



ТЕМА 6

МОДЕЛІ І МЕТОДИ У МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ

Основні поняття: категорійний менеджмент, товарна категорія, матриця розвитку асортименту, модель Кано, матриця Кано, лояльність споживачів, бренд, Метод Brand Dynamics, піраміда бренда.

План

1. Матричні моделі категорійного менеджменту.
2. Модель Кано як стратегічний підхід до розробки продукції/послуг.
3. Метод Brand Dynamics управління портфелем брендів.

Питання №1

Матричні моделі категорійного менеджменту

Активному запровадженню категорійного управління компаніями на вітчизняному та світових ринках сприяли нестабільність ринкової ситуації, що пов'язана зі змінами факторів зовнішнього середовища, та намагання компаній запобігти наслідкам кризових явищ, спричинених воєнними конфліктами, економічною кризою у багатьох країнах світу, нестабільною політичною ситуацією в країнах, станом зовнішнього середовища, екологічними проблемами тощо.

Категорійний менеджмент – це управління товарним асортиментом в розрізі категорій, метою якого є задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності взаємодії між постачальником і продавцем, а також збільшення обсягів продажів.

Головними завданнями категорійного менеджменту є [14]:

- 1) формування та оптимізація товарного асортименту;
- 2) вибір оптимальних бізнес-стратегій для кожної з товарних категорій;
- 3) автоматизація управління товарними категоріями в компанії.

Управління товарними категоріями представляє собою бізнес-процес, модель організації якого була розроблена американською консалтинговою компанією The Partnering Group (рис. 7.1).

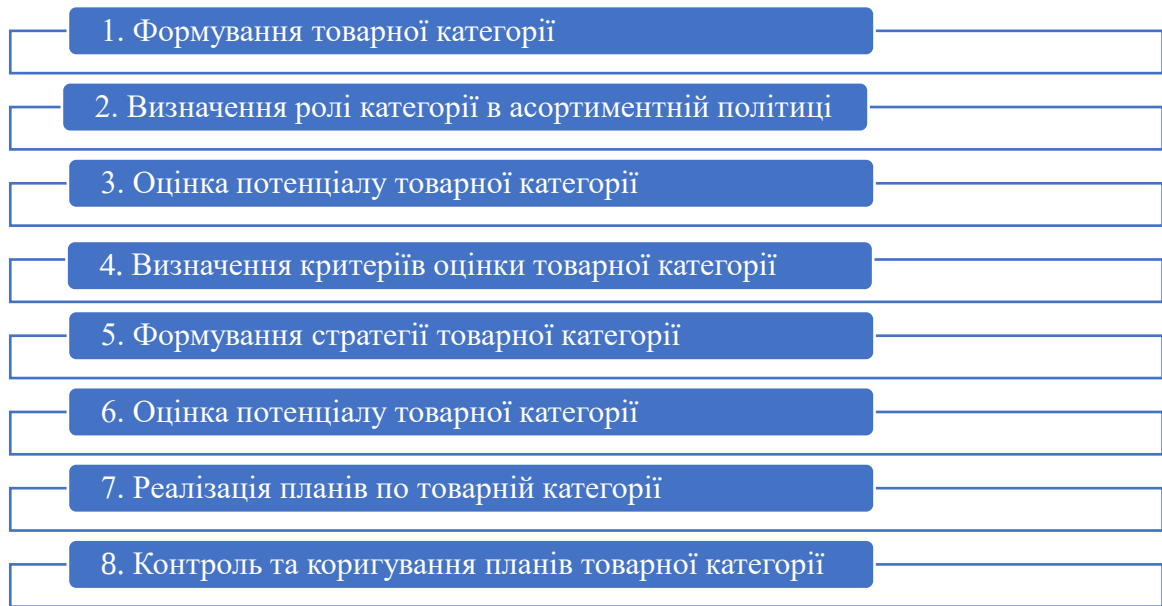


Рисунок 7.1 – Модель організації управління товарними категоріями The Partnering Group [18]

Бізнес-процес управління товарними категоріями слід розробляти, враховуючи результати дослідження зовнішнього середовища компанії, аналіз потреб споживачів і змін у їх поведінці, тенденції розвитку ринку.

