-Еврознак, 2006. 384 с.
14. Жегус О. В., Парцирна Т. М. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Харків: ФОП Іванченко І.С. 2016. 237 с.
15. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження. Київ: Центр навчальної літератури, 2006.
16. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К., Василькова Н. В. Товарна інноваційна політика : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : КНЕУ, 2010. 391 с.
17. Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика : підручник. 2-ге вид., переробл. Київ : КНЕУ, 2009. 419 с.
18. Карпов В. А., Кучеренко В. Р. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: навч. посіб. для студ. екон. спец, вузів. Київ : Знання, 2001. 214 с.
19. Котлер Ф., Картад- жайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе: пер. с англ. А. Заякина. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012.
20. Кошкалда І. В. Маркетингові дослідження: навч. посібник. Харків : Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаева. 2007. 158 с.
21. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. Мотивация делового покупателя: пер. с англ. Санкт-Петербург, 2004.
22. Лилик І. В., Кудирко О. В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи : практикум. Київ: КНЕУ, 2010. 371 с.
23. Луцій О.П., Васюткіна Н.В. Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методичний аспект діяльності суб'єктів господарювання. Київ : Європейського ун-ту, 2006. 224 с.
24. Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования : пер. с англ. 4-е изд. Москва : Вильямс, 2007.
25. Маркетингові дослідження. Київ : Скарби, 2004.
26. Остервальдер А., Ів Пінье. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. Київ : «Наш Формат», 2017 с.
27. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: Київський національний економічний ун-т. 2003. 246 с.
28. Райз Е. Стартап без помилок. Київ: Віват, 2017. 368 с.

29. Рапай К. Культурный код. Как мы живем, что покупаем и почему: пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 168 с.
30. Романенко Л. Ф. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ : Відкритий міжнар. ун-т розв. людини «Україна», 2006. 109 с.
31. Садмен С., Брэдберн Н. Как правильно задавать вопросы: введение в проектирование массовых исследований: пер. с англ. Москва: Институт Фонда «Общественное мнение», 2005. 382 с.
32. Садмен С., Брэдберн Н., Шварц Н. Как люди отвечают на вопросы: применение когнитивного анализа в массовых исследованиях. / пер. с англ. Москва : Институт Фонда «Общественное мнение», 2003. 304 с.
33. Черчилль Г., Браун Т. Маркетинговые исследования: пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2007.
34. Olivier Serrat. The Five Whys Technique. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27641/five-whys-technique.pdf>.
35. Офіційний сайт DesignKit. URL: <https://www.designkit.org/methods/3>.
36. How to Solve Problems the “Design Thinking” Way? URL: <https://medium.com/nyc-design/how-to-solve-problems-the-design-thinking-way-64edc64ba242>.
37. Офіційний сайт Dschool. URL: <https://dschool.stanford.edu/resources>.
38. Офіційний сайт Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/designthinking/>.
39. Офіційний сайт Researchgate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329310644\\_Handbook\\_of\\_Design\\_Thinking/link/5c3d987b299bf12be3c8b626/download](https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking/link/5c3d987b299bf12be3c8b626/download).
40. Офіційний сайт Leanstack. URL: <https://leanstack.com/canvanizer.com>.
41. Офіційний сайт Businessmodelsinc. URL: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
42. Офіційний сайт strategyzer. URL: <https://www.strategyzer.com/>.
43. Офіційний сайт Steve Blank. URL: <https://steveblank.com/>.
44. Youtube. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=Hla1jzhan78>
45. Офіційний сайт DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/group-dynamics/>.
46. Офіційний сайт Mindtools. URL: [https://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TMM.htm](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMM.htm)



47. Офіційний сайт APP. URL: <https://app.slack.com/>.
48. Офіційний сайт Strategyzer. URL: <https://www.strategyzer.com/books/value-proposition-design>.

**ПРИКЛАД СКРИНІНГ - АНКЕТИ ДЛЯ РЕКРУТИНГУ  
РЕСПОНДЕНТІВ НА ФОКУС-ГРУПУ**

Чи приймали Ви протягом останнього року участь в маркетингових дослідженнях (опитування, фокус-групи і т.п.)?

