

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему “Створення маркетингової стратегії бренду “Бартка”

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу,
групи СУМ 22/М

Галузі знань 07 “Управління та
адміністрування”

Спеціальності 073 “Менеджмент”
Освітньої програми “Менеджмент
маркетингової діяльності”

Освітній ступінь: магістр

Чеберяк А.П.

Керівник: Дідок І.О.

Рецензент: Лагоцька Наталія

Львів – 2024

Чеберяк А.П. Створення маркетингової стратегії бренду “Бартка”: Магістерська робота: (073 “Менеджмент”) / А.П. Чеберяк/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер. Дідок І.О. – Львів: УКУ, 2024. – 110 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретичні підходи до створення маркетингових стратегій брендів та підприємств. Проаналізовано ринок трекінгових шкарпеток та споживачів категорії в Україні. Проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ бренду “Бартка”. Розроблено маркетингову стратегію із рекомендаціями щодо цінової, товарної стратегій, а також стратегій дистрибуції і просування.

Ключові слова: маркетингова стратегія, дослідження споживачів, дослідження ринку, бренд, товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія дистрибуція.

Abstract. The paper reveals theoretical approaches to the creation of marketing strategies for brands and enterprises. The authors analyzed the market of trekking socks and trekking socks consumers in Ukraine. They performed an analysis of the internal and external environments of the "Bartka" brand. The authors developed a marketing strategy for the brand with recommendations for pricing, product, distribution, and promotion strategies.

Keywords: marketing strategy, consumer research, market research, brand, product strategy, price strategy, distribution strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. Теоретичні підходи до розробки маркетингової стратегії	7
1.1. Розуміння терміну маркетингової стратегії	7
1.2. Підходи та інструменти до розробки маркетингової стратегії	13
1.2.1. Матриця Ансоффа	14
1.2.2. SWOT-аналіз	15
1.2.3. П'ять сил Портера	17
1.2.4. Модель Трейсі-Вірсема	19
1.3. Джерела інформації для розробки маркетингової стратегії	22
1.3.1. Jobs to be Done	23
1.3.2. Ментальні моделі	25
1.3.3. Етнографічні методи досліджень	26
1.4. Обґрунтування методу розробки маркетингової стратегії бренду Бартка	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА БРЕНДУ	30
2.1. Про Бренд Бартка	30
2.2. Ринок трекінгових шкарпеток в Україні	30
2.2.1. Об'єм ринку трекінгових шкарпеток	32
2.2.2. Основні гравці ринку	34
2.3. Споживачі трекінгових шкарпеток	37
2.4. SWOT-аналіз бренду Бартка	56
2.5. Матриця Ансоффа бренду Бартка	60
2.6. Тестування MVP бренду та оцінка маржинальності	62
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ БРЕНДУ БАРТКА	68
3.1. Бізнес-цілі	68
3.2. Сегментація споживачів	69
3.3. Позиціонування бренду Бартка	71
3.4. Товарна та цінова стратегії бренду	74
3.5. Стратегії дистрибуції та просування бренду	79
3.6. Прогноз Р'п'L на 2024 рік	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Внаслідок повномасштабної війни, розв'язаною російською федерацією проти України, падіння промислового виробництва в Україні склало 37%, в той час, як в легкій промисловості зберігається присутності імпорту на рівні 80-90% від ємності внутрішнього ринку[1].

В таких умовах підприємства легкої промисловості шукають способи підвищення своєї маржинальності та виведення на ринок продуктів, що дозволять залишитися прибутковими. Крім цього, стає актуальна переорієнтація легкої промисловості з сервісної виробничої функції в продуктову та виведення на ринок товарів під власними брендами.

Одним із підприємств, що обрало цей шлях, є ТОВ «Львівська шкарпеткова кооператива», засноване у 2020 році. Підприємство працює, як виробник шкарпеткової продукції для таких брендів, як Dodo Socks, Sammy Icon, Авіація Галичини, Turbat та інших, а також розвиває власну лінійку брендів, найбільшим з яких є бренд повсякденних шкарпеток Leostep.

Втім, керівництво компанії прагне виводити на ринок продукти з вищою за середньоринкову маржинальністю та експортним потенціалом. Таким чином у 2023 році було ухвалене рішення вивести на ринок трекінгові шкарпетки у преміум сегменті під новим брендом «Бартка».

Зараз підприємство планує ґрунтовно підійти до розробки маркетингової стратегії бренду, маючи попередні дані продажів та досвід взаємодії з ринком. Для цього керівництво компанії поставило перед відділом маркетингу завдання розробити маркетингову стратегію бренду.

Метою роботи є розробка маркетингової стратегії бренду «Бартка».

Відповідно до мети, завданнями роботи є:

1. дослідити теоретичні підходи до розробки маркетингових стратегій;
2. дослідити ринок трекінгових шкарпеток в Україні: його об'єм, ключових гравців, споживачів і їх поведінку на ринку;
3. проаналізувати сильні і слабкі сторони бренду, а також ринкові можливості і загрози;

4. провести тестування MVP продуктової лінійки бренду та оцінити її успішність;
5. розробити маркетингову стратегію бренду у відповідності до бізнес-цілей компанії та описати позиціонування бренду, товарну і цінову стратегії, а також стратегії дистрибуції і просування.

Об'єктом дослідження є бренд трекінгових шкарпеток "Бартка".

Предметом дослідження є інструменти розробки маркетингової стратегії бренду.

В ході написання роботи були досліджені літературні джерела на тему маркетингу та управління підприємством, зокрема, роботи Ф. Котлера, І. Ансоффа, Дж. Коллінза та інших, зібрано інформацію про ринок трекінгових шкарпеток та конкурентне середовище в ньому, проведено якісне дослідження цільової аудиторії за допомогою глибинних інтерв'ю та перевірено знайдені гіпотези за допомогою кількісного дослідження.

Зібрану інформацію про аналіз за допомогою таких інструментів, як SWOT-аналіз, матриця Ансоффа та Піраміда бренду. Здійснено бізнес-моделювання бренду.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів роботи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі описано різні підходи та інструменти до розробки маркетингової стратегії, способів аналізу ринкового середовища та дослідження споживачів, а також обґрунтовано інструменти, що будуть застосовуватись для розробки маркетингової стратегії бренду "Бартка".

У другому розділі здійснено огляд бренду "Бартка" та ринку на якому він діє, ідентифіковано ключових гравців ринку, досліджено цінові сегменти на ринку та активність конкуренції. Крім цього, було проведено якісний і кількісний аналіз потенційних споживачів бренду та охарактеризовано їх ринкову поведінку. На основі даних про ринок та внутрішній стан компанії проведено SWOT-аналіз бренду та побудовано матрицю Ансоффа для нього. Також здійснено тестування MVP бренду.

У третьому розділі роботи обрано сегмент цільової аудиторії, на якій фокусуватиметься бренд, сформовано позиціонування бренду, товарна і цінова стратегії, а також стратегії дистрибуції і просування бренду.

Практична значущість полягає у розробленій маркетинговій стратегії для бренду із ключовими висновками, які можуть бути імплементовані в діяльність підприємства негайно.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Розуміння терміну маркетингової стратегії

Будь-який бізнес, для отримання прибутку, повинен успішно і системно протидіяти п'яти групам впливу, що тиснуть на нього [2], а саме:

1. чинним гравцям ринку;
2. потенційним новим конкурентам;
3. споживачам, що стають дедалі більш вимогливими [3];
4. постачальникам, які намагаються максимізувати свій прибуток;
5. новим продуктам чи послугам, що можуть зруйнувати чинний стан речей.

Крім цього, бізнес, як і будь-яка організація, стикається з внутрішніми проблемами: браком кваліфікованих працівників, капіталу, технологій та інших ресурсів. Більший шанс на успіх в таких умовах має бізнес, котрий ефективніше використовує обмежені ресурси.

Цю тезу підкріплює досвід одних із найбільш успішних компаній в США. Дослідник Джим Коллінз виявив, що підприємства, які впродовж десятиліть демонструють в рази кращу за ринок прибутковість, змогли сформулювати та дотримуватись чіткої концепції свого бізнесу, яка опирається на три складові [4, с. 127], так звану концепцію їжака [див. Рис.1.1].

Завдяки цьому підходу успішні бізнеси не розпорошували свої управлінські та фінансові ресурси на невластиві активності, що у довгостроковому вимірі призвело до сталих результатів. Коллінз [4] зауважує, що всі досліджувані ним успішні компанії сформулювати свою “концепцію їжака” еволюційно. До того, що зараз виглядає, як наперед задумана модель, бізнеси прийшли через сотні або й тисячі щоденних управлінських рішень.



Рис. 1.1. «Концепція їжака» [4, с. 127]

Такий же еволюційний шлях пройшла функція маркетингу в підприємствах та так само поступово ріс ступінь залучення маркетингу до процесів управління бізнесом.

Еволюцію маркетингової функції в компанії Pillsbury описав Роберт Кайт[5] ще в 1960-у році. На думку автора, зміна у баченні функції маркетингу в компанії в Pillsbury відбулась за типовим паттерном, який складається з чотирьох кроків.

1. Орієнтація на виробництво

Pillsbury була заснована наприкінці 19 століття загалом через наявність якісної пшениці та доступність енергії води, що в сукупності дозволяє виготовляти якісне і недороге борошно.

При цьому, не проводилось оцінок щодо об'єму і динаміки локального ринку борошна, споживацьких потреб і звичок. Бізнес-рішення ухвалювались, виходячи із можливостей виробництва, а не запиту споживачів. На думку Кайта, така бізнес-логіка мала певний сенс у свій час.

2. Орієнтація на продажі

В першій половині 20 століття, Pillsbury, разом з усім ринком, увійшла до ери продажів. Компанія створила департаменти реклами та досліджень, почала системно збирати інформацію про своїх споживачів та дистриб'юторів.

Увага менеджменту фокусувалась на забезпеченні стабільного постачання низки товарів з борошна завдяки тренованим продавцям, що озброєні рекламою і знаннями про ринок. Продажі, а не виробництво, стали основним драйвером росту бізнесу.

3. Орієнтація на маркетинг

Втім, на початку другої половини 20 століття, компанія здійснила наступний еволюційний крок і сфокусувала свою увагу на споживачеві. Відтепер окремий маркетинговий департамент вивчав споживачів Pillsbury для того, щоб зрозуміти, які продукти компанія повинна виробляти.

Кайт пише, що Pillsbury перестала виготовляти борошняні продукти і стала компанією, що виготовляє і продає “потрібні споживачам товари”.

4. Маркетинговий контроль

Функція маркетингу стає домінуючою в бізнесі: маркетологи краще за всіх в компанії знають товар, споживача та ринок. Маркетологи повинні розбиратись у інвестиціях та вміти прогнозувати вплив маркетингових активностей на прибутковість підприємства.

Маркетинг стає основною рушійною силою бізнесу.

На ключовій ролі, яку маркетинг відіграє у стратегічному плануванні, наголошує Котлер [6,37] та визначає декілька основних факторів впливу функції маркетингу на бізнес.

Перш за все, маркетинг звертає увагу на потреби споживачів і здатність компанії їх задовольнити. Ці ж фактори впливають на визначення місії та цілі компанії.

Більшість стратегічного планування компанії стосується маркетингових метрик: частки ринку, зростання продажів, ринкової динаміки загалом. Ця

спорідненість настільки сильна, що іноді стає важко відокремити стратегічне планування бізнесу від планування маркетингу.

Маркетинг забезпечує керівну філософію підприємства — стратегія компанії повинна зосереджуватися навколо задоволення потреб важливих груп споживачів. Саме маркетинг надає дані для стратегічного планування, допомагаючи визначити привабливі ринкові можливості та оцінити потенціал бізнесу для того, щоб скористатися ними.

Сучасні дослідження [7] демонструють позитивну кореляцію між фінансовим результатом бізнесу та ступенем залученості маркетингу до процесів управління підприємством.

Дослідники опитали понад трьохсот менеджерів американських компаній про результати та ефективність їх компаній, ролі функції маркетингу в управлінні бізнесом, деякі показники результативності бізнесу та знання і навички, якими володіють маркетингові департаменти у компаніях, в яких працюють респонденти.

Важливо, що респондентами були не лише маркетингові спеціалісти, а і фахівці з фінансів, бухгалтерського обліку, HR, R&D та операційного менеджменту. Таким чином дослідники намагались отримати більш об'єктивний результат.

В результаті дослідження, автори прийшли до трьох висновків:

1. Маркетинг найкраще розглядати як функцію бізнесу, яка керує зв'язками між організацією та клієнтом. Основними зв'язками в цьому контексті є зв'язок між клієнтом і продуктом організації, клієнтом і сервісом, що надає бізнес, та зв'язок між клієнтом і фінансовим результатом компанії.
2. Чим вищий ступінь залученості функції маркетингу до управління цими зв'язками, тим кращий фінансовий результат демонструє бізнес, тим ефективніші його відносини із клієнтами та тим кращий результат демонструють нові продукти компанії.

3. Маркетингова функція може збільшити свій внесок у результат бізнесу, розширивши сферу своєї діяльності за межі традиційного зв'язку між клієнтом і продуктом, акцентувавши свою діяльність на забезпечення сервісу клієнтам і формування позитивного фінансового результату. Також слід розширити внутрішньоорганізаційне навчання команди маркетингу, включивши в неї цю нову спрямованість.

Отже, на теоретичному рівні автори погоджуються із провідною функцією маркетингу в управлінні підприємством. Орієнтація на ринок позитивно впливає на фінансовий результат підприємств. Складається враження, що функція маркетингу є беззаперечно стратегічною у діяльності будь-якого підприємства. В широкому розумінні, так і є.

Проте розглянемо теорію управління підприємством та остаточно визначимо місце маркетингових рішень в структурі рішень бізнесу. Ігор Ансофф розділяє управлінські рішення на три класи [8, с.5]:

Стратегічні рішення стосуються, швидше, зовнішньої взаємодії бізнесу з ринковим середовищем, у якому він перебуває. Такі рішення визначають цілі бізнесу, його товарну лінійку, ринки, на яких бізнес працюватиме, джерела заробітку і росту.

Операційні рішення фокусуються на забезпеченні максимальної ефективності використання ресурсів підприємства, іншими словами, на максимізації його прибутку. Такі рішення, зазвичай, стосуються питань розподілення бюджету між товарними групами компанії, плануванню поточних завдань, контролю за досягненням результатів і таке інше.

На думку Ансоффа, маркетингова стратегія, ціноутворення, рішення щодо інвестицій у R&D та розробка виробничих планів також відносяться до класу *операційних* рішень.

Адміністративні рішення визначають, як компанія має структурувати свої ресурси для максимізації свого потенціалу. Одна частина таких рішень стосується самої структури організації: організації її відділ, підпорядкування між

ними, управління інформацією та роботою всередині організації. Інші ж рішення визначають підхід до отримання і розвитку ресурсів: сировини, персоналу, капіталу, устаткування і т.д.

Таким чином, маркетингові рішення можуть відноситись до будь-якого із трьох класів управлінських рішень. Наприклад, на *стратегічному* рівні бізнес ухвалює рішення агресивно наростити дистрибуцію на визначеному ринку, для цього на *операційному* рівні впроваджується цінова стратегія проникнення та активна промо-кампанія, а на *адміністративному* – формується окрема проектна група для втілення цієї задачі.

Як зазначалось вище, Ансофф вважає, що *маркетингова* стратегія відноситься до класу операційних, а не стратегічних управлінських рішень. В той же час, визначаючи *бізнес-стратегію*, Ансофф зазначає, що така стратегія має відповідати на запитання, *який* продукт компанія розвиватиме, *де* і *кому* його продаватиме, і *як* отримає конкурентну перевагу [8, 78].

Таке визначення бізнес-стратегії досить близьке до формулювання ролі функції маркетингу у сучасних компаніях. Це означає, що функція маркетингу в сучасному бізнесі може відповідати на розробку бізнес-стратегії, а маркетингова стратегія – бути тотожною бізнес-стратегії. Втім, може і не бути – рішення про ступінь впливовості маркетингової стратегії лежить на менеджменті компанії.

Залежно від амбіцій менеджменту компанії, маркетингова стратегія може формувати стратегію розвитку бізнесу і підпорядковувати собі інші функціональні стратегії, або ж забезпечувати виконання високорівневої стратегії, зменшуючи функцію маркетингу до сервісної. В найгіршому разі – існувати лише в pdf-файлах і жодним чином не впливати на операційну діяльність бізнесу.

1.2. Підходи та інструменти до розробки маркетингової стратегії

Визначивши можливі завдання, які вирішує маркетингова стратегія, розглянемо інструментарій для розробки відповідних стратегій. У наступній

частині роботи сформулюємо завдання маркетингової стратегії бренду “Бартка” та обґрунтуємо вибір інструментів для її створення.

Щоб досягти успіху, компанія повинна працювати краще задовольняти потреби цільових споживачів краще за конкурентів. Таким чином, маркетингові стратегії повинні бути адаптовані до потреб споживачів, а також до стратегій конкурентів. Виходячи зі свого розміру та положення в галузі, компанія повинна знайти стратегію, яка дає їй найсильнішу конкурентну перевагу.

В процесі створення стратегії компанія повинна дослідити щонайменше:

- **ринок**, на якому веде або планує вести діяльність: його обсяг, динаміку, ключових конкурентів та їх стратегії, можливі законодавчі обмеження та інші фактори, що впливають на розвиток ринку;
- **потенційних споживачів**: їх споживацькі звички, ставлення до продукту і обізнаність про категорію, чинники, що впливають на вибір споживачів у категорії і т.д.;
- **внутрішнє середовище компанії**: її структуру, технологічний розвиток, організаційні, ресурсні та фінансові обмеження тощо.

За допомогою фреймворків, описаних нижче, зібрана інформація структурується та описується. Використання стандартизованих фреймворків дозволяє менеджменту спростити ухвалення фінального рішення щодо обрання тієї чи іншої стратегії. Отже, розглянемо декілька фреймворків, доцільних для використання під час розробки маркетингової стратегії.

1.2.1. Матриця Ансоффа

Аналізуючи підходи до формулювання портфельних стратегій компаній[8,82-83], Ансофф пропонує концепт *вектору зростання*, який ілюструється таблицею нижче, також відомою, як матриця Ансоффа [Таблиця 1.1].

Концепт вектору зростання пропонує проаналізувати, чи можуть чинні продукти або бренди компанії бути джерелом росту бізнесу і, якщо так, то чи може ріст відбутись на чинних ринках. В результаті, фреймворк пропонує чотири базові стратегії.

Таблиця 1.1.

Матриця Ансоффа

Ринок	Продукт	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія проникнення на ринок	Розвиток продуктів
Новий	Вихід на нові ринки	Диверсифікація

Джерело: [8, 83]

Стратегія **проникнення на ринок** передбачає зростання через збільшення частки ринку для існуючих продуктів компанії. Стратегія **виходу на нові ринки** передбачає географічну експансію з існуючими продуктами. Стратегія **розвитку продуктів** передбачає поступове виведення на ринок нових продуктів і заміну старих. Стратегія **диверсифікації** передбачає розробку нових продуктів і, в той же час, виводу їх на нові ринки.

Матриця Ансоффа дозволяє бізнесу піднятися над операційними задачами і подивитись ширше на бізнес-середовище, у якому перебуває.

1.2.2. SWOT-аналіз

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, або скорочено, SWOT-аналіз став фундаментальним інструментом організацій для оцінки своєї позиції на ринку та широко використовується для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій у періоди невизначеності [9].