Ефективність товарної категорії визначається такими показниками, як обсяг продажів, маржа і показник рентабельності товарних запасів – GMROI (Gross Margin Return on Investment). Показник GMROI показує, скільки прибутку генерують кожні 100 грошових одиниць, що вкладені в товарні запаси:

$$\text{GMROI, \%} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Середні товарні запаси}} \times 100\%, \quad (7.1)$$

$$\text{GMROI, \%} = \text{Оборотність} \times \text{Маржа}, \quad (7.2)$$

Формула (7.2) демонструє, що компанія може отримувати прибуток завдяки швидкому обертанню товарів та високій маржі.

Визначення GMROI в розрізі товарних категорій дозволяє виявити, які з них генерують найбільший прибуток; встановити товари, які необхідно виводити з асортименту, оскільки вони лише заморожують вкладені кошти; оптимізувати асортимент для забезпечення збільшення прибутку та віддачі інвестицій в товарні запаси.

Основними перевагами впровадження категорійного менеджменту в компаніях є:

- підвищення оборотності запасів та їх оптимізація;
- зменшення логістичних витрат;
- збільшення швидкості виконання замовлень;
- збільшення продажів і прибутку;
- швидка адаптація до змін споживчого попиту;
- сприяння впровадженню інновацій та ін. [14].

Головною метою стратегії товарної категорії є збільшення частки задоволеного попиту цільових сегментів споживачів завдяки оптимізації структури асортименту. Успішна реалізація стратегії товарної категорії забезпечує стабільне надходження коштів, що дозволяє реалізовувати стратегії більш високого рівня.

Базою для розробки стратегії товарної категорії є аналіз стратегічних характеристик товарів, який містить етапи, що наведені на рис. 7.2.

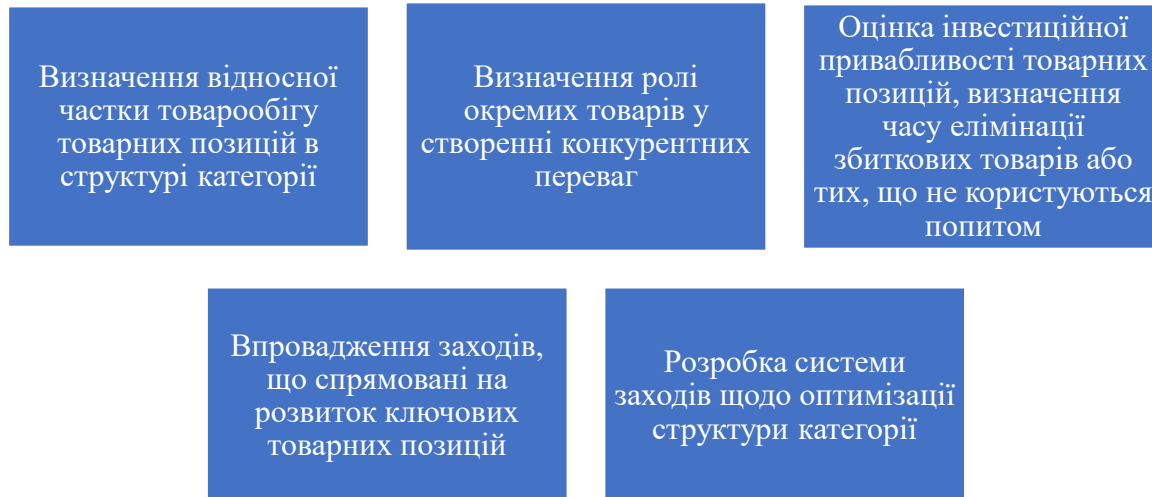


Рисунок 7.2 – Аналіз стратегічних характеристик товарів

Задача формування стратегії товарної категорії включає основні етапи, які представлені на рис. 7.3.

Приймаючи управлінські рішення, категорійний менеджер повинен уявляти, наскільки добре або погано буде реалізовуватися та або інша товарна позиція у майбутньому. Знання етапу життєвого циклу, на якому знаходиться товар, дає можливість категорійному менеджеру передбачити, які товари будуть користуватися попитом, якими є очікування споживачів стосовно різноманіття продуктів, наскільки жорсткою буде конкуренція на ринку, а також підготувати заходи для просування товарів.

Як правило, в асортименті товарної категорії є товари, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Перед категорійним менеджером стоїть завдання досягти найбільшої ефективності при розподілі між ними організаційних ресурсів. Для цього здійснюють аналіз товарної категорії, використовуючи матрицю розвитку асортименту (рис. 7.4). Матриця розвитку асортименту представляє двомірну матрицю, яка визначає положення кожного товару в категорії на основі темпів зростання товарообігу та величини відносної частки товарообігу.