- 1). Так - закінчити інтерв'ю
- 2). Ні - продовжити інтерв'ю

Чи працюєте ви в області реклами і маркетингу, виробництва або продажу молочних продуктів?

- 1). Так, працюю - закінчити інтерв'ю.
- 2). Ні, не працюю - продовжити інтерв'ю

Ваш вік.

- 1). від 25 до 35 років - продовжити інтерв'ю
- 2). Від 36 до 45 років - продовжити інтерв'ю
- 3). Інша вікова категорія - продовжити інтерв'ю

Як давно Ви постійно проживаєте в Санкт-Петербурзі?

- 1). Більш 3-х років - продовжити інтерв'ю
- 2). Менше 3-х років - закінчити інтерв'ю

Чи вживаєте Ви або члени Вашої родини молоко?

- 1). Так - продовжити інтерв'ю
- 2). Ні - закінчити інтерв'ю

Скільки приблизно молока Ви або члени Вашої родини вживаєте в тиждень?

- 1). 3 і більше літрів на тиждень - продовжити інтерв'ю
- 2). Менше 3-х літрів на тиждень - закінчити інтерв'ю.

**БРИФ НА ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

<b>1. Загальні відомості</b>	
Назва компанії	
Товар / послуга	
Марка	
Історія компанії	
Целі і завдання, які ставляться перед дослідниками	
Об'єкт дослідження (що саме вивчається в ході даного дослідження)	
Суб'єкт дослідження	
Перевага методи маркетингового аналізу (якісне \ кількісне дослідження, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, телефонне опитування і т.д.)	
Які із зазначених нижче пунктів Ви хотіли б доручити агентству? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка концепції дослідження</li> <li>- Постановка цілей і завдань, підготовка гіпотез дослідження</li> <li>- Розробка інструментарію дослідження</li> <li>- Координація дослідження, польові роботи</li> <li>- Обробка баз даних , введення первинної інформації</li> <li>- Аналіз баз даних, підготовка звіту щодо розподілу громадської думки (контент-аналізу)</li> <li>- Підготовка аналітичного звіту, аналіз взаємозв'язків та кореляцій</li> <li>- Розробка шляхів вирішення виявлених проблем, підготовка маркетингового плану за підсумками дослідження. Означте відповідні пункти зліва або напишіть своїми словами.</li> </ul>	
Який вид звіту Ви б хотіли отримати (простий описовий звіт, аналітичний звіт, звіт з глибинним аналізом)	
Терміни надання пропозиції	

<b>2. Інформація про товар/послугу</b>	
Як довго марка присутня на ринку, історія маркі	
Перерахуйте споживчі властивості (характеристики) товару / послуги	
Чим відрізняється від наявних на ринку інших марок?	
Найпривабливіші властивості, гідності товару чи послуги	
Чому покупці вибирають саме ваш товар /	
Оцініть рівень якості: дуже високий; вище, ніж у конкурентів; на рівні конкурентів; нижче, ніж у конкурентів	
Чи має споживання товару сезонний характер? Які сезонні коливання?	
? Частка на ринку товару / послуги	
<b>3. Канали збуту</b>	
Форма продажу (великий, дрібний опт, роздріб)	
Канали дистрибуції (структура, обсяг і регіони розповсюдження товару)	
Місця продажу (оптові ринки, магазини, супермаркети т.д.)	
Ринкова позиція (безумовний лідер за обсягом продажів; No 2 на ринку; середня за розмірами фірма серед численних конкурентів; спеціалізація у вузькій ринковій ніші; новачок з невеликою часткою ринку)	
<b>4. Ціна</b>	
Роздрібна ціна	
Рівень цін на товар / послугу (дуже високий; вище, ніж у конкурентів; на рівні конкурентів; нижче, ніж у конкурентів)	
<b>5. Цільова аудиторія</b>	
Корпоративні споживачі (сфера бізнесу, форма власності, чисельність працюючих (від -до), інші важливі ознаки)	

Приватні особи: хто є споживачем і покупцем?	
Первинна і вторинна цільові аудиторії (стать, вік, освіта, рід занять, місце проживання, сімейний становище, рівень доходу на одного члена сім'ї та ін.)	
Мотиви покупки (що в житті покупця викликає необхідність скористатися вашим товаром / послугою)	
Хто, коли і як приймає рішення про покупку товару даної марки	
Які сегменти ЦА, на Ваш погляд, повинні бути обов'язково опитано в ході дослідження?	
<b>6. Інформація про конкурентів</b>	
Основні конкуренти, конкуруючі марки, близькі по будь-яким з критеріїв (за якісними властивостями, ціною, дизайну і т.д.)	



**АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ КОРИСТУВАЧІВ ПРОДУКТУ**

1. Яка можливість, що ви порекомендуєте нашу компанію своїм друзям або колегам?

Дуже низька Звичайно, порекомендую!  
 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

2. Наскільки ви задоволені нашою компанією?

- Дуже задоволений
- Начебто задоволений
- Так собі
- Не дуже задоволений
- Зовсім незадоволений

3. Якими словами ви б описали наш продукт? Можете вибрати кілька варіантів

- Надійний
- Відмінна якість
- Корисний
- Унікальний
- Ціна відповідає якості
- Ціна висока для такої якості
- Непрактичний
- Даремний
- Низька якість
- Ненадійний

4. Наскільки наш продукт відповідає вашим потребам?

- Чудово
- Досить
- Більш менш
- Недостатньо
- Не відповідає

5. Як би ви оцінили якість продукту?

- Дуже висока якість
- Висока якість
- Середня якість
- Низька якість
- Дуже низька якість

6. Наскільки ціна відповідає якості?

- На всі 100. Можна і побільше просити за таку якість
- Відповідає
- Начебто відповідає
- Не зовсім відповідає
- Зовсім не відповідає. Ціна зависока

7. Ми відповіли на всі ваші питання і сумніви з приводу продукту?

- Так, звичайно, дякую!
- Відповіли
- Чи не на все, але відповіли
- Чи не відповіли на більшість питань
- Зовсім не відповіла
- Не відповіли і не переконали

8. Як довго ви є нашим клієнтом?

- Це моя перша покупка
- Менше півроку
- Від півроку до року
- 1-2 роки
- 3 роки або більше
- Я ще нічого не купив

9. Наскільки висока ймовірність того, що ви знову повернетесь за покупкою?

- Дуже висока
- Досить висока
- Можливо, повернуся
- Чи повернуся
- Точно не повернуся

10. У вас є побажання, коментарі, питання? \_\_\_\_\_

---

---

**АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ПОКУПЦІВ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ**

1. Як ви дізналися про наш магазин?

- Facebook
- Вконтакте
- Однокласники
- За посиланням в статті
- Ограничний пошук Google
- Органічний пошук Яндекс
- Від подруги / друга / родича / колеги
- Інший варіант

2. Чи будете ви рекомендувати наш магазин друзям і колегам по роботі?

- Звісно
- Можливо
- Скоріше ні

3. Оцініть наш магазин від 0 до 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Що вам подобається найбільше в нашому магазині? \_\_\_\_\_

---



---

5. Що вам категорично не подобається в нашому магазині?

---



---

6. Кого з наших конкурентів ви розглядали, перш ніж вибрати нас? \_\_\_\_\_

---



---

7. Чому ви вибрали наш сайт, а не сайт конкурентів?

- Низькі ціни
- Висока якість
- Швидка доставка

- Зручна навігація по сайту
- Відмінна служба підтримки
- Гарантія
- Свій варіант

8. Якому засобу оплати ви віддаєте перевагу?

- Visa
- Master Card
- Маестро
- Qiwi
- Webmoney
- Яндекс гроші
- Інший варіант

9. Який спосіб доставки ви вибираєте?

- Кур'єрська доставка
- Нова Пошта
- Укрпошта
- Інший варіант

10. Як часто ви користуєтеся послугами нашого магазину?

- Кожен день
- Щотижня
- Раз в місяць
- Раз півроку
- Раз в рік
- Тільки перед святами
- Ще нічого не замовляв

11. Якби ви могли змінити одну річ на нашому сайті, щоб це було?