В ході процесу аналізуються чотири складових бізнесу:

Сильні сторони (*Strengths*), як внутрішні елементи організації, які сприяють досягненню її цілей. Такі як, фінансова стійкість, технологічна перевага над конкурентами, талановиті і сильні співробітники організації, високий рівень сервісу в організації і т.д.

Слабкі сторони (*Weaknesses*) це ті внутрішні елементи, які заважають успіху організації. Ними можуть бути закредитованість підприємства, технологічна відсталість, брак кадрів або компетенцій, неефективне сервісне обслуговування тощо.

Можливості (*Opportunities*) — зовнішні аспекти, які допомагають організації досягти її цілей. При цьому, в цій складовій враховуються й можливості для усунення прогалин та започаткування нових видів діяльності. Вихід конкурентів з ринку, нові соціальні та технологічні тренди, сприятливе законодавство є прикладами можливостей.

Загрози (*Threats*) — це аспекти зовнішнього середовища організації, які є перешкодами або потенційними перешкодами для досягнення її цілей. Поява нових конкурентів або технології, що змінює ринкові правила, або ж загроза промислового шпionажу є прикладами загроз.

Вважається, що сильні і слабкі сторони бізнесу знаходяться в зоні контролю підприємства і є внутрішніми компонентами аналізу, в той час, як можливості і загрози не можуть бути безпосередньо контрольованими і є зовнішніми компонентами аналізу.

Після визначення всіх факторів, що впливають на бізнес, доцільно для аналізу розглядати лише ті, що мають суттєвий вплив на прибутковість бізнесу і істотну ймовірність своєї появи.

Для конструювання можливих стратегій, доцільно побудувати SWOT-матрицю [див. Таблиця 1.2].

Типові стратегії будуються довкола наступних принципів:

- SO-стратегія: використання можливостей для посилення підприємства;
- ST-стратегія: мінімізація загроз шляхом експлуатації сильних сторін підприємства;
- WO-стратегія: використання нових можливостей задля зменшення впливу слабких сторін бізнесу;
- WT-стратегія: уникнення можливих загроз, мінімізуючи вплив слабких сторін.

SWOT-матриця

	Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
Можливості (<i>Opportunities</i>)	SO-стратегія	WO-стратегія
Загрози (<i>Threats</i>)	ST-стратегія	WT-стратегія

Джерело:[10]

SWOT-аналіз – зручний аналітичний інструмент, який дозволяє бізнесу проводити аналіз на різних рівнях управління та з необхідним для виконання завдання рівнем деталізації аналізу, через що і набув значної популярності.

1.2.3. П'ять сил Портера

Модель п'яти сил Портера – це фреймворк, що допомагає проаналізувати рівень конкуренції обраної індустрії [11].

Згідно з цією моделлю, джерелом конкуренції в галузі є походять не лише чинні конкуренти, а такі п'ять сил:

1. загроза від появи нових учасників ринку;
2. сила переговорної позиції постачальників;
3. тиск покупців;
4. загроза появи товарів-замінників;
5. існуюча конкуренція в галузі.

Сукупний вплив цих п'яти сил визначає потенціал прибутку в галузі і, таким чином, її інвестиційну привабливість. Якщо п'ять сил мають значний вплив, практично жодна компанія в галузі не отримує значних прибутків, а якщо ж сили впливають не дуже активно, на ринку є місце для більших заробітків.

Загроза від появи нових учасників ринку

Прибуткові ринки приваблюють нових гравців. В результаті збільшення кількості гравців на ринку прибутковість ринку падає через цінові війни, збільшення видатків на промо-активності, дистрибуційних витрат тощо. Чинниками, які створюють бар'єри входу на ринок для нових гравців є: економія за рахунок масштабу, витрати споживачів на зміну продукту, доступ до каналів дистрибуції, державна політика тощо.

Сила переговорної позиції постачальників

Постачальники сировини і послуг можуть мати певну владу над бізнесом, в першу чергу – через підняття своїх цін, що впливає на собівартість бізнесу, який аналізується. Наскільки легко постачальникам підняти ціни, залежить від кількості постачальників ключових ресурсів, унікальності їхнього продукту чи послуги, вартості переходу від одного до іншого тощо. Чим менше у компанії вибір постачальників і чим складніше компанії їх замінити, тим більшу владу над бізнесом вони мають.

Тиск покупців

Ця сила описує здатність клієнтів чинити тиск на бізнес, в першу чергу, через здатність диктувати нижчі ціни ринку.

Наскільки легко покупцям знизити ціни, залежить від кількості покупців на ринку, важливості кожного окремого покупця для бізнесу, складності переходу з одного продукту на інший для покупця тощо. Якщо в галузі небагато великих покупців, вони часто можуть диктувати умови постачальникам. Переговорна сила покупців також зростає, якщо покупці купують у того самого постачальника у великих кількостях.

Загроза появи товарів-замінників

Технологічний розвиток або соціальні зміни може призводити до того, що споживачі задовольнятимуть свої потреби новими або ж вже існуючими товарами, змінюючи контекст їх використання. В результаті, обраний ринок скорочуватиметься і ставатиме менш інвестиційно привабливим.

Існуюча конкуренція в галузі

Чим більша кількість гравців на ринку, тим більш інтенсивних форм набирає конкуренція. На зростаючому ринку фірми можуть збільшувати доходи просто завдяки розширенню ринку, тоді як на ринку, що стагнує або занепадає, компанії часто активно борються за менший ринок. З високими постійними витратами компанії повинні продавати більше продукції, щоб покрити ці високі витрати.

Компанії, які виробляють дуже схожі продукти, конкуруватимуть переважно за ціною, що зменшує і так відносно невисокі прибутки на висококонкурентному ринку.

Варто зауважити, що аналіз п'яти сил Портера стосується лише зовнішнього середовища компанії, таким чином, він корисний для обрання нових цільових ринків або галузей. Втім, висновки цього аналізу корисно доповнити і внутрішнім аудитом підприємства.

1.2.4. Модель Трейсі-Вірсема

У 1993 році консультанти Майкл Трейсі та Фред Вірсема, досліджуючи причини успіху таких гігантів, як Dell Computer, Home Depot і Nike, сформулювали концепцію трьох шляхів до лідерства на ринку [12].

На думку авторів, успішні компанії захоплюють ринок, фокусуючись на створенні споживацької в розрізі однієї з трьох ціннісних дисциплін: операційної досконалості, близькості до споживача або продуктового лідерства. Лідерам ринку вдається в очах споживача стати неперевершеними в одній із трьох дисциплін, притримуючись галузевих стандартів у двох інших.

Операційна досконалість

Мета компанії, яка дотримується стратегії операційної досконалості — стати лідером у своїй галузі за ціною та зручністю. Такі компанії постійно шукають шляхи мінімізації накладних витрат, усунення проміжних виробничих етапів, зменшення транзакційних та інших витрат, а також оптимізації бізнес-процесів.

Вони зосереджуються на доставці своїх продуктів або послуг клієнтам за конкурентоспроможними цінами та з мінімальними незручностями для споживачів. Бізнесами, які досягли успіху завдяки впровадженню стратегії операційної досконалості, є Walmart, Ryanair чи АТБ.

Близькість до споживача

Бізнеси, які дотримуються стратегії близькості до клієнтів, постійно адаптують і змінюють свої продукти та послуги таким чином, щоб вони дедалі краще відповідали запиту клієнта.

Звісно, такий підхід призводить до вищих витрат, але бізнеси, які сповідують стратегію близькості до клієнта, готові витратити зараз більше, щоб сформувати клієнтську лояльність у довгостроковій перспективі. Такі компанії орієнтуються на підвищення цінності, яку споживач приносить за весь період свого співжиття з компанією, а не лише на вартість окремої транзакції. Такий бізнес може надати додаткову знижку або ж, до прикладу, зробити заміну товару, який не сподобався споживачу з тим, щоб збільшити шанс повернення клієнта за повторною покупкою.

Прикладами глобальних бізнесів, які існують за цієї стратегією є Nordstrom та Home Depot, а в Україні – Сільпо та Dodo Socks.

Продуктове лідерство

Компанії, які намагаються утримати лідерство в продуктах, повинні виготовляти найсучасніші продукти і послуги. Такі бізнеси повинні навчитись розпізнавати та швидко імплементувати комерційно привабливі продуктові ідеї.

До того ж, бізнес завжди має “підвищувати планку” в галузі і постійно працювати над удосконаленням і заміною своїх навіть найбільш успішних продуктів. Прикладами такої ментальності є компанія Apple часів Стіва Джобса, Tesla або SpaceX.

Графічно модель Трейсі-Вірсема зображують наступним чином:

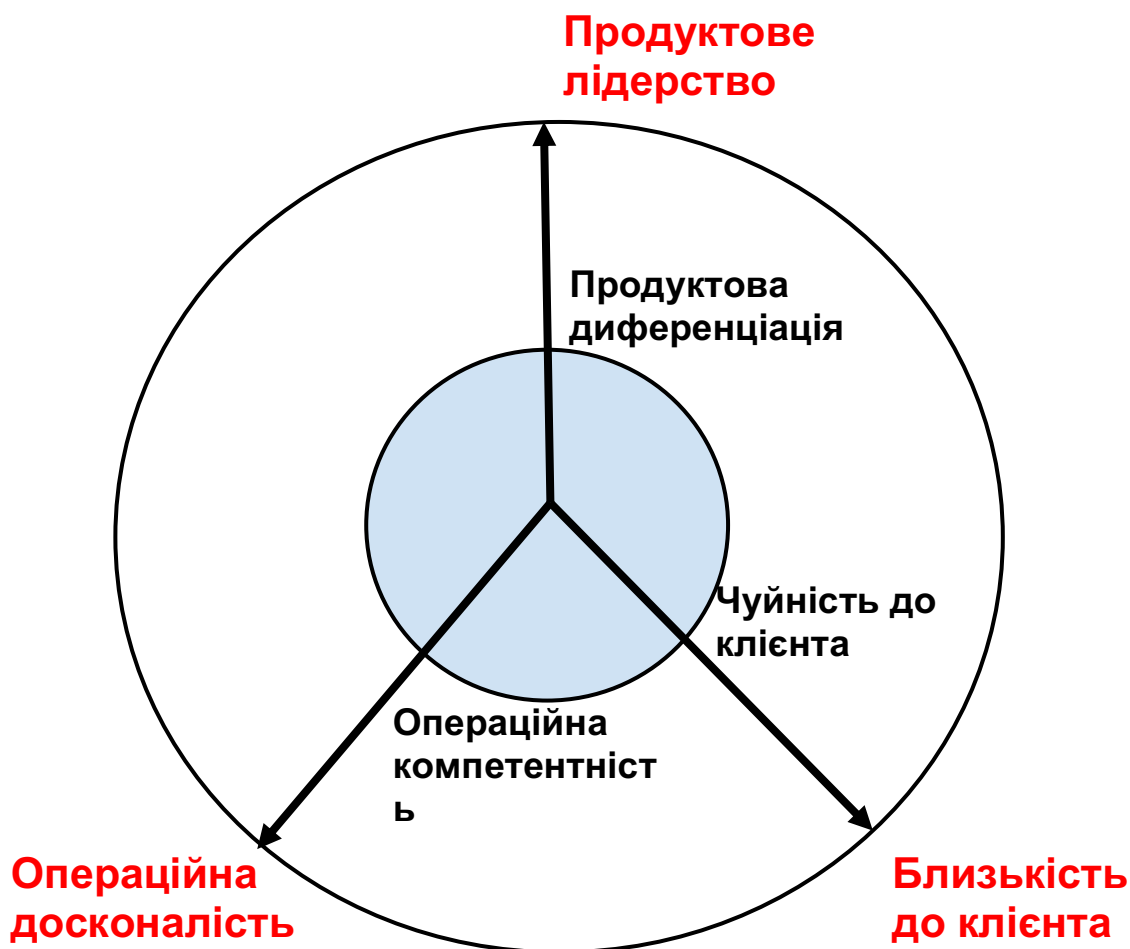


Рис. 1.2. Модель Трейсі-Вірсема [13]

Три осі, що розходяться від центру, демонструють одну із трьох ціннісних дисциплін: операційну досконалість, близькість до клієнта та продуктове лідерство. Внутрішній круг демонструє мінімально необхідний рівень компетенції, якими має володіти компанія, щоб залишатись конкурентноздатною в галузі. Зовнішнє коло демонструє рівень беззаперечного лідерства у одній із трьох дисциплін.

Експертним методом менеджмент компанії визначає, як далеко від умовного центру на кожній із трьох осей знаходиться бізнес. Після цього компанія вирішує або підтягнути дисципліну, розвиток за якою загальмував, або ж прагнути подальшого лідерства в інших дисциплінах.

Отже, ми розглянули найбільш поширені інструменти розробки стратегії. Перелік таких фреймворків не є вичерпним – будь-який бізнес застосовує той інструментарій, який допомагає йому стати ефективнішим.

Як вже було сказано, для розробки стратегії, компанії потрібно дослідити ринок, на якому вона працюватиме, споживача, для якого розроблятиме продукт, і внутрішнє середовище бізнесу. Далі ми розглянемо основні способи отримання інформації, яка допоможе у розробці маркетингової стратегії.

1.3. Джерела інформації для розробки маркетингової стратегії

Внутрішня інформація компанії, маркетингова розвідка та маркетингові дослідження є джерелами інформації про ринок [6, с. 93].

Внутрішню інформацію про підприємство отримати, зазвичай, простіше. Її джерелами можуть бути фінансові звіти, аналітика продажів, опитування менеджменту і співробітників підприємства, співставлення планових показників роботи із фактичними та інша інформація, що акумулюється всередині компанії.

Маркетингова розвідка – це вся інформація, яка може бути доступна співробітникам від їх спілкування з клієнтами, постачальниками, співробітниками інших компаній на конференціях, на співбесідах, з прес релізів конкурентів, реверс інжинірингу продукту конкурентів тощо [6,94].

Маркетингова розвідка може стосуватись практично всіх сфер діяльності конкурентів: їх продуктів, рівня сервісу, витрат собівартості, умов співпраці з дистриб'юторами і постачальниками тощо. Викликом щодо маркетингової розвідки є вміння відділити значущу інформацію від другорядної і відповідно її проаналізувати.

Маркетингові дослідження можливо проводити як власними силами (польові), так і спираючись на дані третіх сторін (кабінетні) [14].

Кабінетні дослідження спираються на збір та аналізі даних державної та галузевою статистики, даних бізнес-асоціацій, досліджень маркетингових агенцій, таких, як Nielsen, інформації у ЗМІ, наукових робіт та опублікованих досліджень.

Полюві дослідження здійснюються безпосередньо на ринку і фокусуються на поведінці або міркуваннях споживачів, як в лабораторних, так і в реальних умовах. Зокрема, дослідник може спостерігати за поведінкою споживачів у торговій залі, проводити фокус-групи, глибинні інтерв'ю, експертні опитування з метою пошуку патернів поведінки у споживачів.

Перевіряється актуальність знайдених патернів, за потреби, кількісними методами досліджень через анкетування особисто, телефоном або з використанням Інтернет-ресурсів.

Розглянемо детальніше деякі методи якісних досліджень, які дозволяють ефективно шукати патерни та неочікувану правду про споживацьку поведінку.

1.3.1. Jobs to be Done

Jobs to be Done – це фреймворк, в центрі якого лежить розуміння, що споживачі купуючи ті чи інші продукти або сервіси, по суті, “наймають” їх для виконання певної роботи. Люди просто намагаються вирішити ті чи інші задачі в своєму житті, і для цього можуть як купувати продукцію для свого вжитку, так і бути учасником B2B-перемовин, або споживачем державних послуг.

Споживач може “найняти” широке коло рішень для вирішення своїх проблем і, якщо бізнес розумітиме проблеми, які турбують споживача, він зможе виготовити та прокомунікувати потрібний йому продукт.

Глибинне інтерв'ю за методикою Jobs to be Done ґрунтується довкола виявлення моменту ухвалення споживачем рішення про покупку продукту з цільової категорії та дослідження причин, що до цього призвели.

Зокрема, під час глибинного інтерв'ю дослідник намагається зрозуміти:

1. Що штовхало споживача до купівлі продукту: невдоволеність наявним продуктом, нова проблема, невдоволеність своїм почуттями, незакрита проблема в принципі. Фактори, яких споживач намагався позбутися, купуючи товар або послугу.
2. Що тягнуло споживача до купівлі: яку вигоду для себе споживач очікував (емоційну, фізичну, фінансову тощо), які позитивні зміни в житті споживач очікував від придбання продукту.

3. Які звички заважали споживачу перемкнутись на продукт раніше і що сприяло рішенню все таки спробувати нове для себе рішення.
4. Які перестороги і страхи виникали у споживача перед купівлею: можливо, споживач боявся дарма витратити кошти або час, чи боявся, що новий продукт буде гіршим за попередній, які інші упередження виникали у нього в голові.

Разом із пошуком цих факторів дослідник намагається побудувати ланцюжок ухвалення рішення в голові споживача. Як саме в його голову потрапила ідея придбати цей товар, яку інформацію і де він шукав, з ким радився? Які виникали труднощі на шляху споживача від першої ідеї і до моменту отримання продукту.

Визначивши ключову роботу, на яку споживач наймає продукти категорії, дізнавшись фактори впливу на його рішення та подорож, яку проходить споживач від моменту ідеї до покупки, бізнес може розробити товар із зрозумілою для споживача цінністю, прокомунікувати його та побудувати комфортний сервіс.

1.3.2. Ментальні моделі

Метод ментальних моделей був запропонований у 2008 році дослідницею Інді Янг. Цей метод передбачає пошук глибокого розуміння мотивацій і процесів мислення людей, а також емоційного та філософського ландшафту, в якому вони діють [15].

Дослідження за цією методикою фокусуються не на моменті купівлі товару, а на закономірностях в мисленні людей в моменті, коли вони користуються продуктом чи сервісом або перебувають у стані пошуку рішення. До прикладу, нижче подано ментальну модель для людей, що пересуваються на роботу або до школи на транспорті.



Джерело: [<https://flickr.com/photos/rosenfeldmedia/2125040309>]

Як видно з моделі, люди здійснюють різні вибори навіть для рутинних задач. Розбудити себе людина може за допомогою кави або ж занять спортом. Сніданок можна пропустити, поїсти вдома або ж перехопити щось дорогою на роботу. Одна і та сама людина в різних контекстах може поводитись по-різному, і задача ментальних моделей – усвідомити ширший контекст, в якому перебуває споживач та, по суті, “підсісти йому в голову”.

В результаті правильно проведеного дослідження, бізнес може усвідомити, не тільки те, як і чому споживач придбав той чи інший товар, а більш загально про те, в якому світі цей споживач живе. Такі знання можуть не лише покращити наявні товари чи послуги бізнесу, а і дати старт новим ідеям, на які до цього не звертали увагу, або ж змінити підхід до сервісного обслуговування бізнесу.

1.3.3. Етнографічні методи досліджень

Мета етнографічних досліджень – побачити світ і його виклик з точки зору іншої людини. Дослідник намагається почути історію споживача та спостерігати за діями, які допомагають нам побачити поведінку, мотивацію, переконання та почуття людей.

Головною перевагою цього типу досліджень є те, що, за правильних умов, споживач відчуває себе в природних умовах, а тому його реакції та дії є найбільш природними. В рамках етнографічних досліджень доцільно спостерігати за поведінкою споживача у місцях, в яких він купує або використовує продукцію підприємства [16].