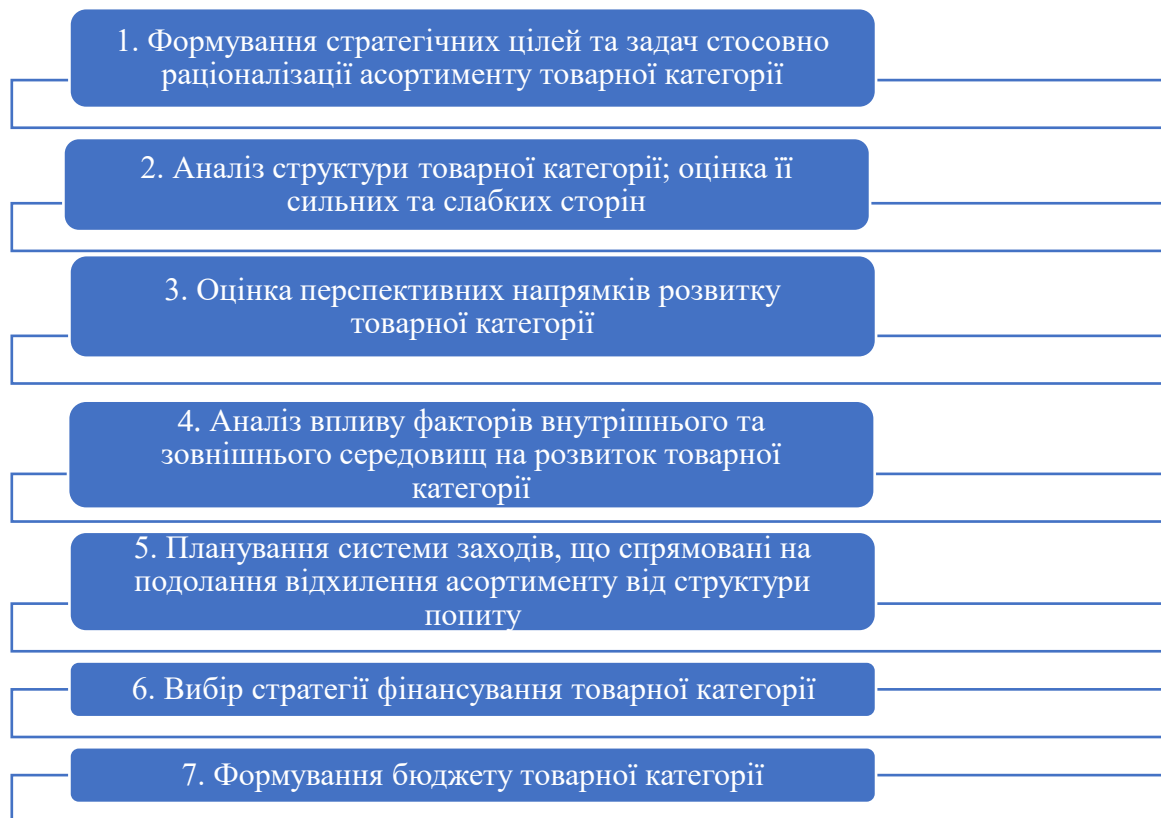


Рисунок 7.3 – Етапи формування стратегії товарної категорії

Для ефективного функціонування підприємства і відновлення його основних фондів необхідні фінансові ресурси, надходження яких забезпечує механізм реінвестування між різними товарами у товарній категорії. Інформація стосовно положення товару у полі матриці визначає майбутню стратегію фінансування.

Темпи зростання товарообігу, %	Високі	Відносна частка товарообігу	
		Низька	Висока
		Поле С	Поле А
	Низькі	Поле D	Поле В

Рисунок 7.4 – Матриця розвитку асортименту

У полі А знаходяться товари категорії, які характеризуються високою відносною часткою товарообігу та високими темпами зростання товарообігу. Недостатнє фінансування таких товарів може погіршити фінансовий стан підприємства в цілому. У той же час для товарів у полі А можливі альтернативні підходи для розподілу ресурсів (рис. 7.5).

