

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра маркетингу і торговельного підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА

другий (магістерський)

Освітній рівень

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Шифр і назва спеціальності

на тему: Управління конкурентними перевагами продукції торговельного підприємства на засадах маркетингу за матеріалами ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» магазин «Фокстрот»

Шифр ДРМРмз.16061.01.00.00

Виконала: студентка 2 курсу група МРмз-20-1 _____ Трачук Ю.В.
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Керівник: канд. екон. наук, доц. _____ Нянько В.М.
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтролер: канд. екон. наук _____, доц. _____
Решміділова С.Л. Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю: _____ Ковальчук С.В.
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Зав. кафедри маркетингу
і торговельного підприємництва
доктор екон. наук, проф.

Хмельницький, 2021

Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи управління конкурентними перевагами підприємств на засадах маркетингу	8
Висновки до першого розділу	17
2 Аналітико-діагностичне дослідження фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» мережі магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки	19
2.1 Аналіз показників, викликів та трендів розвитку української сфери торгівлі побутовою технікою та електронікою в умовах пандемії	19
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» мережі магазинів «Фокстрот»	25
2.3 Аналіз асортиментної політики мережі магазинів «Фокстрот» в розрізі маркетингової підтримки	33
Висновки до другого розділу	40
3 Дослідження та шляхи управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на засадах маркетингу	42
3.1 Дослідження конкурентних позицій магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький	42
3.2 Маркетингові дослідження уподобань споживачів щодо визначення конкурентних переваг місць купівлі побутової техніки та електроніки	48
3.3 Розробка шляхів управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот»	56
Висновки до третього розділу	63
Висновки	65
Перелік джерел посилання	68
Додатки	71

Вступ

Сучасні маркетингові тренди спрямовані на формування довгострокових відносин з суб'єктами ринку. Головним стейкхолдером для підприємства є споживач, який намагається інвестувати власні заощадження в технічно складну продукцію тривалого користування, наприклад, у побутову техніку та електроніку, засоби зв'язку. Збільшення кількості товарних пропозицій, збільшення кількості точок їх купівлі, використання технологій омніканального продажу в торгівлі та просуванні призвели до того, що у роздрібних мережах виникає проблема пошуку найбільш оптимальних шляхів залучення та подальшого утримання клієнтів, які намагаються обрати найбільш зручний канал для отримання необхідної інформації й здійснення покупки.

Остаточний вибір споживачем місця купівлі побутової техніки або електроніки визначається наявністю конкурентних переваг, і однією з вирішальних складових, що формують конкурентні переваги, є лояльність споживачів. Лояльність споживачів є конкурентною перевагою, що має стратегічний характер для підприємства, є показником можливості проводити інноваційні перетворення на підприємстві. Ефективність заходів, що впроваджуються на підприємстві, багато в чому залежить від обраних інструментів і методів заохочення лояльності клієнтів. Успіх можливий лише за умови впровадження такої програми лояльності, яка стимулює бажану поведінку або ставлення клієнтів. Лояльність споживачів до певної торговельної марки є основою формування та підтримки стабільної позиції на ринку, що і визнається її конкурентною перевагою. Тому дослідження управління конкурентними перевагами у сфері продажу побутової техніки та електроніки залишаються актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління конкурентними перевагами продукції торговельного підприємства на засадах маркетингу.

Досягнення заданої мети зумовило потребу у розв'язанні таких завдань:

- розкрити теоретичні основи управління конкурентними перевагами продукції торговельного підприємства на засадах маркетингу;

- здійснити аналіз показників, викликів та трендів розвитку української сфери торгівлі побутовою технікою та електронікою в умовах пандемії;

- провести аналітико-діагностичне дослідження фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» мережі магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки;

- провести маркетингові дослідження уподобань споживачів щодо визначення конкурентних переваг місць купівлі побутової техніки та електроніки.

- сформулювати шляхи управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на засадах маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентними перевагами продукції торговельного підприємства на засадах маркетингу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних завдань управління конкурентними перевагами продукції торговельного підприємства на засадах маркетингу.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано методи: історичного узагальнення – для трактування поняття «конкурентна перевага»; порівняльного аналізу – для вивчення підходів до управління конкурентними перевагами підприємств на засадах маркетингу; дослідницькі методи – для визначення конкурентних позицій магазинів «Фокстрот» та уподобань споживачів що місць купівлі побутової техніки та електроніки; системного аналізу – для формування шляхів управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот».

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують діяльність транспортних підприємств, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Головного управління статистики

у Хмельницькій області, матеріали фінансової звітності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн», монографії, збірники наукових праць.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та науковому вирішенні завдання управління конкурентними перевагами продукції торговельного підприємства на засадах маркетингу.

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, що отримані особисто автором і визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– діючу кешбек-програму «Фокс fan» шляхом розширення до рівня «комплексної програми лояльності» та введення таких додаткових компонент як: «Фокс сертифікат», «Фокс розіграш», «Фокс VIP», «Фокс колекція» та «Фокс сервіс»;

набули подальшого розвитку:

– пропозиції щодо пошуку можливостей переорієнтування випуску продукції власних товарних марок мережі «Фокстрот» з потужностей у КНР на потужності українських підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення кваліфікаційної роботи магістра доведені до рівня методичних розробок і практичного застосування щодо управління конкурентними перевагами продукції ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» на засадах маркетингу.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України», м. Хмельницький (16-18 грудня 2021 року).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 32 джерела. Робота доповнена 23 рисунками, 8 таблицями, 1 додатком та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок.

1 Теоретичні основи управління конкурентними перевагами підприємств на засадах маркетингу

В умовах ринкової економіки конкурентною перевагою підприємства є результат більш ефективного управління процесами формування та розвитку таких кількісних та якісних властивостей товару, які є важливими для покупця. Процеси формування та розвитку конкурентних переваг товару реалізуються за функціональними напрямками підприємства: виробничим, фінансово-інвестиційним, маркетинговим, науково-дослідницькими розробками та інноваціями. Результати дослідження та узагальнення різних підходів вчених-економістів до розуміння сутності конкурентної переваги підприємства наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Підходи науковців до визначення поняття «конкурентна перевага підприємства»

Автори	Характеристики поняття «конкурентна перевага»
Г.Л. Азоєв, О.П. Челенков	– це факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вимірити відповідними показниками
А.П. Градов	– це глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найвища продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг
Ж-Ж. Ламбен	– це характеристики, властивості продукції чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над прямими конкурентами
В. Ф. Оберемчук	– це перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють досягненню стійких позицій; основа успішного функціонування і розвитку підприємства
М. Портер	– це перевага підприємства в якійсь сфері або діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами
Р.А. Фатхутдінов	– це властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами
В.Г. Шинкаренко	– це перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [2; 8; 13; 16; 17; 30; 32]

Згідно наведених у таблиці 1.1 визначень, виділимо такі основні властивості конкурентної переваги підприємства:

– мінливість (конкурентна перевага не є сталою (іманентно) якістю підприємств. Вплив факторів конкуренції у галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» існуючих конкурентних переваг та необхідності їх збереження. Досягти конкурентних переваг можливо лише за умови докладання комплексних зусиль, яких, через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів, іноді виявляється недостатньо. Окрім того, одні й ті ж фактори можуть як посилити, так і послабити конкурентну перевагу);

– відносність (конкурентна перевага є порівнюваною величиною, оскільки її можна оцінити лише на основі порівняння відповідних характеристик. Відносність конкурентної переваги проявляється у її залежності від конкретних умов та причин. Підприємство, яке має конкурентну перевагу на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому, і навпаки. При їх аналізі необхідно враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов);

– прихильність до конкретних умов і причин (продукт, що має цінову перевагу на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, який зазнав комерційної поразки, може через деякий час стати успішним через, наприклад, вихід з ринку основного конкурента, стрибка інфляції, грамотно спрямованої рекламної кампанії тощо. Звідси випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта може бути універсальною. Під час її аналізу необхідно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних умов конкретного ринку).

Для того, щоб відповідні характеристики підприємства розглядалися як конкурентні переваги, вони повинні відповідати певним критеріям.

– по-перше, ці характеристики мають бути суттєвими з погляду умов конкуренції у галузі та вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим чинникам успіху. Наприклад, така особливість, як розташування у центрі міста, може бути значною конкурентною перевагою для ресторану швидкого

харчування. Однак для швейної компанії, орієнтованої на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ робить чинник центру міста слабким місцем у конкурентній боротьбі;

– по-друге, вони повинні бути стійкими в динамічному ринковому середовищі та важкими для легкого копіювання конкурентами – найбільш доречним за даних умов є акцентування уваги на клієнтоорієнтованості та лояльності споживачів;

– по-третє, дані характеристики мають бути наочними для клієнтів. Тобто підприємство має їх застосовувати при розробленні маркетингової та рекламної стратегій.

В загальній класифікації за джерелами виникнення конкурентні переваги підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні (рисунок 1.1). Така класифікація відповідає потребам ринку – задоволеності клієнтів та відповідає меті створення та функціонування будь-якого підприємства – отримання прибутку.

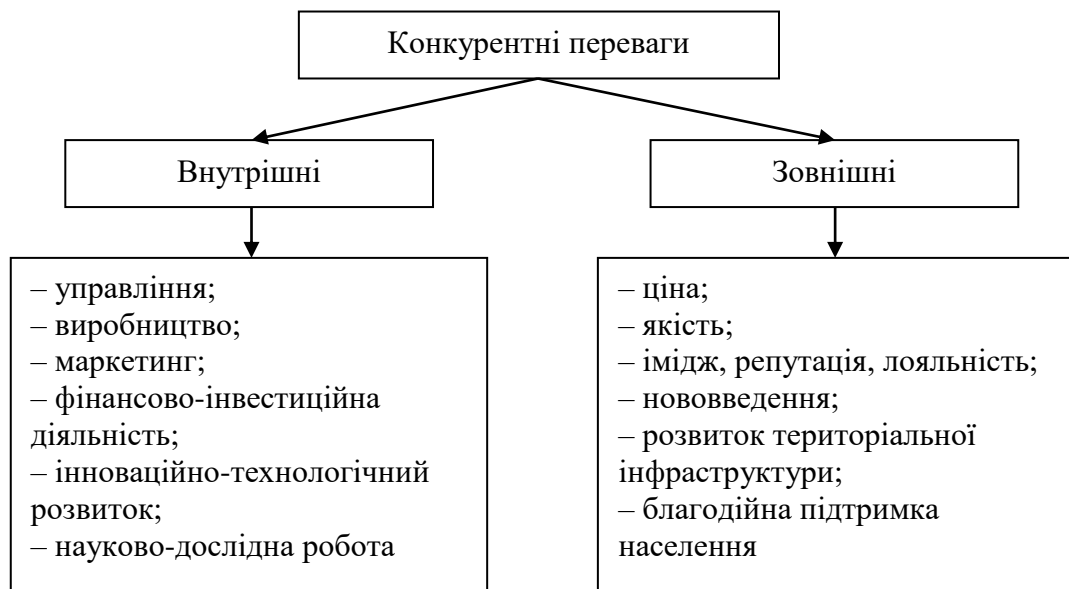


Рисунок 1.1 – Складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 10; 16; 26]

Так, під зовнішніми конкурентними перевагами слід розуміти переваги підприємства у задоволенні певних потреб споживачів. Зовнішні конкурентні

переваги відтворюють споживчу цінність: якість, ціну тощо. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність підприємства-виробника і базуються на процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності. Зазначена класифікація базується визначенні конкурентної переваги і логічно визначає послідовність проведення досліджень та аналізу, тобто створенню та розробці заходів із підтримки зовнішніх конкурентних переваг передують процеси формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг підприємства.

Зауважимо, що серед учених немає єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Багато дослідників, наслідуючи М. Портера, виділяють дві основні конкурентні переваги: нижчі витрати, які дозволяють знизити ціни і підвищити прибуток, і диференціацію (унікальність) продукту, що забезпечить найвищу споживчу цінність. Більш того, І. Спиридонов зазначає, що зазначені конкурентні переваги притаманні саме товарам [26].

Емпіричним підтвердженням розподілу на ці два типи конкурентних переваг є дослідження В. Холла, який досліджував конкурентні стратегії двох провідних підприємств на прикладі восьми галузей, що характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два лідери або пропонували високу диференціацію продукції, або мали найнижчі фактичні витрати. В основному компанія-лідер орієнтувалася на одну з названих конкурентних переваг, а друга в рейтингу використовувала іншу конкурентну перевагу. Водночас Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Мурін додатково до зазначених типів конкурентних переваг додають продуктивніше, порівняно з конкурентами, використання капіталу. К. Хессіг значну увагу відводить фактору часу, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його як одну з ключових конкурентних переваг [10].

Г. Азоєв і Р. Фатхутдінов [2, 30], розробили класифікації конкурентних переваг, що використовують декілька критеріїв. Проте, ці класифікації хоча й мають науковий і практичний інтерес, але не позбавлені окремих недоліків.

Зокрема, Г.Азоєв як окремі критерії класифікації конкурентних переваг визначає: можливості імітації (унікальні / такі, що можна імітувати) та

характер їх динаміки (стійкі / нестійкі). Якщо певна конкурентна перевага відноситься до категорії тих, які можна імітувати, вона автоматично вважатиметься нестійкою, і навпаки. Тому виникає запитання необхідності такого подвійного поділу, якщо достатньо виділення лише однієї ознаки.

Згідно проведених наукових досліджень, Р. Фатхутдінов виділяє такі критерії класифікації конкурентних переваг [30]:

- сфера виникнення конкурентних переваг (природно-кліматичних; політичних; технологічних; культурних; економічних) – стосується більш конкурентних переваг країни;

- сутність факторів конкурентних переваг (якості товару (послуги); ціни товару; витрат споживача; якості сервісу) – безпосередньо належить до конкурентних переваг товару;

- метод або спосіб отримання конкурентної переваги (у спадщину; в результаті навчання; в результаті впровадження інновацій; в результаті переміщення) – має умовний характер.

Передумовою формування конкурентних переваг є здійснення системного аналізу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Факторами конкурентних переваг підприємства є матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для формування та розвитку конкурентних переваг безпосередньо у виробничому процесі підприємства, а також у країні його функціонування. Залежно від конкретних значень (параметрів) даних факторів, підприємство може мати як сприятливі, так і несприятливі умови для створення та підтримки конкурентної переваги. На рисунку 1.2 наведено зовнішні фактори формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Середовище безпосереднього (прямого) впливу формується в процесі діяльності підприємства і з часом змінюється. Підприємство досліджує ті сторони середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно саме бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати певний управлінський вплив на елементи найближчого оточення.



Рисунок 1.2 – Зовнішні фактори формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10; 15; 16; 17]

Основними чинниками безпосереднього (прямого) впливу на формування конкурентних переваг підприємства є чинники класичної моделі конкурентного середовища М. Портера. Величина і сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-субститутів) варіюються від ринку до ринку та визначають ціни, витрати, інвестиції у виробництво та маркетинг та, зрештою, – рентабельність виробничо-господарської діяльності [16].

Загальноживаним є виділення трьох агрегованих факторів, що визначають інтенсивність конкуренції: розподіл часток ринку між конкурентами; темпи зростання місткості ринку; ринкова прибутковість. Аналіз конкурентної позиції дає більш повне і точне розуміння внутрішніх мотивів поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінювання діяльності конкурентів та інших складових зовнішнього середовища.

Чинники непрямого впливу не мають чіткої спрямованості суто на конкретне підприємство. У науковій та освітній літературі автори виділяють такі чинники: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. В Україні, територія якої займає досить велику площу, в управлінні конкурентними перевагами підприємства особливе значення мають окремі чинники:

- історична обумовленість участі того або іншого регіону країни в суспільному розподілі праці;
- характер ресурсного забезпечення того або іншого регіону країни;
- розвиток виробничої і соціальної інфраструктури того або іншого регіону країни, у якому базується підприємство;
- рівень участі владних регіональних структур у регулюванні економічної діяльності місцевих підприємств;
- структурні особливості економіки країни

У зв'язку з тим, що за умов трансформації української економіки зовнішнє середовище підприємства характеризується великою невизначеністю та динамізмом, доцільно виділити директивні та індикативні інформаційні ознаки конкурентних переваг. Виходячи з такого розподілу, елементи зовнішнього середовища, які є носіями інформації першої групи, утворюють надсередовище, а елементи другої групи – рівноправне середовище. Підприємства отримують директивну інформацію, як правило, через закони та підзаконні акти, юридичні документи, видані державними органами та обов'язкові до виконання. Індикативну інформацію отримують шляхом маркетингового аналізу конкурентного середовища підприємства. Причому елементи макро- і мезорівня можуть бути одночасно елементами надсередовища і рівноправного середовища. Елементи над- і рівноправного середовища, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, з іншого боку, результати діяльності підприємства впливають і на стан його зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище формування конкурентних переваг підприємства узагальнено концепцією «ланцюга цінностей» або «ланцюга

створення вартості», запропонованою професором М. Портером. Зокрема, «ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних складових основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – «Ланцюг цінностей» у формуванні конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7; 14; 15; 28]

З огляду на те, що вартість, створена на підприємстві, є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначення внеску кожного виду діяльності у кінцеві результати підприємства. Враховуючи важливість у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє усі види діяльності на основні та допоміжні.

Основні види діяльності, на його думку, включають процеси створення та продажу продукту, його доставку споживачу та післяпродажне обслуговування.

Щодо допоміжних видів діяльності, то на них базуються основні види і вони є забезпечуючими в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва і трудових ресурсів, здійснення загального управління підприємством. М. Портер поєднує сукупність допоміжних видів діяльності із поняттям «інфраструктура підприємства» [16].

Кожна ланка «ланцюга цінностей» належить відповідній функції, що вимагає наявності компетенцій, які в свою чергу індивідуально притаманні кожному підприємству. Кількість функцій і множина відповідних компетенцій зумовлюють необхідність їх групування за певними критеріями. Загальноживаним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій входять ті, наявність яких дозволяє підприємству бути економічно ефективним на відповідному етапі, у відповідній сфері:

- технології: використання менш капіталомістких та трудомістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсоефективність тощо;
- науково-дослідні та впроваджувальні роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна інноваційність та якість продукції, наявність патентів тощо;
- виробництво: організаційно-технічний рівень, тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості тощо;
- маркетинг: вплив на асортимент продукції; ефективність реклами та методів просування; цінова політика та її результативність; формування та ефективність збутової мережі, тощо;
- післяпродажне обслуговування (сервіс); гарантії, якість та швидкість обслуговування тощо.