Завдання дослідника – побачити, що саме *робить* споживач, що він про це *говорить*, про що *думає* та як *почувається*.

Такі знахідки і спостереження можуть бути основою для різноманітних інструментів аналізу, такого, як мапа емпатії. Мапа емпатії може бути створена не тільки для одного конкретного споживача, а і для сегменту споживачів, підсумовуючи відомі знання про них[17].

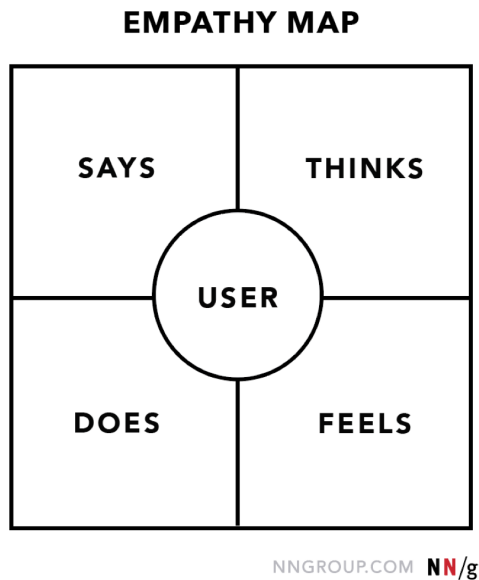


Рис 1.3. Мапа емпетії [17]

Вибір методу якісного дослідження споживачів залежить від того, наскільки комплексна задача стоїть перед бізнесом та ресурсів, доступних на організацію дослідження.

До прикладу, етнографічні дослідження можна організувати власними силами маркетингового відділу відносно швидко, в той час, як метод ментальних моделей потребує чіткого фокусу і кілька місячного занурення в життя своїх споживачів. Завдання менеджменту є вибір найбільш оптимальних інструментів, для уникнення перевитрати ресурсів в компанії і одночасно забезпечення найбільш якісного результату.

1.4. Обґрунтування методу розробки маркетингової стратегії бренду Бартка

Ансофф вважає, що стратегія – це невловимий і в дечому абстрактний концепт. Саме по собі її формулювання не призводить до негайних дій чи змін у компанії. Крім того, це доволі дорогий процес, тому менеджмент має прагматично оцінити, чи зможе розробка стратегії бути корисною для результатів компанії [8, с. 79].

З цього випливає, що процес створення стратегії має бути ефективним з точки зору фінансових і часових витрат бізнесу. Крім цього, потрібно врахувати обмеження, у яких функціонує організація:

- кількість часового ресурсу, який менеджмент може виділити на розробку стратегії без втрати якості операційних завдань;
- фінансові ресурси, які організація може залучити на розробку стратегії;
- доступність знань про ринок і вартість створення нових знань тощо.

На відміну від операційних завдань, стратегічні рішення самі собою не викликають увагу менеджменту. Якщо активно їх не впроваджувати, стратегічні рішення можуть бути поховані у щоденних операційних проблемах [8, с.8]. Фактор примату операційних завдань буде, швидше за все, супроводжувати залучених до стратегії співробітників під час її створення та відволікати на виконання їх операційних задач.

Отже, в результаті інтерв'ювання ключових управлінців ТОВ “Львівська шкарпеткова кооператива”, виявилось, що під час розробки стратегії бренду Бартка потрібно враховувати наступні **обмеження**:

1. Підприємств не має ресурсу на залучення сторонньої маркетингової агенції, тому всі польові та кабінетні дослідження реалізовуватимуться силами відділу маркетингу;
2. Відділ маркетингу глибоко залучений в щоденні операційні процеси без можливості їх зупинки, тому розробка маркетингової стратегії відбуватиметься паралельно операційній діяльності і може займати не більше, ніж 20% часу відділу на тиждень;

3. Ринок туристичних шкарпеток в Україні настільки малий, що ні служби державної статистики, ні професійні асоціації, ні дослідницькі агенції не володіють інформацією про обсяг, динаміку та ключові показники ринку, а ресурсом на збір такої інформації підприємство не володіє, тому інформація про ринок буде суттєво обмеженою і неточною.

Таким чином, для створення стратегії доцільно обрати інструменти аналізу, які враховують внутрішній стан компанії, мінімізують вплив відсутності надійних знань про ринок та дозволять працювати над стратегією епізодично, закриваючи за одну робочу сесію блок завдань.

Під такі обмеження не підходить модель п'яти сил Портера, оскільки вона ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища, інформація про яке обмежена. Модель Трейсі-Вірсема багато в чому покладається на експертну думку, що, за умов невеликої кількості управлінського персоналу може призвести до неточних результатів.

Отже, для створення маркетингової стратегії буде використано фреймворки SWOT-аналізу та матриці Ансоффа.

Серед методик якісних досліджень потрібно відмовитись від методу ментальних моделей, як найбільш ресурсоємкого і тривалого. Серед двох, що залишилися, доцільно буде обрати методику Jobs to be Done, як таку, що дозволяє сфокусуватись на моменті купівлі продукту споживачем, що є більш нагальним знанням для бізнесу.

Патерни, знайдені під час якісного дослідження, будуть перевірятись за допомогою Інтернет-опитування, яке буде поширене соціальними мережами компанії та e-mail розсилкою споживачів вебсайту.

Таким чином, вдалось сформулювати методику розробки маркетингової стратегії бренду Бартка, і можна перейти до аналізу ринкового та внутрішнього середовища, у якому перебуває бренд.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА БРЕНДУ

2.1. Про Бренд Бартка

Бартка – це бренд трекінгових шкарпеток від ТОВ “Львівська шкарпеткова кооператива”. Бренд створено у 2023 році для тестування ринком двох моделей трекінгових шкарпеток, які через свою ціну та призначення, не могли реалізовуватись в рамках існуючих брендів компанії.

Виведення продуктів відбулось без серйозної оцінки ринку, втім, підприємство відчувало ринкову можливість для цього. Для запуску продуктів обрали цінову стратегію проникнення, встановивши ціну, нижчу на 15-20% від ключових конкурентів. Втім, для економії часу та ресурсів підприємства, вирішили не фокусуватись на розробці повноцінної стратегії та позиціонування бренду, а вирішити, чи доцільно буде це робити, після аналізу результатів тестових продажів.

Тестові продажі виявили, що напрямок, обраний підприємством, є перспективним, а тому розробка маркетингової стратегії бренду тепер має практичний сенс. Детально про результати тестового запуску описано у пункті 2.6. цієї роботи.

Отже, маючи за вихідні дані два продукти на ринку і назву бренду, перейдемо до аналізу середовища, у якому бренд має існувати.

2.2. Ринок трекінгових шкарпеток в Україні

Для початку, встановимо межі поняття “трекінгові шкарпетки”, що буде використано в ході роботи та цільовий ринок, що буде опрацьовуватись.

Трекінгова шкарпетка – це шкарпетка, розроблена для захисту ніг від механічних ушкоджень та натирань під час інтенсивного тривалого використання продукту. Від звичних шкарпеток трекінгові відрізняються такими характеристиками:

1. Використання функціональних матеріалів, таких, як вовна, поліестер, поліпропілен, нейлон та інші. Такі матеріали відводять зайву вологу від

ноги значно ефективніше за бавовну, що дозволяє зберігати ногу сухою під час мандрівки або занять спортом.

- Трекінгові шкарпетки оснащують спеціальними функціональними зонами: додатковими гумками в місцях, де шкарпетка може сповзати, додатковим шаром нитки в місцях інтенсивного натирання, сітчастими зонами для якісної вентиляції, тепловідвідними каналами тощо. Такі пристосування дозволяють шкарпетці зручно сидіти на нозі і посилюють тепловідвідні властивості матеріалів, з яких вона виконана.



Рис 2.1. Приклад розміщення функціональних зон на трекінговій шкарпетці [Складено автором]

В комплексі, поєднання функціональних матеріалів та спеціального конструктиву виробу, створюють шкарпетку, що значно знижує ризик натирань і неприємних відчуттів для споживача.

В деяких випадках виробники, з метою здешевлення продукту, виводять на ринок бавовняні шкарпетки, втім, оснащених функціональними зонами. В рамках цієї роботи ми не розглядатимемо такі шкарпетки та не вважатимемо їх складовою ринку трекінгових шкарпеток.

2.2.1. Об'єм ринку трекінгових шкарпеток

Ринок трекінгових шкарпеток в Україні настільки малий, що достовірних даних про його об'єм, динаміку та інші показники отримати вкрай складно. Державна служба статистики не веде статистики за цим ринком, також не вдалось знайти інформацію про оцінку ринку від дослідницьких агенцій, таких, як Nielsen, професійна асоціація “Укрлегпром” теж не володіє жодними даними щодо продажу такого типу шкарпеток в Україні.

Оскільки надійних даних щодо об'єму ринку функціональних шкарпеток в Україні немає, доведеться обмежитись його оцінкою. Для оцінки використовуватимемо експертні дані компанії та відкриту інформацію про ринок.

Для розрахунку об'єму ринку, Котлер пропонує таку формулу [6,201]:

$$Q = n \times q \times p$$

, де:

- Q – загальний обсяг ринку;
- n – кількість покупців на ринку;
- q – кількість в середньому придбаних ними товарів;
- p – середня ціна товару.

Потенційними покупцями туристичних шкарпеток доцільно вважати піших туристів, мисливців та військових.

Згідно даних досліджень, приблизно 13% населення Німеччини[18] ходить у походи раз на місяць або частіше, близько 17% жителів США ходили в похід принаймні раз [19]. Згідно дослідження на замовлення Державного агентства розвитку туризму, близько 4% українців надають перевагу екстремальному туризму.

В Україні зараз проживають близько 30 мільйонів цивільних осіб[20], з яких, за умови збереження вікової пропорції 2022 року[21], близько 57%, або 17,2 млн – у віці з 18 до 60 років. Відповідно, орієнтовна чисельність піших туристів в Україні складає 4% від цієї вибірки або 690 тисяч осіб.

Згідно заяви Президента України, військовослужбовців в Україні близько 880 тисяч [20]. При цьому, значна частина з них служить у частинах, що не беруть безпосередньої участі у бойових діях, а тому мають меншу потребу у дорогому спорядженні. Припустимо, що число потенційних покупців туристичної продукції серед військовослужбовців вдвічі менше і складає приблизно 440 тисяч осіб.

За даними Державного агентства лісових ресурсів, в Україні обліковується 850 тисяч мисливців [22]. Враховуючи обмежений доступ в ліси, мобілізацію частини мисливців до Збройних Сил та можливу неактуальність реєстру, прийmemo, що реальна чисельність мисливців на даний момент складає не більше 20% від облікової кількості, або приблизно 170 тисяч осіб.

Згідно даних внутрішньої CRM-системи підприємства, один споживач в середньому замовляє три пари туристичних шкарпеток впродовж року. Оскільки інших джерел даних немає, прийmemo, що $q = 3$.

Середня ціна товарів на сайті одного з ключових ритейлерів Gorgany [23] складає близько 500 грн, що і буде значенням p .

Таким чином,

$$Q = 1\,300\,000 \times 3 \times 500 = 1\,950 \text{ млн грн}$$

Отже, ринок туристичних і спортивних шкарпеток в Україні складає приблизно 1,95 мільярдів гривень.

Проте, доступний компанії ринок значно вужчий і обмежується, в першу чергу, низькою обізнаністю потенційних споживачів про категорію туристичних шкарпеток.

2.2.2. Основні гравці ринку

За відсутності надійних даних про обсяги продажів тих чи інших брендів, основних гравців ринку визначимо за шириною асортименту, що представлена в популярних українських ритейлерів.

Брендами, найбільш представлені на українському ринку є: Lasting, Lorpen, Smartwool, Accapi, Salewa, Bridgedale та Kailas. Продукція цих брендів

реалізується практично у всіх туристичних рітейлерів та на більшості Інтернет-маркетплейсів, що вдалося знайти.

В рамках розробки маркетингової стратегії, доцільно проаналізувати цінову пропозицію основних гравців на ринку. Аналіз проводився за вісьмома сегментами продуктів, а саме:

1. У трьох сегментах низьких шкарпеток (до 14 см висоти): шкарпетки з вовни мериноса, синтетичні шкарпетки та шкарпетки з нитки Coolmax;
2. У трьох сегментах шкарпеток середньої висоти (від 14 до 20 см висоти): шкарпетки з вовни мериноса, синтетичні шкарпетки та шкарпетки з нитки Coolmax;
3. У двох сегментах високих (більше 20 см) шкарпеток: з вовни мериноса та синтетичних ниток.

Результати дослідження подано у Таблиці 2.1, разом із проектними цінами на дві майбутні моделі бренду Бартка.

Втім, ціни самі по собі дають мало інформації, тому розрахуємо цінові індекси позицій конкурентів, розділивши ціну їх шкарпетки на ціну найдешевшої позиції в сегменті. Результат обчислень подано у Таблиці 2.2.

Як видно з таблиці, цінова політика брендів доволі неоднорідна – ціни в одному сегменті можуть відрізнятися подекуди в три рази. Через це орієнтуватися на середньоринкову ціна недоцільно – через велику різницю у найнижчих і найвищих цінах середня ціна буде непоказовою.

Практично за усіма позиціями найнижча ціна на шкарпетки у бренду Lasting. Крім того, це єдиний бренд, який представлений у всіх цінових сегментах продукту та системно присутній на українському ринку. Таким чином, бренду Бартка доцільно при формуванні своєї цінової політики орієнтуватися на ціни Lasting.

Таблиця 2.1

Середні ціни на трекінгові шкарпетки за ціновими сегментами і брендами

Бренд	Низькі (до 14 см)			Середні (до 20 см)			Високі (вище 20 см)	
	Мери нос	Синтетика	Coolmax	Мери нос	Синтетика	Coolmax	Меринос	Синтетика
Accapi		590	700	850	700		840	900
Bridgedale			914	900		976	1200	1250
Kailas	660	550		585	663		630	
Lasting	385	400	310	540	620	465	650	495
Lorpen			650	772	660	800	1080	
Smartwool	800			950			1120	
Salewa	995			1150		1045	1250	
Середня ціна	710	513	644	821	661	822	967	882
Бартка	350			440				

Зокрема, ціна на шкарпетку Extreme Trekking Merino на 22% нижча за середню ціну на аналогічні позиції бренду Lasting, що цілком відповідає попередньо встановленій ціновій стратегії проникнення.

Проаналізувавши наявний ринок трекінгових шкарпеток, перейдемо до дослідження його споживачів.

Цінові індекси на трекінгові шкарпетки ключових гравців ринку

Бренд	Низькі (до 14 см)			Середні (до 20 см)			Високі (вище 20 см)	
	Меринос	Синтетика	Coolmax	Меринос	Синтетика	Coolmax	Меринос	Синтетика
Accapi		1,48	2,26	1,57	1,13		1,33	1,82
Bridgedale			2,95	1,67		2,10	1,90	2,53
Kailas	1,71	1,38		1,08	1,07		1,00	
Lasting	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,03	1,00
Lorpen			2,10	1,43	1,06	1,72	1,71	
Smartwool	2,08			1,76			1,78	
Salewa	2,58			2,13		2,25	1,98	

2.3. Споживачі трекінгових шкарпеток

В ході дослідження проведено інтерв'ювання споживачів за методикою Jobs to be Done.

Основними завданнями в ході якісного дослідження було:

- виявити “роботу”, яку виконують трекінгові шкарпетки для споживачів;
- момент усвідомлення ними потреби в покупці;
- критерії вибору продукту;
- канали інформації про шкарпетки;
- досвід користування ними;
- мотиви, що змушують споживача купувати або не купувати продукцію категорії.

Відбір проводився за допомогою Google-форми зі скрінером, що був поширений в соцмережах Twitter та Instagram, а також за допомогою e-mail розсилки підприємства. В результаті, у інтерв'ю погодилось взяти участь понад 60 осіб, з яких у першу хвилину було відібрано 10 респондентів. Основними критеріями відбору була нещодавня (не більше, ніж пів року тому) купівля трекінгових шкарпеток та повнота відповідей на відкриті запитання.

Всі інтерв'ю проведено онлайн, розшифровано машинним способом та проаналізовано на предмет схожих патернів поведінки. В результаті інтерв'ю, вдалось знайти дві мотивації споживачів до покупки трекінгових шкарпеток, або ж дві роботи, які такі шкарпетки виконують для споживачів. Ці мотивації представлені у Таблицях 2.3 та 2.4.

Таким чином, частина респондентів купівлею трекінгових шкарпеток, в першу чергу, намагається позбутись неприємних вражень та відчуттів, що можуть супроводжувати їх під час мандрівки, а саме:

- натирання ніг;
- відчуття вологи в ногах;
- відчуття спарювання ніг;
- неприємного запаху.

Коли споживач зустрічається з такими проблемами особисто або задумується над ймовірністю їх виникнення, він починає шукати варіанти їх вирішення. З Інтернету, порад друзів або консультантів в магазині, споживач дізнається про трекінгові шкарпетки, які і створені для боротьби з цими незручностями.

За умови не надто високої для споживача ціни та достатній аргументації цінності, що приносять трекінгові шкарпетки, споживач купує першу пару на пробу і, зазвичай, після цього не повертається до користування звичайними бавовняними шкарпетками.

Перша мотивація споживачів купувати трекінгові шкарпетки

Робота 1	Мандрівка без турбот
Job Story	Вирушаючи в гори, я хочу зібрати максимально комфортне спорядження, щоб насолоджуватись мандрівкою і не переживати, що мені натре ноги
Job Performer	Мандрівник/-ця, що ходить в гори раз-два на рік насолодитись краєвидами
Прагнення	Насолодитись мандрівкою, компанією, краєвидами і повітрям, не турбуючись про труднощі походу
Цільова робота	Убезпечити себе від переживань і неприємних емоцій в мандрівці через натерті або запарені ноги
Push	Pull
Навіть у розрахованому на спеку взутті в звичайних шкарпетках ноги спарюються	Подобається, коли нога відчувається сухою впродовж походу
Звичайні шкарпетки ковзають по пальцю і всередині черевика	Хочеться зняти ввечері шкарпетки і побачити, що вони так само добре сидять, як і вранці
В твердому взутті в звичайних шкарпетках дискомфортно ходити, бо воно тверде	В трекінгових шкарпетках можна кілька днів перекантуватися в одній парі

Продовження Таблиці 2.3. Перша мотивація споживачів купувати трекінгові шкарпетки

Push	Pull
В звичайних шкарпетках ноги натирає	Хочеться, щоб ноги не натирало
Звичайні шкарпетки можна носити один ходовий день, тому на довгий похід потрібно тянути їх цілу гору	Хочу, щоб було не соромно роззуватись в наметі
Anxiety	Habits
Трекінгові шкарпетки коштують 15-20 Євро, це доволі дорого	Мені і в звичайних шкарпетках добре
Шкарпетки не той товар, який можна продати чи здати у магазин	
Спочатку хочеться купити щось подешевше, а потім, можливо, оновитись	
Незрозуміло, яку цінність ці шкарпетки мені дадуть	
Літні трекінгові шкарпетки все одно товсті, не ясно, чи не будуть парити	
Не ясно, що означають всі ті позначки, технології і матеріали – що вони дають мені?	

Інша ж частина респондентів не стикаються із серйозними проблемами з натиранням ніг в своїх мандрах. Чим більше такі люди мандрують, тим комфортнішими намагаються зробити свої походи через оновлення і закупівлю

більш якісного спорядження: рюкзаків, спальників, наметів, курток і т.д. Це стає звичкою та подарунком самому собі.

