

## ТЕМА 14 СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

### Кейс 1. Стратегія проникнення на національний ринок компанії **Procter@Gamble**

Загальна характеристика компанії. У 1837 році два європейці, які емігрували до США, — свічкарь-англієць Уільям Проктер та миловар з Ірландії Джеймс Гембл — заснували компанію Проктер енд Гембл, якій судилося стати одним з провідних світових виробників товарів широкого вжитку.

Сьогодні штаб-квартира компанії розташована в місті Цинциннаті (штат Огайо, США). Штат співробітників Проктер енд Гембл, враховуючи всі світові філіали, налічує 98000 чоловік, а мережа розповсюдження товарів компанії охоплює 160 країн світу. Політикою компанії є постійне вдосконалення якості продукції та ретельне вивчення попиту споживчого ринку.

Завдяки новим програмам досліджень та перспективним розробкам, на які лише у 2003 році компанія Проктер енд Гембл виділила 1.7 мільярди долларів, та зусиллям 8000 спеціалістів, що працюють в цій галузі, обсяги продажу товарів компанії постійно збільшуються. Так у 2003 році товарообіг продукції склав більш ніж 43 мільярдів долларів, з прибутком у 5.2 мільярди.

До Європи компанія Проктер енд Гембл прийшла у 1930 році, а її першу європейську штаб-квартиру були відкрито в Брюсселі у 1961 році. Відтоді вона контролює діяльність європейської мережі компанії Проктер енд Гембл, яка охоплює майже всі країни Європи, Близького Сходу та Африки.

Компанія Проктер енд Гембл розпочала свою роботу в Україні у 1993 році. Сьогодні тут працює близько 400 чоловік.

Компанія "Проктер енд Гембл" пропонує своїм споживачам понад 250 найменувань продукції в наступних категоріях товарів:

- засоби догляду за волоссям;
- засоби особистої гігієни;
- засоби догляду за зубами;

- дитячі підгузники;
- паперові товари;
- пральні та миючі засоби;
- косметика та парфумерія;
- медичні препарати;
- продукти харчування та напої.

Серед них найбільш відомих на Україні такі торгові марки, як: шампуні Pantene ProV і Head & Shoulders, прокладки Always, пральні порошки Ariel і Tide, мило Camay, Safeguard, дитячі підгузники Pampers та інші.

Виробництво продукції, яка постачається в Україну відбувається в 9-ти Європейських країнах та США разом з продукцією для всіх інших країн Європи. Також в Європі розташовані 6 науково-дослідницьких центрів компанії. Діяльність компанії зосереджена в галузі виробництва товарів широкого вжитку. Це визначення є дуже широким і охоплює велику кількість конкурентних ринків. Кожен з цих ринків є предметом окремого дослідження, яке базується перш за все на принципі окремого управління кожною торговою маркою. Тобто визначити, хто є конкурентами компанії взагалі можна лише умовно. Можливо навести приклади міжнародних компаній, які також пропонують широкий вибір товарів повсякденного вжитку і їх фінансові показники та географічне охоплення співставимі з Проктер енд Гембл. Це Unilever, Colgate-Palmolive, Smithkline Beecham.

Ще одним з підходів, який також розглядає компанію в цілому, є аналіз найбільших рекламодавців. Витрати на рекламу - це інформація умовно доступна (якщо брати за базу аналізу відкриті тарифи засобів масової інформації). І маючи на увазі, що витрати на рекламу здебільшого визначаються як процент від загальних продажів, можна також окреслити конкурентну ситуацію на ринку. Крім того говорячи про корпоративну конкуренцію слід розглядати ситуацію на кожному локальному ринку окремо, адже ринок складається не тільки з міжнародних корпорацій, але й з місцевих виробників, і в деяких випадках саме вони є головними конкурентами Проктер енд Гембл. Незважаючи

на те, що компанія з'явилась на українському ринку набагато пізніше своїх головних конкурентів, таких лідерів світового товарного ринку, як Johnson&Johnson, Uniliver, Benckiser, Проктер енд Гембл швидко захопила лідерство у багатьох товарних категоріях. Звісно, що головну роль тут відіграє висока якість товарів, що компанія пропонує своїм споживачам. Велика заслуга компанії у її здібності до пристосуванні до місцевих умов ведення бізнесу - адже працюючи у більш ніж 160 країнах світу компанія у кожній країні поводить з урахуванням місцевих особливостей, традицій та звичок.

Відділи компанії та їх функції. Компанія Проктер енд Гембл Україна організаційно представлена наступними підрозділами: маркетинг, фінансово-аналітичний відділ, відділ кадрів, відділ по роботі з дистриб'юторами, відділ постачання, відділ продажів, відділ інформаційних систем, відділ сертифікації та технічної регуляції, юридичний відділ. Порівняно з українською організацією, представництва компанії в інших країнах мають ту ж саму структуру, але додатково ще відділ маркетингових досліджень та відділ розробки нових товарів. Відсутність таких підрозділів на Україні зумовлена тим, що українська організація ще мала і лише розвивається.