Другою групою загальних компетенцій є управлінські, від їх рівня залежать поточна та перспективна достатність конкурентних переваг підприємства. У розрізі певних функцій можна виокремити:

- стратегічне управління: наявність та ефективність стратегічних планів, рівень організації і сукупність методів розробки й виконання стратегії, відмітність та успішність попередніх та діючої стратегій підприємства, тощо;
- фінансове управління: структура джерел фінансування, політика обслуговування та рівень боргів, рівень і тенденції рентабельності, тощо;

- управління персоналом: політика відбору кадрів, програми перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, тощо;
- організаційна структура: гнучкість, рівень сприймання, супротиву та швидкість впровадження інновацій, тощо;
- процеси прийняття управлінських рішень: адміністративні процедури і цикли, рівень співпраці відділів та підрозділів, тощо;
- процеси здійснення контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, тощо;
- комунікаційна система та її ефективність, тощо.

Що стосується психологічних компетенцій, то в цілому вони характеризують здатність співробітників компанії і, перш за все, її менеджменту швидко сприймати зміни правил поведінки в бізнес-середовищі, в якому вони працюють, а також у макросередовищі.

Таким чином, формування конкурентних переваг на основі основних положень концепції «ланцюга цінностей» передбачає вирішення таких завдань, як оптимізація рівня виконання основних функцій, ефективна міжфункціональна координація та врахування впливу зовнішніх факторів.

Висновки до першого розділу

Конкурентною перевагою підприємства є результат більш ефективного управління процесами формування та розвитку таких кількісних та якісних властивостей товару, які є важливими для покупця.

В загальній класифікації за джерелами виникнення конкурентні переваги підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні. Під зовнішніми конкурентними перевагами слід розуміти переваги підприємства у задоволенні певних потреб споживачів. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють споживчу цінність: якість, ціну тощо. Внутрішні конкурентні

переваги характеризують цінність підприємства-виробника і базуються на процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності.

Передумовою формування конкурентних переваг є здійснення системного аналізу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Факторами конкурентних переваг підприємства є матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для формування та розвитку конкурентних переваг безпосередньо у виробничому процесі підприємства, а також у країні його функціонування. Залежно від конкретних значень (параметрів) даних факторів, підприємство може мати як сприятливі, так і несприятливі умови для створення та підтримки конкурентної переваги.

Внутрішнє середовище формування конкурентних переваг підприємства узагальнено концепцією «ланцюга цінностей» або «ланцюга створення вартості», запропонованою професором М. Портером. Зокрема, «ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних складових основних і допоміжних (підтримуючих) процесів.

Кожна ланка «ланцюга цінностей» належить відповідній функції, що вимагає наявності компетенцій, які в свою чергу індивідуально притаманні кожному підприємству. Кількість функцій і множина відповідних компетенцій зумовлюють необхідність їх групування за певними критеріями. Загальноживаним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

2 Аналітико-діагностичне дослідження фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» мережі магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки

2.1 Аналіз показників, викликів та трендів розвитку української сфери торгівлі побутовою технікою та електронікою в умовах пандемії

Події, що відбуваються в Україні та світі суттєво вплинули на діяльність усіх ритейлерів, не стали винятком й оператори ринку побутової техніки та електроніки. Пандемія, локдаун, постійні зміни в карантинних обмеженнях і споживчій поведінці – це ті реалії, в яких працюють вітчизняні ритейлери сфери торгівлі побутовою технікою та електронікою. Однак, попри нестабільність та повну непередбачуваність, майже всі оператори відзначили позитивну динаміку та зростання основних показників.

Незважаючи на складні умови діяльності, які виникли через карантинні обмеження і локдаун, основні показники крупних гравців ринку у 2020 році зросли, а для деяких навіть значно покращилися. Зокрема, у центрах техніки «ЦЕ ТЕ» мережі «Епіцентр» товарообіг зріс більш ніж на 25 %, тоді як загальне прогнозоване зростання ринку побутової техніки склало до 15 %. Мережа «Алло» також зберігала позитивну динаміку, її продажі зросли більш ніж на 11 % в порівнянні з 2019 роком. А середній мережі «Алло» зріс на 3 %. Після виходу з весняного карантину з червня по грудень 2020 року продажі «Фокстрот» на ринку зросли на 25 % порівняно з аналогічним періодом 2019 року. За обсягом продажів «Фокстрот» завершив 2020 рік із зростанням на 20 %, а частка онлайн-продажів зросла вдвічі. У 2020-2021 роках «Фокстрот» продовжив роботу над оновленням бренду, удосконаленням роздрібною мережі та онлайн-продажів, реалізацією маркетингової стратегії. Це призвело до підвищення впізнаваності та вплинуло на трафік та конверсію: у третьому кварталі 2020 року бренд

«Фокстрот» шукали в Google на 41 % більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Така робота позитивно вплинула на збільшення частоти покупок (+7 %), кількості повторних покупок (+10 %) та утримання клієнтів (+16 %). А база постійних клієнтів мережі «Фокстрот» зросла до 10,6 млн [3].

На думку провідних аналітиків операторів ринку, онлайн-продаж став, мабуть, найважливішим драйвером 2020-2021 років. Зокрема, у період локдауну онлайн-продажі побутової техніки зростали до 300 %, а за рік – більше ніж удвічі. У мережі «Алло» в 2020 році кількість замовлень через сайт збільшилась на 74 %, а через додаток – на 109% порівняно з 2019 роком., спостерігалось зростання клієнтської бази на 1 млн і транзакцій із соціальних мереж на 229 % [29].

Онлайн-продажі в мережі «Комп'ютерний Всесвіт» зросли втричі, а в мережі «Ельдорадо» – на 70 % порівняно з 2019 р. Загалом усі оператори ринку зафіксували значне зростання онлайн-продажів. Такий сплеск пояснюється умовами локдауну, з одного боку, і спрямованістю на розвиток онлайн-платформ, з іншого. Хоча при цьому відсоток безготівкового продажу дещо знизився. Наприклад, у «ЦЕ ТЕ» цей показник знизився на 7 %. Причиною такого зниження є значне зменшення закупівель державними установами та приватним бізнесом через епідеміологічну ситуацію в країні та довгострокові обмеження [25].

Пандемія та карантин суттєво вплинули також і на структуру продажів – українці робили спроби покращити домашній затишок, урізноманітнити дозвілля та облаштувати зручне місце для віддаленої роботи. Саме тому, категорії ІТ, гаджети, ігрові приставки та аксесуари, телевізори великих діагоналей показали надзвичайне зростання. Також зросли продажі майже усіх груп побутової техніки: кавомашини, кухонна техніка, пилососи та посудомийні машини. Значне зростання продажів спостерігалось у категорії малого електротранспорту, зокрема – електросамокатів. Це пов'язано як з глобальною тенденцією використання електромобілів, так і з обмеженнями, пов'язаними з пандемією.

У мережі «Алло» топові категорії практично не змінилися – і в 2019 році, і в 2020 році лідерами продажів залишались смартфони «Xiaomi». Зріс попит на телевізори, гарнітури TWS та роботизовані пилосмоки. У магазинах мережі «Фокстрот» рушіями зростання стали категорії смартфонів, телевізорів, холодильників, пральних машин, кондиціонерів, дрібного побуту та аксесуарів. Значним приростом відзначено ноутбуки (80 %) та персональні комп'ютери (67 %) [25].

У мережі «Цитрус», як і в попередні періоди, найпопулярнішими залишались фітнес-трекери, навушники, а також гаджети «Apple» та «Samsung». Найбільшого зростання зазнав бренд «Realme». Також через пандемію зросли продажі таких категорій, як ігри, ноутбуки, гаджети для розумного будинку, гаджети для здоров'я та засоби особистої гігієни.

У періоди посиленого карантину в магазинах «Ельдорадо» у 10 разів зросли продажі веб-камер, більш ніж у 12 разів зросли продажі хлібopічок, у 6 разів – ігрових консолей та більш ніж у 14 разів – машинок для стрижки волосся. В посткарантинний період зросли продажі електротранспорту, грилів, блендерів, сушок для овочів та фруктів, міні-печей, що в цілому свідчить про зміну вектора на самостійне приготування та тенденції до здорового способу життя та правильного харчування.

Найбільшими викликами під час пандемії, на думку провідних аналітиків ринку, стало значне обмеження роботи роздрібних магазинів. Мережам довелося швидко реагувати на зміни: частково або повністю скасувати затверджені бізнес-плани, переорієнтуватися на онлайн-канали продажів і зробити ставку на розвиток омніканальності. Зокрема, під час карантину 200 із 531 магазинів мережі монобрендових магазинів «Київстар» призупинили роботу через те, що вони знаходилися в зачинених торговельно-розважальних центрах. Це значно знизило трафік у точках продажу, однак конверсія цих відвідувань зросла. У «Київстар» це пов'язують з тим, що клієнти почали ретельніше планувати покупки і відвідують магазин не з екскурсійними, а лише з конкретними цілями [29].

Під час локдауну мережа «ЦЕ ТЕ» швидко перейшла на онлайн-торгівлю. Відкриття сучасного логістичного хабу та автоматизованого логістичного центру в Києві дозволило мережі забезпечити належне виконання онлайн-замовлень. У відповідь на нові потреби споживачів компанія також запровадила такі логістичні послуги, як експрес-доставка, доставка на час, доставка за чотири години та розширений список безкоштовних акційних доставок.

Загалом 2020 рік навчив усіх учасників ринку не лише швидко реагувати, а й гнучко приймати рішення. Усі оператори ринку побутової техніки мали оптимізувати свою логістику, запровадити нові послуги, перерозподілити ресурси торговельного персоналу та значно розвинути свої онлайн-компетенції.

Вимушена переорієнтація значної частини покупців в онлайн, особливо тих, хто звик купувати лише у фізичних магазинах, внаслідок збільшення присутності в інтернет-просторі та тимчасового переформатування магазинів у пункти видачі онлайн-замовлень, дозволило мережі магазинів «Фокстрот», зберегти свою аудиторію та зміцнити свої позиції в онлайн й після виходу з режиму жорстких обмежень. Так, у листопаді 2020 року відвідуваність сайту foxtrot.ua зросла в 1,5 рази, за даними проекту Kantar CMeter [31], сайт «Фокстроту» потрапив у першу десятку рейтингу популярних українських сайтів. Підтримувати хороші показники мережі магазинів «Комп'ютерний Всесвіт» дозволила активна внутрішня робота з підтримки морального духу персоналу та зовнішніх дій, спрямованих на розвиток омніканальності та ведення переговорів з контрагентами. «Комп'ютерний Всесвіт» провів низку переговорів та впровадив нові взаємовигідні угоди з партнерами, постачальниками та орендодавцями.

Як зазначають оператори ринку, багато з того, що було заплановано на 2021 рік, залишилося невиконаним, а то й стало зовсім неактуальним. Так, мережа «ЦЕ ТЕ» планувала відкрити перший магазин за межами мережі «Епіцентр». Однак через значні обмеження роботи стаціонарних торговельних центрів, пов'язані з карантинном, було прийнято рішення

відкласти ці плани. Мережі «Комп'ютерний всесвіт» та «Київстар» також не змогли відкрити заплановану кількість нових магазинів. В «Київстар» зазначають, що причиною став карантин і, як наслідок, уповільнення ділової активності у регіонах (нові точки мережі відкриваються за франшизою). «Фокстрот» не повністю реалізував план модернізації існуючих магазинів, але натомість реалізував безліч нових можливостей і переконався у правильності обраної бізнес-стратегії для посилення моделі омніканальних продажів [29].

Хоча складні обставини зупинили розширення великих мереж у сфері роздрібною торгівлі побутовою технікою та електронікою, не обійшлося без нових відкриттів та сервісів. У 2020-2021 роках центр техніки «ЦЕ ТЕ» відкрив 10 нових магазинів і чотири відділи малого формату в «Епіцентрах». Загалом мережа зараз налічує 36 повноцінних shop-in-shop магазинів, 16 островців і технічних відділів у 75 «Епіцентрах» та «New Line» по всій країні, площа яких становить від 300 до 3500 м². У 2022 році «ЦЕ ТЕ» планує переформатувати та відкрити 20-25 магазинів, а також, нарешті, вийти за межі «Епіцентрів».

У 2020 році мережа «Алло» реконцептувала 46 магазинів. У 2021 році цей ритейлер налічував 294 магазини «Алло» у 142 містах України, 31 магазин «Mi Store» (монобрендові магазини «Xiaomi») та 52 магазини стільникових операторів «Vodafone», «Lifecell». «Київстар»). Окрім того, «Алло» запровадила послугу онлайн-експерт (відеоконсультацію клієнта з експертом з магазину), запустила власного поштового оператора «Алло Експрес» у 142 містах України та доопрацювала додаток «Алло», який за підсумками 2021 року забезпечив майже 10% відвідуваності сайту allo.ua. У третьому кварталі 2021 року мережа «Київстар» відкрила 60 нових магазинів (42 у сервісному форматі та 18 у роздрібному). У 2022 році компанія планує відкрити стільки ж нових фірмових магазинів та провести ребрендинг. На даний момент мережа налічує 531 точку продажу, що робить її лідером на ринку роздрібною торгівлі серед операторів зв'язку. У 2021 році «Фокстрот» відкрив один новий магазин у київському ТРЦ «Retroville» та запустила 18

оновлених торгових точок у 14 містах України. Зараз мережа налічує 162 магазини в 90 містах України і планує відкрити ще один магазин площею понад 1000 кв. м у харківському ТРЦ «Planeta Mall». Мережа «Комп'ютерний Всесвіт», що налічує зараз 78 магазинів у 16 областях, у 2021 році орієнтувалася не на кількість, а на якість існуючих магазинів: більше 10 торгових точок змінили розташування на перспективніше, а в деяких відбулося оновлення. У 2022 році «Комп'ютерний Всесвіт» продовжить модернізацію існуючих торгових точок та планує відкриття нових. Через пандемію мережа «Цитрус» перейшла на місячне та квартальне планування і на основі цього впровадила нову стратегію, оскільки те, що було заплановано перед пандемією, більше не актуальне. Незважаючи на це, ритейлеру вдалося вивести на український ринок китайський бренд «Realme» та поповнити свій асортимент провідним світовим виробником великої побутової техніки «Haier». Окрім того, у 2020 році мережа «Цитрус» реконструювала п'ять торговельних точок, відкрила чотири нових магазини та один сервісний центр. На даний момент у ритейлера 62 магазини, 10 сервісних центрів і чотири «Цитрус Прокату». У 2022 році «Цитрус» планує відкрити ще 15 магазинів у новому форматі по Україні [25].

Таким чином, практично всі учасники ринку визначають головними цілями 2022 року як подальший розвиток омніканальності та максимальної мобільності бізнесу, що дозволить їм адаптуватися до непередбачуваних подій. Більшість мереж в орієнтуються на онлайн, тому варто чекати нових послуг та цікавих пропозицій від роздрібних продавців у цій галузі. Крім того, майже всі компанії оголосили про розширення та відкриття нових офлайн-магазинів, хоча багато залежатиме від подальших глобальних обмежень, накладених пандемією.

Ще одна тенденція на ринку побутової техніки та електроніки, на яку очікують провідні оператори, – зростання продажів у сегменті побутових товарів вітчизняних виробників та техніки власних товарних марок, виробництво якої ритейлери замовляють у Китаї, та яка орієнтована на покупців з низьким і середньо доходом.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» мережі магазинів «Фокстрот»

«Фокстрот» – велика мережа роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою, що працює на омніканальній платформі продажу, поєднуючи як он-лайн, так і оф-лайн формати. У 2021 році в Україні працює 162 супермаркети «Фокстрот». Магазины представлені в 90 обласних і районних центрах України. Їх загальна торговельна площа складає понад 163 тис кв. м. У Хмельницькій області функціонує 4 магазини «Фокстрот» – два у м. Хмельницький та по одному у містах Кам'янець-Подільський та Шепетівка [19].

Максимальна кількість магазинів в історії «Фокстрот» – 230 (до 2014 року). Після окупації територій в Донецькій, Луганській областях та АР Крим, компанія припинила діяльність на цих територіях. Техніка була вивезена, а співробітникам, які мали бажання змінити місце проживання і роботи, «Фокстрот» надав допомогу у працевлаштуванні. В цілому, кількість магазинів скоротилася на 30%.

Історія розвитку мережі розпочалась у 1994 році із оптового продажу побутової техніки і електроніки у м. Харків. З 1996 року розпочато розвиток роздрібної торгівлі – і у 1997 році відкрито перший роздрібний магазин побутової техніки та електроніки України під брендом «Фокстрот. Техніка для дому». У 2000-му році супермаркети електроніки «Фокстрот» відкрилися майже в кожному обласному місті України.

У 2012 році «Фокстрот» розпочав процес переходу на мультиканальну бізнес-модель з прицілом на омніканальність. У завданнях розвитку постало об'єднання онлайн-каналів та роздрібу у єдину систему продажів, аби покупець зміг купувати товари у найзручніший для нього спосіб. Задля цього скоротили кількість існуючих на той момент інтернет-магазинів і сфокусували увагу на розвитку єдиного системного інтернет-магазину.

Перші підсумки діджиталізації фіксували у 2015 році, а у 2018 році торговельна мережа «Фокстрот» (офлайн й онлайн канали) стала єдиним організмом зі спільними акціями, сервісами та програмою лояльності. Цього ж року було розпочато реформу логістики, яка завершилася у 2019 році.

Починаючи з 2007 року «Фокстрот» просуває на український ринок продукцію власних товарних марок. Станом на кінець 2021 року у асортиментному портфелі ритейлера є три власні товарні марки, офіційне виробництво яких зосереджено в Китаї: «Bravis» – споживча електроніка (телевізори, мобільні пристрої, аудіо-відео техніка), «Delfa» – велика і дрібна побутова і кліматична техніка та «LeChef» – посуд і кухонні аксесуари. Наявність власних товарних марок надає «Фокстрот» конкурентну перевагу у порівнянні з іншими гравцями ринку. З листопада 2014 року «Фокстрот» презентував смартфон «Bravis Ultra». Обсяги продажів товарів із категорії власних товарних марок зростають із року в рік [21].