Врешті споживачі стикаються з тим, що купують більшість якісного спорядження, яке їм потрібне, а потреба у постійному оновленні і покращенні залишається. Рано чи пізно споживачі приходять до ідеї купівлі трекінгових шкарпеток. В цей момент у споживача немає чітких очікувань від роботи, яку шкарпетка має виконати у мандрівці, важливий сам факт купівлі чогось туристичного і функціонального.

Таблиця 2. 4.

Друга мотивація споживачів купувати трекінгові шкарпетки

Робота 2	Покращення вже сьогодні
Job Story	Готуючись до мандрівного сезону, я хочу докупити собі нового спорядження, щоб апгрейднути свій гірський досвід
Job Performer	Мандрівник/-ця, що регулярно ходить в гори вже більше трьох років і хоче постійно покращувати свій досвід
Прагнення	Постійно вдосконалювати свій мандрівний досвід, прокачувати своє спорядження і мандри
Цільова робота	Порадувати себе покупкою нового спорядження в очікуванні комфортнішої для себе мандрівки

Бар'єри в купівлі в обох груп подібні.

В першу чергу, це ціна: трекінгові шкарпетки продаються за ціною від 300 грн до 1500 грн, залежно від матеріалу виробництва, бренду та функціональних характеристик виробу. До порівняння, повсякденні бавовняні шкарпетки продаються за ціною 50-80 грн, залежно від моделі.

Продовження Таблиці 2.4. Друга мотивація споживачів купувати трекінгові шкарпетки

Push	Pull
	Хочу мати виключно своє спорядження, це дає свободу
	Люблю експериментувати зі спорядженням, пробувати нове
	Вже маю крутий спальник, намет, куртку, хочу щось іще
	Хочу постійно купувати краще і дорожче спорядження, так росте рівень життя
	Люблю себе балувати чимось аутдорним
Anxiety	Habits
Трекінгові шкарпетки коштують 15-20 Євро, це доволі дорого	Мені і в звичайних шкарпетках добре
Шкарпетки не той товар, який можна продати чи здати у магазин	
Незрозуміло, яку цінність ці шкарпетки мені дадуть	
Літні трекінгові шкарпетки все одно товсті, не ясно, чи не будуть парити	

Таким чином, трекінгові шкарпетки для частини споживачів видаються задорогими у порівнянні з їх попереднім досвідом купівлі бавовняних.

Ще одним вагомим бар'єром є невпевненість споживачів у ефективності виробів. Людям незрозуміло, чи справді трекінгові шкарпетки настільки добре захищатимуть ноги від шкідливого впливу, і як саме зміниться їх досвід після використання таких виробів. Понад те, шкарпетки не підлягають обміну в

магазині, а також їх не можна перепродати іншим мандрівникам, тому, якщо товар не підійде, то людина витратить кошти впусту.

В той же час, досвід користування продуктом в обох груп різко позитивний. Всі респонденти відзначали, що пересуватись в трекінгових шкарпетках значно зручніше, ногу не натирає, не парить і вона залишається сухою впродовж всієї мандрівки. Всі респонденти зазначили, що не пошкодували про свою купівлю та користуються трекінговими шкарпетками і надалі, поступово оновлюючи свій гардероб по мірі їх зношування.

Обираючи шкарпетки, споживачі найчастіше звертають увагу на матеріал, з якого виготовлений продукт, віддаючи перевагу продукції з вовни мериноса. Така вовна ефективно відводить надмірну вологу і тепло, допомагає боротись з неприємним запахом та залишається свіжою впродовж кількох днів. Ефект свіжості дозволяє брати в мандрівку одну-дві пари мериносових шкарпеток замість 3-5 пар бавовняних, що вивільняє місце і вагу наплічника.

Іншою важливою характеристикою трекінгових шкарпеток є їх витривалість. В очах споживачів, міцні і товсті на дотик шкарпетки прослужать довше.

Недослідженим залишився вплив бренду шкарпеток на рішення споживачів. З одного боку, деякі респонденти в позитивному ключі згадували трирічну гарантію бренду Bridgedale на шкарпетки, як додатковий аргумент їх купівлі. Також як *top of mind* в розмовах згадувався *Lasting*, втім, під час уточнюючих запитань, не було виявлено, щоб бодай один із респондентів залишався лояльним лише одному бренду. Радше навпаки: споживачі з часом тестують продукцію різних виробників.

Зазвичай інформацію про трекінгові шкарпетки споживачі дізнаються з відео на Youtube, переважно, англомовних і випадкових, таких, які радить відеоплатформа. Втім, з конкретних каналів відзначили український Youtube-канал ПроПоходи.

Більш технічну інформацію про конкретну шкарпетку черпають з опису продукту на сайті або етикетці. Люди з опису намагаються зрозуміти, чи підійде

шкарпетка умовам походу, в який вони збираються: погоді, що очікується, взуттю, яке вони взувають і т.д. Рідше допомагають визначитись з вибором відгуки інших споживачів або рекомендації друзів.

Для тестування знайдених гіпотез і інформації про споживачів, було проведено кількісне опитування. Завдяки ньому вдалось:

1. Дізнатись орієнтовну суму, яку споживачі витрачають на купівлю трекінгових шкарпеток на рік;
2. Дізнатись фактори, що впливають на вибір споживача (матеріал, бренд, опис на сайті, ціна, країна-виробник тощо);
3. Уточнити канали купівлі трекінгових шкарпеток;
4. Підтвердити знайдені гіпотези щодо моменту усвідомлення потреби в покупці трекінгових шкарпеток;
5. Підтвердити знайдені гіпотези щодо каналів інформації про трекінгові шкарпетки;
6. Виявити, чи надасть споживач перевагу продукції українського виробництва;
7. Уточнити сценарії використання трекінгових шкарпеток;
8. Оцінити цінове сприйняття трекінгових шкарпеток споживачами.

Дослідження проводилось у Google-формах та поширювалось в соціальних мережах Instagram та Twitter, а також за допомогою e-mail розсилки підприємства. Запитання, що ставились в опитувальнику, наведено у Додатку 4 даної роботи.

Загалом, в опитуванні взяло участь 159 осіб віком від 18 років, 75% чоловіків і 25% жінок. Респонденти в ході дослідження розділялись на дві групи: ті, хто вже мали досвід купівлі трекінгових шкарпеток і ті, що ні.

Надалі респонденти аналізувались у двох розрізах:

- **за статтю;**
- **за досвідом походів:** група початківців – людей, що мандрують менше трьох років та досвідчених туристів, що мандрують впродовж трьох років і більше.

Повні результати дослідження наведені у Додатку В, у цій частині роботи розглянемо ключові висновки.

Критерії вибору трекінгових шкарпеток

В ході проведеного дослідження, аналізували вплив різних складових товару та маркетингу на вибір споживачів трекінгових шкарпеток. Отримані результати переведено в числові значення (де 5 – найбільший вплив, а 1 – найменший) та усереднено за кожним із розрізів.

Результати наведено у Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Критерії вибору покупців трекінгових шкарпеток

Обираючи трекінгові шкарпетки, наскільки сильно на ваш вибір впливають такі складові						
	Матеріал	Бренд	Опис на сайті або етикетці	Зовнішній вигляд	Ціна	Країна-виробник
Початківці	4,5	2,8	3,5	3,6	3,7	3,4
Досвідчені туристи	4,7	2,7	3,7	3,6	3,8	3,2
Жінки	4,5	2,3	3,4	3,6	3,9	3,6
Чоловіки	4,6	2,8	3,6	3,6	3,7	3,3

Джерело: [Складено автором]

Як бачимо з Таблиці, найбільший вплив на ухвалення рішень споживачами має матеріал, з якого виготовлена шкарпетка, незалежно від їх статі та досвіду мандрів. Інші показники мають приблизно середній вплив на споживацьке рішення, за виключенням бренду шкарпеток, з впливом менше середнього, а в розрізі жінок цей вплив стає низьким.

Таким чином, ключовою задачею стає чітка і зрозуміла комунікація матеріалу, з якого виготовлено шкарпетку, натомість споживачі відкриті до купівлі навіть тих брендів, з якими вони незнайомі.

На запитання, чи надали б споживачі перевагу продукції українського виробництва за умов співставної з іноземними аналогами якості, 89% респондентів відповіли “Так” або “Швидше так”. Таке позитивне ставлення до продукції українського виробництва спостерігається у всіх розрізах. Бренду Бартка доцільно використовувати свою українську ідентичність та місце виробництва в комунікаціях.

Ситуації споживання

Респондентам було показано шкарпетку бренду Бартка на Рисунку 2.1. із пропозицією оцінити ймовірність використання її, збираючись на роботу, заняття спортом, в похід або ж вдома.

Отримані результати переведено в числові значення (де 5 – найбільша ймовірність, а 1 – найменша ймовірність) та усереднено за кожним із розрізів. Результати наведено у Таблиці 2.6.

Як бачимо з Таблиці, всі респонденти, як і очікувалось, найбільш ймовірно вдягнуть шкарпетку бренду збираючись в похід. У всіх інших сценаріях використання ймовірність використання шкарпетки близько середнього у всіх розрізах.



Рис. 2.1 Взірєць шкарпетки, використаної в дослідженні ситуацій споживання

Виключення складає ймовірний сценарій використання шкарпетки при зборі на роботу: якщо жінки мають меншу готовність вдягати трекінгові шкарпетки на роботу, то чоловіки демонструють готовність вище середнього.

Цей факт доцільно враховувати в комунікаціях, особливо в performance-кампаніях.

Таблиця 2.6.

Сценарії використання трекінгових шкарпеток

Чи вдягнули б ви шкарпетку нижче				
	Збираючись на роботу	На заняття активним спортом	Збираючись в похід	Вдома
Початківці	3,5	4,0	4,5	3,1
Досвідчені туристи	3,3	3,8	4,4	2,9
Жінки	2,8	3,7	4,4	3,0
Чоловіки	3,6	3,9	4,4	3,0

Канали купівлі

В ході дослідження проаналізовано канали купівлі трекінгових шкарпеток, результати дослідження наведено у Таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Канали купівлі трекінгових шкарпеток

Канали купівлі				
	Інтернет-магазини	Туристичні offline магазини	Неспеціалізованих на туризмі магазинах	Замовляю з-за кордону
Початківці	85,70%	9,50%	3,20%	1,60%
Досвідчені туристи	76,30%	15,80%	2,60%	3,90%
Жінки	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%
Чоловіки	81,00%	9,90%	3,60%	3,60%

Як бачимо з Таблиці, більшість споживачів в усіх каналах продажу купують свої шкарпетки в Інтернет-магазинах. Бренд може використовувати це, активізуючи продажі бренду у власному Інтернет-магазині компанії.

Незначна відмінність в поведінці спостерігається між досвідченими споживачами та початківцями: досвідчені туристи купують шкарпетки в туристичних магазинах на 6% частіше, ніж початківці. Таким чином, ритейл залишається актуальним каналом дистрибуції серед досвідчених мандрівників і, фокусуючись на онлайн-продажах, бренду не можна нехтувати звичними ритейл-каналами.

Споживацький бюджет на категорію

В ході дослідження зібрано орієнтовні суми, які респонденти витрачають на придбання трекінгових шкарпеток на рік.

Згідно результатів дослідження, більшість споживачів витрачають від 300 до 600 грн на рік на купівлю трекінгових шкарпеток. При цьому, досвідчені туристи витрачають трохи більше за початківців, що продемонстровано на Рисунку 2.2.

Як бачимо з Рисунку, досвідчені туристи витрачають незначно більше коштів на рік у порівнянні з початківцями. Цей факт у сукупності із більшою часткою досвідчених туристів, що купують шкарпетки в туристичних магазинах додатково підтверджує тезу, що канал ритейлу лишається актуальним.

Втім, Інтернет-магазини і надалі залишаються ключовим каналом дистрибуції.

В розрізі статей більші бюджети на трекінгові шкарпетки готові витратити чоловіки, як видно з Рисунку 2.3 Це означає, що комунікаційні активності доцільно орієнтувати більше на чоловічу аудиторію, ніж на жіночу. І цю орієнтацію потрібно демонструвати як в продуктових рішеннях, дизайні шкарпеток і кольористиці, так і в комунікації та каналах інформації.

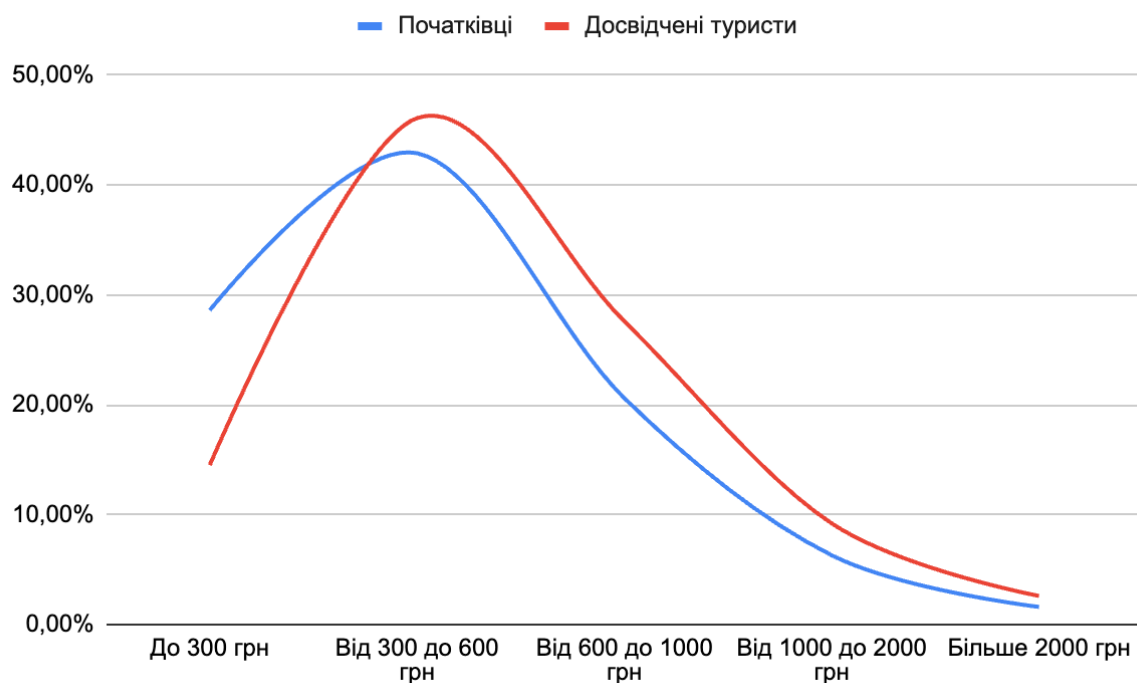


Рис. 2.2. Бюджети на купівлю трекінгових шкарпеток в розрізі досвіду мандрів [Складено автором]

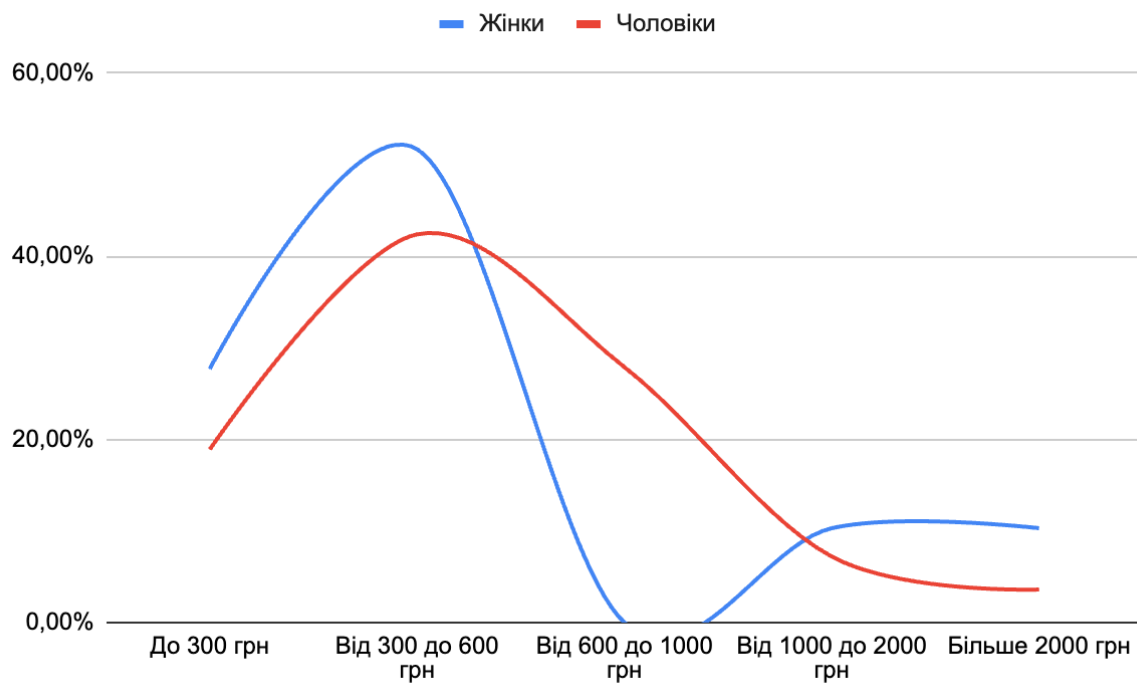


Рис. 2.3. Бюджети на купівлю трекінгових шкарпеток в розрізі статі [Складено автором]

Цінове сприйняття шкарпеток

Респондентам було продемонстровано дві моделі шкарпеток: Extreme Trekking (Рис. 2.4) та Extreme Trekking Merino (Рис. 2.5) разом із описом шкарпеток: матеріалом їх виготовлення та функціональними зонами, які використовуються в шкарпетці. Респондентом було запропоновано оцінити вартість шкарпеток, які вони бачать.



Рис. 2.4 Шкарпетка Extreme Trekking



Рис. 2.5 Шкарпетка Extreme Trekking Merino

Ці шкарпетки ідентичні за своєю структурою, відмінність полягає в тому, що в шкарпетці Extreme Trekking Merino використовується дорога вовна мериноса. Роздрібна ціна на шкарпетки Extreme Trekking складає 150 грн, а на Extreme Trekking Merino – 440 грн.

Спостерігаються істотні відмінності у ціновому сприйнятті обох шкарпеток між чоловіками і жінками – жінки схильні оцінювати демонстровані продукти дорожче. Результат наочно проілюстровані в Рисунках 2.6 та 2.7.

Попри те, що зазвичай бюджет чоловіків на трекінгові шкарпетки дещо більший, ніж в жінок, цінове сприйняття продуктів в жіночій аудиторії дещо

зміщене в сторону здорожчання. Експлуатуючи це знання, бренд може реалізовувати дорожчі позиції, спеціально таргетуючи їх на жіночу аудиторію.