Відділ маркетингу. Основна функція - управління торговими марками, які є власністю компанії. Під управлінням торговою маркою розуміється управління всіма складовими маркетинг міксу: ціна, упаковка, система реклами та просування, окрім каналів розповсюдження, що є функцією відділу продажів. Менеджер торгової марки несе повну відповідальність за продажі, прибутковість та долю ринку цієї торгової марки. При цьому в управлінні торговою маркою використовується так званий "схоластичний підхід", коли торгова марка розглядається як система, що складається з наступних підсистем: саме продукт, всі асоціації, які виникають у зв'язку з цим товаром і "характер" продукту або імідж продукту. Позиція бренд-менеджера в компанії є однією з найперспективніших, адже бренд-менеджери, працюючи у відділі маркетингу та реклами не лише відповідають за розробку та втілення рекламної політики компанії, а повністю відповідають за свій товар. Це означає, що бренд-менеджер,

працюючи у багатофункціональній команді Проктер енд Гембл, відіграє роль лідера, він тісно співпрацює майже з усіма підрозділами компанії, і він несе відповідальність за проведення маркетингових досліджень та досліджень ринку щодо свого товару, за виведення певного товару або його різновиду на ринок у певний час, правильне позиціонування товару та встановлення конкурентноспроможної ціни на товар, проведення маркетингових комунікацій із споживачами та своєчасне реагування на дії конкурентів, і багато іншого.

Звичайно, що одна людина не впорається зі всім цим і тому він звертається за інформацією до відділів продаж та до фінансистів, до тих, хто працює у відділі постачання та дистриб'ютерів, але бренд-менеджер відіграє у компанії роль процесингового центру, який акумулює інформацію, аналізує її та приймає рішення щодо подальших дій. Переваги такої системи управління полягають у тому, що працюючи певний час над товарами з різних категорій, менеджер має прекрасну можливість вивчити ринок, вивчити свого споживача, і як наслідок приймати вірні стратегічні управлінські рішення. До того ж це є прекрасною школою для молодих керівників, адже на цій роботі вони залучаються майже в усі сфери оперативної діяльності компанії.

Фінансово-аналітичний відділ займається розробкою фінансових планів, економічним аналізом проєктів та прогнозуванням фінансового стану підприємства. А також працівники цього підрозділу контролюють грошові потоки підприємства.

Відділ кадрів займається набором персоналу, а також розвитком та навчанням працюючих в компанії. Компанії притаманна дуже специфічна політика в напрямку підбору кадрів. По-перше, Проктер енд Гембл переважно наймає на роботу студентів, які тільки закінчили учбовий заклад і не мають ніякого професійного досвіду. Головним критерієм відбору є особисті здібності людини: аналітичне мислення, лідерство, вміння працювати в команді. Всі ж знання, необхідні для виконання функціональних обов'язків працівники отримують безпосередньо в процесі роботи через систему тренінгів. По-друге, в компанії велике значення має принцип "просування з середини".

Тобто керівні посади в компанії отримують лише працівники, які почали свою кар'єру в Проктер анд Гембл.

*Управління торговою маркою в компанії Проктер енд Гембл, як основа конкурентної переваги.*

1. Основні підходи в управлінні торговою маркою в компанії Проктер енд Гембл. Основа конкурентного аналізу Проктер енд Гембл - це торгова марка або категорія товару. Як вже було зазначено вище, менеджер торгової марки в компанії повністю відповідає за весь комплекс маркетингу, або "маркетинг мікс" цієї торгової марки - продукт як такий, ціна продукту, засоби просування та стимулювання збуту. Найчастіше менеджер співпрацює та спрямовує зусилля деяких різних підрозділів, включаючи також відділ продажу.

Менеджер кожної торгової марки певної країні тісно співпрацює з менеджером цієї ж торгової марки, який знаходиться в одному з регіональних центрів компанії. Розглянемо таку співпрацю на прикладі України.

Регіональний центр по керуванню торговою маркою знаходиться в Німеччині, в невеликому місті поряд з Франкфуртом. Тут знаходиться ціла група фахівців, які повністю розробляють сам продукт (відділ Розробки та Дослідження) та засоби його просування на ринках Західної, Центральної та Східної Європи. Саме з усіма цими фахівцями працює менеджер торгової марки по Центральній та Східній Європі, одночасно він є ключовою контактною особою менеджера торгової марки на Україні. Таким чином менеджер торгової марки на Україні завжди може отримати необхідну інформацію щодо аналогічних ситуацій або проблем в інших країнах регіону і світу взагалі. Менеджер торгової марки по Центральній та Східній Європі є своєрідним інформаційним та консультативним центром для менеджерів торгових марок всіх країн регіону. Ця система себе виправдовує тому, що при розробці регіональної стратегії завжди приймається до уваги точка зору різних країн, декілька разів на рік менеджери торгових марок з різних країн зустрічаються для обговорення планів на майбутнє, певних стратегічних елементів та для того, щоб

поділитися досвідом. Розглянемо процес розробки кожного з елементів маркетингового комплексу окремо.