Темпи зростання товарообігу	Зростає	Відносна частка товарообігу	
		Спадає	Зростає
	Зростає	У товару з'явився конкуруючий товар в структурі категорії.	Товар не розкрив свого потенціалу і потребує значних інвестицій
	Спадає	Неправильна політика фінансування товару	Ринок збуту товару визначився, і тому подальше збільшення фінансування суттєво не впливатиме на його просування

Рисунок 7.5 – Альтернативні стратегії розподілу ресурсів (поле А)

У полі В знаходяться товари категорії, які характеризуються високою відносною часткою товарообігу та відносно стабільними темпами зростання товарообігу. Оскільки більшість з цих товарів перейшли в поле В з поля А матриці, то зберігається тенденція до зниження темпів зростання товарообігу. Грошові надходження від реалізації цих товарів перевищують їх потреби в інвестуванні. Основною задачею інвестування цих товарів у категорії є сповільнення тенденції зниження темпів зростання товарообігу протягом тривалого періоду.

У полі С знаходяться товари категорії з низькою відносною часткою товарообігу та високими темпами зростання товарообігу. Характеристикою цих товарів є значні потреби у фінансуванні, низький рівень виручки, що може бути пов'язаний з несформованим ринком збуту, а також відсутність прибутку від реалізації. Оскільки не всі з цих товарів можуть перейти у поле А матриці, то для категорійного менеджера актуальним є питання їх фінансування. Альтернативні стратегії інвестування товарів у полі С матриці розвитку асортименту представлені на рис. 7.6.

Темпи зростання товарообігу	Зростає	Відносна частка товарообігу	
		Спадає	Зростає
	Зростає	Така ситуація може пояснюватися значним потенціалом ринку та наявністю конкурентного товару. Доцільно зменшити або зупинити фінансування товару категорії на користь більш перспективного	Товар має значний стратегічний потенціал. Доцільно використовувати активну стратегію інвестування
	Спадає	Товар є безперспективним з точки зору інвестування. Стратегія скорочення фінансування	Товар досяг границі у своїй частці ринку, так і не перейшовши у поле А. Можна використовувати стратегію скорочення

Рисунок 7.6 – Альтернативні стратегії інвестування товарів (поле С)

У полі D знаходяться товари категорії з низькою відносною часткою товарообігу та низькими темпами зростання товарообігу. Оскільки ці товари знаходяться на етапі спаду життєвого циклу, то саме вони є головними

кандидатами на елімінацію у товарній категорії. Їх присутність у товарній категорії може бути виправданою бажанням придати асортименту особливих властивостей, іміджом або спеціалізацією компанії. Так, безперспективний, на перший погляд, товар може нести іміджеве або емоційне навантаження, збільшуючи ти самим споживчу цінність асортименту в цілому.

Отже, матриця розвитку асортименту допомагає категорійному менеджеру визначити роль кожного товару в асортиментній категорії і обрати відповідну стратегію розвитку або скорочення.

Питання №2

Модель Кано як стратегічний підхід до розробки продукції/послуг

Модель Кано розроблена у 1984 році доктором Норіаки Кано (Noriaki Kano) як стратегічний підхід до розробки продукції/послуг, з метою забезпечення задоволеності споживачів.

Модель Кано – це спосіб вимірювання емоційної реакції споживачів на різні атрибути продукту (послуги). Він допомагає оцінити, що дійсно є цікавим і цінним для споживача у тому чи іншому продукті (послугі), від яких характеристик можна відмовитися або залишити їх у незмінному стані.

Норіаки Кано припустив, що лояльність споживачів взаємопов'язана з їх емоційною реакцією на характеристики продукції (послуги) і виділив п'ять різних реакцій – від неприязні до захоплення.

Відповідно до моделі Кано всі характеристики продукту можна розділити на 5 груп в залежності від рівня їх функціональності і тієї задоволеності, яку відчують користувачі при наявності цієї властивості в продукті:

- обов'язкові (must-be) – це характеристики, які обов'язково мають бути присутніми; це ті атрибути товару чи послуги, за відсутності яких споживач навіть не розглядає цей товар або послугу як альтернативу. Вони абсолютно необхідні для клієнта та інших зацікавлених сторін, тому їх відсутність призведе до формування незадоволеності, висловлюванню невдоволення, критиці, скаргам;