12. Наскільки можливо, що ви знову повернетесь до нас за покупками?

- Ніколи
- Навряд
- Можливо
- Швидше за все, повернуся
- Точно повернуся

**ОПИТУВАННЯ ПАРТНЕРІВ КОМПАНІЇ**

1. Оцініть ваш рівень задоволеності від співпраці з нашою компанією

- дуже задоволені
- Майже задоволені
- Не задоволені
- Дуже не задоволені

2. Як довго ви з нами співпрацюєте?

- Менш трьох місяців
- Від 3 до 6 місяців
- Від 6 місяців до року
- Від року до трьох років
- Більш трьох років

3. Як часто наші представники відвідують ваш офіс, підприємство?

- Один раз на тиждень
- Два-три рази на місяць
- Один раз на місяць
- Один раз в квартал
- Один раз на рік
- Менш рази в рік
- ніколи

4. Ви хотіли б, щоб наші представники відвідували вас ...

- найчастіше
- так само
- рідше

5. Оцініть рівень комунікації між нашими компаніями

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

6. Наскільки зрозумілі наші очікування від вашої компанії?

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

7. Наскільки реалістичні наші очікування від вашої компанії?

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

8. Чому ви відповіли на попереднє запитання саме так? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Чи відповідає наша компанія вашим очікуванням?

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

10. Чому ви відповіли на попереднє запитання саме так?

так? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Чи завжди наша компанія надає вашій компанії матеріали, відповіді і т.д.?

- Так
- Не завжди
- Ніколи

12. Чи є наша співпраця взаємовигідною?

- Так
- Ні
- Якщо ні, то чому? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Чи продовжите ви співпраця з нами?

- Звісно
- Так
- можливо
- Точно ні
- Якщо ні, то чому? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. У порівнянні з іншими компаніями наша компанія

- Набагато краще
- Краще
- Приблизно така ж
- Гірше
- Набагато гірше



15. Якщо у вас зауваження, пропозиції, побажання щодо співпраці з нами \_\_\_\_\_

---

---

## АНКЕТА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕННОСТІ КЛІЄНТІВ САЙТОМ КОМПАНІЇ

1. Яке було ваше перше враження від нашого сайту?

- Простенько, але зі смаком
- Незрозуміло, незручно
- Яскраво і цікаво
- Солідно, надійно
- Ваш варіант

2. Як би в цілому оцінили ступінь вашої задоволеності нашим сайтом?



3. Наскільки ймовірно, що ви будете рекомендувати наш сайт друзям і колегам?

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

4. Оцініть рівень простоти навігації по сайту.

- Просто, все зрозуміло
- досить просто
- Не дуже просто
- Досить складно
- Складно, нічого не міг знайти

5. Якість нашого сайту виправдало ваші очікування?

- Так
- Ні

6. Що б ви хотіли нам порадити? \_\_\_\_\_

---

---

7. Ви повернетесь до нас ще раз?

- Так
- Ні
- Можливо
- Не знаю

8. Якщо ви не плануєте до нас повертатися, то чому? \_\_\_\_\_

---

---

9. Як думаєте, якого важливої якості / функції нам не вистачає?

---

---

10. Які якості нашого сайту вам найбільше подобаються?

- Служба підтримки
- Зовнішній вигляд
- Зручність користування
- Ваш варіант

## Карта емпатії ринок B2B

Сегмент

Великі будівельні компанії, цивільне будівництво

Ген. Директор будівельної компанії

**Короткий опис цільового сегмента:** *Необхідно привести короткий опис цільового сегмента, принципів його сегментації, відомого контексту. Будівельні компанії, які будують великі об'єкти цивільного будівництва: офісні та торгові центри, багатоповерхові житлові будинки. Мають в портфелі одночасне будівництво кількох об'єктів. Набувають інструмент на сотні тисяч доларів на рік і більше.*

**Короткий опис продукту:** *Необхідно привести короткий опис продукту, ідеї або потреби, ставлення до якого досліджується.*

