***Завдання 1***

Проаналізуйте запропоновані ситуації та дайте відповіді на запитання.

*Ситуація 1*

Томас Ліптон почав свою трудову кар'єру в п'ятнадцять років продавцем бакалії в одному з універмагів Нью-Йорка, а вже через п'ять років, повернувшись до рідного Глазго, сам відкрив мережу продовольчих магазинів по всій Англії. У 1898 році він придбав чайні плантації на Цейлоні і заснував свою компанію «Lipton Tea, Ltd.» з незмінним рекламним девізом «Як мало треба для повноти аромату ». Через два роки він став володарем звання сера, а його компанія вийшла на ринок Америки. Там була відсут ня традиція китайських «чайних церемоній», з початку ХХ століття американці користуються чайними пакетиками. Сьогодні так упаковано 95% чаю, що продається в Америці. Але саме з іменем торгової марки «Lipton» у всьому світі почали асоціювати такий швидкорозчинний чай. Поєднання високої якості, зручної упаковки, доброго імені визначили щасливу долю цього бренда.

*Ситуація 2*

Фірма «Nike», відома в усьому світі, але досить молода. Кросівки з пористої підошвою і надувною устілкою були запатетовані ще в 80-х роках ХIХ століття, але така продукція стала найбільш популярна тільки після 1971 року, коли перший завод з виготовлення кросівок став носити звучне ім'я «Nike». Давньогрецька крилата богиня Ніка асоціюється з перемогою і з швидким бігом. Успіх компанії приніс багатомільйонний рекламний контракт зі знаменитим баскетболістом М. Джорданом: з 1984 року він повинен був бути на грі тільки в кросівках «Nike», саме для нього фірма розробила чорно-червону гаму кольорів. Вона виявилося настільки помітною, що керівництво НБА вирішило оштрафувати спортсмена за порушення уніформи команди, а газети писали:

«Самим яскравим і незабутнім у матчі був не Майкл, а його кросівки». Компанія заплатила за нього штраф, а сплеск популярності її торговельної марки в той рік приніс їй більше ста мільйонів доларів.

*Ситуація 3*

Автомобільна компанія BMW (Bayerische Motoren Werke – розшифровується як «Баварські моторні за- води») спеціалізується на випуску мотоциклів, легкових, спортивних автомобілів, автомобілів високої прохідності. Логотип компанії натякає на авіаційне минуле і сьогодення компанії - це білий пропелер на тлі синього неба. Крім того, синій і білий - офіційні гербові кольори Баварії.

Історія BMW починається з двох невеликих авіамоторних фірм, створених Карлом Раппом (Karl Rapp) і Густавом Отто (Gustav Otto) (сином Ніколауса Августа Отто, винахідника двигуна внутрішнього згорання) в 1913 році в Мюнхені. У наступному році починається Перша Світова війна, і німецьке держава починає ві- дчувати велику потребу в авіаційних двигунах. Це спонукає двох конструкторів об'єднатися в один завод. У липні 1917 року цей за- вод реєструє назву Bayerische MotorenWerke, і марка BMW знаходить життя. Але з закінченням війни Раппа і Отто очікує цілковитий занепад через поразки Німеччини і даного їй заборони на виробництво авіадвигунів. Проте заповзятливі керівники BMW швидко виявляють іншу нішу, в якій може знадобитися їхня здатність виробляти потужні мотори. Спочатку починають вироблятися мотоциклетні двигуни, а потім на заводі проходить вже повний цикл виробництва та збирання мотоцикла. Перший з них - R32 - з'являється в 1923 році, і відразу ж знаходить високу репутацію завдяки своїм швидкісним якостям і надійності. На ниві виробництва власне двигунів підприємців також чекає небачений успіх, оскільки обладнаний двигуном BMW літак, в 1919 році встановлює світовий рекорд висоти польоту - 9760 метрів.

Подальша історія компанії - це історія неухильного зростання і оригінальних технічних рішень. Серед них послідовно можна від- значити: антиблокувальну гальмівну систему, електронне управління двигуном, введення турботехнології в автомобілебудування.

Сьогодні BMW - це процвітаючий концерн та одна з небагатьох фірм, що здійснюють виключно ручну збірку, без роботів, тільки з поствиробничою комп'ютерною діагностикою. Компанія включає в себе п'ять заводів на території Німеччини і двадцять два дочірніх підприємства по всьому світу.