Бренд «Фокстрот» дотримується принципів Глобального Договору ООН про соціальну відповідальності бізнесу та відомий на українському ринку. Проекти «Зелений офіс» і «ЕКОклас» – це сучасний підхід до екологічної грамотності і турбота про навколишнє середовище. У «Школі безпеки», яка розвивається за участю ДСНС України, акценти розставлені на безпеку дітей в побуті, школі, торговому центрі і на вулиці [22].

Керуючою компанією мережі є ТОВ «Сав-Дистрибьюшн», що входить до складу Групи компаній «Фокстрот». Керівники – Валерій Маковецький і Геннадій Виходцев. Виконавчий директор торгової мережі «Фокстрот» – Олексій Зозуля [19].

За роки існування була створена організаційна структура, здатна забезпечувати продажі побутової техніки та електроніки на максимально можливому рівні. Організаційна структура ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» є децентралізованою та має лінійно-функціональний характер. Побудова саме такої організаційної структури обумовлена тим, що підприємство поділене на декілька окремих елементів, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні завдання та обов'язки (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Як видно з рисунка 2.1, на ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» існують відділи управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлями, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу. Взаємодія між відділами ланками побудована на принципах процесного підходу, тобто голові правління підпорядковано управління та відділи головного офісу, а також регіональні директори, які, в залежності від виконуваного в даний конкретний момент часу процесу, також можуть взаємодіяти з управліннями відділами головного офісу.

Для більш повного розуміння результатів діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» проведемо аналіз основних фінансових показників господарської діяльності підприємства за 2018-2020 роки.

Зауважимо, що аналіз будемо проводити на основі фінансової звітності магазинів мережі «Фокстрот», що знаходяться на території Хмельницької області (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники господарської діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» за 2018-2020 роки

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	76 734,9	81 695,3	97 420,3	106,46	119,25
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	61 131,6	66 898,4	87 241,6	109,43	130,41
Валовий прибуток	тис. грн	15 603,3	14 796,8	10 178,7	94,83	68,79
Інші операційні доходи	тис. грн	12 609,0	9 462,0	15 702,1	75,04	165,95
Адміністративні витрати	тис. грн	38 67,3	3 281,7	5 658,0	84,86	172,41
Витрати на збут	тис. грн	1 363,5	2 431,8	2 102,3	178,35	86,45
Інші операційні витрати	тис. грн	8 508,6	3 947,0	14 961,3	46,39	379,06
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	14 472,9	14 598,4	3 159,1	100,87	21,64
Інші фінансові доходи (витрати)	тис. грн	38,7	36,5	52,5	94,42	143,79
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	14 511,6	14 634,9	3 211,6	100,85	21,94
Чистий прибуток	тис. грн	11 899,5	11 854,3	2 633,5	99,62	22,22

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

На рисунку 2.2 зображено динаміку доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Сав-Дістрибьюшн», яка за досліджуваний період має поступову тенденцію до зростання. Так, у 2019 році порівняно з 2018 роком цей показник зріс з 76 734,9 тис. грн до 81 695,3 тис. грн, або на 6,5 %, а у 2020 році порівняно з 2019 роком зростання даного показника склало вже 19,25 % – до 97 420,3 тис. грн.

Зауважимо, що темпи зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), не зважаючи на пандемію COVID-19 та пов'язані з цим карантинні обмеження відчутно зросли, це свідчить про те, що управлінські рішення, прийняті керівництвом ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» та направленні на забезпечення омніканальності, були вірними та своєчасними. Зростання даного показника по Хмельницькій області в цілому відповідає тенденціям зростання продажів в цілому по мережі.

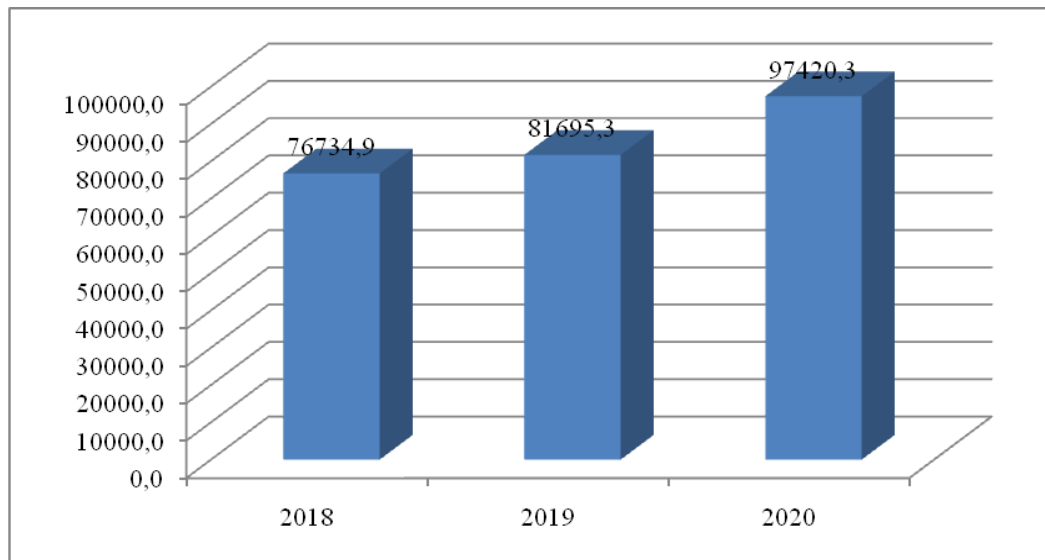


Рисунок 2.2 – Динаміка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» за 2018-2020 роки, тис. грн
Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

На рисунку 2.3 зображено динаміку собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за досліджуваний період. Даний показник діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» за 2018-2020 роки також мав зростаючу тенденцію – з 61 131,6 тис. грн у 2018 році до 87 241,6 тис. грн у 2020 році, тобто на 40 %.

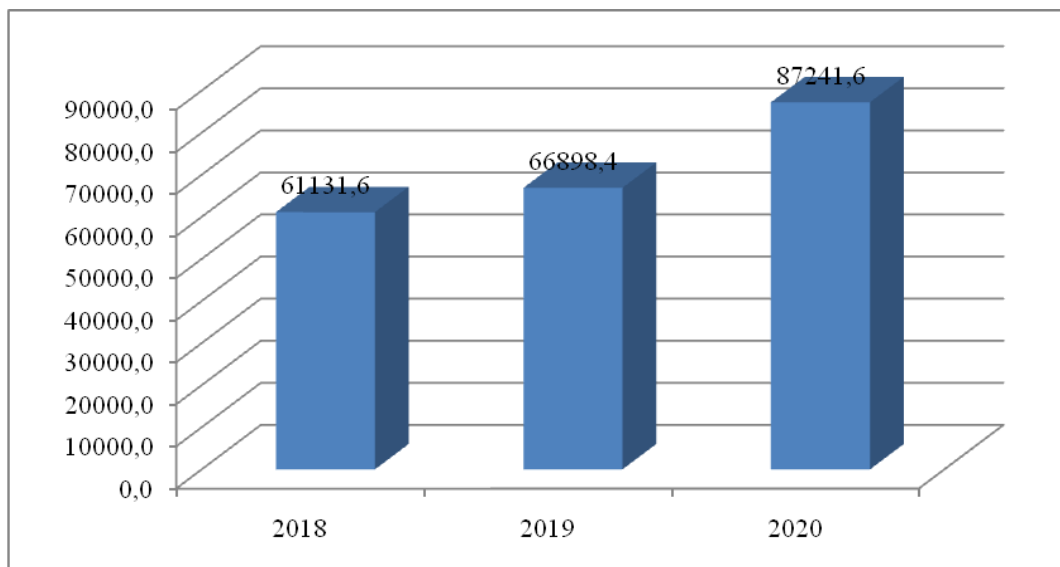


Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» за 2018-2020 роки, тис. грн
Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Зауважимо, що зростання собівартості у 2020 році в порівнянні з 2019 роком також суттєве – більше 30 %, у порівнянні з 9,43 % у 2019 році, у порівнянні з 2018 роком.

Варто звернути особливу увагу на значні суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за досліджуваний період – це пов'язано зі специфікою діяльності підприємства, а саме із закупівлею значних обсягів побутової техніки та електроніки у закордонних постачальників та, відповідно, впливом коливань валютних курсів на розмір даного показника.

На рисунку 2.4 зображено динаміку валового прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) підприємства за 2018-2020 роки, на відміну від попередніх показників має спадну зміну.

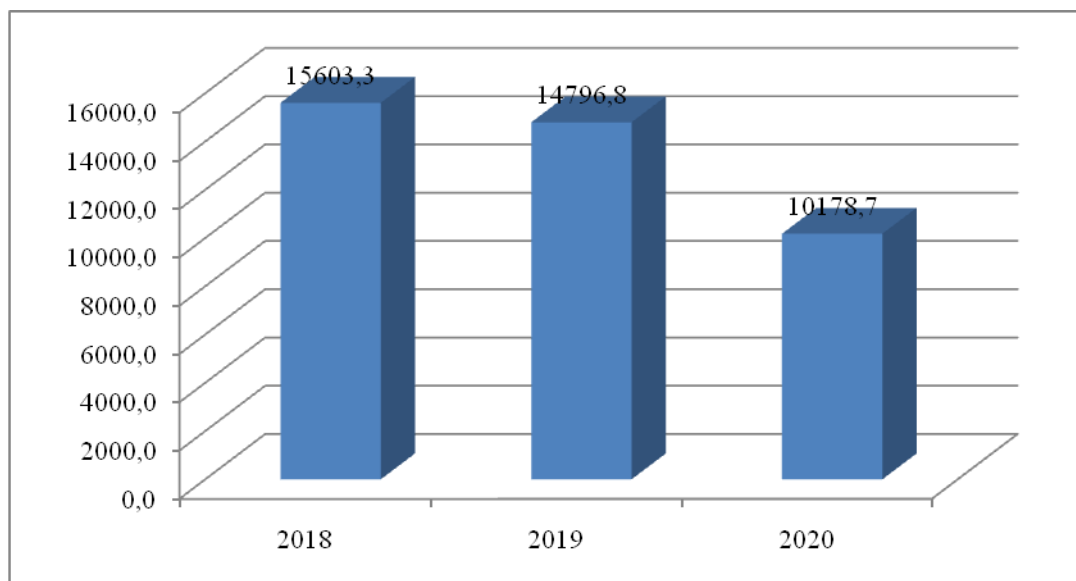


Рисунок 2.4 – Динаміка валового прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» за 2018-2020 роки, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з рисунка 2.4, валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» у 2019 році порівняно з 2018 роком цей показник знизився з 15 603,3 тис. грн до 14 796,8 тис. грн, або на 5,17 %, а у 2020 році порівняно з 2019 роком значення даного показника

знизилося на майже 32 % – до 10 178,7 тис. грн. Зауважимо, що спад обсягу валового прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» пов'язаний із активними діями керівництва із подолання негативних наслідків пандемії, нокдауну та карантинних обмежень, що перманентно вводились протягом досліджуваного періоду.

Для більш точного аналізу прибутковості діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» поряд із аналізом валового прибутку потрібно провести аналіз витрат.

На рисунку 2.5 зображено динаміку витрат ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» за досліджуваний період.

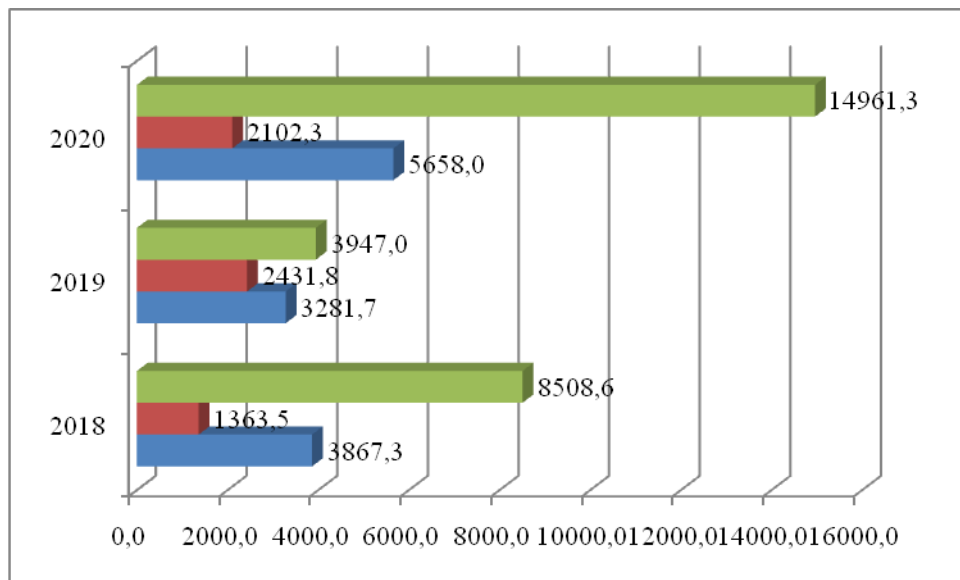


Рисунок 2.5 – Динаміка адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат ТОВ «Сав-Дистрибьюшн», тис. грн
Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з рисунка 2.5, найбільшу питому вагу витрат ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» займають інші операційні витрати, зокрема у 2020 році їх розмір складав 14 961,3 тис. грн, що в двічі більше величини обсягів суми адміністративних витрат та витрат на збут. Протягом досліджуваного періоду інші операційні витрати щороку складали найбільшу величину. Так, у 2018 році величина інших операційних витрат складала 8 508,6 тис. грн, в той час

як сума адміністративних витрат і витрат на збут складала 5 230,8 тис. грн. У 2019 році ситуація протилежна – сума адміністративних витрат і витрат на збут складала 5 713,5 тис. грн, а величина інших операційних витрат складала 3 947 тис. грн.

Особливу увагу варто зосередити на величині збутових витрат ТОВ «Сав-Дистрибьюшн», які протягом досліджуваного періоду мали перманентну зростаючу тенденцію, з 1363,5 тис. грн у 2018 році до 2102,3 тис. грн у 2020 році.

На завершення аналізу фінансових результатів ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» у 2018-2020 роках наведемо динаміку чистого прибутку підприємства за досліджуваний період (рисунок 2.6).

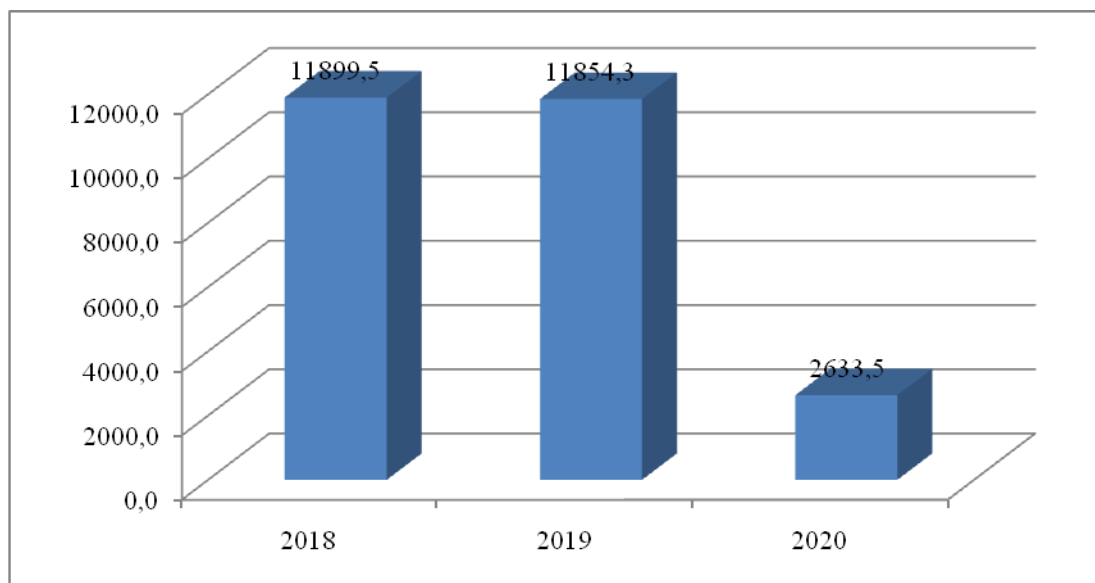


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» за 2018-2020 роки, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З рисунка 2.6 спостерігаємо суттєві коливання розміру чистого прибутку ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» за досліджуваний період. Найбільший розмір чистого прибутку спостерігаємо у 2018 році 11 899,5 тис. грн. У 2019 році розмір чистого прибутку нижчий лише на 0,38 %, у 2020 році розмір чистого прибутку суттєво знизився – на 78 %.

Якщо коливання даного показника у 2019 році в порівнянні із 2018 роком на 0,38 % є природнім, то різке зниження його значення у 2020 році має декілька причин, по-перше – це активний розвиток підприємства – зростання інших операційних витрат, через які фінансуються роботи на відкриття магазинів, розбудову логістичної мережі та омніканальності тощо і, по-друге – це намагання керівництва ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» знизити обсяг податкового навантаження.

Отже, за досліджуваний період ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» ефективно адаптувалось до умов пандемії та карантинних обмежень і продовжувало нарощувати масштаби діяльності, намагаючись при цьому зменшувати податкове навантаження, і вважаємо, що керівництву підприємства у наступних періодах, в першу чергу, варто сконцентруватись на вжитті заходів щодо утримання досягнутих показників.

2.3 Аналіз асортиментної політики мережі магазинів «Фокстрот» в розрізі маркетингової підтримки

Зважаючи на специфіку роботи ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» на ринку побутової техніки та електроніки, прибутковість діяльності магазинів «Фокстрот» мають значну залежність від асортименту і структури реалізації продукції. Асортиментна політика, особливо підприємства сфери ритейлу, є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами та формуванні конкурентних переваг.

У магазинах «Фокстрот» представлено асортиментний ряд, що складається з понад 40 тис. товарних одиниць, що входять до складу 14 основних асортиментних груп [20].

За понад 25 років роботи компанія налагодила відносини з понад 170 вітчизняними і зарубіжними партнерами, які представляють близько 1100 торгових марок.