Розробка продукту. Продукцію як таку "створює" відділ розробки продукції на базі одного з технічних центрів компанії після того, як була розроблена загальна концепція нового товару або певного поліпшення. Розробці концепції передуює довгий період вивчення звичок покупців, їх потреб, продукції конкурентів, її недоліків та успіхів. В цьому процесі найбільше задіяний менеджер торгової марки регіону (наприклад, регіону Центральної та Східної Європи).

В багатьох випадках, після розробки справжнього технологічного винаходження, воно використовується в інших товарах. Наприклад, вперше запропонований в дитячих підгузниках Pampers абсорбуючий порошок, який при зіткненні з вологою перетворюється на гель, потім був успішно використований в прокладках Always Ultra та Alldays.

Після того, як був розроблений новий продукт, були проведені його дослідження методом "сліпого тестування" (групі споживачів пропонується вживати новий товар та аналогічний товар конкурентної марки, всі однаково запаковані без назви торгової марки, та поділитися своїми спостереженнями), починається етап розробки пакування - до цього процесу залучаються менеджери торгових марок тих країн, для яких ця марка призначена. У зв'язку з тим, що продукт з одним видом пакування найчастіше пропонується на ринках декількох країн, пакування необхідно повинно відповідати особливостям законодавства, сприйманню споживачів в усіх цих країнах.

Формування цінової політики. Цінова стратегія кожної окремої торгової марки розроблюється залежно від її позиціювання та маркетингових завдань. В маркетинговому завданні вказується рівень продажу, якого має досягти торгова марка за певний вказаний період часу, частка ринку якої потрібно досягти також за певний період часу та рівень прибутку.

Завданням менеджера торгової марки є регулювати процесі ціноутворення таким чином, щоб споживач реально відчував цю різницю в особливостях різних

марок пральних порошків, стежити за тим, щоб при цінових знижках на інший пральний порошок залишалася певна різниця в ціні між різними торговими марками. Таким чином, Проктер енд Гембл маючи в своєму портфелі три різних марки пральних порошків вимушує їх конкурувати не між собою, а в трьох різних сегментах: дешевих, середніх та дорогих порошків.

В деяких випадках цінова стратегія базується на співставленні цін між конкурентами. Наприклад, той же Ariel повинен коштувати стільки, скільки коштує, наприклад, Ото, а жіночі прокладки Always - на x% дорожче за марки конкурентів, таких, як Carefree та Libresse тому, що Always пропонує рівень менструального захисту вищий, ніж у конкурентних марок завдяки іноваційній технології верхнього шару прокладки "драй вів", яка притаманна лише прокладкам марки Always.

Засоби розподілу. Питання просування, збуту товарів в різних каналах розподілення в більший мірі визначається відділом збуту спільно з менеджером торгової марки залежно від загальної стратегії збуту торгової марки. Наприклад, менеджери торгових марок Always, Татрах, Pampers, проаналізувавши данні досліджень про об'єм продажів в різних каналах збуту роблять висновок, що аптечній мережі, яка є стратегічно важливою для категорії засобів жіночої гігієни та дитячих підгузників, приділяється недостатньо уваги в Проктер енд Гембл на відміну від конкурентів. Разом з представниками відділу продажу менеджер торгової марки розробляє окрему схему стимулювання збуту саме в цьому каналі. В цю схему залучаються такі методи, як спеціальна система знижок для аптечних роздрібників, умови кредитування та доставки.

Взагалі в Проктер енд Гембл існує так звана програма Van Sales - "продажі з машини", коли кожного тижня навіть найменші торгові точки, незалежно від обігу, відвідуються невеликим грузовичком. Водій цього транспортного засобу є представником дистриб'ютора компанії Проктер енд Гембл, він приймає замовлення та зразу ж відвантажує товар покупцю. Транспортний засіб повністю комп'ютеризований, має касовий апарат - інформація про всі замовлення зберігається та завжди доступна представникам компанії як база

даних. Завдяки цій програмі значно покращується розповсюдження продукції, це однаково зручно і власнику маленької торгової точки та споживачу — значна конкурентна перевага Проктер енд Гембл. Програма Van sales була спеціально розроблена спеціально для країн Центральної та Східної Європи, вперше була впроваджена в Польщі. Зараз на території України працює вже близько 400 таких транспортних засобів. Необхідність створення такої програми полягала в тому, що структура торгівлі на Україні та в країнах Східної Європи базується на дрібних торгових точках, лотках, базарах, чим значно відрізняється від структури на Заході де існують великі гіпермаркети та розгалужені мережі магазинів.