**Професійний електроінструмент для монтажних робіт**

### Думає і відчуває

Зриви термінів і перевищення бюджету будівництва вже не дають йому спати по ночах. Його засмучує, що його менеджери: ні виконроба, ні майстра, ні начальник складу не можуть вирішити проблему з керуванням інструментом і з безвідповідальним ставленням робітників до інструменту. Втомився від постійного метання в операційній діяльності Хотів би, щоб графік будівництва завжди дотримувався і будівництво виконувалося в рамках бюджету. Хотів би, щоб був порядок в управлінні інструментом на будівельному майданчику. Це поліпшило б роботу робітників і підвищило ефективність бізнесу. Думає, що вся ця ситуація потребує невідкладного вирішення. Як організувати роботу з інструментом, управління інструментом, так, щоб це сприяло своєчасному будівництву?

### Бачить і виконує

Управляє компанією і будівництвом на всіх об'єктах. Терміни будівництва завжди зриваються, витрати завжди перевищують, закладені в бюджет. Однією з причин зриву графіка будівництва є відсутність в потрібний час і місце справного інструменту для виконання монтажних робіт. Одночасно, бюджет на придбання інструменту весь час перевищується. Його закупівельники намагаються купувати дешевий інструмент, щоб скоротити витрати і вкластися в бюджет, за фактом виходить все навпаки. Виконроба на будівництвах скаржаться, що інструменту весь час не вистачає, і що інструмент виходить з ладу частіше, ніж постачальники гарантують його безвідмовну роботу. Сам часто буває на будівельних майданчиках і бачить: 1. Надлишок інструменту на складі і на майданчику, але не того, який зараз потрібен. 2. Що робітники не піклуються про інструмент: кидають його де попало, залишають під дощем і снігом. Запчастини теж валяються десь попало. Багато злодійства, так як будівельний майданчик відкритий простір. Також неможливо закрити інструмент за центрами відповідальності.

### Чує

Цікавиться у знайомих бізнесменів (в галузевої будівельної асоціації), Чи є у них схожі проблеми, і як вони їх вирішують. Чує, що в інших галузях неключових види діяльності віддають на аутсорсинг. Чує, що є системи управління інструментом на виробництві, але вони дорогі. Наглядова рада власників компанії говорить йому, що якщо він не забезпечить своєчасне будівництво і в рамках затвердженого бюджету наступний об'єкт, він буде звільнений.

Чоловік, середній вік 40-50 років. МБА освіта в галузі будівництва. Як генеральний директор компанії відповідає за весь процес і результат будівництва: об'єкт побудований в задані терміни, в рамках затвердженого бюджету, з заданою якістю виконання всіх робіт, прийнятий замовником без зауважень. В процесі не було порушень техніки безпеки умови праці робітників відповідають галузевим нормам і т.д.

### Говорить і робить

Каже, що звільнить виконроба, якщо він не наведе порядок. Намагався вводити штрафи за втрату і поломку інструменту, але це ні до чого не привело, тільки погіршило відносини з робочими. Питається знайти фахівця в штат компанії, який буде управляти інструментом на майданчику. Намагається знайти IT систему для управління інструментом. Намагається знайти сервісну компанію або постачальника обладнання, які допоможуть вирішити цю проблему.

**Болі.** Які його найбільші розчарування? Які перешкоди стоять між ним і його бажаннями і прагненнями? Чого він може боятися у житті?

Побоюється, що, якщо при будівництві наступного проєкта знову буде зірваний графік і перевищено бюджет, наглядова рада його звільнить. Не може знайти фахівця і систему для управління – всі рішення дорогі. Раозчарувався у всіх постачальниках інструменту - Усі хочуть тільки продати, не враховуючи інтереси покупця

**Мета, Досягнення.** Ставить за мету: виконувати будівництво відповідно до графіка і в рамках бюджету. Вважатиме успіхом, якщо не буде простоїв в роботі робочих через відсутність або несправного інструменту. Одночасно буде вважати успіхом, якщо витрати на інструмент не перевищуватимуть бюджет. Готов віддати все управління інструментом на аутсорсинг. Якщо це вирішить проблему і дозволить будувати в строк і в рамках бюджету. Хотів би, щоб був графік будівництва і завжди будівництво виконувалося в рамках бюджету.