Стосовно структури продажів побутової та техніки електроніки магазинами «Фокстрот» за досліджуваний період, то відмітимо, що в цілому продажі відповідають тенденціям, які склалися на ринку електроніки та побутової техніки України, підтвердженням цьому є дані, які наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура асортименту товарів магазинів «Фокстрот» у 2019-2020 роках

Назва асортиментної групи	Дані за роками				Відхилення	
	2019		2020		Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
	Фактично, тис. грн	Питома вага, %	Фактично, тис. грн	Питома вага, %		
Смартфони і телефони	29 188,4	35,8	36 265,1	37,3	7 076,7	124,2
Техніка для кухні	12 963,6	15,9	16 236,7	16,7	3 273,1	125,2
Техніка для дому	9 783,8	12	7 972,5	8,2	-1 811,3	81,5
Ноутбуки, ПК, планшети	10 028,4	12,3	13 125,4	13,5	3 097,0	130,9
Телевізори та аудіотехніка	8 479,3	10,4	10 111,5	10,4	1 632,1	119,2
Для геймерів	733,8	0,9	1 652,8	1,7	919,0	225,2
Смартгаджети	3 750,5	4,6	3 986,2	4,1	235,8	106,3
Фото, відео, авто	2 282,9	2,8	3 111,2	3,2	828,3	136,3
Дім, сад	1 223,0	1,5	1 750,1	1,8	527,1	143,1
Посуд	733,8	0,9	1 069,5	1,1	335,7	145,7
Спорт і туризм	896,9	1,1	583,4	0,6	-313,5	65,0
Інструмент	815,3	1,0	875,0	0,9	59,7	107,3
Товари для дітей	652,3	0,8	486,1	0,5	-166,1	74,5
Разом	81 531,9	100	97 225,5	100		

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Отже, як свідчать дані таблиці 2.2, більшість асортиментних груп товарів магазинів «Фокстрот» продемонстрували, хоча і не завжди значне, проте стабільне зростання. Регресували продажі лише за такими групами як «техніка для дому», «спорт і туризм» та «товари для дітей». Керівництво магазинів «Фокстрот» пов'язує це з проблемами, які виникли із постачанням даних видів апаратури у другому кварталі 2020 року. Також варто відмітити незначне зростання за такими групами як «Смартгаджети» та «інструмент».

Найбільші темпи зростання продажів демонстрували товари «Для геймерів» (125,2 %) «Посуд» (45,7 %), «Дім, сад» (43,1 %), «Охорона та

відеоспостереження» (33,33 %). Проте, варто зауважити, що в даному випадку потрібно здійснити додатковий аналіз асортименту магазинів «Фокстрот» методом АВС-аналізу, з метою виявлення впливу кожної асортиментної групи на загальний результат продажів.

Таблиця 2.3 – АВС-аналіз асортименту товарів магазинів «Фокстрот» у 2020 році

Назва асортиментної групи	Обсяг реалізації (спадний), тис. грн	Частка в обігу, %	Кумулятивний обіг, %	Група
Смартфони і телефони	36 265,1	37,3	37,3	А
Техніка для кухні	16 236,7	16,7	54,0	
Ноутбуки, ПК, планшети	13 125,4	13,5	67,5	
Телевізори та аудіотехніка	10 111,5	10,4	77,9	
Техніка для дому	7 972,5	8,2	86,1	В
Смартгаджети	3 986,2	4,1	90,2	
Фото, відео, авто	3 111,2	3,2	93,4	
Дім, сад	1 750,1	1,8	95,2	С
Для геймерів	1 652,8	1,7	96,9	
Посуд	1 069,5	1,1	98,0	
Інструмент	875,0	0,9	98,9	
Спорт і туризм	583,4	0,6	99,5	
Товари для дітей	486,1	0,5	100,0	
Разом	97 225,5	100		

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Наведений у таблиці 2.2 АВС-аналіз асортименту магазинів «Фокстрот», дозволяє здійснити більш точний аналіз його структури.

Так, на асортиментні групи «Смартфони і телефони», «Техніка для кухні», «Ноутбуки, ПК, планшети» і «Телевізори та аудіотехніка» припадає 77,9 % обсягу реалізації – зазначені групи необхідно віднести до групи А, тобто зростання обсягів продажів в даній групі має визначальний вплив на загальну ефективність продажів.

На асортиментні групи «Техніка для дому», «Смартгаджети» і «Фото, відео, авто» припадає лише 15,5 % обсягу реалізації – зазначені групи необхідно віднести до групи В, тобто зростання обсягів продажів в даній групі має суттєво менший вплив на загальну ефективність продажів.

На асортиментні групи «Дім, сад», «Для геймерів», «Посуд», «Інструмент», «Спорт і туризм» і «Товари для дітей» припадає 6,7 % обсягу реалізації – зазначені групи віднесимо до групи С, тобто зростання обсягів продажів в даній групі майже не здійснює вплив на загальну ефективність.

Таким чином, зростання виручки магазинів фокстрот у 2020 році, в першу чергу, забезпечили такі асортиментні групи як «Смартфони і телефони» (24,2 %), «Ноутбуки, ПК, планшети» (30,9 %), «Техніка для кухні» (25,2 %) та «Телевізори та аудіотехніка» (19,2 %).

Структуру асортименту магазинів «Фокстрот» у 2020 році за групами наведено на рисунку 2.7.

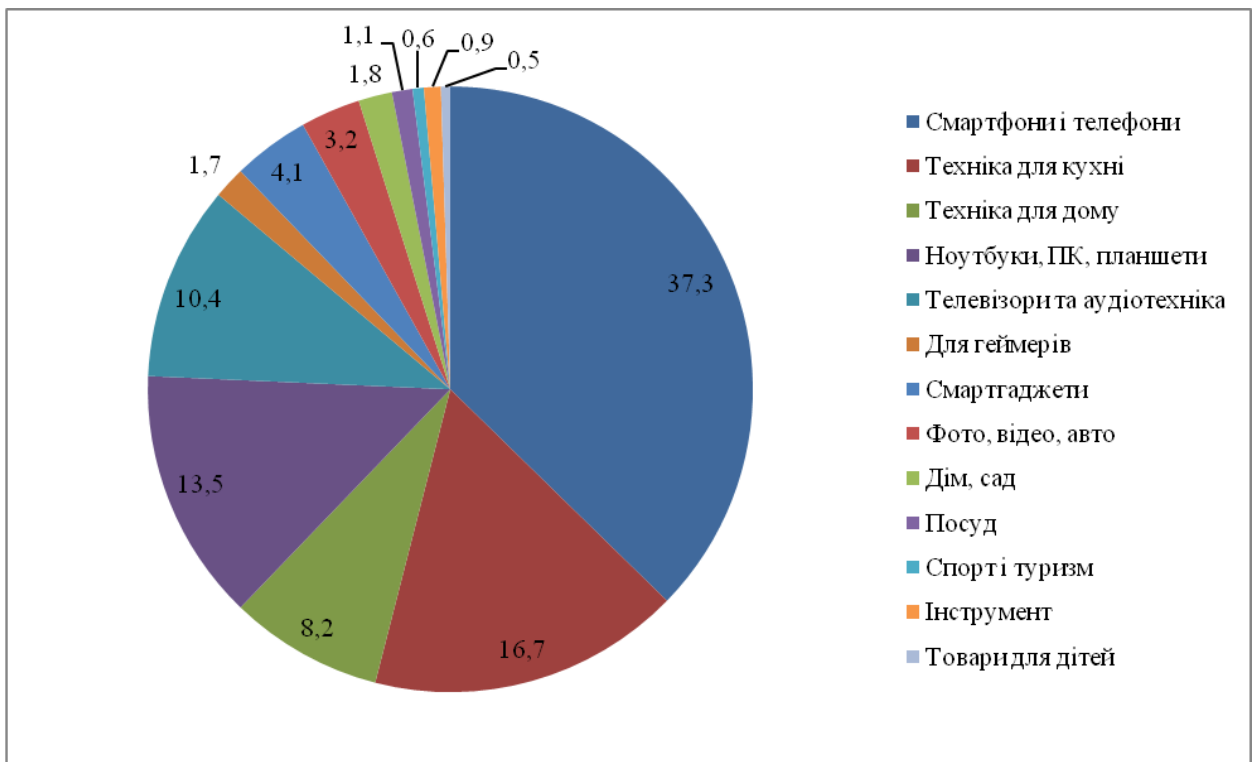


Рисунок 2.7 – Структура асортименту магазинів «Фокстрот» у 2020 році за групами, %

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

З рисунка 2.7 та таблиці 2.3 ми бачимо, що найбільшу питому вагу у структурі продажів магазинів «Фокстрот» займають чотири асортиментних групи, лідером серед яких є асортиментна група «Смартфони і телефони» – 37,3 %, на другому місці розташувалася асортиментна група «Техніка для

кухні» – 16,7 %, третє місце посідає асортиментна група «Ноутбуки, ПК, планшети» – 14,5 %, на четвертому місці розмістилася асортиментна група «Телевізори та аудіотехніка» – 10,4 %, решта асортиментних груп займають не більше 22,1 %.

В основі маркетингової підтримки асортиментної політики ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» лежить офіційний бренд-персонаж, сайт та інтернет-магазин «Фокстрот» [19; 20; 21; 22; 23].

Зауважимо, що з 2019 року мережа почала ребрендинг з гаслом «Оновлюйся!» і запустила цілковите перезавантаження позиціонування, бізнес-процесів та оновлення магазинів.

Незмінний символ компанії «Фокстрот» – лисичка «Фоксі». Розпочавши апгрейд-2019 мережа «Фокстрот» представила новий імідж та оновила символ бренду – лисичку, яка за час функціонування компанії пережила три ребрендинги, серед яких – взагалі відмова від використання бренд-персонажу. Креативна команда компанії «вдихнула» у нього нове життя, зробивши його діджитальним. Персонаж задіяний у комунікаційній складовій – у рекламі, на фасадах, в соціальних мережах, магазинах і різноманітних візуальних носіях. Як заявляють дизайнери, «вона завжди готова комунікувати з покупцями, розповідаючи їм про скидки, бонуси та програми лояльності (рисунок 2.8) [19].



Рисунок 2.8 – Еволюція бренд-персонажу мережі магазинів «Фокстрот»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

«Фокстрот» є абсолютним лідером в категорії магазинів побутової техніки за рівнем впізнаваності бренду [19].

Після впровадження нової стратегії в асортименті мережі магазинів «Фокстрот» можна знайти такі різні «паketні» рішення: обладнання для блогерів, відео операторів, геймерів тощо.

Одним з компонентів оновлення бренду «Фокстрот» була модернізація та оптимізація офіційного інтернет-магазину – www.foxtrot.com.ua [20].

Інтернет-магазин електроніки відрізняється продуманим дизайном. Навігація сайтом не викликає ускладнень. Користувачі швидко переходять між категоріями та можуть обрати потрібну модель, дізнатись актуальну ціну та перейти на сторінку оформлення та оплати замовлення (рисунок 2.9). За даними similarweb.com інтернет-магазин foxtrot.com.ua щомісяця відвідують 4,4 млн користувачів [20].

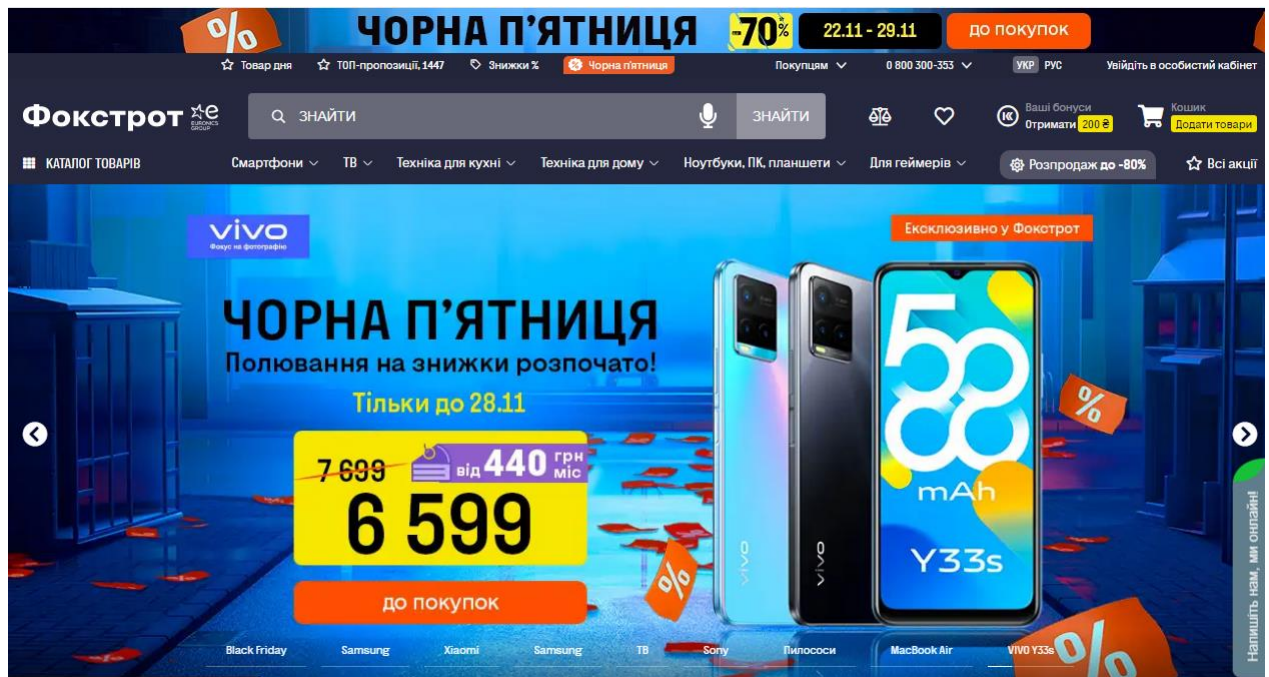


Рисунок 2.9 – Офіційний сайт мережі «Фокстрот»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Нововведення торкнулись й офлайн-мережі торговельних точок. Нова стратегія змінила формат магазинів таким чином, щоб зробити життя покупців простіше «тут і зараз».

Залежно від формату, в кожній з точок продажів реалізовано одне з таких нововведень:

– youtube-точка. Спеціальна зона, в якій можна особисто попрацювати з технікою й електронікою, що підходить для створення контенту. У точці можна записати блоги або провести онлайн-конференцію;

– фотозони з декораціями. Ще одна цікава локація для зйомки контенту, в якій наявні відповідні декорації та фони (рисунок 2.10);

– зона новинок. Частина магазину відводиться під демонстрацію топових і рідкісних новинок світу електроніки.



Рисунок 2.10 – Фото-зона в магазині «Фокстрот»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Нововведення відкривають перед клієнтами мережі магазинів «Фокстрот» безліч нових можливостей.

Для постійних покупців мережі діє «Програма лояльності «Фокс fan», яка за 15 років її існування налічує понад 10 млн покупців. Учасники «Фокс fan» отримують за кожну покупку кешбек у вигляді бонусів, які можна використовувати при оплаті наступних покупок, зменшуючи реальну вартість товару (1 бонус прирівнюється 1 гривні). Окрім цього, учасники «Фокс fan» першими дізнаються про унікальні акції та новинки мережі

«Фокстрот», отримують персональні пропозиції, кваліфіковану консультацію й експертизу з купівлі електронних гаджетів та побутової техніки, фіскальні чеки про здійснення покупок (рисунок 2.11).

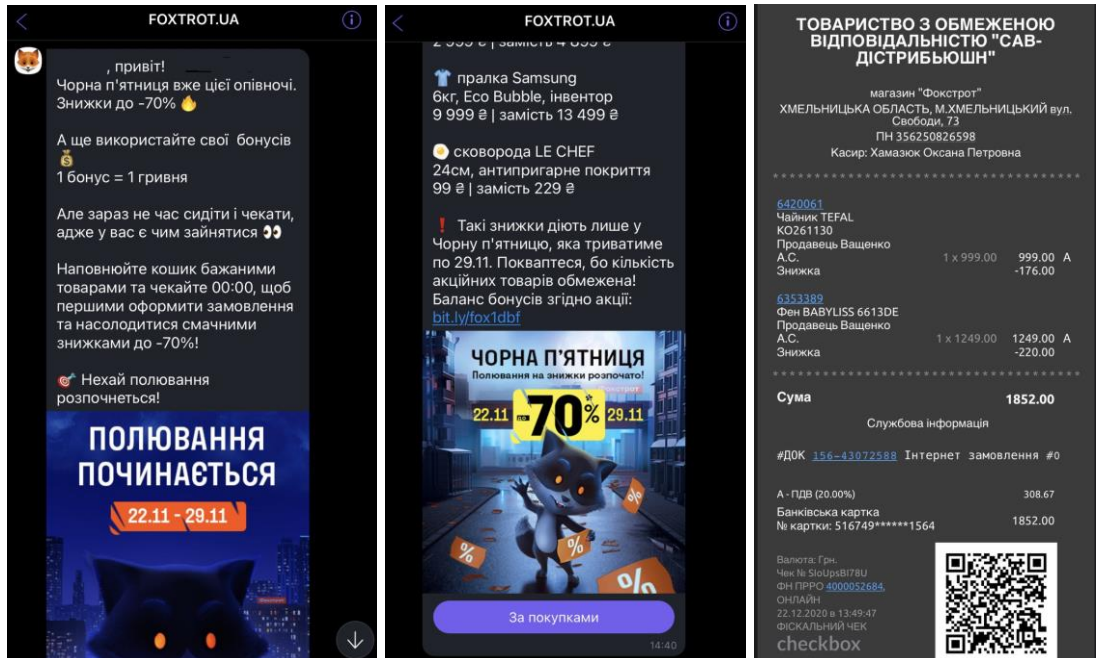


Рисунок 2.11 – Програма лояльності «Фокс fan» у месенджері Viber

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Отже, підсумовуючи аналіз асортиментної політики магазинів «Фокстрот» в розрізі маркетингової підтримки, зауважимо, що підприємство успішно пододало виклики, пов'язані із пандемією та карантинними обмеженнями, та успішно провела оновлення та ребрендинг маркетингової інфраструктури в напрямі омніканальності.

Висновки до другого розділу

Події, що відбуваються в Україні та світі суттєво вплинули на діяльність усіх ритейлерів, не стали винятком й оператори ринку побутової техніки та електроніки. Пандемія, локдаун, постійні зміни в карантинних

обмеженнях і споживчій поведінці – це ті реалії, в яких працюють вітчизняні ритейлери сфери торгівлі побутовою технікою та електронікою. Однак, попри нестабільність та повну непередбачуваність, майже всі оператори відзначили позитивну динаміку та зростання основних показників.