Щодо механізмів стимулювання, то Проктер енд Гембл Україна ще недостатньо широко використовує його в своїй діяльності і більшість зусиль направлена в сторону стимулювання збуту серед споживачів, а не торгових посередників.

У відношенні стимулювання серед торгових посередників, то компанія не дуже охоче впроваджує подібні механізми. Можливо, єдине, що компанія Проктер енд Гембл на сьогодні робить для своїх торгових посередників - це навчання їх торгового персонала. Такі навчальні сесії є абсолютно необхідними, оскільки торгові представники дистриб'ютерів часто мають менше навичок щодо підготовки та проведення презентацій, і до того ж вони не завжди добре підготовлені для того, щоб відповідати на численні запитання про товари, які вони пропонують.

Для вирішення цих проблем Проктер енд Гембл Україна ввела практику щонайменш 6 разів на рік проводити коледжі для дистриб'ютерів, коли представники дистриб'ютерів мають можливість отримати вичерпну інформацію про новинки компанії, до того ж у супроводі посібників та зразків. Окрім того, торгові представники програють в ділових іграх різні ситуації, з якими вони можуть зустрітись на практиці.

В Україні, як і в усьому світі, Проктер енд Гембл об'явила війну постійним знижкам, що надаються дистриб'ютерам і роздрібній торгівлі. Для

України це особливо актуально, оскільки "заповнивши" складські приміщення товарами, що були придбані по "дисконтній" ціні, дистриб'ютери і торгівці не взмозі реагувати належним чином на зміни в товарній номенклатурі компанії, товари "старіють" на складах, що врешті-решт має негативний вплив як на торгового посередника, так й на виробника.

Неодноразово молоді компанії-дистриб'ютери бажають отримати "пільгові" тарифи на період становлення бізнесу, але досвід показує, що ставлячи своїх посередників в рівні умови, компанія та її дистриб'ютери лише виграють.

Public relations (зв'язки з громадськістю). Компанія активно працює в сфері формування громадської думки щодо себе та своїх товарів. З липня по жовтень 1997 року Проктер енд Гембл Україна провела презентації своїх нових товарів - вдосконаленого шампуню Pantene Pro-V, прального порошку Ariel з новою формулою (з присутністю хімічної речовини під назвою керазайм) та шкільних програм для учнів молодших та середніх шкіл. На презентації запрошувались представники засобів масової інформації, спеціалісти-професіонали (перукарі, хіміки, лікарі, вчителі, відповідно), а також представники всесвітньо відомих компаній Puma та Whirlpool.

Реклама залишається пріоритетним засобом маркетингових комунікацій в політиці компанії Проктер енд Гембл Україна. Однак компанія застосовує все більше нових для українського ринку підходів у підтримці своїх товарів спираючись на успішний досвід діяльності в інших країнах.

Засоби стимулювання та реклама. Незважаючи на досить невеликий асортимент товарної номенклатури, представлений на українському ринку (адже компанія виробляє та займається маркетингом більш ніж 300 брендів, в Україні поки що є присутніми лише 15), компанія дуже багато уваги приділяє визначенню своєї цільової аудиторії. Якщо мова йде про новий пральний засіб, новий шампунь або різновид дитячих серветок, перш ніж запропонувати цей товар споживачам, буде проведено не одне дослідження звичок та традицій використання товарів з цієї категорії споживачами, що мешкають у даному регіоні, будуть проведенні дослідження щодо загального рівню життя в регіоні,

компанія проведе сотні індивідуальних інтерв'ю із споживачами різних соціальних, вікових, демографічних груп, аби з'ясувати потреби споживачів, які ще не є задоволеними, або дізнатися про можливі бар'єри, які запобігатимуть нормальному просуванню та розвитку того чи іншого товару на ринку.

Аналізуючи діяльність компанії на сьогоднішній день, хотілось би зауважити, що незважаючи на значні успіхи в організації та проведенні своєї рекламної політики, компанія має в своєму запасі ще великий невикористаний потенціал.