### Приклад сценарію фокус – групи

*Модератору:* Перед початком фокус-групи роздайте учасникам анкети, ручки, бейджики з іменами. Попросіть учасників відповісти на питання №1,2. (ПІБ, вікова категорія, проживання)

#### **Обговорення споживання молока (15 хвилин).**

*Модератору:* Це вступна частина бесіди, під час якої Ви повинні налагодити контакт з учасниками фокус-групи, постаратися залучити всіх в розмову, визначити для себе більш і менш активних учасників.

*Питання респондентам фокус-групи:*

1. Напишіть, будь ласка, які асоціації, характеристики приходять Вам в голову, коли говорять «добре молоко». Вкажіть не більше трьох характеристик, асоціацій (в анкеті питання №3).

2. Напишіть, будь ласка, перша назва, марку або виробника молока, яке приходить вам в голову (в анкеті питання №4).

3. Напишіть, будь ласка, як часто ви вживали молоко протягом останнього місяця (в анкеті питання №5).

4. Напишіть, скільки, приблизно молока ви вживаєте в тиждень за останній час? (В анкеті питання №6.)

5. Давайте обговоримо ...

- як ви вибираєте те чи інше молоко, які якості молока є вирішальними при ухваленні рішення про його покупку;

- наскільки ви задоволені тим молоком, яке купуєте, яких характеристик, якостей або властивостей не вистачає маркам молока, представленим сьогодні на ринку.

#### **Тестування концепції нового продукту (15 хвилин)**

*Модератору:* Розставте на столі упаковки молока і розкладіть листи з описами концепцій молока і «талони». Поясніть суть концепції кожної марки молока.

*Питання респондентам фокус-групи:*

6. *Виберіть, яку з марок молока ви швидше за все б купили.*

*Модератору!* Респонденти можуть розкласти талони наступним чином: або все талони навпаки однієї упаковки з концепцією, або по кілька талонів близько двох-трьох упаковок з концепціями, або по одному талону навпроти кожної упаковки.

## **Закрите тестування молока (30 хвилин)**

*Модератору:* Запропонуйте учасникам спробувати всі марки молока без оголошення їх назви. При цьому для себе Ви повинні обов'язково зафіксувати наступну інформацію: якої назви молока відповідає порядковий номер дегустованої марки (марка 1 = номер 1, марка 2 = номер 2 і так далі).

Процедура дегустації.

Спочатку все куштують молоко номер 1 і дають йому оцінку (питання №8). Далі куштують молоко 2 і відзначають в анкеті і т.д. Після закінчення дегустації у учасників запитують, чи не переглянули вони свої оцінки. Якщо це сталося, то першу оцінку в анкеті можна акуратно перекреслити і поставити нову.

*Питання респондентам фокус-групи:*

7. Відзначте, будь ласка, в анкеті по кожному номеру молока (в анкеті питання №7):

- подобається або не подобається його смак; купите або не купите ви це молоко.

8. Що вселяє в вас впевненість в тому, що ви купуєте хороше, якісне молоко? Упаковка (її зовнішній вигляд, інформація про сам продукт (жирність, термін зберігання тощо), інформація про заводі-виробнику, інформація про зміст мінеральних речовин, інформація про медичному контролі і т.п.); рекламна інформація про молоко; особливості самого товару (смак, колір, запах і т.п.)

## **Відкрите тестування нового продукту (30 хвилин)**

*Модератору!* Запропонуйте учасникам спробувати все марки молока, оголошуючи їх назви. і нагадуючи про концепцію кожної марки. При цьому слід картки з концепціями марок викласти на стіл.

Процедура дегустації аналогічна попередній.

Перед пробою кожної марки молока ви показуєте упаковку і концепцію.

Спочатку все пробують молоко номер 1 і дають йому оцінку (питання №8).

Далі пробують молоко 2 і відзначають в анкеті і т.д. Після закінчення дегустації у учасників запитують, чи не переглянули вони свої оцінки. Якщо це сталося, то першу оцінку в анкеті можна акуратно перекреслити і поставити нову.