*Питання до ситуацій:*

1. Назвіть та опишіть атрибути брендів в наведених ситуаціях.
2. Охарактеризуйте структуру досліджуваних брендів.

#### Завдання № 2

Розробіть бренд для Київської макаронної фабрики. Яку модель Ви пропонуєте покласти в основу створення даного бренда. Обґрунтуйте свою відповідь.

## Кейс «Акумулятори «ISTA»: новий крок до «мрії»»

#### С.Ф. Красніков, С.В. Співаковський

Підводячи підсумки діяльності за 2007 р., директор з маркетингу та збуту ТОВ «Торговий дім “ISTA”», однієї зі структурних одиниць Національної акумуляторної корпорації «ISTA» (НАК «ISTA», *www.ista.com.ua*), Кирило Миколайович Білик замислився над пріоритетами наступних років: як протидіяти скороченню частки ринку; як найкраще скористатися вже набутим досвідом та можливостями сучасного устаткування, установлюваного у виробничих цехах підприємств корпорації. Темпи зростання автомобільного парку, напрями розвитку автомобільної галузі та ринку акумуляторів потребують прийняття важливих стратегічних і тактичних рішень.

### Історія розвитку корпорації

За радянських часів Україна не мала власних потужностей з виробництва акумуляторів для автомобільного транспорту. Основні підприємства розміщувались у Казахстані, неподалік від родовищ із вмістом свинцю.

Національна акумуляторна корпорація «ISTA» – це перший вітчизняний виробник стартерних свинцево-кислотних акумуляторів (далі “акумулятори”). Перші акумулятори зійшли з конвеєра у 1994 р. завдяки співпраці науковців, фахівців, менеджерів та інвесторів

багатьох компаній. Технологічним донором проекту була всесвітньо відома німецька компанія Varta Autobatterie. Поєднання визнаних у світі технологій із досвідом вітчизняних працівників дало змогу в досить короткий термін увести в експлуатацію виробничі потужності. В процесі виробництва акумуляторів використовуються сировина та матеріали вітчизняного та іноземного походження – свинець та сплави (Україна, Казахстан); моноблоки та кришки (Україна, Чехія); індикатор рівня заряду «magic eye» (Туреччина, Японія); сепараторні стрічки (Велика Британія, Південна Корея) тощо.

Висока якість, конкурентоспроможна на той час ціна та дефіцит на вітчизняну продукцію дали змогу швидко завантажити технологічне обладнання підприємства, а його збутові структури поступово збільшували кількість партнерів в Україні та розширювали мережу дилерів в країнах СНД, які й досі залишаються основними експортними ринками.

На сьогодні до складу Корпорації входять декілька підприємств, що забезпечують повний цикл розроблення, виробництва («ISTA-Центр», «ДДЗ «Енергоавтоматика», «Інтерпласт»), продажу («Торговий дім «ISTA») та утилізації («Укрсплав») акумуляторів. Чисельність працівників та інженерно- технічних робітників сягає півтори тисячі осіб.

Продукція та організація виробництва

Близько 90 % обсягу продажів НАК «ISTA» в Україні припадає на акумулятори торгових марок «ISTA» (серії – *Classic, Standard, Universal, Silver, Professional Truck*) та «OBERON» (серії – *Gold, EuroStandard, Professional Truck*). Цільовими ринками для торгової марки «ISTA» є Україна та країни СНД, а для «OBERON» – країни Європи. Серія *Professional Truck* призначена для вантажних автомобілів. Акумулятори серії *Classic* призначені для споживачів, для яких ціна – найважливіший критерій вибору. Серії *EuroStandard* та *Standard* – найбільш популярні серед вітчизняних та іноземних споживачів, вони є втіленням формули «висока якість за доступною ціною». Торгові марки «Universal», «Silver» та «Gold» спрямовані на різні сегменти преміум-класу, вони забезпечують поєднання найсучасніших технологій, якісних комплектуючих та широкого асортименту.

Решта 10 % продажів НАК «ISTA» належить акумуляторам

«Volta», «Armada», «Power Ultra» та іншим, що виробляються на замовлення партнерів у Росії та інших країнах. Головна мета виведення цих марок на ринок – набуття іміджу продукції європейського виробника, більш високої якості та надійності.