Після виходу з весняного карантину з червня по грудень 2020 року продажі «Фокстрот» на ринку зросли на 25 % порівняно з аналогічним періодом 2019 року. За обсягом продажів «Фокстрот» завершив 2020 рік із зростанням на 20 %, а частка онлайн-продажів зросла вдвічі. У 2020-2021 роках «Фокстрот» продовжив роботу над оновленням бренду, удосконаленням роздрібною мережі та онлайн-продажів, реалізацією маркетингової стратегії. Це призвело до підвищення впізнаваності та вплинуло на трафік та конверсію: у третьому кварталі 2020 року бренд «Фокстрот» шукали в Google на 41% більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Така робота позитивно вплинула на збільшення частоти покупок (+7 %), кількості повторних покупок (+10 %) та утримання клієнтів (+16 %). А база постійних клієнтів мережі «Фокстрот» зросла до 10,6 млн.

У магазинах «Фокстрот» представлено асортиментний ряд, що складається з понад 40 тис. товарних одиниць, що входять до складу 14 основних асортиментних груп.

Найбільшу питому вагу у структурі продажів магазинів «Фокстрот» займають чотири асортиментних групи, лідером серед яких є асортиментна група «Смартфони і телефони» – 37,3 %, на другому місці розташувалася асортиментна група «Техніка для кухні» – 16,7 %, третє місце посідає асортиментна група «Ноутбуки, ПК, планшети» – 14,5 %, на четвертому місці розмістилася асортиментна група «Телевізори та аудіотехніка» – 10,4 %, решта асортиментних груп займають не більше 22,1 %.

В основі маркетингової підтримки асортиментної політики ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» лежить офіційний бренд-персонаж, сайт та інтернет-магазин «Фокстрот», діє програма лояльності «Фокс fan».

3 Дослідження та шляхи управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на засадах маркетингу

3.1 Дослідження конкурентних позицій магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький

Проведене, аналітико-діагностичне дослідження фінансової та маркетингової діяльності магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки Хмельницької області засвідчило, що підприємство працює прибутково та цілком успішно долає виклики, пов'язані із пандемією та карантинними обмеженнями, проте, на нашу думку, розробка ефективних шляхів управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» вимагає оцінювання дослідження їх конкурентних позицій на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький, а також організації та проведення маркетингових досліджень уподобань споживачів щодо визначення конкурентних переваг місць купівлі побутової техніки та електроніки.

Щодо оцінювання конкурентних позицій магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький, зауважимо що пошукова система Google на запит «Купити побутову техніку та електроніку в м. Хмельницький» видала значну кількість торговельних підприємств, що здійснюють реалізації побутової техніки та електроніки у м. Хмельницькому, зрозуміло, що це головні конкуренти магазинів «Фокстрот» (таблиця 3.1).

Представлені торговельні підприємства різняться за розмірами (мережеві національні ритейлери та місцеві ритейлери), формою торгівлі (опт і роздріб), місцем розташування, асортиментом (широкий асортимент, спеціалізований асортимент), типом торгівлі (торгівля новою технікою, торгівля вживаною технікою) тощо.

Таблиця 3.1 – Конкуренти магазинів «Фокстрот» у м. Хмельницький

Назва підприємства	Адреса	Асортимент
«Експерт»	вулиця Степана Бандери, 2а ТРЦ «Оазис»	Широкий асортимент
«Технопростір»	вулиця Проскурівська, 1 вулиця Степана Бандери, 2а ТРЦ «Оазис»	Ноутбуки, смарфони, планшети, гаджети
«Ельдорадо»	вулиця Степана Бандери, 2а ТРЦ «Оазис»	Широкий асортимент
«Алло»	вулиця Проскурівська, 1 вулиця Степана Бандери, 2а ТРЦ «Оазис»	Ноутбуки, смарфони, планшети, гаджети
«Техносвіт»	вулиця Кам'янецька 121, вулиця Купріна, 2	Техніка для дому та кухні
«ВМ Техніка»	вулиця Тернопільська, 7 провулок Степана Бандери, 2а	Широкий асортимент
«Техмаг»	вулиця Тернопільська, 5	Техніка для дому та кухні
«Comfy»	вулиця Степана Бандери, 2а ТРЦ «Оазис»	Широкий асортимент
Центр техніки «ЦЕ ТЕ» в Епіцентрі	вул. Зарічанська, 11/4	Широкий асортимент

Джерело: розроблено автором

Представлені у таблиці 3.1 дані свідчать про те, що у магазинів «Фокстрот» у місті Хмельницький є мінімум 5 прямих конкурентів, що пропонують споживачам найширший асортимент побутової техніки та електроніки провідних світових виробників.

Варто сконцентрувати особливу увагу на тому, що пошуковий сервер знайшов посилання на два магазини «Фокстрот» у м. Хмельницький – по вул. Свободи і по провулку Степана Бандери. Магазин по вул. Свободи знаходився 4-м у списку пошуковика, а магазин провулку Степана Бандери у ТЦ «Монблан» – на 8-му місці. В даному випадку, вважаємо, що керівництву магазинів необхідно додатково займатись просуванням та таргетингом саме у пошуковій системі Google.

Ще однією характерною особливістю конкурентів магазинів «Фокстрот» є те, що їх розміщення у місті Хмельницький локалізовано у ТЦ «Монблан», ТЦ «Оазис» та «Епіцентрі», тобто в безпосередній близькості від один від одного (рисунок 3.1).

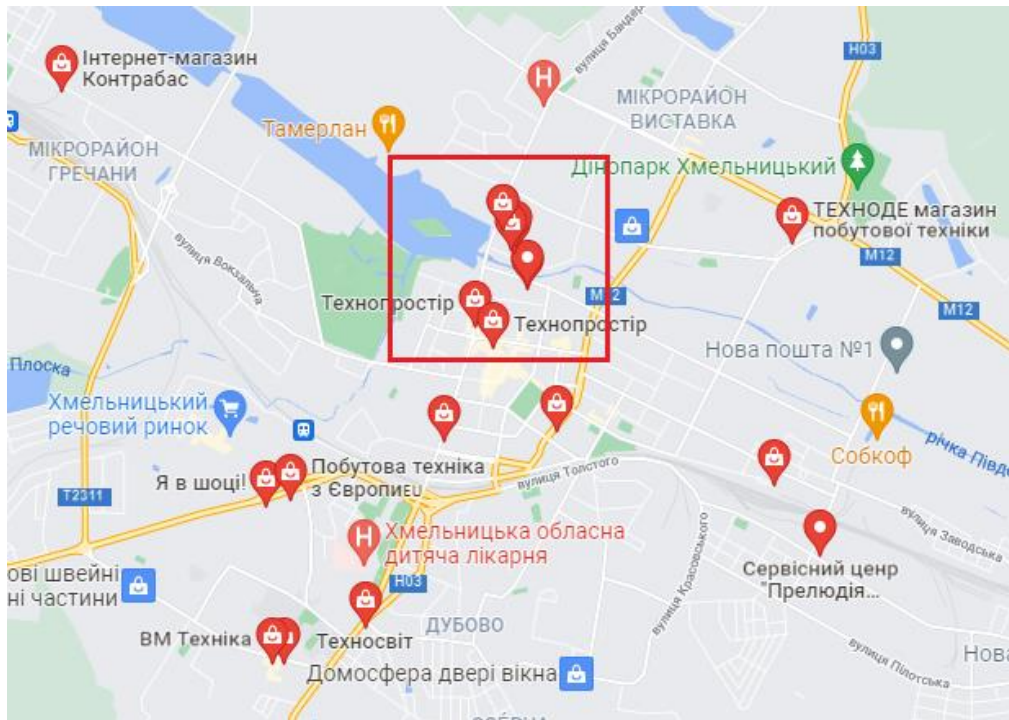


Рисунок 3.1 – Схема територіального розміщення конкурентів магазинів «Фокстрот» у м. Хмельницький

Джерело: розроблено автором

Таке близьке розташування магазинів, на нашу думку, має як позитивні, так і негативні сторони. Ключовою негативною стороною з позицій магазинів ми вважаємо те, що близькість місця розташування дозволяє споживачам легко переключатись між ними та може заплутати їх під час остаточного вибору – це вимагає додаткових маркетингових заходів та навчання персоналу. Варто зауважити, що для споживачів таке загострення конкуренції безумовно є позитивним аспектом. Ключовою негативною стороною з позицій магазинів ми вважаємо те, що серед конкурентів в даній локації з 2019 року представлений оновлений магазин «Фокстрот» в ТЦ «Монблан».

З метою більш чіткого визначення позицій, за якими магазини мережі «Фокстрот» у м. Хмельницький переважають або поступаються конкурентам, нами було проведено експертне опитування споживачів, які мають досвід покупок в представлених у таблиці 3.1 ритейлерів побутової техніки та електроніки.

Нами було запропоновано споживачам, зважаючи на їх досвіт, оцінити ритейлерів побутової техніки та електроніки у м. Хмельницький за шкалою від 1 до 10 за такими показниками:

- якість роботи та компетентність продавців-консультантів;
- швидкість обслуговування;
- якість та ширина асортименту продукції;
- зручність розташування;
- наявність і зрозумілість програм лояльності;
- наявність гарантійного обслуговування;
- наявність післягарантійного обслуговування;
- якість оформлення магазину (екстер'єр, інтер'єр, брендування).

Оцінювання проводилось споживачами незалежно один від одного. Споживачі заповнювали Google-форму і ставили оцінку лише в тому випадку, якщо дійсно мали досвіт взаємодії з тим або іншим магазином. Всього було відібрано та опрацьовано 30 експертних оцінок, лише тих, в яких було здійснено оцінку одного із 6-ти магазинів, що мають широкий асортимент (таблиця 3.1) товарів, тобто конкурують між собою за усіма асортиментними позиціями – це, в першу чергу, «Фокстрот», «Ельдорадо», «Експерт», «ВМ техніка», «Центр техніки» та «Comfy».

У таблиці 3.2 представлено результати споживчого експертного оцінювання ритейлерів побутової техніки та електроніки м. Хмельницький.

Як видно з таблиці 3.2 найсильнішу конкурентну позицію на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький займають магазини «Фокстрот» – споживачі оцінили у понад 9 балів такі показники як: «Якість та ширина асортименту продукції», «Зручність розташування» та «Якість оформлення магазину (екстер'єр, інтер'єр, брендування)». Варто зауважити на тому, що показник «Зручність розташування» отримав таку високу оцінку у зв'язку з тим, що інший магазин «Фокстрот» у м. Хмельницький розташований поза основною локацією по вул. Степана Бандери в центрі міста.

Таблиця 3.2 – Результати споживчого експертного оцінювання рітейлерів побутової техніки та електроніки м. Хмельницький

Рітейлер Показник	«Фокстрот»	«Ельдорадо»	«Експерт»	«ВМ техніка»	«Центр техніки»	«Comfy»
Якість роботи та компетентність продавців-консультантів	8,7	9,0	7,4	8,3	5,0	8,5
Швидкість обслуговування	8,8	8,3	7,4	8,5	7,6	8,5
Якість та ширина асортименту продукції	9,4	9,3	7,5	7,0	9,2	8,9
Зручність розташування	9,3	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0
Наявність і зрозумілість програм лояльності	8,7	8,3	5,5	5,0	9,0	9,0
Наявність гарантійного обслуговування	7,8	7,8	6,5	6,5	8,5	8
Наявність післягарантійного обслуговування	7,7	8,7	6,5	6,5	8,5	8
Якість оформлення магазину (екстер'єр, інтер'єр, брендування)	9,2	9,4	8,0	7,6	9,5	9,2
Разом	69,6	68,8	56,8	57,4	64,3	68,1

Джерело: розроблено автором

Такі показники магазинів «Фокстрот» як «Якість роботи та компетентність продавців-консультантів», «Швидкість обслуговування» та «Наявність і зрозумілість програм лояльності» отримали від експертів 8,7-8,8 балів, що також свідчить про наявні конкурентні переваги за даними показниками. Показники «Наявність гарантійного та післягарантійного обслуговування» оцінені споживачами у 7,7-7,8 балів – це не найвищі оцінки серед конкурентів.

В цілому за результатами споживчого експертного оцінювання конкуренти ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький розташувалися таким чином:

- «Фокстрот» – 69,6 балів;
- «Ельдорадо» – 68,8 балів;

- «Comfy» – 68,1 балів;
- «Центр техніки» – 64,3 балів;
- «ВМ техніка» – 57,4 балів;
- «Експерт» – 56,8 балів.

З метою кращого сприйняття результатів споживчого експертного оцінювання, відобразимо їх у вигляді діаграми на рисунку 3.2.

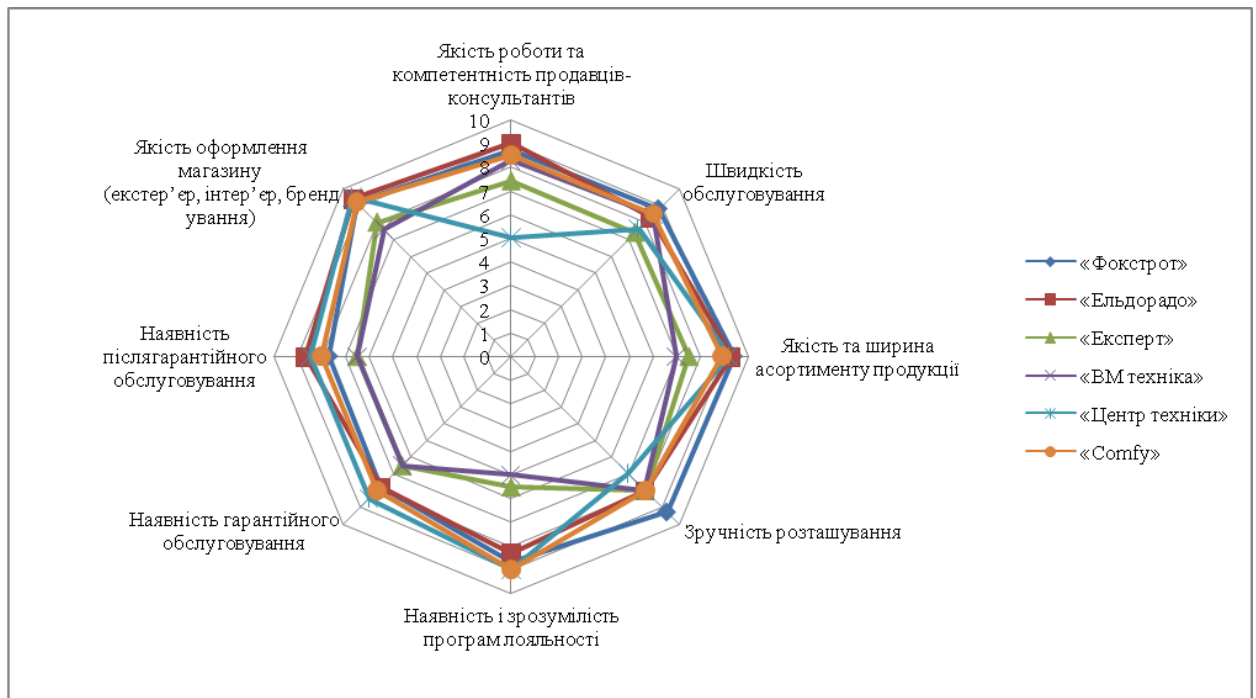


Рисунок 3.2 – Діаграма споживчого експертного оцінювання ритейлерів побутової техніки та електроніки м. Хмельницький

Джерело: розроблено автором

Таким чином, представлені результати споживчого експертного оцінювання дозволяють зробити висновок, що на ринок побутової техніки та електроніки м. Хмельницький є висококонкурентним. Серед ритейлерів, що пропонують споживачам увесь спектр побутової техніки та електроніки є чотири ключових оператори – «Фокстрот», «Ельдорадо», «Comfy» та «Центр техніки», кожен із зазначених операторів має свої сильні і слабкі сторони. Конкурентні позиції магазинів «ВМ техніка» та «Експерт» відчутно слабші.

Зауважимо, що хоча магазини «Фокстрот» займають лідируючі позиції, проте явних конкурентних переваг, які б вигідно відрізняли їх від

конкурентів споживче експертне оцінювання не виявило, що є певними ризиками збереження даних позицій у майбутньому. Так, наприклад, якщо магазин «Центр техніки» усуне основний свій недолік, що стосується роботи продавців-консультантів та швидкості обслуговування, то цілком ймовірно, що саме «Центр техніки» займатиме лідируючі позиції.

В першу чергу керівництву магазинів «Фокстрот» необхідно звернути на такі показники як «Наявність гарантійного та післягарантійного обслуговування» та докласти зусиль щодо посилення конкурентних позицій за даними показниками.

Таким чином, дослідження конкурентних позицій магазинів «Фокстрот» засвідчило одночасно і їх лідируючі позиції на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький і відсутність явних, унікальних конкурентних переваг, які б вигідно відрізняли їх від конкурентів. Тому, вважаємо за необхідне додатково дослідити уподобання споживачів щодо побутової техніки та електроніки, місця їх купівлі та вимірювання рівня прихильності до магазинів ТМ «Фокстрот».

3.2 Маркетингові дослідження уподобань споживачів щодо визначення конкурентних переваг місць купівлі побутової техніки та електроніки

Організація та проведення маркетингових досліджень уподобань споживачів щодо визначення конкурентних переваг місць купівлі побутової техніки та електроніки та аналіз їх результатів, на нашу думку, дозволить сформулювати шляхи управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на засадах маркетингу.

Для успішного проведення дослідження нами попередньо складено анкету, форму анкети розміщено на Google-диску і поширено посилання на дану форму серед різноманітних груп споживачів у месенджерах Viber та Telegram [6].

Нами було опитано 30 респондентів, які останнім часом купували побутову техніку та електроніку, у період проходження переддипломної практики протягом вересня-листопада 2021 року.

Споживачам було запропоновано обрати один або декілька варіантів відповідей, здійснити оцінювання або написати власний коментар серед запропонованих запитань анкети (додаток А).

Проаналізуємо відповіді респондентів на запитання анкети, зробимо висновки, проведемо розрахунки та надамо відповідні рекомендації.