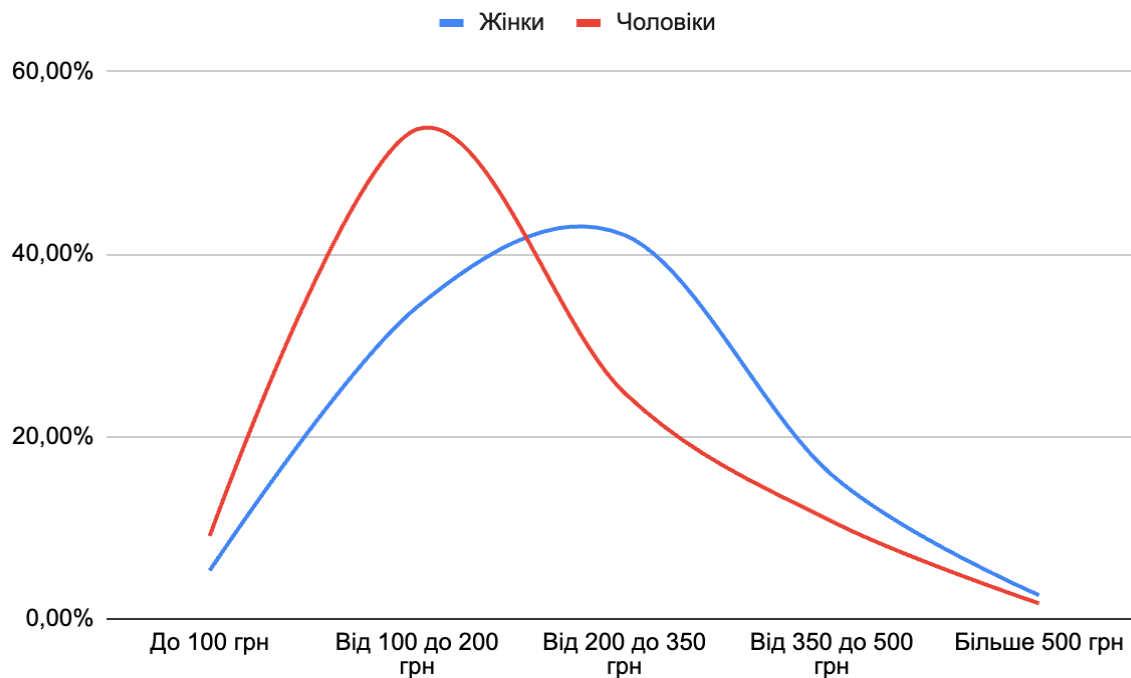


Рис. 2.6 Цінне сприйняття шкарпетки Extreme Trekking у розрізі статей

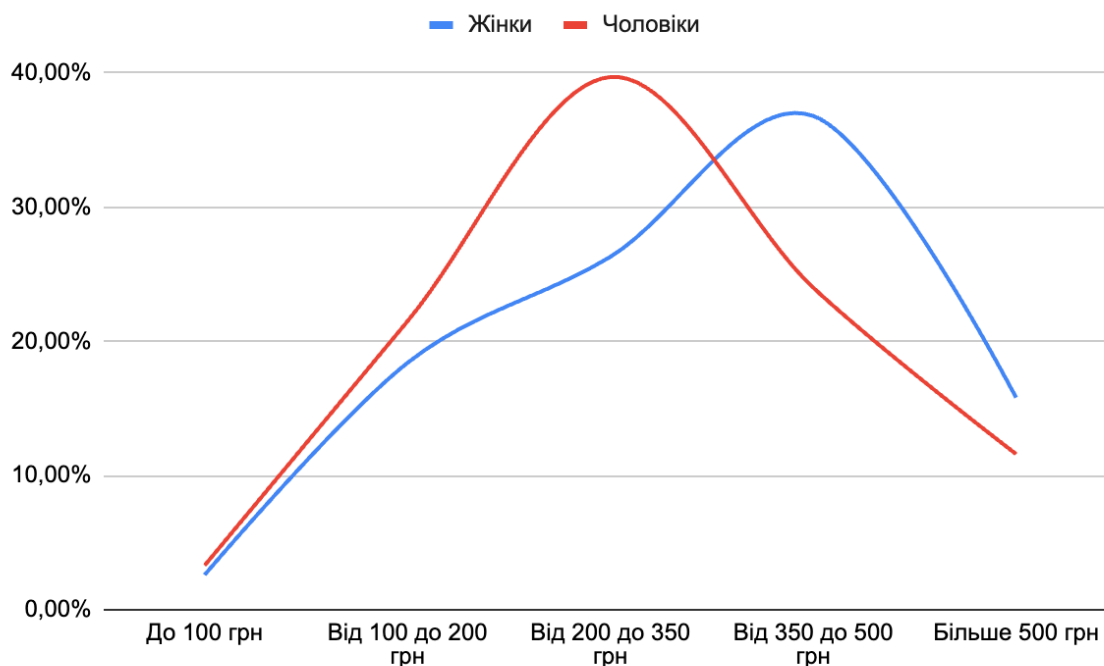


Рис. 2.7 Цінне сприйняття шкарпетки Extreme Trekking Merino у розрізі статей

В розрізі досвіду мандрів, істотна відмінність спостерігається лише при оцінюванні цінового сприйняття шкарпетки Extreme Trekking Merino. Досвідчені туристи сприймають таку шкарпетку відчутно дорожче за початківців, як проілюстровано на Рисунку 2.8.

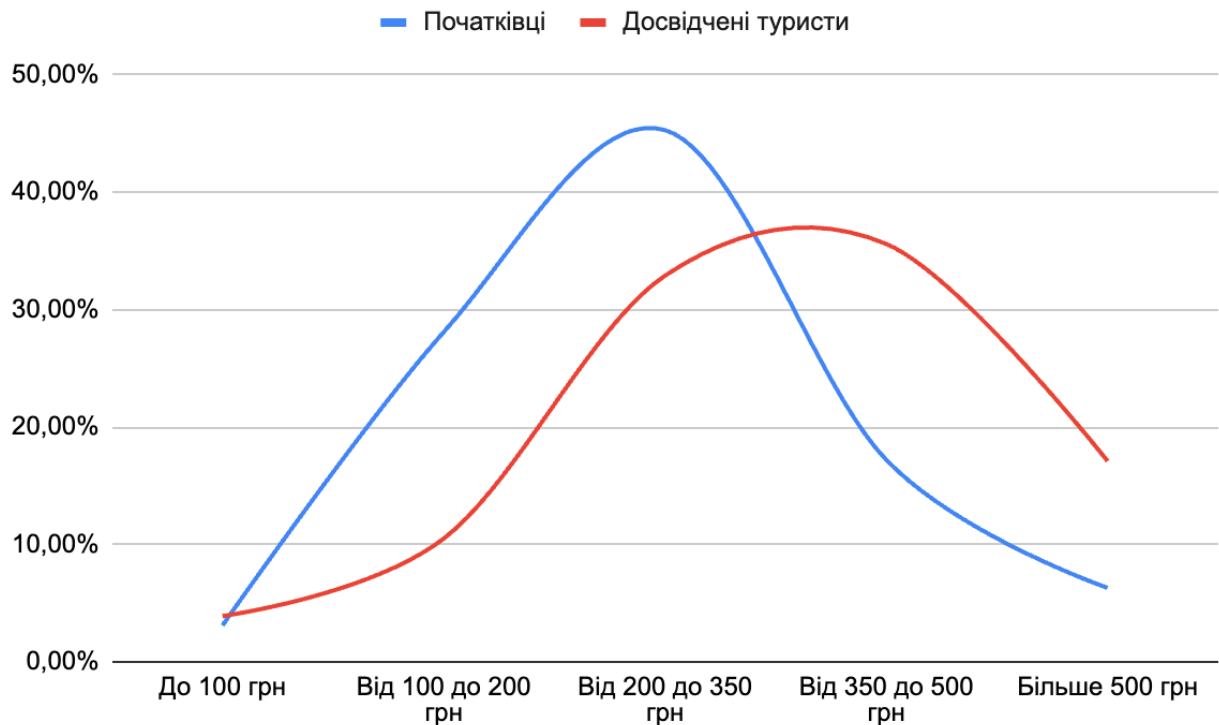


Рис. 2.8 Цінове сприйняття шкарпетки Extreme Trekking Merino у розрізі досвіду мандрів

Це ймовірно пояснюється вищою обізнаністю досвідчених мандрівників про категорію трекінгових шкарпеток та ціни на різні типи продукції в ній. Бренду доцільно розробити продукти в більш бюджетному сегменті та залучати нових споживачів категорії на дешевші продукти, а із ростом їх обізнаності про ринок, поступово продавати їм більш дорогі позиції.

Джерела інформації про категорію

В ході дослідження зібрано інформацію про джерела, з яких респонденти дізнаються про продукти категорії. Ця інформація необхідна для пріоритезації каналів комунікації та оптимізації витрати ресурсів на них. Результати дослідження представлено у Таблиці 2.8.

Джерела інформації про категорію

Джерела інформації про категорію						
	Порада друзів	Google	Консультації в магазинах	Туристичні блогери	Описові статті про категорію	Опис товару на етикетці і на сайтах
Жінки	25,00%	28,60%	7,10%	10,70%	21,40%	7,10%
Чоловіки	10,20%	24,10%	7,40%	11,10%	25,00%	22,20%
Початківці	6,50%	29,00%	6,50%	8,10%	29,00%	21,00%
Відчені туристи	20,00%	21,30%	8,00%	13,30%	18,70%	18,70%

Як видно з Таблиці, більше половини респондентів беруть інформацію про категорію або з довільних посилань, які знайдуть в пошуковиках, або ж зі статей на кшталт “Що таке трекінгові шкарпетки” на сайтах ритейлерів, у ЗМІ або ж на інших інформпорталах.

З цього випливає, що бренду доцільно сфокусувати свої зусилля на контент-маркетингу та наповнювати інформаційним контентом сайт бренду, власний Інтернет-магазин, ініціювати спецпроекти у ЗМІ тощо. Бренд має захопити лідерство у видачі пошукових систем за запитами, пов’язаними із категорією. Готовність до купівлі споживачів може бути на цьому етапі різною.

У розрізі статей видно, що жінки в процесі пошуку інформації про категорію більше спираються на думку друзів, а чоловіки – на описи продукту на пакуванні або сторінці товару. Посилити канал рекомендацій можна шляхом запровадження простої реферальної програми: кожний покупець бренду може отримати промо-код, який надасть знижку на першу покупку наступному клієнту тощо.

Отже, ключові висновки із проведеного кількісного дослідження наступні:

1. Основним критерієм вибору трекінгових шкарпеток споживачами є матеріал, з якого вони виготовлені;
2. За умов співставної якості, споживачі нададуть перевагу продукції українського виробництва;
3. Найбільш частими сценаріями використання трекінгових шкарпеток є походи та заняття активним спортом;
4. 80% споживачів купують трекінгові шкарпетки в Інтернеті;
5. Більшість споживачів витрачають від 300 до 600 грн на рік на купівлю трекінгових шкарпеток. При цьому, досвідчені туристи витрачають трохи більше за початківців, а чоловіки більше за жінок;
6. Жінки оцінюють трекінгові шкарпетки переважно дорожче за чоловіків, досвідчені туристи більш дорого оцінюють товари з функціональних матеріалів;
7. Більше половини респондентів беруть інформацію про категорію з пошукової видачі або статей в Інтернеті, жінки більше довіряють рекомендаціям друзів, а чоловіки – опису товару на пакуванні чи на картці товару в онлайн-магазині.

Ці висновки в подальшому допоможуть сформувати маркетингову стратегію бренду та окремі тактичні маркетингові і продуктові рішення.

2.4. SWOT-аналіз бренду Бартка

Сформувавши уявлення про зовнішнє середовище, у якому перебуває бренд, можливо перейти до комплексної оцінки сильних і слабких сторін бренду, яка необхідна для побудови ефективної маркетингової стратегії.

Для цього скористаємось інструментом SWOT-аналізу. На першому етапі аналізу за допомогою експертів з числа співробітників підприємства, сформуємо перелік потенційних сильних та слабких сторін бренду, можливостей, що має бренд на ринку та загроз, з якими він може зіткнутися. Повний перелік ідентифікованих чинників наведено у Додатку А.

Після чого скоротимо перелік факторів, які розглядатимуться для аналізу, сформувавши короткий перелік на основі наступних критеріїв:

1. **Сильна сторона** бренду береться до аналізу, якщо вона підвищує задоволеність клієнтів бренду, підвищує прибуток компанії та створює відміну від конкурентів;
2. **Слабка сторона** бренду береться до аналізу, якщо вона знижує задоволеність клієнтів та прибуток компанії;
3. **Можливість** береться до аналізу, якщо вона може підвищити задоволеність клієнта, прибуток компанії, а підприємство має ресурс на реалізацію цієї можливості;
4. **Загроза** береться до аналізу, якщо вона може знизити задоволеність клієнтів та прибуток компанії, а також ймовірно виникне впродовж п'яти років.

Короткий список найбільш впливових на бренд чинників наведено у Таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Таблиця SWOT бренду Бартка

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Функціональні характеристики продукту	1	Ефективність вирішення задачі клієнта
2	Гнучкість цінової політики	2	Широта лінійки
3	Інформативність упаковки	3	Якість викладки товарів в роздрібних точках
		4	Якість R&D
		5	Присутність у кількох цінових сегментах

Продовження Таблиці 2.9. Таблиця SWOT бренду Бартка

МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Постійне оновлення і розширення лінійки	1	Зміна рівня доходу аудиторії
2	Лижники і сноубордисти	2	Зміна розміру аудиторії
3	Агресивна дистрибуція по Україні	3	Погіршення економічного становища в країні
4	Велосипедисти	4	
5	Представники силових видів спорту	5	
6	Промо-кампанії через туристичних блогерів із закликом купити товар	6	
7	Інтеграції у туристичних блогерів	7	
8	Спонсорування туристичних подій	8	
9	Продаж наборів з двох-трьох пар за меншою ціною	9	
10	Комунікація про термін ефективної придатності продукту	10	
11	Комунікація про продукт, як подарунок	11	

Як бачимо з таблиці, бренд має небагато явно сильних сторін, втім, доволі широкі ринкові можливості, які він може експлуатувати.

На даному етапі головною сильною стороною бренду є гнучкість його цінової політики – нижча за імпортерів конкурентів собівартість дозволяє бренду комфортно конкурувати за ціною та залучати і більш бюджетні сегменти цільової аудиторії.

В той же час, бренду потрібно активніше комунікувати про функціональні характеристики продукту і ефект, які вони дають для мандрівників, доносити цінність покупки на раціональному та емоційному рівнях.

Для максимально швидкого використання ринкових можливостей, що склались, бренду доцільно активізувати вивід на ринок нових продуктів, з метою охоплення нових цільових споживачів та нарощування асортименту, а також розширювати дистрибуцію бренду.

Гнучка цінова політика бренду дозволить активно використовувати цінові промоакції та, за допомогою нижчої відносно конкурентів ціни, агресивно входити в ринок.

Для мінімізації впливу слабких сторін бренду, необхідно розширювати продуктову лінійку бренду, враховуючи відгуки цільової аудиторії на їх досвід використання продукту. Необхідно запропонувати принаймні одну модель продукту у кожному з восьми цінових сегментів, наведених у пункті 1.1.2. З часом необхідно давати пропозицію продуктів для забезпечення все нових контекстів, у яких продукція бренду може використовуватись: лижі, веломандри, тактичні шкарпетки, альпіністи, піші кур'єри тощо.

Ключовими недоліками бренду залишатимуться менш якісний за імпортерів аналоги R&D, та як наслідок, менш ефективне вирішення задач клієнта продуктом. Для подолання цих слабких сторін, доцільною буде побудова customer intimate бренду та якісна комунікація, яка зможе частково перекрити можливу недостатню технологічність продукту або вузьку продуктову лінійку бренду.

З огляду на економічне послаблення в Україні, доцільно в майбутньому створити бренд трекінгових шкарпеток у базовому сегменті, який би підібрав частину аудиторії, що втратить у доходах, і став би заслоном від входження конкурентів на ринок. Одночасно з цим бренду доцільно шукати можливості виходу на більш стабільні ринки США та Європейського Союзу.

Отже, якщо бренд зможе ефективно використати ринкові можливості, що склались на ринку, він цілком зможе позбавити себе негативного впливу слабких своїх слабких сторін та оминати ймовірні загрози.

2.5. Матриця Ансоффа бренду Бартка

Як вже було описано вище, бренд має низку ринкових можливостей, правильно використавши які, може стрімко зрости. Перед побудовою детальної маркетингової стратегії, звернемось до побудови матриці Ансоффа – моделі оцінки можливих стратегій дій компанії.

Аналіз середовища бренду за цією моделлю передбачає розгляд чотирьох окремих стратегій, описаних Ансоффом:

- проникнення;
- розвитку ринку;
- розвитку товару;
- диверсифікації.

За допомогою співробітників організації кожна з потенційних стратегій була проаналізована, результати аналізу доступні в Додатку Б. Короткі висновки з аналізу наведено у Таблиці 2.10.

Як бачимо з аналізу, найбільш ймовірною стратегією для бренду буде побудова широкої дистрибуції на локальному ринку та активна промо-кампанія для підвищення рівня знання про бренд. Підприємство має ресурси для реалізації стратегії та перспективи до збільшення прибутку.

Аналіз можливих стратегій бренду Бартка

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія проникнення	Можлива	Стратегія проникнення – найбільш зрозуміла, перспективна та досяжна для бренду з огляду на доступні ресурси. Бренд повинен нарощувати дистрибуцію на ринку через залучення до співпраці дистриб'юторів та туристичних мереж. Крім цього, підтримувати дистрибуційні активності медійно завдяки залученню туристичних блогерів, спонсорування туристичних заходів та рекламі в соцмереж, пошуковиках і інших Інтернет-платформах.
Стратегія розвитку ринку	Неможлива	Вихід на нові ринки потребує, в першу чергу, ресурсів, якими бренд наразі не володіє. Стратегію варто відкласти до кращих часів.
Стратегія розвитку товару	Імовірна	З часом бренду доцільно нарощувати свою продуктову лінійку в суміжні товари, а саме в ніші функціонального одягу для туристів і спортсменів. Завдяки нижчій собівартості виробництва, бренд може успішно конкурувати з імпортними брендами і здобути лідерство на локальному ринку.
Стратегія диверсифікації	Неможлива	Бренд наразі не має ні компетенцій, ні ресурсів для успішного виведення нового продукту на новому ринку.

Джерело: [Складено автором]

Поступово, разом зі збільшенням дистрибуції, бренду доцільно виводити продукти у суміжних нішах, зокрема, одягу і інших функціональних товарів для туристів.

Стратегії, пов'язані із виводом бренду на експортні ринки наразі варто відкласти через брак внутрішніх ресурсів компанії та недостатню конкурентноздатність продуктів підприємства.

Отже, згідно аналізу, бренду в найближчий час найбільш доцільно буде зосередитись на поширенні дистрибуції на локальному ринку. Для оцінки фінансової привабливості цієї стратегії, розглянемо результати запуску тестових продуктів бренду.

2.6. Тестування MVP бренду та оцінка маржинальності

Для оцінки інвестиційної привабливості бренду було вирішено вивести на ринок два тестових продукти та продавати їх впродовж зимового сезону – з жовтня 2023 року до січня 2024.

Тестовими продуктами обрали наступні позиції:

1. Extreme Trekking



Рис.2.9 Шкарпетка Extreme Trekking

Це шкарпетка, виконана з поєднання синтетичних і натуральних бавовняних ниток, виконана за спеціальною функціональною схемою, що

забезпечує комфортне носіння впродовж тривалого часу і під навантаженнями. Шкарпетка реалізується за роздрібною ціною у 145 грн.

2. Extreme Trekking Merino

Шкарпетка, виготовлена з вовни мериноса – натурального матеріалу, що забезпечує одні з найкращих тепловідвідних властивостей на ринку, а також залишається свіжим впродовж декількох днів. Шкарпетка реалізується за роздрібною ціною 441 грн.