- одновимірні або бажані (one-dimensional) – ці характеристики викликають задоволення, якщо вони є, або незадоволення (якщо їх немає); це ті атрибути, для яких задоволеність споживача тим вища, чим більшою мірою присутній даний атрибут у продукті або послугі. Саме на основі одновимірних (бажаних) атрибутів продукту (послуги) компанії намагаються створювати конкурентні переваги, позиціонуючи свій продукт у порівнянні з конкурентним. Таким чином, чим вагоміший одновимірний атрибут, тим краще. Визначити одновимірні атрибути набагато складніше, ніж обов'язкові;

- привабливі (attractive) – характеристики, які (якщо вони присутні в продукті/послугі) викликають почуття задоволення та захоплення, проте якщо цих характеристик немає, споживач не відчуває незадоволення. Відсутність таких характеристик сприймається споживачем нейтрально і не перешкоджає вибору, проте їх присутність різко збільшує задоволеність. Це «приємна несподіванка», яка не розглядається клієнтом як обов'язкова, оскільки властивості продукту значно

перевищують очікування. Наявність таких характеристик дозволить значно підвищити рівень задоволеності клієнтів із часом;

- байдужі (неважливі) (indifferent) – це характеристики продукту (послуги), які споживача мало цікавлять або не цікавлять зовсім; їх вплив на задоволеність клієнта продуктом невеликий чи мізерний;

- небажані (reverse) – ці характеристики є протилежними одновимірним або бажаним характеристикам, оскільки по мірі їх зростання задоволеність чи привабливість продукту падає [8].

Для проведення опитування за цією методикою споживачам пропонується оцінити товар/послугу за двома взаємовиключними параметрами, а саме: (1) наскільки їм подобається, якщо певна характеристика присутня у товарі/послузі (функціональна характеристика) та (2) наскільки їм подобається, якщо певна характеристика відсутня у товарі/послузі (дисфункціональна характеристика). Обидва параметри оцінюються за 5-бальною шкалою: 1 бал – супер, надзвичайно чудово, захоплення!; 2 бали – це норма; 3 бали – нейтральне відношення; 4 бали – не подобається, але можу терпіти; 5 балів – абсолютно неприйнятно.

Після опитування результати відповідей клієнтів підсумовуються та усереднюються, щоб визначити, як більшість з них висловили своє ставлення до певної характеристики. Перетин відповідей у перехресній таблиці з цих двох питань формує матрицю Кано (рис. 7.7).

У матриці Кано представлені 6 категорій характеристик:

- 1) лінійні (P – Performance). Максимальне (до захоплення) задоволення, якщо ця характеристика є, і повна відсутність задоволеності, якщо її немає;

- 2) обов'язкові (M – Must-be). Відсутність цих показників не є прийнятним для споживачів, при цьому їх наявність сприймається як норма або нейтрально;

- 3) бажані (A – Attractive). Максимальне (до захоплення) задоволення, якщо ця характеристика є, і нейтральне до байдужості відношення, якщо ця характеристика відсутня. Це характеристики класу «приємний сюрприз»;

- 4) неважливі (I – Indifferent). Домінуючий тип ставлення до цих характеристик – байдужість як до їх наявності, так і до їх відсутності;

- 5) небажані (R – Reverse). Наявність цих характеристик загалом не подобається споживачам, а тому вони непотрібні;

- 6) сумнівні (Q – Questionable). Респондент або не зрозумів питання, або відповідав недобросовісно [15].

Модель Кано, крім задоволеності споживачів товарами або послугами, дозволяє аналізувати ефективність інвестицій, вкладених у підвищення задоволеності. Забезпечивши реалізацію базових та декількох основних характеристик, слід визначити, які привабливі властивості можна запропонувати споживачам, за рахунок чого зайняти більш привабливі позиції у порівнянні з конкурентами. Оскільки очікування та запити споживачів постійно зростають та змінюються, і характеристика товару/послуги, яка сьогодні захоплює клієнта, вже завтра може перейти в розряд основних властивостей, а через деякий час – в розряд базових, необхідно постійно працювати над покращенням продуктів та послуг.