Дуже велике значення Проктер енд Гембл приділяє розробці так званої "демонстраційної" частини своїх рекламних повідомлень. Проводячи попереднє опитування компанія з'ясувала, що споживачів цікавить не лише *що* робить той чи інший товар, а насамперед для них важливо *як* він це робить. Таким чином застосовувати західні формати демонстраційних частин виявилось неможливим, оскільки вони не достатньо пояснювали механізм роботи певних товарів і компанія разом з агентствами мусила розробляти окремі демонстрації для українського ринку. Це торкалося таких товарів як Always, Pantene, Pampers. Пізніше, розробивши декілька варіантів, компанія запропонувала їх споживачам під час фокус-груп тестуючи їх на різні показники, а потім за результатами фокус-груп була відібрана лише одна версія, якій було віддано максимальну кількість голосів.

В цілому, працюючи над рекламою, бренд-менеджери компанії та агентства не відступають від принципу 4W's (Who? What? Where? When?/ укр.: Хто? Що? Де? Коли?).

Які цілі ставить перед собою компанія у проведенні своєї рекламної політики в Україні? На даному етапі виведення своїх товарів на ринок, рекламний відділ компанії переслідує ціль проінформувати споживача про наявність товару на ринку, зацікавити його, спробувати свій товар. Отже, рекламна кампанія побудована виходячи з чіткої ієрархії ефектів:

- 1) споживача інформують про наявність товару,
- 2) його зацікавлюють цим товаром, що призводить до

3) першої спроби та оцінки товару споживачем.

Щодо розміщення своїх рекламних повідомлень, то Проктер енд Гембл Україна знову ж таки орієнтується на свого споживача. Маючи у своєму торговому арсеналі товари для задоволення потреб споживачів, починаючи з першого дня їх життя і аж до похилого віку, виходячи із принципу розповсюдження "100% товарного асортименту у 100% торгівельного простіру протягом 100% часу", компанія Проктер енд Гембл Україна обирає інформаційні канали, які можуть забезпечити максимальне досягання максимально великої аудиторії, і до того ж зробити це враховуючи принципи політики ефективності затрат.

В багатьох випадках рекламні компанії на Україні відрізняються від подібних в Західній Європі. Справа в тому, що споживачі на Україні та в Східній Європі більш чутливі до коливань відношення ціна/якість=цінність товару для споживача. Тому часто споживачам пропонується звернути більше уваги на те, скільки можна витратити грошей за туж саму якість. Звідси виникають рекламні кампанії *Wow*, пропонування великих упаковок продукту - шампуню *Pantene*, зубної пасти *Blend-a-med*, або навпаки маленькі пакунки *Pantene* для одноразового використання.

Головним інформаційним каналом компанії по всьому світу є телебачення. Україна не є винятком. Відносно низька вартість ефірного часу та необхідність мати в ефірі довгі рекламні ролики, щоб донести необхідну інформацію до споживача утворюють оптимальне рівняння. По результатам досліджень компанії *Ukrainian Media Panel*, компанія Проктер енд Гембл Україна посідає перше місце в десятці найбільших рекламодавців на телебаченні.

У своїй роботі щодо проведення маркетингових досліджень, допомоги в організації будь-яких рекламних кампаній або подібних акцій *P&G* тісно співпрацює з рекламними агенствами. Працюючи у багатьох країнах, компанія намагається працювати з якомога більшою кількістю локальних агентств, адже це з одного боку, сприяє розвитку вітчизняного бізнесу, а з іншого - значно зменшує витрати товаровиробника.

Компанія, наймаючи на роботу агенції приділяє багато уваги навчанню персоналу агентств, для того, щоб навчити їх проводити подібні дослідження або кампанії. В Україні Проктер енд Гембл тісно співпрацює з такими маркетинговими агентствами як USM (Ukrainian Survey Marketing), SG (SocisGallup), AC Nielsen Research. За допомогою цих агентств Проктер енд Гембл проводить кількісні та якісні маркетингові дослідження споживачів, також спостерігає за тенденціями на ринку, отримує данні про долі ринку.

Працюючи з мега-брендами, які є однаково великими та важливими в усіх країнах, де є продукція компанії, Проктер енд Гембл разом з регіональними представництвами своїх агентств проводить вивчення споживачів, їх нужд та потреб, традицій та звичок, які є характерними саме для даного регіону. Таким чином компанія має можливість одночасно розробляти та втілювати гобальні концепції та формати, та адаптувати їх до конкретних регіонів, де ці формати використовуються.

В Україні Проктер енд Гембл працює з представництвами рекламних агентств D'Arcy Masius Benton & Bowles (DMB&B), Bates Adel Saatchi&Saatchi, Leo Burnett, Grey. В основному, всі ці агентства молоді, їх представництва відкрились в Києві лише в 1996 році, але вони повністю представляють інтереси компанії в тому обсязі, в якому це є необхідним.

Головними напрямками діяльності цих агентств в Україні є вивчення ринку та споживачів, розробка творчих стратегій для Клієнта, адаптація реклами та місцеві зйомки, виробництво друкованих рекламних матеріалів та поліграфії, розміщення рекламних матеріалів у засобах масової інформації.