*Питання респондентам фокус-групи:*

9. Відзначте, будь ласка, в анкеті по кожній марці молока (питання №10):

- подобається або не подобається його смак; купите або не купите ви це молоко, чи відповідає даний товар заявленій ціні.

10. Давайте обговоримо, як ви оцінили кожну марку молока. Яке молоко вам найбільше сподобалося? Чому ви дали саме таку оцінку?

11. Давайте обговоримо кожну концепцію молока. Яке у вас склалося враження про опис молока, чи достатньо воно докладний або, може бути, занадто докладний? Чи відповідають концепції марок молока їх смаковими якостями. Який варіант концепції вам сподобався найбільше. Які ще концепції виробляють сприятливе враження?

12. Оцініть, будь ласка, варіанти упаковки молока за 5-бальною шкалою (де 1-повністю не відповідає вашу думку, 5-повністю відповідає Вашу думку) (в анкеті питання №11).

Модератору: привабливість - в значенні привертає / не приваблює увагу. Ставлення - подобається / не подобається.

*Питання респондентам фокус-групи:*

13. Яка упаковка молока вам найбільше сподобалася і чому? Наскільки привабливими здаються вам упаковки. Яка подобається більше і чому? Чи подобається вам форма упаковки, малюнок, назва і чому? Яка упаковка здається вам більш цілісною і гармонійною? Що б ви додали або прибрали, чому?

Модератору! Необхідно обговорити наступні елементи упаковки: форма; колір; розмір; малюнок в цілому і окремі деталі малюнка; обсяг інформації на упаковці.

### **1.1. Планування програми досліджень**

Якщо ви плануєте користуватися послугами маркетингового дослідницького агентства або фрілансера – дослідника, вам знадобиться бриф на проведення дослідження.

Що це таке?

Брифінг, брифувати, походить від англійського brief «короткий виклад, завдання в стислій, сконцентрованої формі. Бриф (завдання)» то, з чого починається маркетингове дослідження, і від того, наскільки точно і професійно сформульовано завдання, безпосередньо залежить, наскільки робота, виконана маркетинговим агенством або якимось з його відділів, буде відповідати очікуванням клієнта.

Якщо ще трохи спростити, то бриф - це інструмент правильної постановки завдань, при якій обидві сторони співпраці отримують бажаний результат. По суті, це список питань, на які має відповісти ваш замовник. Питання формуєте ви і висилаєте вашій майбутній «владиці завдань». Відповіді на них дозволяють отримати всю необхідну інформацію для реалізації проекту. Навіть, якщо дослідження проводиться власними силами, не завадить зробити бриф для себе, щоб не відхилятися від цілей дослідження.

**АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ УЧАСНИКІВ ЗАХОДУ**

1. Будь ласка, оцініть рівень організації заходу

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

2. Чи зручна дата проведення заходу?

- Так звісно
- Так
- Не зовсім
- Ні
- Категорично ні

Чому не влаштувало? \_\_\_\_\_

---

3. Чи влаштувало вас місце проведення заходу?

- Так звісно
- Так
- Не зовсім
- Ні
- Категорично ні

Чому не влаштувало? \_\_\_\_\_

---

4. Оцініть своєчасність надання інформації про місце та дату проведення заходу

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

5. Чи було відвідування заходу корисним для вас?

- Так звісно
- Так
- Не зовсім
- Ні
- Категорично ні

6. Що вам сподобалося і запам'яталося найбільше?

---

---

7. Що вам сподобалося найменше? \_\_\_\_\_

---

---

8. Для вас участь у заході - це можливість\

- Так звісно
- Так
- Не зовсім
- Ні
- Категорично ні

9. Якщо ні, то чому? \_\_\_\_\_

---

---

10. Будь ласка, напишіть ваші побажання для проведення наступного заходу \_\_\_\_\_

---

---

**Данченко О.Б., Дзюба Т.В.**

**Маркетингові дослідження у проєктах**  
навчальний посібник

Підписано до друку 26.06.2020 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 7,93. Наклад 300 прим.  
Зам. 240

Університет економіки та права «КРОК»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії  
Університет економіки та права «КРОК»  
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32  
тел.: (044) 455-69-80  
e-mail: Print@krok.edu.ua