	Характеристика відсутня (-)					
	Атрибут (вимога клієнта до продукту або до послуги)	Надзвичайно чудово, захоплення!	Це норма	Нейтральне відношення	Не подобається, але можу терпіти	Абсолютно неприйнятно
Характеристика присутня (+)	Надзвичайно чудово, захоплення!	Сумнівні (Q)	Бажані (A)	Бажані (A)	Бажані (A)	Лінійні (P)
	Це норма	Небажані (R)	Сумнівні (Q)	Неважливі (I)	Неважливі (I)	Обов'язкові (M)
	Нейтральне відношення	Небажані (R)	Неважливі (I)	Неважливі (I)	Неважливі (I)	Обов'язкові (M)
	Не подобається, але можу терпіти	Небажані (R)	Неважливі (I)	Неважливі (I)	Сумнівні (Q)	Обов'язкові (M)
	Абсолютно неприйнятно	Небажані (R)	Небажані (R)	Небажані (R)	Небажані (R)	Сумнівні (Q)

Рисунок 7.7 – Матриця Кано для аналізу результатів опитування [8]

Питання №3

Метод Brand Dynamics управління портфелем брендів

Для управління портфелем брендів використовують метод Brand Dynamics, основними частинами якого є:

- Brand Dynamics Pyramid («Піраміда бренда»);
- Brand Signature («Підпис бренда»);
- Voltage («Енергія бренда») [2].

Власника бренда завжди цікавлять продажі, які пов'язані з лояльністю споживачів до бренда. Дослідники виділяють параметр, від якого залежить лояльність до бренда, – «consideration», або «ступінь розгляду» бренда при покупці. На цей параметр впливають уявлення споживача про ціну, статус бренда, звички та ін.

«Ступінь розгляду» бренда при покупці є корисним параметром, який пов'язаний з часткою витрат споживача в товарній групі саме на цей бренд. В кінцевому підсумку це можна вважати вираженням лояльності.

Лояльність до бренда створюється не миттєво і з часом може змінюватися. Для того, щоб визначити динаміку зміни лояльності в рамках методу Brand Dynamics будується піраміда, яка показує, як цільова група приводиться до стану лояльності.

Піраміда Brand Dynamics має п'ять рівнів лояльності (зверху вниз), як показано на рис. 7.8:

- bonding («тісний зв'язок») – раціональна та емоційна прив'язаність до бренда, що виділяє цей бренд з усіх інших;
- advantage («переваги») – відчуття раціональної та емоційної переваги над іншими брендами категорії;
- performance («функціональність») – відчуття того, що продукт зроблений так, як хочеться, через що продукт потрапляє в «оперативний список» покупця;
- relevance («актуальність») – продукт важливий для споживчих потреб, за правильною ціною, серед тих, що варто розглянути;
- presence («присутність») – знання про продукт, яке базується на минулому досвіді, особливостях продукту або рекламних обіцянках.

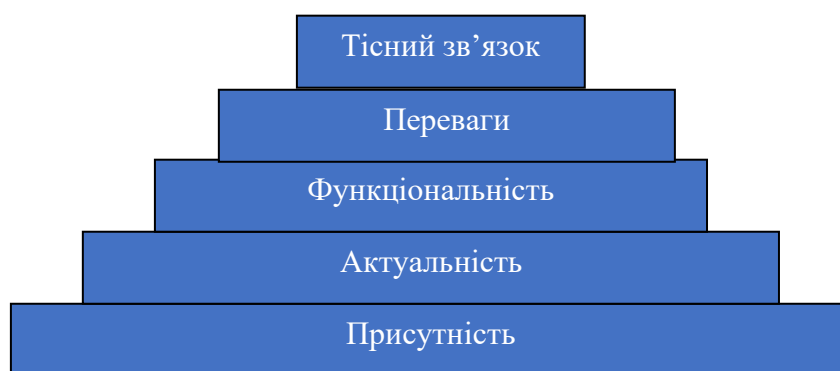


Рисунок 7.8 – Піраміда Brand Dynamics [2]

Все починається з поверхневих відносин з брендом, коли люди тільки знають його або мають незначний досвід використання. Це рівень «присутність». На наступних рівнях – «актуальність» і «функціональність» – частина людей вибуває, тому що бренд або їм не потрібен, або не відповідає їхнім потребам. На наступному рівні – «переваги» – найчастіше йдеться про емоційні речі. Вершина піраміди – рівень «тісний зв'язок», коли споживач вважає, що немає нічого кращого за цей бренд.

Відсоток споживачів, які переходять з рівня на рівень піраміди, в термінології методу Brand Dynamics називається «відсотком конвертації». Вивчення численних прикладів дозволило визначити очікувані відсотки конвертації з одного рівня на інший.