Для посилення ринкових позицій НАК запустило на ринок нову марку акумуляторів – «Stayer», що виробляється на нових технологічних лініях з використанням комплектуючих, які пройшли аудит відомого французького автовиробника – компанії *Renault.* Це дозволило привернути увагу найвибагливіших споживачів та посилити свої позиції у преміум- сегменті. Потребу в розширенні асортименту продукції зумовлено зокрема й посиленням конкуренції – боротьбою за додаткове місце на торгових полицях роздрібних торгових точок. Товари НАК «ISTA» перебувають на різних етапах життєвого циклу, призначені для різних країн та цінових сегментів (табл. 1).

Нові види продукції в корпорації розробляють спільно відділи маркетингу, збуту, наукові та виробничі підрозділи.

Основним компонентом для виробництва акумуляторів є свинець. Україна не має власних корисних копалин, що містять свинцеві руди. Тому для підвищення власної гнучкості, тобто збільшення незалежності від сторонніх постачальників та можливих коливань цін на світових ринках, а також поліпшення екології довкілля, за рахунок можливості переробки використаних акумуляторів, які б у протилежному випадку забруднювали довкілля, в Україні було прийнято рішення побудувати завод з перероблення свинцевого лому «Укрсплав». Тепер він значною мірою задовольняє власні потреби Корпорації у свинцевій сировині.

*Таблиця 1*

### Маркетингові показники торгових марок НАК «ISTA»

|  |  |
| --- | --- |
| Торгова марка акумулятора | Маркетингові показники |
| Етап життєвого циклу | Ціновий сегмент | Частка продажу в обсязі продажівкорпорації, % | Цільовий ринок збуту |
| *ISTA Universal* | Упровадження | Високий | 6 | Україна |
| *ISTA Silver* | Зростання | Високий | 5 | Україна |
| *ISTA Standard* | Зрілість | Середній | 33 | Україна/ СНД |
| *ISTA Classic* | Спад | Низький | 24 | Україна/ СНД |
| *ISTA Professional Truck* | Зрілість | Середній | 10 | Україна/ СНД |
| *OBERON Gold* | Зрілість | Високий | 7 | Європа |
| *OBERON**EuroStandard* | Зростання | Середній | 12 | Європа |
| *OBERON**Professional Truck* | Зрілість | Середній | 3 | Європа |
| *Stаyer* | Розроблення | Високий | - | Україна/ СНД |

На світовому ж ринку протягом 2014–2017 рр. спостерігається постійне підвищення ціни на свинець. Оператори ринку свинцю як індикативні ціни використовують інформацію про торги Лондонської біржі металів. Середньорічна ціна в 2016 р. становила $1287 за тону, що на 26,5 % більше, ніж роком раніше.

За прогнозами аналітиків така тенденція збережеться і надалі. Ціни на поліпропілен та поліетилен як продукт нафтопереробки, що теж застосовують у виробництві корпусів акумуляторів, мають тенденцію до повільного зростання.

Нині на підприємствах корпорації провадиться програма модернізації, що дасть змогу збільшити випуск продукції із трьох до п’яти мільйонів акумуляторів. Важливим результатом цього має стати також удосконалення системи менеджменту якості підприємства (відповідно до міжнародного стандарту *ISO 16949/2002*, що використовується під час виробництва автокомпонентів) для виконання суворих вимог транснаціональних автомобільних корпорацій, які планують розвиток складання своїх автомобілів в Україні та сусідніх країнах (*Volkswagen Group* – в Україні, Казахстані, *Hyundai* – у Словаччині, *Ford, Toyota, Renault, Suzuki*). Співпраця з такими компаніями може піднести авторитет корпорації як серед безпосередніх споживачів, тобто звичайних водіїв, так і серед компаній із продажу автозапчастин, що просувають на ринок продукцію корпорації.

### Ринок акумуляторів

Основними групами споживачів стартерних акумуляторів є власники таких транспортних засобів:

* мототехніки (акумулятори ємністю 4–18 Ампер/годин);
* легкових автомобілів (акумулятори ємністю 36–90 Ампер/годин);
* вантажних автомобілів, автобусів, сільгосптехніки та ін. (акумулятори ємністю 100–225 Ампер/годин).