Аналіз відповідей респондентів на перше запитання анкети засвідчив, що 96,7% опитаних чітко пам'ятають який тип побутової техніки чи електроніки вони купували останнім часом, що засвідчує актуальність даного дослідження.

На рисунку 3.3 представлено результати відповідей респондентів на запитання анкети: «Оберіть місце здійснення останньої покупки».

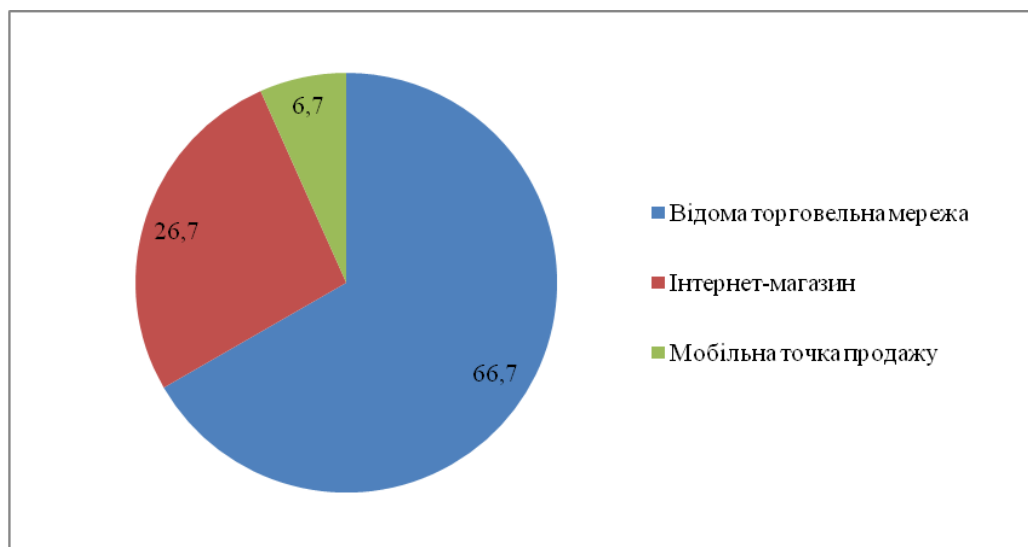


Рисунок 3.3 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо місця здійснення останньої покупки, %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування респондентів

Дані, наведені на рисунку 3.3, вказують на те, що 66,7 % споживачів купили побутову техніку в одній з відомих торговельних мереж, 26,7 % – в інтернет-магазині та 6,7 % – в мобільних точках продажу.

На рисунку 3.4 представлено результати відповідей споживачів на запитання анкети: «Які ризики Ви відчували, купуючи побутову техніку чи електроніку саме в цьому місці?». Респондентам надавалась можливість обрати декілька варіантів відповіді.

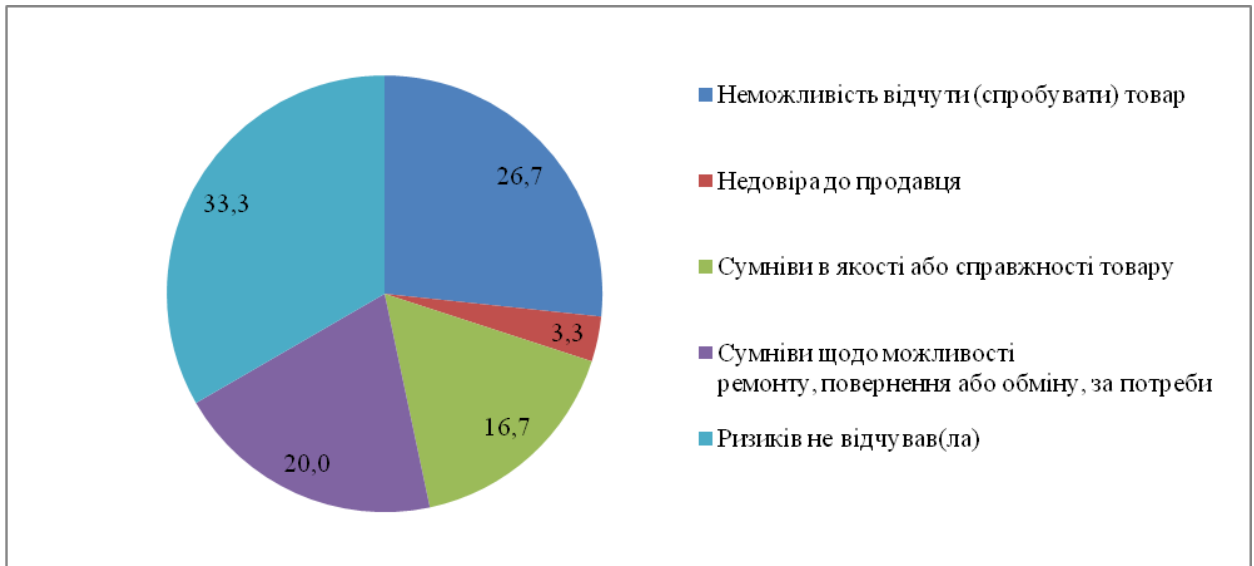


Рисунок 3.4 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо ризиків, які вони під час покупок у зазначених місцях, %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування респондентів

Як видно з рисунка 3.4, значна частина респондентів (33,3%) не відчувала жодних ризиків під час здійснення покупки, 26,7 % хвилювало те, що вони не можуть відчутти товар, у 20 % виникали сумніви щодо можливостей післягарантійного сервісу, у 16,7; виникали сумніви щодо якості або справжності товару та 3,3 % хоч і мали недовіру до продавця, проте покупку здійснили.

Аналіз відповідей респондентів на четверте і п'яте запитання анкети засвідчив, що тих самих 96,7 % респондентів окрім того, що вони пам'ятають що саме купували, також пам'ятають торговельну марку побутової техніки чи електроніки вони купували останнім часом. При чому переважна більшість респондентів (86,7 %) є прихильниками різних товарних марок залежно від типу продукції, 10 % є прихильниками лише конкретної товарної марки і 3,3 % не звертають увагу на товарні марки.

Аналіз відповідей респондентів на шосте, сьоме, восьме і дев'яте запитання анкети засвідчив, що в категорії «Персональні електронні девайси» респонденти віддають перевагу смартфонам «Xiaomi», планшетами «Samsung», ноутбукам і комп'ютерній техніці – «Asus». В категорії «Телевізійна техніка» респонденти віддають перевагу телевізорам, домашнім кінотеатрам та тюнерам «LG», а монітори обирають «Samsung». В категорії «Техніка для кухні» респонденти віддають перевагу холодильникам і мікрохвильовим печам «Samsung», газовим поверхням, плитам і духовим шафам «Gorenje», готують їжу та напої за допомогою техніки «Tefal», «Philips», «Braun» та «Bosch». В категорії «Техніка для дому» – машинам «Samsung», «LG» та «Bosch», праскам «Philips», пилосмокам «Samsung», аксесуарам догляду за волоссям «Braun» та «Philips».

Отже, підсумовуючи перший блок запитань можемо констатувати, що споживачі добре орієнтуються в усьому різноманітті побутової техніки та мають власні стійкі сподобання щодо переваг товарних марок.

На рисунку 3.5 представлено результати відповідей респондентів на запитання анкети: «Якими критеріями Ви керуєтесь при купівлі побутової техніки чи електроніки?».

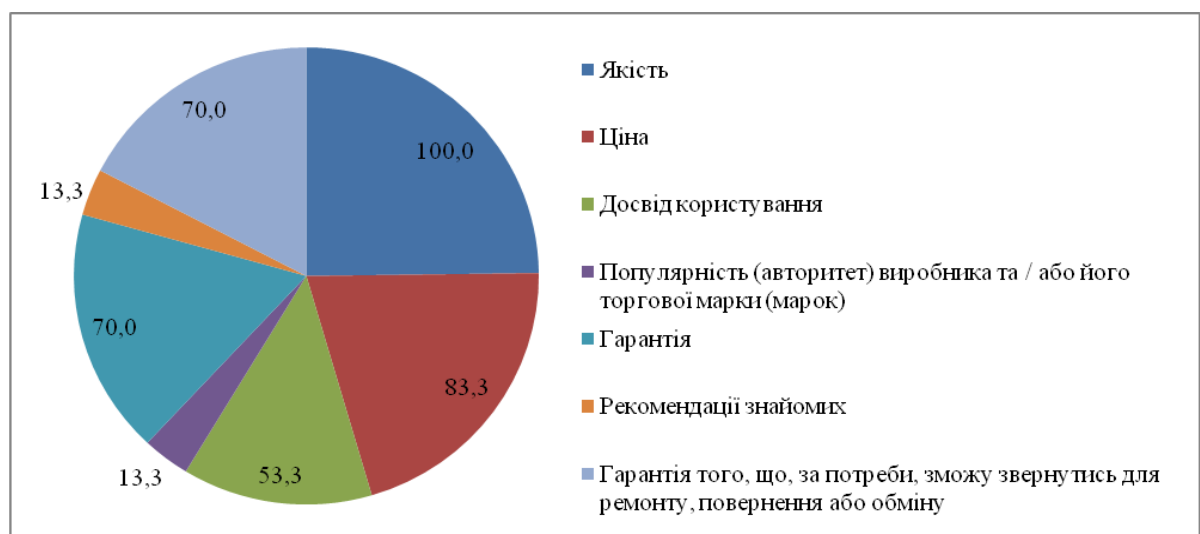


Рисунок 3.5 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо критеріїв вибору побутової техніки та електроніки, %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування респондентів

Зауважимо, що респондентам надавалась можливість обрати декілька варіантів відповіді. Аналіз відповідей кожного респондента та даних, представлених на рисунку 3.5, засвідчив, що 100% респондентів звертають увагу на якість товару, 83 % – на ціну, по 70 % – на умови гарантії та сервісу, 53 % – на власний досвід користування. Варто наголосити на тому, що в такому ж порядку споживачі проранжували значимість запропонованих критеріїв.

В тринадцятому запитанні анкети, що стосувалось вибору відомих точок продажу побутової техніки чи електроніки у м. Хмельницький, респонденти продемонстрували цілковиту обізнаність щодо місць продажу побутової техніки та електроніки м. Хмельницький.

На рисунку 3.6 представлено результати відповідей респондентів на запитання анкети: «Вкажіть черговість Ваших відвідувань магазинів (оберіть перших три за Вашим пріоритетом)?».

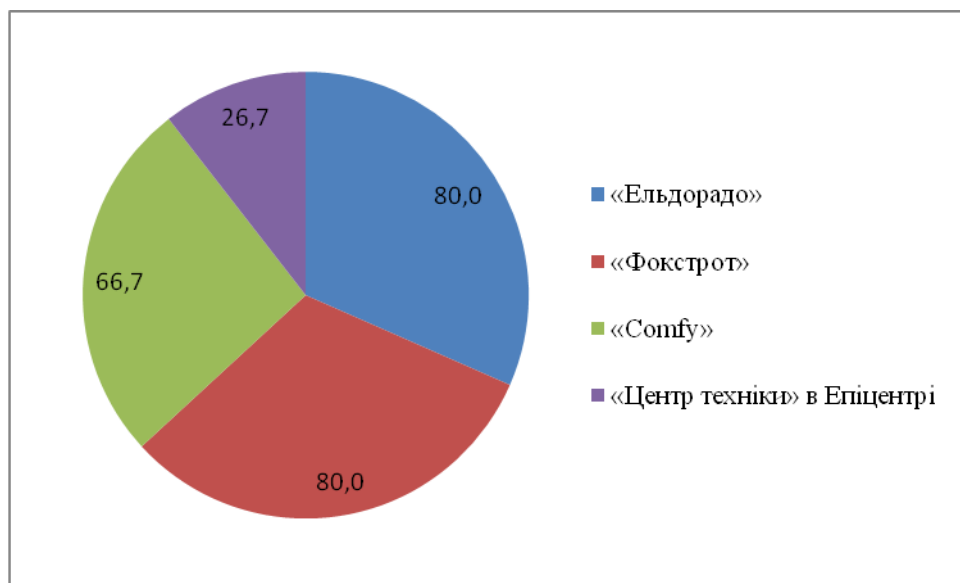


Рисунок 3.6 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо черговості відвідування магазинів, %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування респондентів

Як видно з рисунка 3.6, значна частина респондентів (80 %), в тому випадку якщо було прийнято рішення купити побутову техніку чи

електроніку саме в торговельній мережі і є гостра потреба тактильного контакту з об'єктом покупки, першими оберуть магазини «Ельдорадо» та «Фокстрот», 66,7 % вказали, що відвідають «Comfy» та 26,7 % обрали «Центр техніки» в Епіцентрі. Серед причин саме такого вибору респонденти зазначили зручне розташування (56,7 %), лояльність до магазину (46,7 %), впевненість в якості техніки (43 %).

Підсумовуючи відповіді респондентів на другий блок запитань анкети констатуємо, що у покупців побутової техніки та електроніки сформовано чітку послідовність процесу вибору – починаючи із критеріїв вибору і закінчуючи черговістю відвідувань магазинів.

На рисунку 3.7 представлено результати відповідей респондентів на запитання анкети: «Що перше Вам спадає на думку коли ви бачите або чуєте назву «Фокстрот»?».

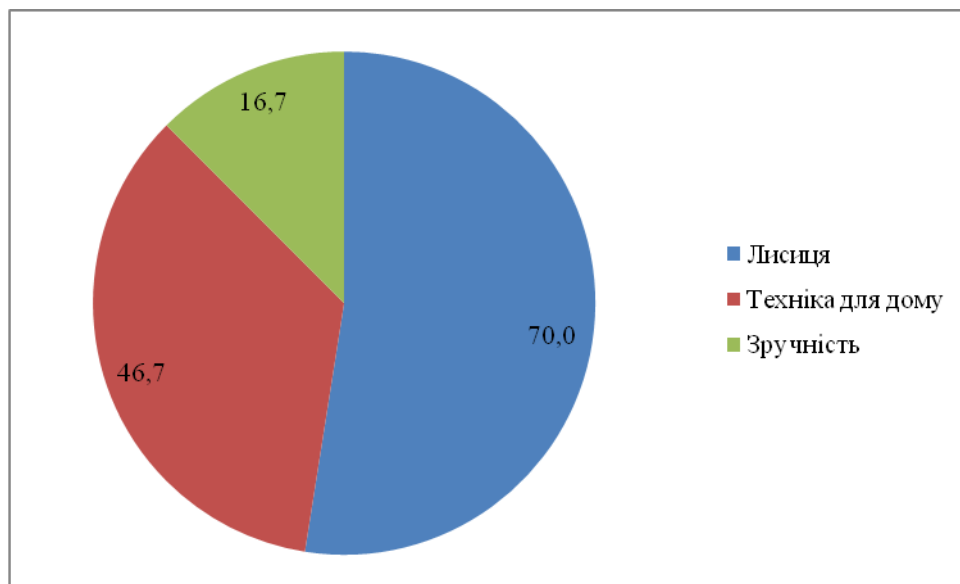


Рисунок 3.7 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо асоціацій, що викладає назва «Фокстрот», %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування респондентів

Дані, наведені на рисунку 3.7, вказують на те, що 70 % респондентів асоціюють магазини «Фокстрот» саме з бренд-персонажем, 46,7 % – з технікою для дому, власне, дана назва тривалий час була присутня на

логотипі «Фокстрот» та 16,7 % респондентів обрали також критерій зручність. Щодо інших критеріїв, таких як якість, надійність, гарантія та сервіс – їх обрали менше 1 % респондентів, що свідчить про силу та впізнаваність бренд-персонажу «Фокстрот», з яким респонденти асоціюють якість, надійність та інші важливі параметри.

Відповідаючи на запитання анкети, щодо наявності асортименті магазинів «Фокстрот» побутової техніки власних товарних марок, 86,7 % респондентів зазначили, що не знають про які саме товарні марки є власними. Інша частина респондентів хоча й знають про наявність власних товарних марок, проте серед чотирьох із них вірно обрали лише товарну марку «Bravis», що свідчить про неефективність просування мережею «Фокстрот» продукції власних товарних марок. Проте, варто додатково зауважити на тому, що респонденти виявили значну зацікавленість (86,7 %) в отриманні додаткової інформації щодо продукції власних товарних марок.

На рисунку 3.8 представлено результати відповідей респондентів на запитання анкети: «Оцініть за школою від 1 (найнижча оцінка) до 10 (найвища оцінка) з якою ймовірністю Ви б рекомендували магазини «Фокстрот» своїм близьким і знайомим».

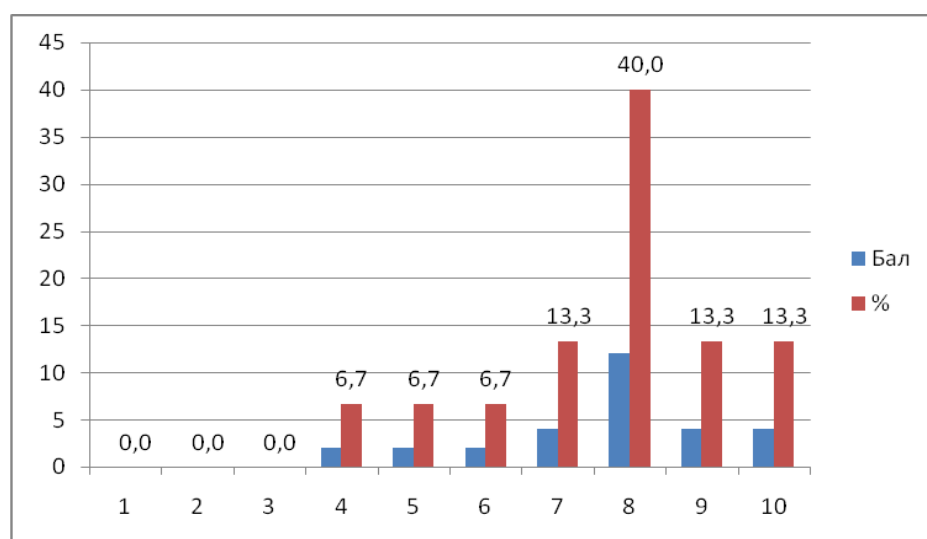


Рисунок 3.8 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо їх готовності рекомендувати магазини «Фокстрот» близьким і знайомим, %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування респондентів

Формулюючи запитання ми ставили за мету розрахувати на основі виставлених оцінок «Чистий індекс промоутерів – NPS», що розраховується як різниця між відсотковим співвідношенням «промоутерів» і «критиків» і показує поточний рівень клієнтської лояльності.