Незважаючи на молодий вік співпрацівників агентств, вони добре знають свої ринки та своїх споживачів та здатні адекватно реагувати на їх потреби. Звісно, що працівники бренд-агентств постійно знаходяться у курсі стратегічних планів компанії Проктер енд Гембл, та постійно приймають участь у навчальних програмах, які організовує компанія та регіональні штаб-квартири агентств.

Особливу увагу компанія приділяє шкільним програмам. Для кожної людини існує час, коли вона починає користуватися тим або іншим товаром, або змінює товар, яким вона користується на альтернативний. Отже, споживачі, які вперше починають користуватися тим або іншим товаром представляють групу, яка потребує особливої уваги. Коли споживач починає користуватися товарами з одної або іншої товарної категорії, в нього відбувається процес формування прихильності до товару. Якщо товар сподобався споживачеві, він користуватиметься ним дуже і дуже довго.

Співробітники відділу маркетингу компанії Проктер енд Гембл Україна розробили дві освітні програми:

1. Програма "Blend-A-Med" для учнів молодших класів. Розроблена у тісному співробітництві з Асоціацією Стоматологів України, програма має за мету допомогти дітям семи-восьми років набути гарних звичок по догляду за зубами, з тим, щоб ці звички залишились з ними та допомогли їм зберегти здорові зуби протягом всього життя. В ході даної програми діти отримали безкоштовні підручники та зразки продукції компанії.

2. Програма "Про тебе", орієнтована на учнів 7-8 та 9-10 класів. Основна мета програми "Про тебе" - тактовно, раціонально й зрозуміло пояснити учням у школах питання, пов'язані з важливим для підлітків періодом статевого визрівання. Маркетологи Проктер енд Гембл Україна підготували програму "Про тебе" разом з колективом викладачів, фахівців - медиків та шкільних медичних сестер у тісному співробітництві з Українською Асоціацією Гінекологів. У підготовці матеріалів Програми приймали активну участь батьки та учні.

Проводячи такі акції, компанія не тільки допомагає дітям та взагалі освітнім закладам, не тільки будує позитивний імідж в очах споживачів, але й робила перші кроки у встановленні тісних довгострокових відносин із своїми молодими споживачами, на практиці даючи ним можливість випробувати свою продукцію.

Отже, серед конкурентних переваг компанії Проктер енд Гембл головними є:

- вплив на споживацьку аудиторію завдяки ефективним рекламним повідомленням, а саме — використання рекламного формату, що інформує споживача про переваги даного товару;
- поєднання стандартних та не стандартних підходів у розробці маркетингових кампаній впливу на цільову споживацьку аудиторію: освітні програми для підлітків, отримання схвалень на товари від професійних асоціацій та державних установ;
- навчання дистриб'юторів, торгових представників, ретельна робота з роздрібними торговцями, а також програма продажу з вантажівок, завдяки чому компанія досягла високих рівней розповсюдженості товарів.

## **Кейс 2. Операційні стратегії БНП на національному ринку**

Корпорація Макдональдс (мережа ресторанів швидкого обслуговування) — досвічений діяч міжнародного ринку. За 30 років свого порівняно довгого існування корпорація стала символом світової глобалізації. В її склад входять понад 6000 торгових точок (1200 — за межами США), які за час існування продали понад 40 млрд. порцій біфштексів, Макдональдс міцно утримує 20% ринку громадського харчування швидкого обслуговування.

У 1955 р. такий собі Рей Крок, 52-річний продавець міксерів для приготування молочних коктейлів, зацікавився мережею із семи ресторанчиків, яка належала Річарду і Морісу Макдональдам. Короку сподобалася їх ідея підприємств швидкого харчування, і він домовився про придбання всієї мережі разом з назвою за 2,7 млн. дол.

Крок вирішив розширити мережу за рахунок продажу права на використання назви "Макдональдс" підприємствами інших власників. За 150 тис. дол. пошукачу торгової привілеї видається ліцензія строком на 20 років., і він повинен пройти обов'язковий курс навчання в корпоративному "Університеті Гамбурології".

Стратегія маркетингу компанії — QCC (quality — якість, culture — культура, cleanness — чистота). Відвідувачі заходять у бездоганне чисте приміщення, підходять до привітного співробітника, замовляють, і, не пізніше 5 хвилин отримують смачний біфштекс, який з'їдають тут же або забирають з собою. Щоб закусочна не перетворилася в місце збіговисько підлітків, у ній немає ні музичних автоматів, ні телефонів. Тут також відсутні автомат з продажу сигарет і газетні стійки. Макдональдси стали місцями сімейного харчування, причому їх особливо люблять діти.

З часом ресторанчики Макдональдс стали змінюватися: в них збільшилася кількість сидячих місць, стало більш привабливим оформлення залу, з'явився більш широкий вибір страв. Відкрилися нові заклади у багатолюдних місцях.