Рис. 2.10. Шкарпетка Extreme Trekking Merino



Рис.2.11. Схема функціональних зон шкарпетки Extreme Trekking

Реалізовувати тестові продукти вирішили через власний Інтернет-магазин, у відділі “Мілітарі” торгової мережі “Епіцентр” та через окремі роздрібні магазини, що торгують туристичною продукцією.

У Таблиці 2.11 подано дані про показники собівартості та відпускних цін обох тестових продуктів. Комерційні умови у різних каналах реалізації дещо відрізняються, що, в тому числі, впливає і на відпускну ціну продукції.

Таблиця 2.11

Собівартість, канали продажу та відпускна ціна тестових продуктів

Модель	Канал продажу	Собівартість, грн	Відпускна ціна, грн
20010	Епіцентр	44,8	119,72
	Роздрібні точки	44,8	119,72
	Онлайн	44,8	75
23010	Епіцентр	73,2	326,64
	Роздрібні точки	73,2	326,64
	Онлайн	73,2	220

Джерело: [Складено автором]

Як можемо бачити з Таблиці 2.12, впродовж чотирьох місяців у визначених каналах дистрибуції вдалось реалізувати 4 974 пар обох тестових продуктів. Шкарпеток Extreme Trekking продалось 4 385 пар, а Extreme Trekking Merino – 589 пар. Основний канал продажу – відділ “Мілітарі” мережі Епіцентр, через який реалізували 54% від усього об’єму продажів.

Показники продажів тестових продуктів впродовж зимового сезону

Модел	Канал продажу	Кількість проданих одиниць				Разом
		Січень 2024	Грудень 2023	Листопад 2023	Жовтень 2023	
20010	Епіцентр	539	806	661	540	2546
	Роздрібні точки	72	253	123	72	520
	Онлайн	363	387	255	314	1319
23010	Епіцентр	87	74	0	0	161
	Роздрібні точки	3	0	0	0	3
	Онлайн	129	139	131	26	425

Джерело: [Складено автором]

Тепер розрахуємо фінансовий результат роботи. У Таблиці 2.14 подано показники продажів кожної моделі у розрізі каналів збуту. Такий розріз важливий, оскільки комерційні умови відрізняються у кожному з каналів збуту і розрахунок прибутковості потрібно вести для кожного каналу окремо.

Зокрема, для власного Інтернет-магазину бренд відпускає продукцію за цінами, нижчими на 30%, ніж у інших каналах збуту. Натомість бренд не несе жодних логістичних та складських витрат, а також не сплачує бонусів і не компенсує магазину витрат на промо-акції.

При розрахунках з Епіцентром, бренд несе логістичні витрати, оплачує ретробонуси та компенсує торговій мережі витрати на промо, при розрахунках з роздрібними точками, бренд несе лише логістичні витрати.

Сума витрат на логістику та просування за кожним із каналів внесена у п'ятому стовпчику Таблиці 2.14 "Інші витрати", а відсоткове значення цих збитків зазначено у Таблиці 2.13

Перелік додаткових прямих витрат на тестові продукти

Стаття витрат	Показник
Ретробонуси	5%
Логістичні витрати	5%
Витрати на промо	10%

Джерело: [Складено автором]

Як бачимо з Таблиці нижче, сукупний прибуток бренду впродовж чотирьох місяців склав 298,8 тис. грн при обороті у 613 тис. грн. Протягом тестового періоду маржинальність бренду становила 49%, що є доволі високим показником та сигналом до подальшого розвитку бренду і інвестування в нього.

Таблиця 2.14

Фінансові показники продажів тестових продуктів впродовж зимового сезону

Модел ь	Канал продажу	Дохід на моделі, грн	Витрати собівартості, грн	Інші витрати, грн	Прибуток на моделі, грн
20010	Епіцентр	304 807,12	114 060,80	60 961,42	129 784,90
	Роздрібні точки	62 254,40	23 296,00	3 112,72	35 845,68
	Онлайн	98 925,00	59 091,20	0,00	39 833,80
23010	Епіцентр	52 589,04	11 785,20	10 517,81	30 286,03
	Роздрібні точки	979,92	219,60	49,00	711,32
	Онлайн	93 500,00	31 110,00	0,00	62 390,00
Разом		613 055,48	239 562,80	74 640,95	298 851,73

Джерело: [Складено автором]

Крім цього, обидві моделі продемонстрували високу маржинальність у 44% для шкарпетки Extreme Trekking та 63,5% для Extreme Trekking Merino. Таким чином, доцільно розвивати дистрибуцію обох моделей та в майбутньому виводити нові продукти на ринок.

Таблиця 2.15

Маржинальність тестових продуктів

Модель	Дохід на моделі, грн	Прибуток на моделі, грн	Маржинальність
20010	465 986,52	205 464,38	44,09%
23010	147 068,96	93 387,36	63,50%

Джерело: [Складено автором]

Отже, тестовий запуск продуктів бренду можна вважати успішним, а компанії доцільно масштабувати дистрибуцію на локальному ринку.

РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ БРЕНДУ БАРТКА

3.1. Бізнес-цілі

Розглянемо бізнес-завдання, що стоять перед ТОВ “Львівська шкарпеткова кооператива” та брендом Бартка зокрема.

Керівництво підприємства визначило, що ключовим завданням компанії на 2024 рік є досягнення загального показника прибутковості власних брендів компанії у 20% при обороті брендів у щонайменше 20 млн грн.

Відповідно до аналізу попередніх продажів компанії, для бренду Бартка встановлено наступні показники на 2024 рік:

- Доходи бренду – не менше, ніж 3 млн грн;
- Маржинальність бренду – менше, ніж 30%.

До розрахунку маржинальності бренду, крім собівартості та інших прямих витрат, враховуються також операційні витрати, що припадають на бренд: витрати на дизайн, оплату праці залучених до роботи з брендом менеджерів та інші.

У 2023 році продукція бренду реалізувалась із загальним доходом у 700 тис. грн. Отже, впродовж наступного року бренд повинен наростити продажі щонайменше в 4,5 разів, разом із цим дотримуючись встановленого показника маржинальності. Маркетингова стратегія бренду повинна пояснити, як досягнути цих показників.

Для цього в ході роботи опишемо:

- сегменти споживачів, на яких буде орієнтований бренд;
- позиціонування бренду на ринку;
- товарну та цінову стратегії бренду;
- стратегію дистрибуції та просування.

Ці інструменти у своїй взаємодії повинні призвести до виконання поставлених бізнес-задач.

3.2. Сегментація споживачів

В ході оцінки об'єму ринку трекінгових шкарпеток (п.2.1.1. роботи), було описано ключові сегменти, які можуть стати потенційними покупцями трекінгових шкарпеток, а саме:

- піші туристи;
- військовослужбовці;
- мисливці.

Загальна чисельність осіб в усіх трьох сегментах складає приблизно 1,3 млн. На першому етапі реалізації маркетингової стратегії доцільно сфокусуватись на одному із цих сегментів. На це є декілька причин:

- 1. Продуктова:** через різні типи навантажень, продукти для різних сегментів споживачів істотно різняться за ціною, матеріалами, функціональними та дизайн-рішеннями;
- 2. Поведінкова:** різні сегменти споживачів по-різному поведуться і в ситуаціях покупки, і в ситуаціях споживання;
- 3. Комунікаційна:** різні сегменти споживачів потребують різного позиціонування продукту, крім цього, вони послуговуються різними інформаційними каналами, тому побудувати цілісної комунікації на всі сегменти одночасно неможливо;
- 4. Дистрибуційна:** різні сегменти споживачів використовують, ймовірно, різні канали дистрибуції продукту.

На даному етапі підприємство має найбільший досвід роботи із шкарпетками туристичного призначення, має попередній досвід взаємодії із ритейлерами у туристичній сфері та найбільшу обізнаність про поведінкові патерни туристів, що купують і використовують трекінгові шкарпетки.

Отже, найбільш доцільно обрати туристів, як цільовий сегмент на першому етапі реалізації маркетингової стратегії бренду. Тепер об'явимо, чи достатній ринковий потенціал має цей сегмент, і зможе він забезпечити виконання поставлених перед брендом бізнес-цілей.

Згідно наших розрахунків, орієнтовна чисельність піших туристів в Україні складає 4% від цієї вибірки або 690 тисяч осіб.

Згідно даних власного кількісного дослідження, 30,8% туристів витрачають понад 600 грн на придбання трекінгових шкарпеток на рік. Доцільно відштовхуватись саме від цієї суми, оскільки вона дозволяє придбати одну-дві пари справді якісних функціональних шкарпеток у преміум-сегменті і є мінімальним бюджетом для входу в категорію.

Маючи ці дані, можемо обрахувати об'єм цільового ринку, який включає в себе споживачів, які мають зацікавленість, дохід, доступ та кваліфікацію до купівлі продукту[6,199].

Отже, цільовий ринок можна оцінити наступним чином:

Цільовий ринок = $690\ 000 \times 600 \times 30,8\% = 127,5$ млн грн, де:

- 690 000 – орієнтовне число туристів в Україні;
- 600 – річний бюджет на придбання шкарпеток у гривнях;
- 30,8% – частка туристів, що мають бюджет у 600 або більше грн на трекінгові шкарпетки.

Для виконання таргету по доходності бренду у 2024 році, Бартці достатньо зайняти частку ринку у 2,4%, що є реалістичним показником. Таким чином, доцільно зупинитися на сегменті туристів, як на цільовому, в ході реалізації стратегії компанії.

Детальніша інформація про цільовий сегмент аудиторії наведена у Розділі 2.3.2 роботи.

Визначивши цільовий сегмент споживачів та дослідивши його за допомогою якісного та кількісного досліджень, перейдемо до формулювання позиціонування бренду.

3.3. Позиціонування бренду Бартка

В рамках розробки маркетингової стратегії, доцільно сформулювати ключові елементи позиціонування бренду, на основі яких розробляти вже бренд-стратегію.

Для формулювання позиціонування бренду використаємо модель під Піраміди бренду. Це комплексний інструмент, який описує такі елементи проявів бренду[25]:

1. Суть бренду: його ключову обіцянку і роль в житті споживача;
2. Особистість бренду: опис бренду, як живої людини, її вподобань, статі, віку і характеру;
3. Емоційну прив'язку до споживача: які емоції бренд має викликати у людей, що з ним контактують;
4. Переваги бренду: які переваги від користування брендом отримує споживач;
5. Атрибути бренду: що відрізняє бренд від конкурентів на фізичному або ж наочному рівнях.

Для побудови піраміди бренду визначимо спершу головну обіцянку, яку має давати Бартка своїм споживачам. Із результатів кількісного дослідження, що найчастіше мандрівники купували собі трекінгові шкарпетки після того, як натерли собі в мандрівці ноги (31% відповідей), ще близько 15% респондентів придбали шкарпетки після того, як побачили їх в друзів.

Найбільш доцільним в такому випадку буде будувати бренд довкола Job Story №1, яка звучить наступним чином: *“Вирушаючи в гори, я хочу зібрати максимально комфортне спорядження, щоб насолоджуватись мандрівкою і не переживати, що мені натре ноги”*. Для відповіді на такий запит сформулюємо головну обіцянку бренду – забезпечити мандрівникам безтурботні походи. Обіцянка є доволі широкою і може працювати навіть при виході товарної матриці за рамки шкарпеток.

Після формулювання суті бренду, опишемо і особистість бренду, яка має зможе цю обіцянку втілити. Бренда Бартка – це:

Чоловіком віком близько 30 років, зятятий мандрівник.

Любить мандри в будь-яку пору року та не втрачає гарного настрою ні під зливою, ні деручись по пояс в снігу.

Намагається долучити друзів до свого захоплення і заради цього жертвує хардовими походами та водить знайомих на літню Говерлу-Петрос. Потрохи вчить і підказує, але думки своєї не нав'язує.

Хоче, щоб кожен, хто пішов в гори, кайфонує, незалежно від того, любить той екстремальні і довгі мандри чи спокійні вилазки на два-три дні.

В результаті комунікації та продуктивних рішень, споживач має відчувати спокій. Знати, що точно не помилився з вибором і не доведеться заклеювати мозоль пластирем в перший же день ходу. Та легку радість від того, що купив собі хороше спорядження і не дарма віддав свої кількасот гривень на шкарпетки.

SWOT-аналіз підказує, що найбільш комунікованими і очевидними для споживача перевагами бренду над конкурентами мають бути наступні:

1. Найкраще **співвідношення ціни та якості** на українському ринку. Завдяки тому, що шкарпетки виготовляються в Україні, споживач не переплачує у порівнянні з імпортними аналогами.
2. **Швидкість доставки.** Якщо купувати на сайті до обіду, шкарпетки вже завтра будуть в споживача, а загалом їх можна знайти в усіх туристичних магазинах країни.
3. **Клієнтський сервіс.** Бренд відписує в директ Інстаграму (ще і українською), можна пожалітись на продукт чи сервіс та отримати знижку чи заміну шкарпетки. Бренд прислухається до коментарів споживачів і потрохи апгрейдить продукт.

Ключова перевага Бартки полягає в тому, що всі ключові конкуренти у ніші – це імпортні бренди. Ринок України для них не є пріоритетним, а тому бренди не мають в країні системної комунікації та зручного зворотнього зв'язку для споживачів. Бренд повинен експлуатувати цю можливість для побудови міцного зв'язку з аудиторією.

З огляду на переваги, які бренд повинен забезпечити, його ключовими атрибутами мають стати наступні елементи:

1. Впізнавана кольористика та цілісне брендування моделей;

2. Продуктова пропозиція в усіх цінових сегментах, розмірах ніг, порах року і outdoor-активностях;
3. Власне виробництво та онлайн-магазин гарантують контроль за якістю від нитки і до поштомату;
4. Україномовна і швидка техпідтримка;
5. Топові матеріали: Coolmax, Merino, Thermalite, PROLEN Siltex та інші;
6. Європейська якість завдяки італійським машинкам найвищої якості від бренду Lonati;
7. Легка заміна товару в разі купівлі браку.

Графічно піраміда бренду Бартка виглядатиме наступним чином:

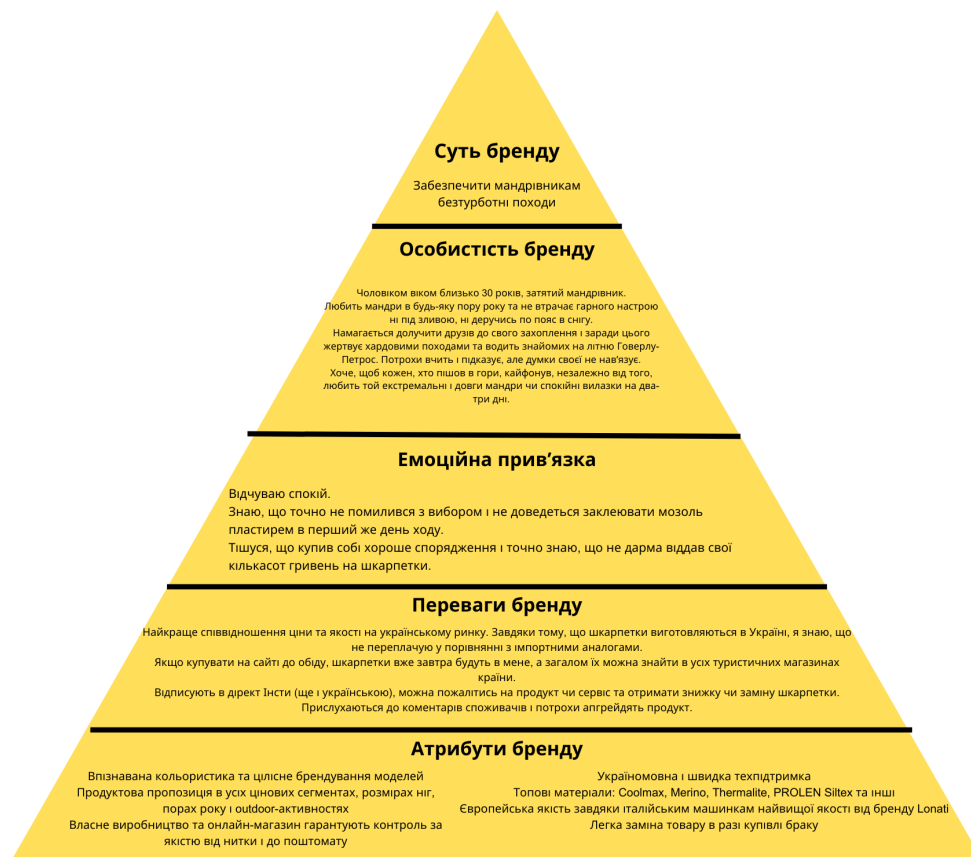


Рисунок 3.1 Піраміда бренду Бартка [Складено автором]

Отже, позиціонування бренду сформульоване, наступним етапом сформуємо товарну та цінову стратегії бренду.

3.4. Товарна та цінова стратегії бренду

Товарна стратегія описує підхід бренду до виводу на ринок нових продуктів. У процесі створення товарної стратегії необхідно відшукати баланс між запитом ринку та виробничими спроможностями підприємства.

З одного боку, надто амбітна товарна стратегія може не здійснитись через недостатній технологічний розвиток бізнесу. З іншого боку, надлишкова стриманість у продукті призведе до низької окупності основних засобів та стримає модернізацію бізнесу.

На Рисунку 3.2 представлено три основних типи товарних стратегій.

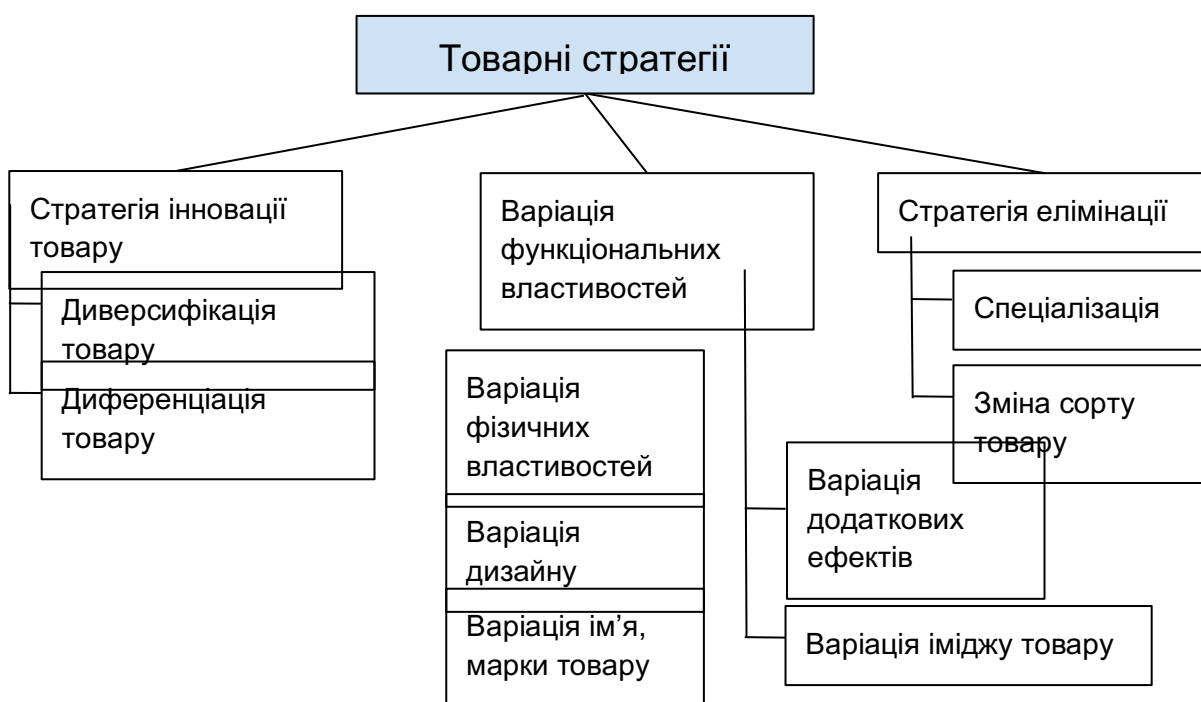


Рис.3.2. Основні типи товарних стратегій [26]

Три стратегії відрізняються за характером діяльності підприємства наступним чином:

1. **Стратегія інновації** товару передбачає розробку і виведення на ринок нових товарів.