Так, для бренда з високим рівнем «присутності» (понад 50%) очікувані відсотки конвертації такі:

- 40% (5-й рівень),
- 75% (4-й рівень),
- 80% (3-й рівень),
- 71% (2-й рівень),
- 50% (1-й рівень).

Тобто спочатку очікується, що 50% всіх споживачів товарної групи отримають інформацію про бренд (потраплять на рівень «присутності»). Після чого 71% тих, хто знають про нього, вважають його актуальним для себе. Далі 80% споживачів на «актуальному» рівні розуміють, що бренд їх задовольняє (рівень

«функціональність») і т.д. Очікувані відсотки конвертації з рівня на рівень складають своєрідний еталон.

Проте існує різниця між реальним і очікуваним відсотком конвертації бренда. Різниця обчислюється для кожного рівня піраміди і відзначається на діаграмі, яка називається «Підпис бренда» (Brand Signature). Діаграма наглядно демонструє, наскільки бренд відрізняється від еталона і наскільки він добре переводить (конвертує) споживачів з рівня на рівень.

Спираючись на отриману базу даних, дослідники розділили всі «підписи» брендів на вісім основних типів [2].

1. «Чистий аркуш» (Clean Slate) – бренд, який маловідомий більшості споживачів, неактуальний для споживачів, майже не має переваг. «Чистому листу» треба уважно ставитися до основ свого бізнесу – дистрибуції, виробництва, ціни.

2. «Тигрєня» (Little Tiger) – маловідомий бренд, проте має сильних прихильників. Може стати «Олімпійцем», якщо, не змінюючи своєї основи, збільшить свою присутність на ринку і значущість для широкої групи споживачів. Може продовжувати розвиватися серед лояльної групи і стати сильним брендом для окремої групи споживачів. Для бренда «Тигрєня» важливо ясно усвідомлювати свою головну властивість і демонструвати її споживачам.

3. «Спеціаліст» (Specialist) – добре відомий бренд, але безумовно не той, який підходить масовій аудиторії. Можливо, він дуже дорогий для більшості споживачів або не відповідає їх потребам. Має невелику групу палких прихильників. Цьому бренду слід остерігатися завищувати ціни і стати недоречним для поточних і потенційних споживачів.

4. «Класичний» (Classic) – добре відомий, улюблений бренд, який має відносно велику армію прихильників, проте не є великим брендом. Може утримувати свій статус, продовжуючи здійснюючи вклад в продукт та імідж.

5. «Олімпієць» (Olympic) – добре відомий, улюблений бренд, з великою армією прихильників; постійно згадується в повсякденному житті, входить до культурного життя країни. Щоб підтримувати успіх, «олімпійцю», як і «класичному» бренду, треба постійно відстежувати тенденції і запобігати застою.

6. «Захисник» (Defender) – бренд з хорошим балансом між якістю продукту і ціною, але при цьому бренд не спирається на продуктові або емоційні переваги. Середній бренд в своїй категорії: не сильний, але і не слабкий. Йому бракує відмінностей від брендів-лідерів, але при цьому він залишається прийнятним для багатьох. «Захиснику» особливо необхідно знайти чітке визначення – яка властивість в ньому є головною, і надати імпульсу своєму розвитку.

7. «Слабкий» (Weak) – бренд відносно невеликий, щоб конкурувати за більшість споживачів, часто він важко піддається опису і, що найгірше, часто відкидається споживачами. Для збільшення ринкової частки йому необхідно забезпечити надійну присутність на ринку і/або роз'яснити свої переваги.

8. «Зірка, що згасає» (Fading Star) – це бренд, який знаходиться в тяжкому стані, а раніше був відомий і улюблений всіма. Залишається важливим для масової аудиторії, але втрачає привабливість і вже не спирається на продуктові або емоційні переваги. Для «Зірки, що згасає» є більш розумним створити новий фокус, знайти новий напрям для розвитку.

Розвиваючи методику Brand Dynamics, дослідники ввели поняття Voltage або «Енергія бренда». Voltage представляє собою число, яке одержують складанням показників конвертації всіх рівнів піраміди, помножених на їх вагу.