Крім того, акумулятори використовуються у таких транспортних засобах, як водна техніка (скутери, моторні човни), пересувні туристичні причепи із автономним електроживленням.

Аналізуючи ринкову ситуацію та розробляючи рекомендації щодо виробництва, треба мати на увазі, що попит на стартерні акумулятори безпосередньо залежить від парку транспортних засобів, що перебувають в активній експлуатації. За даними Держкомстату, на початок 2017 р. в Україні зареєстровано 5,8 млн легкових автомобілів, 1 млн вантажних та комерційних транспортних засобів, 155 тис. автобусів та 257 тис. одиниць сільськогосподарської та тракторної техніки. Середній розрахунковий термін експлуатації акумуляторів для цих транспортних засобів становить 36 місяців.

Автомобільний парк в останні роки характеризується значними темпами оновлення. За результатами 2006 р. Україна посіла дев’яте місце серед усіх країн Європи за кількістю проданих нових легкових автомобілів. Із 2015 по 2016 рік ринок у кількісному вимірі збільшився на 40 %, а у фінансовому – аж на 60%.

Кількість водної техніки й туристичних причепів в Україні досить невелика й складає дуже малу частку ринку. До того ж, експлуатація цієї техніки супроводжується жорсткими вимогами з екології та безпеки.

Оскільки моторолери, об’єм двигуна яких менший за 50 см3, не треба реєструвати в ДАІ, досить важко оцінити загальну кількість мототехніки в користуванні на ринку, проте сегмент користувачів мототехніки теж динамічно розвивається. За оцінками фахівців, в Україні парк мотоциклів різного призначення становить один мільйон одиниць, а щорічні темпи зростання їх кількості дорівнюють 10%.

Важливими споживачами НАК «ISTA» на промисловому ринку є виробники автомобілів. Корпорація має досвід роботи з вітчизняними («ЗАЗ», «Богдан», «КрАСЗ» тощо) та зарубіжними підприємствами. Основні особливості роботи з автозаводами – це низькі відпускні ціни, відстрочка оплати, необхідність постачання в конкретні терміни.

На сьогодні найбільші виробники стартерних акумуляторів в Україні – це «ISTA» (Дніпропетровськ), «ВЕСТА» (Дніпропетровськ), «САДА» (Херсон), «Владар» (Харків), «МЕТРА» (Київ), «Тітан» (Сімферополь). Безперечними лідерами національного ринку є НАК «ISTA» та МНПК “ВЕСТА” – на кожну з яких припадає по 30% ринку. Решту ринку займають інші вітчизняні виробники (25–30 % ринку) та імпортна продукція (10– 15% ринку).

### Організація збуту та просування

НАК «ISTA» має таку збутову мережу:

* в Україні статус генерального дистриб’ютора має ТОВ «Укравтозапчастина»;
* на ринках СНД працює Торговий дім «ISTA»;
* робота з європейськими клієнтами провадиться через торговельне представництво в Берліні.

Раніше пріоритетом компанії були зовнішні ринки, як більш місткі та платоспроможні. Для більш ефективної роботи на них було створено власне представництво корпорації у Німеччині.

Але це призвело до досить парадоксальної ситуації на внутрішньому національному ринку –автомобільний парк щорічно зростав, але кількість проданих акумуляторів виробництва НАК «ISTA» при цьому майже не змінювалась. Основний канал збуту продукції корпорації в Україні – торгово-виробничий холдінг «Укравтозапчастина», що має велику номенклатуру запчастин та розгалужену систему власних представництв (понад 30 філій по країні). Проте є й слабкі місця системи збуту акумуляторів – їй не завжди приділяє належну увагу корпоративний центр (не всі філії мають у штаті спеціалістів у сфері акумуляторів), недостатньо ведеться робота з розвитку клієнтської бази, мало коштів виділяється на рекламну підтримку продукції корпорації, немає планів зі збуту у кожному регіоні тощо.

Для запобігання конфліктам у збутових каналах потрібно вжити комплекс заходів, спрямованих на підтримку фінансової (своєчасність розрахунків) та збутової (дотримання торгової території, рекомендованих цін, участь в акціях тощо) дисципліни.