Як видно з рисунка 3.8, всього 26,6 % респондентів поставили оцінки 9 та 10 – це «промоутери», 53,3 % поставили оцінки 7 та 8 – це «нейтралі» і 20,1 % респондентів поставили оцінки від 1 до 6 – це «критики». Таким чином, не беручи до уваги «нейтралів», NPS буде складати різницю між відсотками «промоутерів» та «критиків», тобто 6,5 %. Такий розмір даного показника свідчить про середній рівень лояльності серед опитаних респондентів до магазинів «Фокстрот».

Відповідаючи на запитання анкети про причини такого оцінювання, респонденти, що поставили оцінки нижче 7, зауважили на тому, що на ринку побутової техніки та електроніки присутні «кращі» магазини. Проте, на нашу думку, керівництву магазинів варто особливу увагу звернути на 40 % респондентів, які поставили оцінку 8 – це потенційні «промоутери».

Підсумовуючи аналіз даного блоку запитань щодо ставлення до магазинів «Фокстрот» констатуємо, що респонденти в цілому позитивно налаштовані до магазинів, мають стійку асоціацію з бренд-персонажем, проте погано орієнтуються в асортименті власних товарних марок.

Черговий блок запитань анкети стосувався створенню портрета респондента, що приймав участь в анкетуванні, тому з певним відсотком ймовірності можемо стверджувати, що основними споживачами побутової техніки та електроніки у м. Хмельницький є і жінки (56,7 %) і чоловіки (43,3 %), віком від 20 до 40 років (66,7 %), які працюють або навчаються (83,3 %), заміжні та мають одну або більше дітей (80 %).

Таким чином, проведені маркетингові дослідження конкурентних переваг місць купівлі побутової техніки та електроніки м. Хмельницький та вимірювання прихильності споживачів до магазинів ТМ «Фокстрот» дозволили виявити шляхи управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на засадах маркетингу.

3.3 Розробка шляхів управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот»

Проведені у попередніх підрозділах роботи аналіз асортиментної та маркетингової політики, дослідження конкурентних позицій та вимірювання уподобань та прихильності споживачів до магазинів «Фокстрот» дозволили зробити такі ключові висновки та окреслити основні недоліки:

– «Фокстрот» потужна омніканальна мережа магазинів побутової техніки та електроніки, яка, завдяки продуманій маркетинговій діяльності та вдалому позиціонуванню через бренд-персонажа, є одним з лідерів ринку за обсягами продажів та кількістю клієнтів у програмі лояльності «Фокс fan». Проте, програму «Фокс fan» навряд чи можна називати повноцінною програмою лояльності – це скоріше кешбек-програма або складова програми стимулювання збуту тощо. Враховуючи те, що значення індексу NPS становить 6,5 %, говорити про «справжню» лояльність споживачів також не має підстав;

– мережа магазинів «Фокстрот» займає лідируючі конкурентні позиції на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький за більшістю основних показників, проте не має яскраво виражених конкурентних переваг. Тому, за умови активних дій конкурентів, може швидко втрати досягнуті лідируючі позиції;

– дослідження уподобань споживачів побутової техніки та електроніки виявили їх значну потребу не просто у якісній техніці – споживачі потребують гарантій якісного сервісу протягом усього життєвого циклу техніки. Мережа магазинів «Фокстрот» не забезпечує такий сервіс;

– стратегія «Фокстроту» щодо просування власних товарних марок неефективна, хоча в Україні тривалий час спостерігається тренд підтримки українських товаровиробників. Переважна більшість споживачів не має жодної інформації щодо власних товарних марок «Фокстроту» проте бажає таку інформацію отримувати.

На нашу думку, усунути усі виявлені недоліки, зокрема, у програмі «Фокс fan», у відсутності яскраво виражених конкурентних переваг, у відсутності якісного сервісу протягом усього життєвого циклу техніки та неефективної стратегії просування власних товарних марок, є можливість шляхом управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на основі розширення діючої кешбек-програми «Фокс fan» до рівня комплексної повноцінної «програми лояльності».

Обґрунтовуючи розширення програми «Фокс fan» до рівня повноцінної «програми лояльності», варто, в першу чергу, зауважити на тому, що лояльність у маркетингу означає побудову довгострокових відносин, у яких споживач (клієнт) із прихильністю ставиться до продукції виробника, бренда чи магазину і стає його постійним клієнтом [1; 4; 5; 8; 11; 12; 24].

Вважаємо за доцільне в даному контексті навести слова засновника Amazon Джеффа Безоса, який двадцять років тому сказав: «Ми не замовляємо жодної телевізійної реклами, ми беремо всі кошти, які мали вкласти в телевізійну рекламу, і вкладаємо їх в безкоштовну доставку, нижчі ціни на товари, винахід нових покращених послуг тощо. Те, що ми вже зробили на ранніх етапах і робимо сьогодні стосується допомоги клієнтам знаходити потрібні їм продукти. І клієнти відчувають нашу чесність, інновації та розвиток» [11].

Варто також зауважити на тому, що «унікальні» конкурентні переваги у висококонкурентному середовищі ринку побутової техніки та електроніки стало досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту та зниження цін, тому що все це швидко копіюється конкурентами. А ставлення до клієнта скопіювати набагато складніше. Лише розуміючи потреби клієнта та передбачаючи його потенційні бажання, можна створити такий продукт чи послугу, від яких клієнту неможливо відмовитися. Прагненням мережі «Фокстрот», на нашу думку, має стати ситуація – коли у клієнта на етапі вибору техніки чи гаджета буде сформовано чітке розуміння того, що лише у «Фокстроті», окрім якісної техніки, він отримає повний спектр підтримки, статусу та сервісу.

Щодо неефективної стратегії «Фокстрот» у просуванні власних товарних марок, то зауважимо, що лояльним клієнтам значно простіше продавати нові послуги і продукти, оскільки в клієнтоорієнтованій компанії вже є позитивний імідж і хороша репутація серед її лояльних клієнтів.

Управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на основі розширення діючої кешбек-програми «Фокс fan» до рівня комплексної «програми лояльності» необхідно здійснювати у декілька етапів (рисунок 3.9).

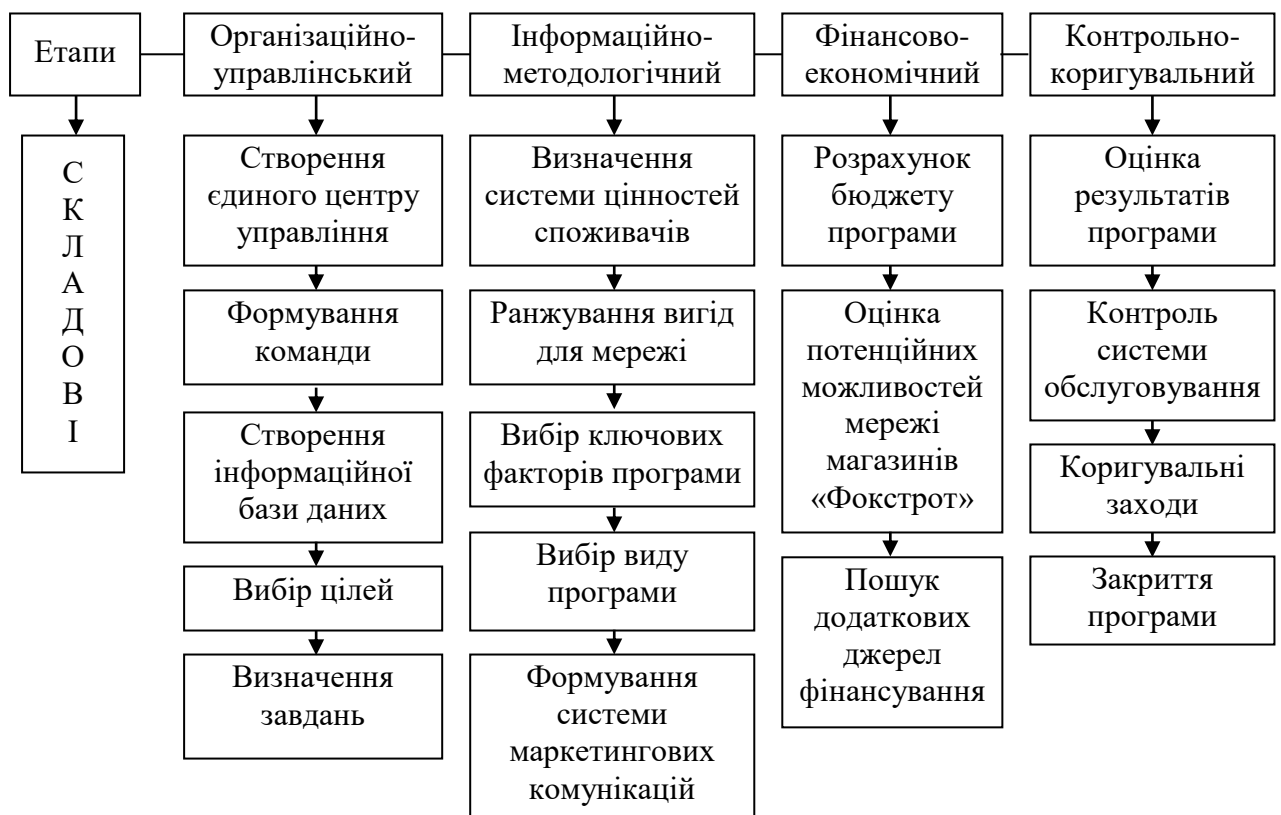


Рисунок 3.9 – Послідовність процесу розроблення та управління програмою лояльності клієнтів «Фокстрот»

Джерело: адаптовано автором на основі [8; 11; 12]

Початковим етапом процесу розробки комплексної програми лояльності є організаційно-управлінська діяльність, пов'язана зі створенням єдиного центру управління, що відповідає за формування команди розробників та підрядників, створення клієнтської бази, вибір цілей та визначення завдань. Так як в результатах програми зацікавлені усі

працівники підприємства, тому у її розробці повинні взяти участь усі управлінські підрозділи, що є однією з основних вимог сучасної концепції маркетингу та фактором успіху підприємства на ринку. Зауважимо, що на ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» виконано усі організаційно-управлінські заходи із забезпечення функціонування діючої кешбек-програми «Фокс fan».

Однією з основних цілей програми лояльності є необхідність створення інформаційної клієнтської бази, під час формування якої необхідно дотримуватись таких кроків: визначитись зі змістом бази даних; відпрацювати періодичність її наповнення та оновлення; вибрати та перевірити підходи до збору та обробки інформації; визначити необхідні інформаційні та людські ресурси. Зазначаємо, що клієнтська база мережі магазинів, як зазначалось раніше, обліковується відповідними CRM технологіями та налічує понад 10 млн клієнтів.

Наступні кроки спрямовані на вибір й формулювання цілей програми. Завдання у межах цілепокладання характеризуються визначенням чітких параметрів, за якими буде можливість здійснювати оцінювання ефективності програми лояльності. Основними цілями діючої кешбек-програми «Фоксfan» є збільшення кількості повторних покупок. Згідно офіційних даних «Фокстрот» із 90% покупців, що здійснили покупку з використанням бонусної картки 75% з них здійснюють повторні покупки. А нові після позитивного досвіду від першого контакту в офлайн або онлайн приєднуються до кешбек-програми «Фоксfan» [27].

Вибір виду програми лояльності відбувається підставі вищезгаданих заходів, визначення привілеїв, ключових чинників лояльності тощо. Існує значна кількість підходів до розробки програм лояльності. Деякі з них формуються з урахуванням традиційних програм стимулювання збуту, інші передбачають лише окремі заходи щодо запровадження сезонних знижок, розпродажів, коригування цін тощо [8]. Власне такий підхід на даний момент обрано в мережі магазинів «Фокстрот». У таблиці 3.3 наведено зупинені, діючі та рекомендовані види програм лояльності для споживачів мережі магазинів «Фокстрот».

Таблиця 3.3 – Зупинені, діючі та рекомендовані види програм лояльності для клієнтів мережі магазинів «Фокстрот»

Види програм	Організаційно-економічна компонента	Рівень привілеїв відносно цільової групи споживачів	Статус
Дисконтні програми	Повернення частини вартості товару в момент покупки. Вартісні привілеї: – дисконтна-програма «Фокс Клуб»	Високий	Зупинена у 2019 році
Накопичувальні дисконтні картки	Накопичення відсоткового розміру знижок на наступну покупку. Вартісні привілеї: – дисконтна-програма «Фокс Клуб»	Високий	Зупинена у 2021 році
Бонусні програми заохочень	Накопичення балів для наступної знижки на куплений товар. Вартісні привілеї: – кешбек-програма «Фокс fan»	Високий	Діюча
Подарункові сертифікати	Отримання сертифікату, який можна подарувати чи використати як дисконтну картку. Соціально-вартісні привілеї: – «Фокс сертифікат» – наприклад, сертифікат на 1200 грн за ціною 1000 грн	Середній	Рекомендована
Розіграші призів	Розіграші призів серед споживачів, що здійснили покупку у відповідний період часу. Соціальні привілеї: – «Фокс розіграш» – святкові розіграші приурочені до відповідних дат	Середній	Рекомендована
Брендові клуби	Надання споживачам VIP статусу для отримання ними соціальних і вартісних привілеїв: – «Фокс VIP» – буде доступна після виконання певних умов; – «Фокс колекція» – збери колекцію техніки для кухні, для дому, геймінгу тощо, купленої у фокстрот і отримай персональні вигоди	Низький	Рекомендована
Сервісне обслуговування (після продажне)	Додаткові, частково-безкоштовні, послуги з метою стимулювання повторних покупок. Вартісні привілеї: – «Фокс сервіс» – увесь спектр обслуговування, від встановлення техніки і до оцінювання за трайд-ін, телефонне консультування, виїзди тощо	Низький	Рекомендована

Джерело: розроблено автором на основі [8; 11; 12]

Наступні кроки необхідно спрямувати на розроблення системи маркетингових комунікацій, на основі яких буде донесено інформацію про програму лояльності до цільових клієнтів, вибираючи найбільш відповідні для тієї або іншої канали. В мережі магазинів «Фокстрот» налагоджена ефективна система маркетингових комунікацій.

На етапі фінансово-економічного обґрунтування програми лояльності здійснюється розробка фінансової концепції залежно від типу програми, розміру сегмента ринку, обраних заходів та загальної стратегії просування. Тому саме на цьому етапі, перш за все, рекомендується сформувати бюджет програми з урахуванням усіх запланованих заходів та маркетингових інструментів, необхідних для їх просування. При розрахунку бюджетної складової обов'язково потрібно враховувати фінансові ризики, що виникають під час запуску та функціонування програми. Для мережі магазинів «Фокстрот» необхідним буде коректування існуючих бюджетів в сторону збільшення для забезпечення рекомендованих нами видів програми.

Четвертий етап спрямований на моніторинг результатів програми лояльності та розробку коригувальних заходів щодо її покращення. Важливим заходом на даному етапі є процес оцінювання результатів програми та визначення її ефективності. Зауважимо, що, вимір лояльності – складний процес, оскільки важко пов'язати фінансові витрати з нефінансовими результатами. Лояльність, незважаючи на її якісні характеристики (поведінка та ставлення покупця до товару, бренду), можна виміряти кількісними показниками. Результати ефективності діючої на «Фокстрот» кешбек-програми періодично висвітлюються на сайті та в аналітичних оглядах ринку побутової техніки та електроніки, зокрема частота повторних покупок в магазинах «Фокстрот» досягнула 75%.

Рекомендації щодо підвищення ефективності просування власних товарних марок мережі магазинів «Фокстрот» стосуються в першу чергу пошуку можливостей переорієнтування їх випуску з потужностей у КНР на потужності українських підприємств. Це буде мати позитивний вплив і на іміджеву, і фінансову складові. Зокрема, в межах м. Хмельницького, ми

пропонуємо керівництву «Фокстрот» вступити в переговори із ДП «Новатор», яке має досвід випуску телевізійної техніки під торговельною маркою «Novator». Продукцію товарної марки, наприклад, «Fokstrot-Novator», на нашу думку, можна успішно вписати як в існуючу програму лояльності, так і в рекомендовану, зокрема надавати на дану продукцію пожиттєву гарантію, а також використовувати її як засіб управління конкурентними перевагами. Зауважимо, що розрахунок бюджету, який потрібен для реалізації даних рекомендацій, є ускладненим, оскільки потребує врахування значної кількості додаткових факторів, таких як умови співпраці ГК «Фокстрот» з виробниками КНР, вартість обладнання, кваліфікація працівників тощо.

Підсумовуючи вищезазначене, необхідно додатково зауважити на тому, що, розрахований у попередньому підрозділі роботи за методом Ф. Райхельда індекс NPS («чистий індекс промоутерів») має значення 6,5%, що також підтверджує необхідність коректування та доповнення існуючої кешбек-програми «Fokspan», оскільки відносно невисока лояльність свідчить про наявність неефективно функціонуючих маркетингових активів, непродуктивність витрат на маркетингові технології, а отже, відсутність ефективності від здійснених інвестицій у маркетинг [27].

Дослідження Ф. Райхельда показують, що якщо коефіцієнт утримання покупців підвищити всього лише на 5%, то це призведе до зростання доходу на 25-200%. При правильному використанні програм лояльності витрачені на акції бюджети знижуються на 20%. І при цьому на 15% збільшують продажі, на 20% – маркетинговий ефект, на 23% – лояльність до бренду. Згідно наших досліджень, мережа магазинів «Фокстрот» має значний потенціал для зростання чистого індекс промоутерів, оскільки кількість клієнтів, які виставили оцінку «вісім» складає 40% [27].