При розробці нових товарів, їх диференціюють від товарів конкурентів завдяки модифікаціям продукту, які і роблять їх відмінними від товарів конкурентів. Крім цього, може застосовуватись і диверсифікація товарної лінійки одного з трьох типів: горизонтальна, вертикальна і концентрична.

Горизонтальна диверсифікація передбачає виведення на ринок продуктів, подібних до існуючої товарної матриці підприємства для використання набутого технологічного та ринкового потенціалу компанії. Подібні продукти зазвичай легше запустити у виробництво та забезпечити їм дистрибуцію.

Вертикальна диверсифікація передбачає побудову ланцюжка продуктів, пов'язаних виробничим циклом. Наприклад, підприємство може реалізовувати залізну руду, її ж переробляти в метали, з яких потім виготовляти готові вироби. Така стратегія може забезпечити підприємству економію на проміжних ланках виробництва і зменшити її залежність від постачальників.

Концентрична диверсифікація передбачає запуск абсолютно нових, не пов'язаних із попередньою товарною матрицею, товарів.

2. **Стратегія варіації** функціональних властивостей передбачає модифікацію вже існуючих товарів, зміну їх функціональних властивостей, дизайну, іміджу або назви товару для посилення їх ринкових позицій або ж нарощуванню цінності продуктів в очах споживачів.
3. **Стратегія елімінації** передбачає звуження товарної лінійки або ж заміну товарів, які перебувають на завершальній стадії свого життєвого циклу.

Найоптимальнішою товарною стратегією бренду Бартка є стратегія інновації, що обґрунтовується наступними причинами:

1. Бренд Бартка наразі має пропозицію у двох із восьми існуючих на ринку цінових сегментів продукту. Доцільно наростити пропозицію для закриття усіх цінових сегментів;
2. Наявні дві моделі шкарпеток забезпечують дві з виявлених в ході якісного дослідження та кабінетного дослідження дванадцяти ситуацій споживання трекінгових шкарпеток. Ці ситуації наведено у Таблиці XX, а у стовпчику “Модель” переховані артикули шкарпеток, вже виведених на ринок.

Ситуації споживання трекінгових шкарпеток

Активність	Сезон	Висота	Матеріал основи	Модель
Біг	Демісезон	Короткі (7 см)	Coolmax	
Біг	Демісезон	Середні (13 см)	Coolmax	
Туризм	Літо	Високі (20 см)	Coolmax	
Велосипедний спорт	Демісезон	Високі (20 см)	Синтетика	
Туризм	Демісезон	Високі (20 см)	Merino	
Туризм	Демісезон	Високі (20 см)	Синтетика	20010
Туризм	Зима	Високі (20 см)	Merino	23010
Альпінізм	Зима	Високі (20 см)	Merino	
Гірськолижний спорт	Зима	Високі (20 см)	Merino	
Гірськолижний спорт	Зима	Високі (20 см)	Синтетика	
Відновлення	Демісезон	Високі (20 см)	Синтетика	
Відновлення	Зима	Високі (20 см)	Merino	

[Складено автором]

Пробіли у останньому стовпчику Таблиці демонструють потенціал до короткострокового (в межах року) розширення товарної лінійки. Таким чином, впродовж найближчого року бренд повинен демонструвати горизонтальну диверсифікацію продукту для того, щоб представити продукцію у кожній із восьми цінових категорій та у кожній із дванадцяти ситуацій споживання.

В перспективі бренд може і надалі диверсифікуватись горизонтально, виводячи продукти в дотичних до функціональних шкарпеток нішах

термобілизни, функціонального одягу, натільної білизни, шапок і т.д., поступово перетворюючись із бренду функціональних шкарпеток в бренд функціонального одягу.

Розглянемо і визначимо цінову стратегію бренду Бартка. Базово виділяють три цінові стратегії [6,338-339]:

1. **Зняття вершків** – застосовується у випадках виведення на ринок нових продуктів, які в очах споживача мають суттєво вищу цінність за товари конкурентів. В такому випадку ціни встановлюються навмисно вищими за товари конкурентів для максимізації прибутку від продажу інноваційного товару.
2. **Слідування** – ціни на продукт встановлюють на рівні цін аналогічних продуктів конкурентів. Бажанням бізнесу, який запроваджує таку стратегію, є те, щоб конкуренція на ринку відбувалась не за рахунок цін.
3. **Проникнення** – використовується для встановлення дещо нижчої за конкурентів ціни. Метою такої стратегії є забезпечення домінування на ринку і захоплення все більшої частки ринку.

Бренд Бартка на початковому етапі повинен діяти у відповідності до стратегії проникнення. Основними причинами такого рішення є те, що:

1. Така стратегія узгоджується з результатами побудови матриці Ансоффа бренду;
2. Бренд новий, а тому не має попередньої присутності на ринку і показників попередніх продажів. Встановлення нижчих цін дозволить з вищою ймовірністю захопити відчутну частку ринку та переконати дистриб'юторів розмістити товар на полицях.
3. З якісних досліджень знаємо, що нові користувачі категорії мають бар'єр входу в неї через значно вищу ціну трекінгових шкарпеток у порівнянні з повсякденними шкарпетками з бавовни, а встановлення нижчих цін може мінімізувати вплив цього бар'єру.

4. Бренд наразі не має системного R&D, а тому не може претендувати на продуктове лідерство. Продуктові інновації в категорії є важливими, що знижує сприйнятну ціну товару.
5. Бренд не має впізнаваності та побудованих асоціацій серед аудиторії, що підвищує недовіру до нього. До побудови близького до споживача бренду рушійним критерієм до його покупки буде ціна.

Враховуючи вищенаведене, бренд повинен на початковому етапі дотримуватись цінової стратегії нижчих цін і виводити на ринок продукти, дешевші на 10-15% за аналогічні позиції конкурентів.

В майбутньому, разом із розвитком власного R&D та побудови тісної взаємодії із споживачами, бренду доцільно підвищити ціни до середньоринкових шляхом варіації в продуктивній лінійці.

Отже, бренду Бартка необхідно використовувати цінову стратегію проникнення та поступово нарощувати асортимент бренду для того, щоб він був представлений у всіх цінових сегментах і відповідав на всі сценарії використання продукту.

3.5. Стратегії дистрибуції та просування бренду

Визначившись із товарною та ціновою стратегіями бренду, перейдемо до формулювання моделі донесення продукту та його цінності для споживачів та сформулюємо стратегію дистрибуції та просування бренду.

Портер зазначає, що канал дистрибуції – це набір взаємозалежних організацій, залучених у процес створення доступності товару чи послуги для використання споживачами. [6,359]

Згідно Портера, у B2C сегментах існує чотири моделі дистрибуції продукції:

1. Виробник реалізовує продукцію напряму кінцевому покупцю;
2. Виробник відпускає продукцію ритейлеру, який реалізовує товар кінцевому покупцю;

3. Виробник відпускає товар посереднику-оптовику, який забезпечує дистрибуцію серед мережі ритейлу, де товар і продається кінцевому покупцеві;
4. Інколи посередників може бути два: оптовик може залучати партнерів, які мають певну галузеву або ж регіональну спеціалізацію.

Портер також пропонує запитання з п'яти категорій, які допоможуть ефективніше обрати модель дистрибуції. Ці категорії наступні [6,369]:

1. **Розмір партії.** Споживачі хочуть купувати одну одиницю товару чи одразу декілька?
2. **Децентралізація ринку.** Чи хочуть споживачі купувати виключно в найближчих до себе локаціях, чи вони готові кудись їздити по товару або ж замовляти доставку?
3. **Час очікування.** Чи хочуть споживачі негайної доставки, чи вони готові чекати?
4. **Різноманітність продукції.** Чи цінують споживачі широту асортименту чи віддають перевагу спеціалізації та вужчій товарній лінійці?
5. **Технічна підтримка.** Чи очікують споживачі післяпродажної підтримки, такої, як поради з використання, обмін та повернення товару? Чи очікують вони такої підтримки саме від виробника.

В результаті проведеного дослідження споживачів та ринку трекінгових шкарпеток, можемо дати відповідь на всі поставленні вище запитання. Вихідні дані для розробки стратегії дистрибуції бренду наведені у Таблиці 3.2.

Відповідно до наведених даних, бренд повинен сфокусуватись на побудові прямої дистрибуції від виробника до споживача. Власний онлайн-магазин та соцмережі, які підтримуватимуть двосторонній зв'язок із споживачами, дозволяють відповісти на очікування споживачів щодо децентралізації ринку і післяпродажної підтримки.

Очікування споживачів щодо дистрибуції бренду Бартка

Характеристика	Очікування споживачів
Розмір партії	Невелика партія, зазвичай одна-дві пари за раз.
Децентралізація ринку	Незначна – 82,2% респондентів замовляють шкарпетки в Інтернеті, ще 13% – купують у спеціалізованих туристичних магазинах.
Час очікування	Споживачі готові чекати товар до трьох днів.
Різноманітність продукції	Споживачі цінують різноманітність у продукції, як за сценарієм споживання, так і за дизайном.
Технічна підтримка	Споживачі очікують на швидкий зворотній зв'язок щодо якості продукції та обмін її у разі отримання товару незадовільної якості.

Безлімітна онлайн-”полиця” дозволяє одночасно продавати широкий асортимент продукції, а наявність швидкої пошти в Україні дозволяє доставляти продукцію у прийнятний для споживачів час. Завдяки відносно високій ціні на продукт, споживачу достатньо комфортно замовити навіть одну пару шкарпеток та оплатити її доставку.

Фокус на прямій дистрибуції не означає, що бренд має опікуватись виключно Інтернет-магазином і частина ресурсу може бути спрямована на побудову дистрибуції серед ритейлерів, що продають туристичний одяг.

Для підсилення дистрибуційних спроможностей бренду необхідні активні комунікації. Котлер пропонує обрати одну із двох стратегій взаємодії дистрибуції та просування: push- та pull-стратегії [6,434-436].

Push-стратегія передбачає агресивне просування товару дистриб'юторам та оптовим гравцям командою продажів підприємства. Через персональний підхід продавців, систему знижок та особливі умови для великих гравців, бізнес намагається зайняти частину ринку та фактично змусити посередника просувати кінцевому споживачу продукт компанії.

Pull-стратегія передбачає формування попиту у кінцевого споживача через більші витрати на рекламу та PR. Якщо стратегія стане успішною, дистриб'ютор самостійно захоче купляти перспективний продукт.

Для бренду Бартка доцільно буде обрати другий підхід та формувати попит на бренд в обхід ритейлерів. Оскільки більшість споживачів купують трекінгові шкарпетки через Інтернет, а доступ до цього каналу компанія має вже зараз, просувати продукт можна завдяки рекламі у пошуковиках та соцмережах.

Крім цього, підприємству доцільно залучати до співпраці туристичних блогерів, зокрема, Youtube-канал ПроПоходи. Завдяки інтеграції реклами бренду у відео та промокодах, можливо наростити впізнаваність бренду та отримати додаткові продажі.

Крім цього, бренд може ставати партнером змагань з пішого туризму чи альпінізму. Надаючи свою продукцію в якості призів, бренд формуватиме первинне коло своїх споживачів та нарощувати свою впізнаваність серед цільової аудиторії.

Таким чином, бренд може обійти бар'єр у вигляді туристичних ритейлерів та спростить собі захід у туристичні мережі.

Важливо врахувати загальний рівень адопції споживачами технології, що пропонується. Простими словами, наскільки споживачі взагалі розуміють, навіщо купувати і як використовувати той чи інший товар. Зокрема, для ніші туристичних шкарпеток однією із задач комунікації є пояснення переваг функціональних шкарпеток, як таких, а не лише конкуренція з іншими брендами.

Зокрема, понад 40% респондентів кількісного дослідження, що не купували собі трекінгові шкарпетки повідомили, що не робили цього через те, що просто не думали про їх купівлю, а ще близько 35% повідомили, що не

розуміють позитивного ефекту, який має їм дати купівля туристичних шкарпеток.

Таким чином, однією із задач комунікації стане розвиток категорії, як такої. Завдяки блогерам, стаття на власному сайті та у взаємодії зі ЗМІ, бренд навчатиме споживачів використанню категорії трекінгових шкарпеток, як такої і таким чином збільшуватиме собі потенційний ринок.

Отже, бренду Бартка в дистрибуції необхідно сфокусуватись на розбудові системи прямої дистрибуції та підвищенні обізнаності потенційних споживачів про категорію трекінгових шкарпеток, як таку.

3.6. Прогноз Р'п'L на 2024 рік

Сформувавши основні елементи маркетингової стратегії, визначимо реалістичність досягнення бізнес-цілей, описаних у Розділі 3.1. цієї роботи.

Згідно завдання керівництва компанії, бренд у 2024 році має досягнути наступних показників:

- Доходи бренду – не менше, ніж 3 млн грн;
- Маржинальність бренду – менше, ніж 30%.

У зв'язку з цим планується нарощування лінійки бренду та запуск чотирьох нових продуктів в асортименті розмірів у додаток до двох існуючих моделей бренду. В результаті продажів шкарпеток на власному сайті компанії та в чинній дистрибуційній мережі прогнозується продажів понад 20 тис пар шкарпеток за рік.

Згідно чинного плану продажів, прогнозується дохідність бренду в розмірі 3,03 млн грн. Тепер розраховуємо прогнозний Р'п'L бренду до кінця року, для цього побудуємо Таблицю 3.3

Як бачимо з Таблиці вище, з чинним асортиментом та системою дистрибуції, бренд не виконує встановлену бізнес-ціль зі своєї маржинальності. Таким чином, пропонується тактичне рішення із активізації виведення нових продуктів бренду на ринку для зменшення частки постійних витрат у структурі витрат бренду.

Прогнозований Р'н'L бренду Бартка на 2024 рік

Стаття Р'н'L	Показник
Дохід	3 031 250,00 грн.
Собівартість продукції	1 034 750,00 грн.
Логістика	151 562,50 грн.
Gross Profit	1 844 937,50 грн.
Gross Margin	60,86%
Юридичний супровід	30 312,50 грн.
Ретробонуси	90 937,50 грн.
Маркетинг	811 125,00 грн.
Промо-акції	303 125,00 грн.
Дизайн	100 000,00 грн.
Менеджер з продажів (неповна залученість)	120 000,00 грн.
Бренд менеджер (неповна залученість)	288 000,00 грн.
ЕВІТ	912 562,50 грн.
Податки	303 125,00 грн.
Прибуток	609 437,50 грн.
Маржинальність бренду	20,11%

Отже, для виконання поставлених на 2024 рік бізнес-задач бренд має наростити дистрибуцію та товарний асортимент.

ВИСНОВКИ

Бренд “Бартка” – новий бренд туристичних шкарпеток від ТОВ “Львівська шкарпеткова кооператива”. Бренд запущено у 2023 році як спроба підприємства перейти у нішу більш маржинальних товарів. У 2024 році підприємство вирішило масштабувати бренд і перед цим розробити маркетингову стратегію, на основі якої масштабуватись.

Аналіз конкурентного середовища бренду виявив, що ринок туристичних шкарпеток в Україні переважно представлений продукцією іноземних брендів, які не приділяють українському ринку достатньо уваги. Завдяки цьому комунікаційне поле в категорії практично вільне, в дистрибуції та асортиментних рішеннях конкуренти не діють проактивно, що залишає бренду “Бартка” ринкові можливості.

Аналіз споживачів показав, що бренду доцільно орієнтувати свої продажі на більш досвідчених туристів. Найбільш перспективним каналом продажів є Інтернет, оскільки близько 80% споживачів купують туристичні шкарпетки саме там, а більше 50% споживачів отримують інформацію про продукти категорії з Інтернету.

Побудований SWOT-аналіз та матриця Ансоффа виявив, що бренду варто сфокусуватись на наповненні товарної матриці таким чином, щоб увійти в усі вісім цінових сегментів ринку та закрити дванадцять ситуацій споживання туристичних шкарпеток.

Бренд повинен, дотримуючись цінової стратегії проникнення, розбудувати дистрибуцію в усіх каналах продажу з фокусом на Інтернет. В комунікаціях робити акцент на інформаційний контент, що пояснюватиме потенційним споживачам переваги використання туристичних шкарпеток, таким чином нарощуючи категорію загалом.

Проведене тестування MVP бренду виявило, що бренд може досягати встановлених показників маржинальності, а тому має бути масштабованим. У 2024 році бренд, ймовірно, досягне встановлених підприємством показників

дохідності, проте, через недостатнє масштабування, найімовірніше не зможе досягнути планових показників маржинальності.

Впродовж першого року роботи бренд планує інвестувати понад 800 тис. грн у маркетинг, створюючи підвалини для подальшого масштабування у наступних роках.