Дещо іншу збутову структуру має решта вітчизняних виробників. Наприклад, корпорація «Веста» здійснює продаж акумуляторів в Україні через декількох ексклюзивних дилерів, що просувають продукцію по всій території країни. З іншими країнами СНД та Східної Європи працює власний відділ збуту.

На українському ринку акумуляторів розгортається досить жорстка конкурентна боротьба – виробничі потужності існуючих підприємств у 2–2,5 разу перевищують місткість вітчизняного ринку. До того ж, є ще заводи, які складають акумулятори із турецьких, болгарських, польських комплектуючих.

Останнім часом на ринку запчастин для автомобілів динамічно формуються вітчизняні торгові мережі, такі як «АТЛ», «Валмі», «Агро-Союз», «Спецторг». Також приходять іноземні збутові компанії: «Фота», «ІнтерКарз» тощо. НАК «ISTA» поки що не вдалося налагодити співпрацю з жодною з них.

Досить потужні збутові мережі мають спеціалізовані компанії- імпортери акумуляторів виробництва Польщі, Туреччини, Італії, Німеччини. До того ж вони провадять гнучку цінову політику, у тому числі й надають товар з відстроченням платежу. Організація практики бізнесу НАК «ISTA» і контролю за обігом коштів в Корпорації поки не дає їй змоги вживати таких заходів щодо своїх клієнтів.

Швидкими темпами в Україні зростає кількість різних станцій технічного обслуговування (СТО) автомобілів, які в Європі є ключовими точками збуту та обслуговування акумуляторів. За оцінками фахівців натепер кількість СТО в Україні складає близько восьми тисяч. Темпи зростання кількості СТО становлять 10–15% на рік, але цього замало для повного та якісного обслуговування автопарку, який зростає значно швидше.

На цьому фоні для НАК «ISTА» актуальним завданням є зміцнення позицій на внутрішньому ринку в усіх представлених сегментах. Тому відділ маркетингу повинен посилити функції ринкових досліджень та аналізу, зокрема:

* відстежувати ринок транспортних засобів;
* розраховувати місткість ринку стартерних акумуляторів;
* вивчати асортиментні пропозиції основних оптових та роздрібних операторів ринку та аналізувати конкурентоспроможність акумуляторів;
* моніторити ціни на власні акумулятори та продукцію інших виробників;
* виявляти тенденції розвитку ринку тощо.

З метою надання послуг та збору додаткової інформації про ситуацію на ринках різних країн, корпорація бере участь у найбільших автомобільних виставках в Україні та Європі, а також підтримує своїх дилерів щодо їх участі у регіональних виставкових заходах.

Оскільки більшість споживачів-автолюбителів остаточне рішення про вибір марки акумулятора приймають безпосередньо в точках продажу, корпорація організовує різноманітні *BTL*-акції, такі як розповсюдження *POS*-матеріалів, оснащення торговим обладнанням, стимулювання роздрібних продавців та кінцевих споживачів.

Важливим чинником для діяльності на акумуляторному ринку має стати Закон України «Про хімічні джерела струму», що був прийнятий ВР України на початку 2006 р. Цей Закон визначає засади у сфері поводження з хімічними джерелами струму та спрямований на поліпшення екологічної ситуації, в тому числі й за рахунок ліцензування суб’єктів підприємницької діяльності в акумуляторній галузі (виробників, продавців, споживачів). Прогнозують, що виконання цього закону призведе до ліквідації в країні нелегальних та напівлегальних виробництв зі складання акумуляторів; ринок стане більш прозорим. Вітчизняний виробник буде більш захищеним юридично. Впровадження запропонованих у законі процедур дасть змогу власникам транспортних засобів придбати нові акумулятори зі знижкою в обмін на повернення використаних. Такі дії сприятимуть економії сировини на внутрішньому ринку, а також дотримання найкращої європейської екологічної практики.

### Питання та завдання до ситуаційної вправи:

1. Проаналізуйте фактори макро- та мікромаркетингового середовища для НАК «ISTA».
2. Проведіть сегментацію ринку, на якому працює корпорація та оберіть найбільш привабливі, на ваш погляд, сегменти.
3. Запропонуйте ефективні критерії позиціонування для кожного із сегментів.
4. Запропонуйте структуру маркетингового підрозділу корпорації. Яке ваше бачення його функцій?