З метою кращого представлення результатів запропонованих рекомендацій щодо шляхів управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот», наведемо їх узагальнення у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Зведена таблиця рекомендацій щодо шляхів управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот»

Назва рекомендованого заходу	Мета, що досягається	Методи досягнення цілей	Показники ефективності, що характеризують результат
Розширення діючої кешбек-програми «Фокс fan» до рівня «комплексної програми лояльності»	Управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот»	Програма «Фокс сертифікат»	Підвищення коефіцієнта утримання покупців на 5% призведе до зростання доходу на min 25%, зменшення бюджетів на акції на 20%, зростання продажів на 15%, зростання маркетингового ефекту на 20%, зростання лояльності до бренду на 23%. Потенціал підвищення коефіцієнта утримання покупців мережі «Фокстрот» – min 40%
		Програма «Фокс розіграш»	
		Програма «Фокс VIP»	
		Програма «Фокс колекція»	
		Програма «Фокс сервіс»	
Підвищення ефективності просування власних товарних марок мережі магазинів «Фокстрот»		Пошук можливостей переорієнтування випуску продукції власних товарних марок з потужностей у КНР на потужності українських підприємств, наприклад ТМ «Fokstrot-Novator»	

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо шляхів управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» забезпечуватимуть наявність стійких, унікальних конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки.

Висновки до третього розділу

Дослідження конкурентних позицій магазинів «Фокстрот» засвідчило одночасно і їх лідируючі позиції на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький і відсутність явних, унікальних конкурентних переваг, які б вигідно відрізняли магазини «Фокстрот» від конкурентів.

Маркетингові дослідження уподобань споживачів щодо визначення конкурентних переваг місць купівлі побутової техніки та електроніки засвідчили, по-перше, споживачі добре орієнтуються в усьому різноманітті побутової техніки та мають власні стійкі сподобання щодо переваг товарних марок, по-друге, у покупців побутової техніки та електроніки сформовано чітку послідовність процесу вибору – починаючи із критеріїв вибору і закінчуючи черговою відвідувань магазинів, по-третє, споживачі в цілому позитивно налаштовані до магазинів мережі «Фокстрот», мають стійку асоціацію з бренд-персонажем, проте погано орієнтуються в асортименті власних товарних марок.

Усунення виявлених недоліків, зокрема, у програмі «Фокс fan», у відсутності яскраво виражених конкурентних переваг, у відсутності якісного сервісу протягом усього життєвого циклу техніки та неефективної стратегії просування власних товарних марок, запропоновано шляхом управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на основі розширення діючої кешбек-програми «Фокс fan» до рівня повноцінної «комплексної програми лояльності».

Висновки

У кваліфікаційній роботі магістра розглянуто актуальні проблеми управління конкурентними перевагами продукції торговельного підприємства на засадах маркетингу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра визначено, що конкурентною перевагою підприємства є результат більш ефективного управління процесами формування та розвитку таких кількісних та якісних властивостей товару, які є важливими для покупця.

В загальній класифікації за джерелами виникнення конкурентні переваги підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні. Під зовнішніми конкурентними перевагами слід розуміти переваги підприємства у задоволенні певних потреб споживачів. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють споживчу цінність: якість, ціну тощо. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність підприємства-виробника і базуються на процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності.

Передумовою формування конкурентних переваг є здійснення системного аналізу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Факторами конкурентних переваг підприємства є матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для формування та розвитку конкурентних переваг безпосередньо у виробничому процесі підприємства, а також у країні його функціонування. Залежно від конкретних значень (параметрів) даних факторів, підприємство може мати як сприятливі, так і несприятливі умови для створення та підтримки конкурентної переваги.

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра визначено, що події, що відбуваються в Україні та світі суттєво вплинули на діяльність усіх ритейлерів, не стали винятком й оператори ринку побутової техніки та електроніки. Пандемія, локдаун, постійні зміни в карантинних обмеженнях і

споживчій поведінці – це ті реалії, в яких працюють вітчизняні ритейлери сфери торгівлі побутовою технікою та електронікою. Однак, попри нестабільність та повну непередбачуваність, майже всі оператори відзначили позитивну динаміку та зростання основних показників.

Після виходу з весняного карантину з червня по грудень 2020 року продажі «Фокстрот» на ринку зросли на 25% порівняно з аналогічним періодом 2019 року. За обсягом продажів «Фокстрот» завершив 2020 рік із зростанням на 20 %, а частка онлайн-продажів зросла вдвічі. У 2020-2021 роках «Фокстрот» продовжив роботу над оновленням бренду, удосконаленням роздрібною мережі та онлайн-продажів, реалізацією маркетингової стратегії. Це призвело до підвищення впізнаваності та вплинуло на трафік та конверсію: у третьому кварталі 2020 року бренд «Фокстрот» шукали в Google на 41 % більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Така робота позитивно вплинула на збільшення частоти покупок (+7 %), кількості повторних покупок (+10%) та утримання клієнтів (+16 %). А база постійних клієнтів мережі «Фокстрот» зросла до 10,6 млн.

У магазинах «Фокстрот» представлено асортиментний ряд, що складається з понад 40 тис. товарних одиниць, що входять до складу 14 основних асортиментних груп.

Найбільшу питому вагу у структурі продажів магазинів «Фокстрот» займають чотири асортиментних групи, лідером серед яких є асортиментна група «Смартфони і телефони» – 37,3 %, на другому місці розташувалася асортиментна група «Техніка для кухні» – 16,7 %, третє місце посідає асортиментна група «Ноутбуки, ПК, планшети» – 14,5 %, на четвертому місці розмістилася асортиментна група «Телевізори та аудіотехніка» – 10,4 %, решта асортиментних груп займають не більше 22,1 %.

В основі маркетингової підтримки асортиментної політики ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» лежить офіційний бренд-персонаж, сайт та інтернет-магазин «Фокстрот», діє програма лояльності «Фокс fan».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра проведено дослідження конкурентних позицій магазинів «Фокстрот», що засвідчило

одночасно і їх лідируючі позиції на ринку побутової техніки та електроніки м. Хмельницький і відсутність явних, унікальних конкурентних переваг, які б вигідно відрізняли магазини «Фокстрот» від конкурентів.

Маркетингові дослідження уподобань споживачів щодо визначення конкурентних переваг місць купівлі побутової техніки та електроніки засвідчили, по-перше, споживачі добре орієнтуються в усьому різноманітті побутової техніки та мають власні стійкі сподобання щодо переваг товарних марок, по-друге, у покупців побутової техніки та електроніки сформовано чітку послідовність процесу вибору – починаючи із критеріїв вибору і закінчуючи черговістю відвідувань магазинів, по-третє, споживачі в цілому позитивно налаштовані до магазинів мережі «Фокстрот», мають стійку асоціацію з бренд-персонажем, проте погано орієнтуються в асортименті власних товарних марок.

Усунення виявлених недоліків, зокрема, у програмі «Фокс fan», у відсутності яскраво виражених конкурентних переваг, у відсутності якісного сервісу протягом усього життєвого циклу техніки та неефективної стратегії просування власних товарних марок, запропоновано шляхом управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на основі розширення діючої кешбек-програми «Фокс fan» до рівня повноцінної «комплексної програми лояльності».

Запропоновані рекомендації щодо шляхів управління посиленням конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» забезпечуватимуть наявність стійких, унікальних конкурентних переваг продукції магазинів «Фокстрот» на ринку побутової техніки та електроніки.

Перелік джерел посилання

1. Аакер Д. Створення сильних брендів / Д. Аакер ; пер. з англ. – 2-ге вид. – М. : ВД Гребеннікова, 2008. – 320 с.
2. Азоєв Г.Л. Конкурентні переваги фірми / Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков. – М. : ТОВ «Типографія «НОВИНИ»», 2000. – 256 с.
3. Бодак Ю.В. Аналіз сучасного стану світового ринку побутової техніки / Ю.В. Бодак, Є.А. Ерфан // Науковий вісник Ужгородського національного університету. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3xDjrEg>.
4. Братищенко А.С. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрямок маркетингу підприємства / А.С. Братищенко // Сучасні наукові дослідження та інновації. – 2015. – № 5. – Ч.4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3EboVsb>.
5. Булах І.В. Поняття соціально-відповідального маркетингу / І.В. Булах, Г.А. Какуніна, О.О. Черних // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 67-70.
6. Дослідження уподобань жителів м. Хмельницький щодо видів і брендів побутової техніки та електроніки, місця їх купівлі та вимірювання прихильності до магазинів ТМ «Фокстрот». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forms.gle/ZXUvXXrW5K4dgm1z8>.
7. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку / Т.А. Дяченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №. 4. – С. 203-208.
8. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М.М Іваннікова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014. – №3. С. 62-72.
9. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : [монографія] / О.І. Ковтун. – Львів : Вид-во «ЛКА», 2009. – 175 с.
10. Коупленд Т. Вартість компаній: оцінка та управління / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін; [пер. с англ.]. – М. : «Олімп-Бізнес», 2005. – 576 с.

11. Колесник М.В. Методологічні особливості управління лояльністю клієнтів в системі соціально-відповідального маркетингу / М.В. Колесник, Г.В. Малахівська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3FZZE1w>.
12. Кляченко І. О. Програми лояльності споживачів до бренду / Кляченко І. О., Зозульов О. В. // Актуальні проблеми економіки та управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3I2FI3j>.
13. Ламбен Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / Ж. Ламбен, Р. Чумпітас, И. Шулінг. – СПб.: «Пітер Ком», 2008. – 720 с.
14. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.] / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. – Львів : Вид-во «ЛКА», 2016. – 484 с.
15. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: Центр навч. літ., 2012. – 612 с.
16. Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. – New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1985. – 592 p.
17. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств : короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
18. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
19. Офіційний сайт Групи компаній «Фокстрот» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://foxtrotgroup.com.ua/>.
20. Офіційний сайт Інтернет-магазину «Фокстрот» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.foxtrot.com.ua/uk>.
21. Офіційна сторінка «Фокстрот» у Facebook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/foxtrotinfo/>.
22. Офіційна сторінка «Фокстрот» в мережі YouTube. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3lfcрАН>.
23. Офіційна сторінка «Фокстрот» в мережі Instagram. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3FZxHKo>.

24. Петриченко П.А. Еволюція концепцій маркетингу взаємин: пріоритети, концептуальна база, домінуюча логіка / П.А. Петриченко // Бізнес інформ. – 2013. – №3. – С. 367-372.

25. Підсумки українського сегменту техніки та електроніки у 2020 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3G3No39>.

26. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. О. Полтавська ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2004. – 255 с.

27. Райхельд Ф. Эффект лояльности: рушійні сили економічного зростання, прибутку, та неперехідної цінності / Ф. Райхельд, Т. Томас ; пер. з англ. – М., ВД «Вільямс» 2005. – 384 с.

28. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – №. 1. – С. 61-72.

29. Трачук Ю.В. Дослідження результатів діяльності, конкурентних позицій та прихильності споживачів магазинів ТМ «Фокстрот» в умовах пандемії / Ю.В. Трачук, В.М. Нянько // Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України», 16-18 грудня 2021 року, м. Хмельницький, 2021. – С. (в друці).

30. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації : навч. посіб. / Р.А. Фатхутдінов. – М. : Ексмо, 2004. – 544 с.

31. Фреюк О.В. Електронна торгівля на ринку побутової техніки та електроніки під час пандемії / О.В. Фреюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3o6UD4e>.

32. Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [монографія] / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Х. : Вид-во ХНАДУ, 2003. – 188 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета розроблена для дослідження Ваших уподобань щодо побутової техніки та електроніки, місця їх купівлі та вимірювання Вашої прихильності до магазинів ТМ «Фокстрот»

Шановний респонденте!

Дякуємо Вам за увагу та інтерес до нашого опитування. Ми займаємось дослідженнями уподобань споживачів побутової техніки та електроніки Хмельницького регіону, у зв'язку з чим просимо Вас заповнити невеличку анкету. Вся інформація буде використана в узагальненому вигляді. Ми гарантуємо конфіденційність отриманої інформації. Ваша думка дуже важлива для нас!

1. Назвіть тип побутової техніки чи електроніки, яку Ви купували останнім часом.

2. Оберіть місце здійснення останньої покупки.
 Відома торговельна мережа
 Інтернет-магазин
 Мобільна точка продажу
 Інше _____
3. Які ризики Ви відчували, купуючи побутову техніку чи електроніку саме в цьому місці?
 Неможливість відчутти (спробувати) товар
 Недовіра до продавця
 Сумніви в якості або справжності товару
 Сумніви щодо можливості ремонту, повернення або обміну, за потреби.
 Інше _____
4. Назвіть торговельну марку побутової техніки чи електроніки, яку Ви купували останнім часом

5. Ви є прихильником цієї товарної марки і намагаєтесь купувати продукцію лише даної товарної марки чи Ваші уподобання залежать від типу продукції?
 Прихильник лише цієї товарної марки
 Прихильник різних товарних марок залежно від типу продукції
 Не звертаю увагу на товарні марки
 Інше _____
6. Співставте Ваші улюблені товарні марки до типів побутової техніки чи електроніки в категорії «Персональні електронні девайси»
 Смартфони
 Нотбуки
 Планшети
 Комп'ютерна техніка
 Інше _____
7. Співставте Ваші улюблені товарні марки до типів побутової техніки чи електроніки в категорії «Телевізійна техніка»
 Телевізори
 Домашні кінотеатри
 Телевізійні тюнери
 Монітори

8. Співставте Ваші улюблені товарні марки до типів побутової техніки чи електроніки в категорії «Техніка для кухні»

- Холодильники
- Мікрохвильові печі
- Поверхні для приготування їжі
- Газові плити
- Прилади для приготування напоїв (чайники, блендери тощо)
- Прилади для приготування їжі (мультиварки, тостери тощо)
- Інше _____

9. Співставте Ваші улюблені товарні марки до типів побутової техніки чи електроніки в категорії «Техніка для дому»

- Пральні машини
- Праски та прасувальні комплекси
- Кондиціонери та кліматична техніка
- Пілосмоки
- Аксесуари догляду за волоссям (фени, плойки, щипці, стайлери тощо)
- Інше _____

10. Якими критеріями Ви керуєтесь при купівлі побутової техніки чи електроніки?

- Якість
- Ціна
- Досвід користування
- Популярність (авторитет) виробника та / або його торгової марки (марок)
- Гарантія
- Рекомендації знайомих
- Гарантія того, що, за потреби, зможу звернутись для доставки, встановлення, підключення, ремонту, повернення або обміну
- Інше _____

11. Які з названих критеріїв для Вас мають більше значення, а які менше (оберіть важливість від 1 до 7, де 1 - зовсім не важливо, 7 - дуже важливо)?

- Якість
- Ціна
- Досвід користування
- Популярність (авторитет) виробника та / або його торгової марки (марок)
- Гарантія
- Рекомендації знайомих
- Гарантія того, що, за потреби, зможу звернутись для доставки, встановлення, підключення, ремонту, повернення або обміну

12. Як Ви приймаєте рішення про купівлю побутової техніки чи електроніки?

- Зважаю лише на власний досвід (думку, бачення)
- Прислуховуюсь до рекомендацій знайомих, що мають досвід користування
- Прислуховуюсь до рекомендацій продавців-консультантів в точках продажу
- Читаю відгуки в Інтернет
- Інше _____

13. Оберіть відомі Вам точки продажу побутової техніки чи електроніки м. Хмельницький?

- «Алло»
- «Центр техніки» в Епіцентрі
- «Ельдорадо»
- «Comfy»

- Точки видачі «Rozetka»
- «Фокстрот»
- «Чіп»
- «ВМ-техніка»
- «Технопростір»
- «Експерт»
- «Техносвіт»
- «Орбіта»
- Інші _____

14. Якщо Ви прийняли рішення купити побутову техніку чи електроніку саме в торговельній мережі і відчуваєте гостру потребу тактильного контакту з об'єктом покупки, вкажіть черговість Ваших відвідувань магазинів (оберіть перших три за Вашим пріоритетом).

- «Алло»
- «Центр техніки» в Епіцентрі
- «Ельдорадо»
- «Comfy»
- Точки видачі «Rozetka»
- «Фокстрот»
- «Чіп»
- «ВМ-техніка»
- «Технопростір»
- «Експерт»
- «Техносвіт»
- «Орбіта»
- Інші _____

15. Чому Ви обрали саме ці магазини (оберіть і в полі «інше» коротко поясніть)?

- Зручне розташування
- Є постійним покупцем
- Знаю, що в цьому магазині ліцензійна і надійна техніка
- Знаю, що в цьому магазині є можливість ремонту, повернення або обміну, за потреби
- Інше _____

16. В тому випадку, якщо Ви купували або відвідували магазини мережі «Фокстрот», «Comfy», «Ельдорадо», «Експерт», «ВМ техніка», «Центр техніки» в Епіцентрі просимо Вас оцінити за 10-ти бальною шкалою (1 – найнижчий бал, 10 – найвищий) такі показники:

- Якість роботи та компетентність продавців-консультантів
- Швидкість обслуговування
- Якість та ширина асортименту продукції
- Зручність розташування
- Наявність і зрозумілість програм лояльності
- Наявність гарантійного обслуговування
- Наявність післягарантійного обслуговування
- Якість оформлення магазину (екстер'єр, інтер'єр, брендування)

17. Що перше Вам спадає на думку коли ви бачите або чуєте назву «Фокстрот»?

- Лисиця
- Техніка для дому
- Якість
- Зручність
- Надійність
- Інше

18. Чи відомо Вам, що в асортименті магазинів «Фокстрот» є побутова техніка та електроніка власного виробництва (власних товарних марок)?

- Так
 Ні

19. Якщо в попередньому запитанні Ви відповіли «Так», оберіть будь-ласка власні товарні марки, що пропонують магазини «Фокстрот»

- Ardesto
 Bravis
 Delfa
 Kivi
 LeChef
 Redmond
 Rotex

20. Чи хотіли б Ви отримувати більше інформації про власні товарні марки (умови продажу, ціни, знижки тощо) магазинів мережі «Фокстрот»?

- Так
 Ні

21. Оцініть за школою від 1 (найнижча оцінка) до 10 (найвища оцінка) з якою ймовірністю Ви б рекомендували магазини «Фокстрот» своїм близьким і знайомим

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 6 |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 7 |
| <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 9 |
| <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 10 |

22. Вкажіть, будь ласка, причини виставлення Вами саме такої оцінки)

- _____

23. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать:

- Чоловік
 Жінка

24. Вкажіть, будь ласка, Ваш вік:

- до 20
 20-30
 30-40
 40-60
 більше 60

25. Вкажіть, будь ласка, Вашу сферу зайнятості:

- Учень / студент
 Працюючий
 Домогосподарка
 Пенсіонер

26. Вкажіть Ваші контактні дані, на які ми надішлемо Вам спеціальну пропозицію від ТМ «Фокстрот».

- телефон _____
 e-mail _____

Дякуємо!