Показник Voltage пов'язаний з імовірністю зростання бренда. Так, якщо Voltage великий (перевищує 2,5%), то ймовірність збільшення частки ринку для цього бренда може скласти більше 60%. Крім того, Voltage характеризує імунітет бренда. Чим більше цей показник, тим більший імунітет до дій конкурентів має бренд. Якщо ж Voltage бренда невеликий, то цей бренд першим постраждає від активних дій конкурента, спрямованих на завоювання ринку.

Приймаючи до увагу показники «присутність» бренда і «енергія бренда», всі вісім типів брендів можна розмістити на карті Brand Dynamics (рис. 7.11).

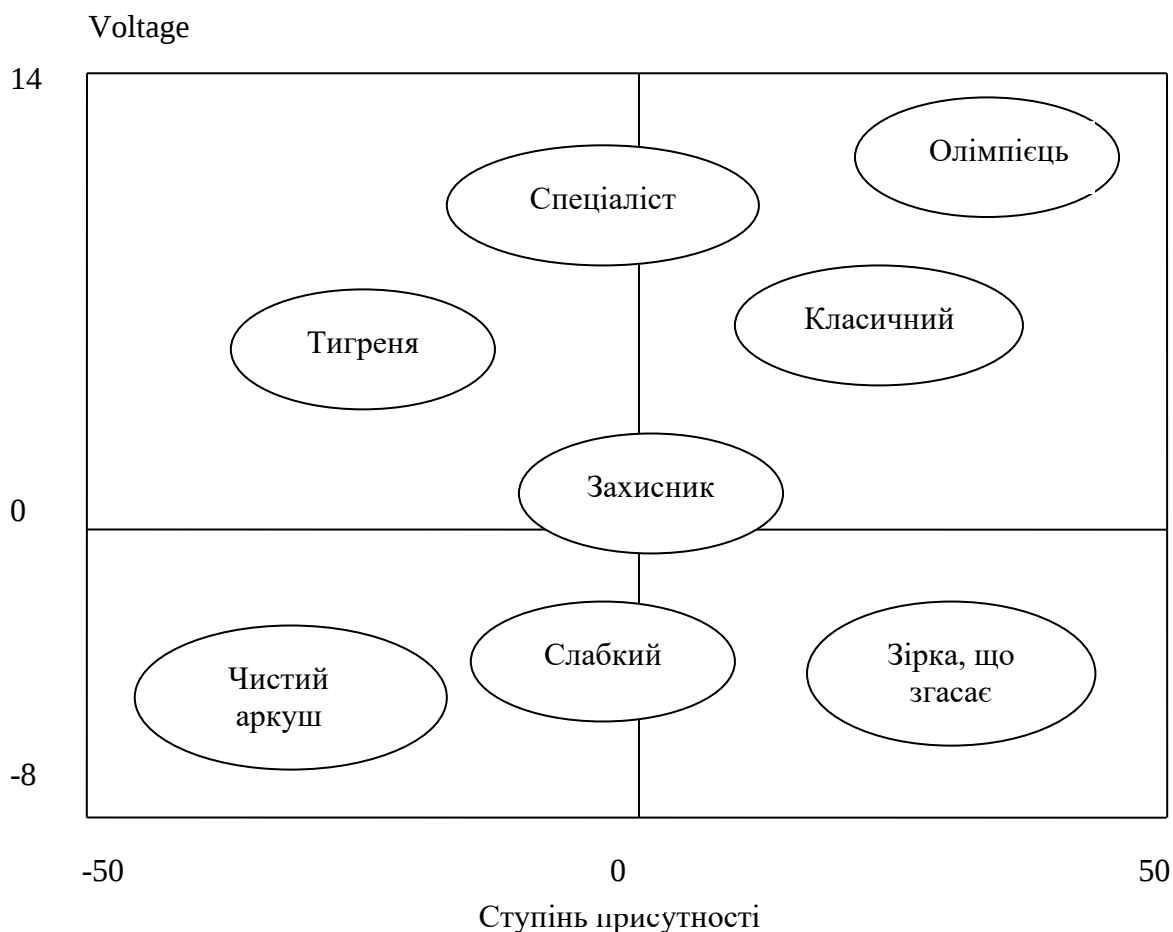


Рисунок 7.11 – Карта Brand Dynamics

Дивлячись на карту Brand Dynamics, можемо інтуїтивно представити, що бренди розвиваються за наступною схемою: «Чистий аркуш» стає «Тигрєня», потім «Класичним» або «Олімпійцем», після чого він може почати перетворюватися на «Зірку, що згасає».