Підсумовуючи, бренд “Бартка” за відсутності конкуренції може в короткостроковій перспективі стати лідером українського ринку, після чого планувати експансію на закордонні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. “Зроблено в Україні: Легка промисловість” у фокусі спільного засідання УСПП та Укрлегпром – URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/28-02-vidbulosya-zasidannya-antykryzovogo-shtabu-stijkosti-ekonomiky-v-umovah-voyennogo-stanu-z-fokusom-na-legku-promyslovist/>
2. Michael Porter. How Competitive Forces Shape Strategy / Michael Porter // Harvard Business Review. – 1979 – URL: https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedo/stot/porter_5competitive_forces.pdf
3. Robert B. Woodruff. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage / Robert B. Woodruff // Journal of the Academy of Marketing Science / Volume 25, No.2 – pages 139-153.
4. Коллінз Д. Від хорошого до величного. Чому одні компанії прориваються, а інші – ні. пер. з англ. Оксана Савчин. Київ: Наш Формат, 2021. – (4-те видання).
5. Keith R.J. The Marketing Revolution // Journal of marketing – 1960. – №24.3. – С. 35-38, URL: <https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-zagrebu/e-leksik/keith-r-j-1960-the-marketing-revolution/16528067>
6. Kotler, Philip. Principles of marketing / Philip Kotler, Gary Armstrong. - 5th ed. - Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, c1991. - xxiii, 711 p. : col. ill. ; 29 cm.
7. Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing / Journal of Marketing, 63(4_suppl1), 180-197, URL: <https://doi.org/10.1177/00222429990634s117>
8. Ansoff, H. Igor. The new corporate strategy / H. Igor Ansoff assisted by Edward J. McDonnell. - New York : Wiley, 1988. - xviii, 258 p. : ill. ; 24 cm. - Rev. ed. of: Corporate strategy. 1965
9. Alan Sarsby. SWOT Analysis / Alan Sarsby. – Spectaris Ltd, 2016 – 86 p., URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=OEkb->

www00C&sig=iths0A7CTYA57whlXimXM8fwURU&redir_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false

10. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72., URL: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
11. Lucian Gabriel Maxim. STRATEGIC ANALYSIS MODEL. PORTER'S 5 FORCES MODEL: CASE STUDY – Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt / Volume:3, Sayı / Issue: 2, Yıl/ Year: 2021 – <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2811699>
12. Michael Treacy, Fred Wiersema. Customer Intimacy and Other Value Disciplines / HARVARD BUSINESS REVIEW / January-February – 1993, URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4623221/mod_resource/content/1/Customer%20Intimacy%20and%20Other%20Value%20Discuplines%20%28Michael%20Treacy%20and%20Fred%20Wiersema%29.PDF
13. Three Value Disciplines by Tracey and Wiersema / MBA Knowledge base, URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/three-value-disciplines/>
14. Н.В.Бутенко. Основи маркетингу: Навчальний посібник. – К.: Видавництво Київського національного університету, 2003.
15. Indi Young. Mental Models: Aligning Design Strategy with Human Behavior – Rosenfeld Media – 2008, URL: <https://interactiondesignresearch.files.wordpress.com/2012/03/mentalmodelssmall.pdf>
16. Kelly, D., & Gibbons, M. (2008). Marketing Methodologies Ethnography: The Good, the Bad and the Ugly. *Journal of Medical Marketing*, 8(4), 279-285, URL: <https://doi.org/10.1057/jmm.2008.18>
17. Sarah Gibbons. Empathy Mapping: The first step in Design Thinking, URL: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>

18. Market Research: Hiking in Europe, URL: <https://sultanstrail.com/wp-content/uploads/2022/02/Market-Research-Hiking-in-Europe.pdf>
19. Number of hiking participants in the United States from 2010 to 2023 – Statista, URL: <https://www.statista.com/statistics/191240/participants-in-hiking-in-the-us-since-2006/>
20. Мільйонна армія: Зеленський назвав точну кількість українських військових: стаття у ЗМІ, URL: <https://tsn.ua/ato/milyonna-armiya-zelenskiy-nazvav-tochnu-kilkist-ukrayinskih-viyskovih-2502193.html>
21. Офіційний сайт Державної служби статистики України, статистика демографічних даних, URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/ds/nas_rik/nas_90-2021.xlsx
22. Сайт Державного агентства лісових ресурсів України, розді «Мисливське господарство», URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/mislivske-gospodarstvo-main/mislivske-gospodarstvo>
23. Інтернет-магазин «Gorgany», фільтр «Шкарпетки», URL: https://www.gorgany.com/odiah/shkarpetky?product_list_limit=96
24. Звіт за результатами опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців», URL: <https://drive.google.com/file/d/1VbzkC8sG9muJGJjEUCFkzBfAsIVbke9A/view>
25. MA, Hua; DING, Ying; ZHANG, Hongxia. Brand Pyramid: An Exploratory Study on Brand Culture. In: *Marketing Trends Congress, January*. 2010. p. 21-23., URL: https://archives.marketing-trends-congress.com/2010/Materiali/Paper/Fr/Ma_Ding_Shang.pdf
26. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
27. Rami Alrawashdeh – The Competitiveness of Jordan Phosphate Mines Company (JPMS) Using Porter Five Forces Analysis – *International Journal of*

Economics and Finance; Vol. 5, No. 1; 2013 ISSN 1916-971X E-ISSN 1916-9728 Published by Canadian Center of Science and Education, URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijef.v5n1p191>

28. Stephen Wunker, Jessica Wattman, David Farber – Jobs to Be Done: A Roadmap for Customer-Centered Innovation – AMACOM, 2016

ДОДАТКИ

Додаток А. Розширений перелік сильних та слабких сторін бренду
Бартка, його ринкових можливостей та загроз

Додаток А.1

Сильні сторони бренду Бартка

	Сильні сторони	Чи підвищує сильна сторона задоволеність клієнта?	Чи підвищує сильна сторона прибуток компанії?	Чи створює сильна сторона відміну від конкурентів?
1	Функціональні характеристики продукту	+	+	+
2	Гнучкість цінової політики	+	+	+
3	Інформативність упаковки	+	+	+
4	Доля полиці в категорії		+	+
5	Швидкість прийняття рішень		+	+
6	Мотивація і залученість		+	
7	Естетичність\дизайн	+		+
8	Зручність упаковки	+		+

Слабкі сторони бренду Бартка

	Слабкі сторони	Знижує чи слабка сторона задоволеність клієнта?	Знижує чи слабка сторона прибуток компанії?
1	Бренд використовує найсучасніші технології		+
2	Продукція бренду дуже якісна		
3	Бренд постійно вдосконалює свої продукти		
4	Готовність рекомендувати		+
5	Рівень лояльності		+
6	Ефективність вирішення задачі клієнта	+	+
7	Якість	+	+
8	Широта лінійки	+	+
9	Наявність сезонного асортименту		
10	Якість викладки товарів в роздрібних точках	+	+
11	Активне використання POS-матеріалів		+
12	Якість R&D	+	+
13	Наявність технологій, що дозволяють виготовляти більш функціональний продукт		

14	Частота зміни бренду і переключення		+
15	Унікальність стратегії просування		+
16	Якість креативу і рекламних матеріалів		
17	Доля голосу в каналах просування		+
18	Можливість інвестицій в розвиток		+
19	Кваліфікація персоналу		+
20	Здатність встановити більш високі ціни		+
21	Присутність у кількох цінових сегментах	+	•

Додаток А.3

Можливості бренду Бартка

Рейтинг	Можливості	Чи може можливість підвищити задоволеність клієнта?	Чи може можливість збільшити прибуток компанії?	Існують ресурси на реалізацію можливості ?
1	Збройні Сили, як структура		+	+
2	Сполучені Штати Америки		+	
3	Ринок ЄС		+	+

4	Функціональна термобілизна з шерсті та синтетичних матеріалів		+	
5	Постійне оновлення і розширення лінійки	+	+	+
6	Рукавиці	+	+	
7	Поліція, як структура		+	+
8	Лижники і сноубордисти	+	+	+
9	Агресивна дистрибуція по Україні	+	+	+
10	Шапки	+	+	
11	Велосипедисти	+	+	+
12	Представники силових видів спорту	+	+	+
13	Промо-кампанії через туристичних блогерів із закликом купити товар	+	+	+

14	Інтеграції у туристичних блогерів	+	+	+
15	Спонсорування туристичних подій	+	+	+
16	Продаж наборів з двох-трьох пар за меншою ціною	+	+	+
17	Комунікація про термін ефективної придатності продукту	+	+	+
18	Комунікація про продукт, як подарунок	+	+	+

Додаток А.4

Загрози для бренду Бартка

Рейтинг	Загрози	Чи може загроза знизити задоволеність клієнта?	Чи може загроза знизити прибуток компанії?	Загроза виникне протягом 5 років?
1	Зміна рівня доходу аудиторії	+	+	+

2	Зміна розміру аудиторії	+	+	+
3	Розвиток технологій		+	
4	Погіршення економічного становища в країні	+	+	+
5	Зміна стилю життя	+	+	
6	Зміна культури використання продукту	+	+	
7	Зміна поведінки під час вибору товару	+	+	
8	Зміна вимог до продукту	+	+	
9	Зростання витрат і вартості сировини, що випереджає зростання доходів		+	
10	Вхід великих гравців		+	
11	Низькі вхідні бар'єри		+	

12	Втрата переваги продукту		+	
----	-----------------------------	--	---	--

Додаток Б. Аналіз можливостей реалізації різних стратегій для бренду Бартка

Додаток Б.1.

Аналіз можливості реалізації стратегії проникнення для бренду Бартка

Стратегія проникнення	Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	можливо	імовірно	неможливо
<i>Описати поточний ринок і поточний товар</i>	Поточний ринок: продаж трекінгових функціональних шкарпеток на ринку України		
Темп зростання ринку	Високий	Сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження обсягів ринку
Рівень споживання товару серед ЦА	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Економія від масштабу	Є		Нема
Товар компанії має конкурентну перевагу на	Так		Ні

поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів)			
Можливості до високого рівня інвестицій	Так		Ні

Додаток Б.2

Аналіз можливості реалізації стратегії розвитку ринку для бренду Бартка

Стратегія розвитку ринку	Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	можливо	імовірно	неможливо
<i>Описати потенційний новий ринок і поточний товар</i>	Реалізація трекінгових функціональних шкарпеток на ринку ЄС		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)	Так	Є деякі недоліки	Ні, необхідно доопрацювання продукту
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній ринок насиченості (3-10)	Високий рівень насиченості ринку

Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	Сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження обсягів ринку
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	так		ні
Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків	так		ні

Аналіз можливості реалізації стратегії розвитку товару для бренду Бартка

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	можливо	імовірно	не можливо
<i>Описати поточний ринок і існуючий товар</i>	Поточний ринок: реалізація функціонального одягу в Україні Новий товар: термобілизна з функціональних матеріалів		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження обсягів ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар	Ні
внутрішньогалузева конкуренція	висока	тенденції до посилення	низька
Загроза входу нових гравців	Ні		Так
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та	Ні		Так

постійного пропозиції нових продуктів			
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	низький		високий

Додаток Б.4.

Аналіз можливості реалізації стратегії розвитку товару для бренду Бартка

Стратегія диверсифікації	Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	можливо	імовірно	неможливо
<i>Описати новий ринок і новий товар</i>	Реалізація функціональної термобілизни на ринку ЄС		
Темпи зростання поточних ринків	Високий	Сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження поточних обсягів
Конкуренція на поточних ринках	низька	тенденції до посилення	високий рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні

Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів	Мінімальні і відсутні		Є
---	-----------------------	--	---

Додаток В. Результати кількісного дослідження

Додаток В.1.

Критерії вибору трекінгових шкарпеток

Обираючи трекінгові шкарпетки, наскільки сильно на ваш вибір впливають такі складові						
	Матеріал	Бренд	Опис на сайті або етикетці	Зовнішній вигляд	Ціна	Країна-виробник
Початківці	4,5	2,8	3,5	3,6	3,7	3,4
Досвідчені туристи	4,7	2,7	3,7	3,6	3,8	3,2
Жінки	4,5	2,3	3,4	3,6	3,9	3,6
Чоловіки	4,6	2,8	3,6	3,6	3,7	3,3

Додаток В.2

Сценарії використання трекінгових шкарпеток

Чи вдягнули б ви шкарпетку нижче				
	Збираючись на роботу	На заняття активним спортом	Збираючись в похід	Вдома
Початківці	3,5	4,0	4,5	3,1
Досвідчені туристи	3,3	3,8	4,4	2,9
Жінки	2,8	3,7	4,4	3,0
Чоловіки	3,6	3,9	4,4	3,0

Додаток В.3

Канали купівлі трекінгових шкарпеток

Канали купівлі				
	Інтернет- магазини	Туристичні offline магазини	Неспеціалізова них на туризмі магазинах	Замовляю з- за кордону
Початківці	85,70%	9,50%	3,20%	1,60%
Досвідчені туристи	76,30%	15,80%	2,60%	3,90%
Жінки	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%
Чоловіки	81,00%	9,90%	3,60%	3,60%

Додаток В.4

Цінове сприйняття шкарпетки Extreme Trekking

Цінове сприйняття шкарпетки Extreme Trekking					
	До 100 грн	Від 100 до 200 грн	Від 200 до 350 грн	Від 350 до 500 грн	Більше 500 грн
Початківці	14,10%	46,80%	29,70%	7,80%	1,60%
Досвідчені туристи	5,30%	48,70%	28,90%	15,80%	1,30%
Жінки	5,30%	34,20%	42,10%	15,80%	2,60%
Чоловіки	9,10%	53,70%	24,80%	10,70%	1,70%

Додаток В.5

Цінове сприйняття шкарпетки Extreme Trekking Merino

Цінове сприйняття шкарпетки Extreme Trekking Merino					
	До 100 грн	Від 100 до 200 грн	Від 200 до 350 грн	Від 350 до 500 грн	Більше 500 грн
Початківці	3,10%	28,10%	45,30%	17,20%	6,30%
Досвідчені туристи	3,90%	10,50%	32,90%	35,60%	17,10%
Жінки	2,60%	18,40%	26,30%	36,80%	15,80%
Чоловіки	3,30%	21,50%	39,70%	24,00%	11,60%

Додаток В.6

Джерела інформації про категорію

Джерела інформації про категорію						
	Порада друзів	Google	Консультації в магазинах	Туристичні блогери	Описові статті про категорію	Опис товару на етикетці і на сайтах
Жінки	25,00%	28,60%	7,10%	10,70%	21,40%	7,10%
Чоловіки	10,20%	24,10%	7,40%	11,10%	25,00%	22,20%
Початківці	6,50%	29,00%	6,50%	8,10%	29,00%	21,00%
Досвідчені туристи	20,00%	21,30%	8,00%	13,30%	18,70%	18,70%

Додаток Г. Запитання для кількісного опитування

Частина 1: ідентифікація досвідчених мандрівників

1.1. Як часто ви ходите в походи?

- Не ходжу взагалі
- 1-2 рази на рік
- 3-4 рази на рік
- 5 або більше разів на рік

1.2. Який ваш найтриваліший похід?

- Не було такого досвіду
- Одноденний вихід
- 2-3 дні
- Від 3 до 7 днів
- Від 7 до 14 днів
- Більше двох тижнів

1.3. Як давно займаєтесь походами?

- Не займаюсь
- Лише починаю
- Від року до трьох
- Від трьох до п'яти років
- Більше п'яти років

1.4. Як часто ви купуєте трекінгові шкарпетки?

- Не купував/-ла ніколи
- Придбав/-ла одного разу
- Купую регулярно, щонайменше одну пару на рік
- Купую регулярно, дві і більше пар на рік

Частина 2: запитання для тих, хто не купував трекінгові шкарпетки

2.1. Яка найбільш ймовірна причина, чому ви не купуєте трекінгові шкарпетки?

- Мені комфортно в моїх звичайних
- Не вірю, що вони коштують своїх грошей
- Не думаю, що відчую якісь зміни на краще
- Не думав/-ла про це
- Інше

2.2. Як часто ви купуєте функціональний одяг?

- Не частіше, ніж раз на два роки
- Приблизно щороку
- Приблизно раз на пів року
- Частіше, ніж раз на пів року

2.3. Яку орієнтовну суму на рік ви витрачаєте на купівлю функціонального одягу?

- До 1000 грн
- Від 1000 грн до 2000 грн
- Від 2000 грн до 5000 грн
- Від 5000 грн до 10000 грн
- Більше 10000 грн

2.4. Зазвичай ви купуєте функціональний одяг в

- Інтернет-магазинах
- Instagram-магазинах
- Туристичних offline магазинах
- Неспеціалізованих на туризмі магазинах
- Замовляю з-за кордону
- Інше

Частина 3: критерії вибору трекінгових шкарпеток

3.1. Обираючи трекінгові шкарпетки, наскільки сильно на ваш вибір впливають такі складові?

Респонденти повинні за кожним із критеріїв зазначити ступінь впливу від «Дуже низького» до «Високого».

- Матеріал
- Бренд
- Опис на сайті або етикетці
- Зовнішній вигляд шкарпетки
- Ціна
- Країна-виробник

3.2. Рішення про купівлю першої пари трекінгових шкарпеток прийшло вам після того, як

- Побачив/-ла такі шкарпетки на ногах у друга
- Побачив/-ла рекламу в Інтернеті
- Шкарпетки прорекламував улюблений блогер
- Відчув/-ла дискомфорт в мандрівці в старих шкарпетках
- Порекомендував консультант в магазині
- Інше

3.3. Як ви будете діяти для того, щоб обрати собі туристичні шкарпетки?

- Полізу в Google
- Спитаю поради в друзів
- Розпитаю консультанта в туристичному магазині
- Подивлюсь відео в туристичних блогерів
- Почну читати описи товарів в різних магазинах
- Почитаю статті про шкарпетки на сайтах про туризм
- Інше

3.4. Зазвичай ви купуєте шкарпетки в

- Інтернет-магазинах
- Instagram-магазинах
- Туристичних offline магазинах
- Неспеціалізованих на туризмі магазинах
- Замовляю з-за кордону
- Інше

3.5. За умови співставної ціни та якості продукту, чи віддасте ви перевагу продукції українського виробництва?

- Однозначно ні
- Швидше ні
- Вагаюсь з відповіддю
- Швидше так
- Однозначно так

3.6. Яку суму ви витрачаєте на трекінгові шкарпетки на рік?

- До 300 грн
- Від 300 до 600 грн
- Від 600 до 1000 грн
- Від 1000 до 2000 грн
- Більше 2000 грн

Частина 4: цінове сприйняття продуктів і сценарії споживання

4.1. Скільки, на вашу думку, коштує шкарпетка нижче?

Особливості шкарпетки:

- подвійна гумка-борт для кращої фіксації шкарпетки;
- пом'якшена зона запобігає перетисканню ноги – сприяє доброму кровообігу;
- посилена п'ятка запобігає дискомфорту під час ходи;
- підтримка стопи фіксатором поперечного бандажу для запобігання сповзанню;
- посилений носок для зносостійкості;
- наявні зони вентиляції пальців та стопи, що дають ефективну терморегуляцію;
- махрова підошва.

Склад: 50% бавовна, 13% поліамід, 2% еластан, 25% поліестер, 10% поліпропілен.



- До 100 грн
- 100 – 200 грн
- 200 – 350 грн
- 350 – 500 грн
- Більше 500 грн

4.2. Скільки, на вашу думку, коштує шкарпетка нижче?

Особливості шкарпетки:

- подвійна гумка-борт для кращої фіксації шкарпетки;
- пом'якшена зона запобігає перетисканню ноги – сприяє доброму кровообігу;
- посилена п'ятка запобігає дискомфорту під час ходи;
- підтримка стопи фіксатором поперечного бандажу для запобігання сповзанню;
- посилений носок для зносостійкості;
- наявні зони вентиляції пальців та стопи, що дають ефективну терморегуляцію;
- махрова підошва.

Склад: 54% вовна меріно; 2% поліамід; 5% еластан, 21% поліестер, 18% поліпропілен.



- До 100 грн
- 100 – 200 грн
- 200 – 350 грн
- 350 – 500 грн
- Більше 500 грн

4.3. Чи вдягнули б ви шкарпетку нижче, збираючись на роботу?



- Точно ні
- Швидше ні
- Не впевнений/-а
- Швидше так
- Точно так

4.4. Чи вдягнули б ви шкарпетку нижче на заняття активним спортом?

- Точно ні
- Швидше ні
- Не впевнений/-а
- Швидше так
- Точно так

4.5. Чи вдягнули б ви шкарпетку нижче, збираючись в похід?

- Точно ні
- Швидше ні
- Не впевнений/-а
- Швидше так
- Точно так

4.3. Чи вдягнули б ви шкарпетку нижче вдома?



- Точно ні
- Швидше ні
- Не впевнений/-а
- Швидше так
- Точно так

Частина 5: демографічні дані

5.1. Вкажіть вашу стать

- Чоловік
- Жінка
- Інше

5.2. Вкажіть ваш вік

- До 18 років
- Від 18 до 24
- Від 25 до 35
- Від 35 до 50
- Більше 50

5.3. Вкажіть ваш рід занять

- Студент/-ка
- Самозайнята особа
- Найманий працівник
- Власник/-ця бізнесу
- Військовослужбовець/-иця
- Інше