Корпорація Макдональдс доскогало опанувала майстерство маркетингу послуг на основі надання торгових привілей. Вона ретельно обирає місця для розміщення нових підприємств, відбирає кандидатів на отримання своїх ліцензій серед найбільш кваліфікованих підприємців, дає фундаментальну підготовку персоналу в корпоративному університеті, підтримує тримачів ліцензій високоякісною загальнонаціональною рекламою і програмами стимулювання збуту, за допомогою постійних опитувань відвідувачів стежить за якістю страв і сервісу, намагається постійно вдосконалювати технологію виробництва за рахунок спрощення виробничого процесу, зниження затрат і часу обслуговування.

В Україні сьогодні 52 ресторани Макдональдс, де працює близько 4000 співробітників. Дніпропетровськ, одним з перших в Україні після Києва, почав створювати мережу ресторанів і кафе швидкого обслуговування Макдональдс. Перший відкрився у березні 1997 р. на площу Островського, і одразу ж почалося будівництво нового на масиві "Перемога". Заключне рішення про створення мережі Макдональдс було прийняте після зсуву на житловому масиві "Тополь-1". Компанія швидко і з розумінням відреагувала: з "Макдональдс Юкрейн ЛТД" був заключений спеціальний

договір, згідно з яким 500 тис. дол. Одразу ж поступили від компанії на відселення постраждалих, вирішення їх житлових проблем. З часом ресторани Макдональдс з'явилися у всіх мікрорайонах міста.

На сьогодні проект фірми "Макдональдс" є найбільшим у сфері харчового обслуговування із усіх запропонованих у нашій країні. За останні 5 років обсяг інвестицій, пов'язаних з відкриттям 85 ресторанів і 6,5 тис. робочих місць складає понад 100 млн. дол.

#### *Оцінка діяльності з точки зору Масдональдс*

Щодо *постачальників*, то Макдональдс працює загалом з закордонними постачальниками, а не з місцевими виробниками. Але він жорстко стежить за якістю продуктів, починаючи з того, де їх вирощують, і закінчуючи транспортуванням готової продукції. Це відрегульована, чітка система відстежування якості відділами постачання і якості, загальна для роботи Макдональдс у всіх країнах. Менеджери Макдональдсу спеціально цьому навчаються. Існує навіть особлива книга якості, де описані всі стандарти, які діють у всіх Макдональдсах світа.

Макдональдс хотів би працювати з місцевими постачальниками, але для цього їм прийдеться вкласти у своє виробництво достатньо великі інвестиції для досягнення необхідного рівня якості продукції. У кінцевому результаті продукти місцевих виробників дешевші, а отже і продукція Макдональдса також буде дешевшою.

Але Макдональдс стежить і за стандартами — що гамбургер був гамбургером, незалежно від того, робиться він в Токію, Лондоні, Москві чи деінде. І Макдональдс вимагає, щоб персонал також дотримувався стандартів QCC.

На *ціни* Макдональдс в Україні вплинули кілька факторів. До того, як відкрилися перші ресторани, були проведені ретельні маркетингові дослідження: по-перше, опитування відвідувачів ресторанів Макдональдс, які ціни їх влаштовують, і, по-друге, аналіз цін конкурентів. Порівнювати ринкові ціни Макдональдс в різних країнах надзвичайно важко. У всіх

країнах абсолютно різна ситуація. І цінова політики проводиться так само, як в Україні — через маркетингові дослідження.

Що стосується *асортименту*, то він відповідає тому, що зробив ім'я Макдональдс знайомим у всьому світі — гамбургери, чізбургери, холодна кока-кола, пиріжки з яблуками, морозиво, картопля. І в залежності від того, як компанія розширює свою діяльність у кожній з більше 100 країн світу, так само і розширюється меню Макдональдс — з'являються риба, курка, свинина та інші продукти. А коли меню заповнюється всіма тими продуктами, які є у всіх Макдональдсах, через тривалий час (5-10 років) можуть бути добавлені якісь інші продукти, які відповідають місцевим смакам.

Особливу увагу Макдональдс приділяє *утилізації* відходів. Відходи Макдональдс ділить на три категорії. Перша — це харчові відходи. Їх забирають свиноферми. Друга категорія — це паперові відходи. З цього приводу у Макдональдс існують угоди з картонно-паперовими підприємствами. Макдональдс віддає весь картон, отримуючи замість нього серветки та іншу необхідну паперову продукцію. Що стосується третьої категорії — одноразового пластикового посуду, то в Україні поки що немає підприємства, яке б переробляло такий вид продукції. Тому Макдональдс заключив договір з Міністерством охорони оточуючого середовища, згідно з яким всі ці відходи у Макдональдс забирають і знищують.

#### *Оцінка діяльності з місцевої точки зору*

По-перше, стосовно низьких *цін*. Середня ціна покупки в ресторані Макдональдс складає 15 гривень. Це не так уже й дешево — середня зарплата жителя Дніпропетровська складає 450 гривень.

Що стосується *швидкості і якості* обслуговування — то до того часу, поки Макдональдс не завоює солідного сегменту на українському ринку, йому необхідно постійно підтримувати імідж, і з цим буде усе гаразд. Але через кілька років і швидкість, і якість обслуговування, цілком ймовірно, будуть на рівні Амстердаму, Брюсселю, чи того ж Нью-Йорку, де сервіс розрахований на туристів, бідняків та негрів.

Третє — *чистота*. У нас в ресторанах вона підтримується на високому рівні за рахунок безупинного миття підлоги. На заході у кожному окремому випадку своя ситуація, але загалом Макдональдс справді славиться своєю чистотою.

Четверте — *постачальники і якість* продуктів Макдональдс. Якість підтримується відомими закордонними фірмами "Каргілл", "Кемпбелл", "Кока-кола", "Пармалат" та багатьма іншими, які постачають закордонні продукти для ресторанів Макдональдс в Україні. Макдональдс поки що лише обіцяє надавати підтримку національним товаровиробникам. До цього часу в Україні не налагоджений повний виробничий цикл — від сировини до кінцевого продукту. А імпорт не тільки робить продукцію більш дорогою для споживача, а й негативно відображається на макроекономічних показниках. Без відповіді залишається також питання *утилізації відходів* виробництва. Основна маса харчових інгредієнтів Макдональдсу постачається з країн ЄС у поліетиленових упаковках, які неможливо переробляти, так само, як і одноразовий посуд. Це негативно впливає на стан оточуючого середовища.

Особливе місце в оцінці займає *менеджмент персоналу*. Коли корпорація у 1995 р. прийняла рішення про проникнення на ринок України, впровадження почалося з підготовки до майбутньої роботи місцевого персоналу. Кадрова політика зводилася до відбору молодих, талановитих, енергійних людей і їх навчання за фірменною системою Макдональдс. Майбутні менеджери проходили підготовку спочатку у Польщі, а потім в Румунії. Майбутні менеджери, поруч з вивченням технології виробництва, опановували неписані постулати професійної та корпоративної етики, і через рік поверталися додому.

В цей же час компанія набирала рядових співробітників ("Крю" (від англ. *Crue* - член екіпажу) — загалом студентів і непрацюючу молодь — з приємною зовнішністю, які проходили співбесіду і спеціальну двохтижневу підготовку. "Крю" повинен уміти все: мити туалети, стояти за касою, готувати страви, посміхатися на протязі цілого робочого дня та багато

іншого. Сьогодні регіональна мережа самостійно виховує таких спеціалістів. В Україні компанія отримала дозвіл Міністерства освіти і науки здійснювати навчання за цією спеціальністю за рівнем освіти молодого спеціаліста. Проте, що стосується більш високих щаблів у ієрархії управління, то з 1997 р. в корпоративному університеті Макдональдсу побували лише 85 працівників з відділу виробництва з України. В системі управління Макдональдса в Україні лише 3 місцевих представника є т.зв. окс-менеджерами (керівниками у Головному офісі в Києві).

Інша складова менеджменту — гарантія високої дисципліни — підтримується завдяки страху перед безпосереднім керівником: на "Крю" чинить тиск менеджер, на того, в свою чергу, менеджер ресторану (еквівалент директора), на останнього — окс-менеджер. Звичайно, таку організацію витримують не всі, і плинність кадрів досить висока (хоча один з менеджерів якось похваستився, що в нього на столі лежить 2,5 тис. заяв тих, хто стоїть у черзі на роботу, і він може одним розчерком пера звільнити весь молодший персонал ресторану, а другим — набрати іншу партію людей, не відчуваючи жодного видимого дефіциту кадрів).

Ще одна риса менеджменту — суцільна американізація. Цього тут ніхто не приховує, а навпаки — вітає.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку швидкого харчування і змін на ринку праці (нове покоління молоді вже не відчуває колективізму і не бажає працювати під жорстким контролем, а бажає певного рівня "соціального комфорту") Макдональдс стикається з певними проблемами і починає згортати свою інвестиційну діяльність.

В підсумку, можна сказати, що діяльність Макдональдс в Україні є яскравим прикладом сервісного БНП, ефект якої описаний вище. Українським підприємствам необхідно проводити більш агресивну постачальницьку політику по відношенню до неї як власноруч, так і через державну протекцію. Доцільно також звернутися до вивчення досвіду Макдональдс у процесі професійної підготовки персоналу.