

## **2.4. Аналіз факторів, які впливають на процес управління торговими марками підприємств**

Процес управління торговими марками підприємств можна представити як складну економічну систему, на яку здійснюють вплив як зовнішні, так і внутрішні фактори. Стан будь-якої економічної системи залежить від здатності своєчасно реагувати на різноманітні зміни зовнішнього середовища та виокремлювати найбільш впливові фактори на конкретний період часу. Комплексний розгляд зовнішніх чинників, їх співвідношення з внутрішніми можливостями та слабкостями дає можливість своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, які виникають у процесі функціонування системи [16]. Слід відзначити, що під час критичного аналізу факторів впливу необхідно чітко розуміти приналежність цих факторів до зовнішнього середовища, яке не має можливості впливу на систему, або внутрішнього, яке на систему має можливість впливу завдяки певним зусиллям. Аналіз спеціальної літератури [16; 17] дозволив зробити висновки про те, що одним із найбільш поширених методів комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток системи, є метод SWOT-аналізу.

Проведення SWOT-аналізу системи управління торговими марками підприємств можна реалізувати через групування факторів середовища на зовнішні та внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на подальший розвиток брендингової діяльності. Слід зауважити, що система управління торговими марками особливо чутливо реагує на різного роду негативні явища, які виникають в економічній системі, що, у свою чергу, вказує на необхідність виокремлення груп найбільш впливових факторів зовнішнього оточення системи. Етапи проведення SWOT-аналізу з метою визначення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на процес управління торговими марками підприємств наведено на рис. 2.8.

Для системи управління торговими марками аналіз внутрішніх факторів доцільно проводити з урахуванням споживчої оцінки ефективності брендингової, а також специфіки галузі, до якої належить підприємство.



**Рис. 2.8. Етапи проведення SWOT-аналізу з метою визначення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на процес управління торговими марками підприємств**

Так, наприклад, особливістю підприємств легкої промисловості є орієнтація здебільшого на кінцевого споживача. Цей факт зумовлює необхідність у вивченні потреб та переваг споживачів щодо здійснення купівлі одягу. Проведене дослідження споживчих переваг споживачів різних вікових груп та груп за рівнем платоспроможності жителів Харківського регіону за допомогою опитування 100 респондентів дало можливість виявити важливість торгової марки під час вибору одягу для кожної окремої групи споживачів. Зразок анкети, за якою проводилось опитування респондентів, наведено у додатку 3. Результати обробки проведеного опитування наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Вплив якості, ціни, торгової марки та модного дизайну на рішення про покупку одягу респондентами окремих груп**

Групи респондентів	Рівень впливу, %			
	якість	ціна	торгова марка	модний дизайн
<b>За віком</b>				
18 – 25 років	11,2	11,9	22,6	54,3
26 – 30 років	24,4	18,1	44,1	13,4
31 – 45 років	32,8	14,0	40,7	12,5
46 – 60 років	51,0	19,6	20,3	9,1
<b>За рівнем доходу</b>				
з високим рівнем доходу	26,2	2,1	52,2	19,5
з середнім рівнем доходу	29,6	12,3	35,5	22,6
з рівнем доходу нижче середнього	11,7	72,1	5,4	10,8
<b>За статевою ознакою</b>				
чоловіки	30,5	22,9	31,2	15,4
жінки	10,0	10,3	50,5	29,2

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки: під час покупки одягу найчастіше звертають увагу на торгову марку люди віком від 26 до 45 років з середнім та високим рівнем доходів. Слід відзначити, що для жінок пріоритетність значення торгової марки на 19,3 % більша, ніж у чоловіків. Для споживачів віком від 18 до 25 років та від 46 до 60 років під час покупки одягу важливість значення торгової марки перекривають модний дизайн та якість, відповідно. Для групи споживачів з рівнем доходу

нижче середнього головним фактором вибору одягу стає ціна (72,1 % респондентів). Торгова марка для цієї групи респондентів практично не має значення.

Отже, перш за все, для створення і просування національних торгових марок одягу та взуття необхідним стає орієнтація на бажання та можливості конкретних груп споживачів.

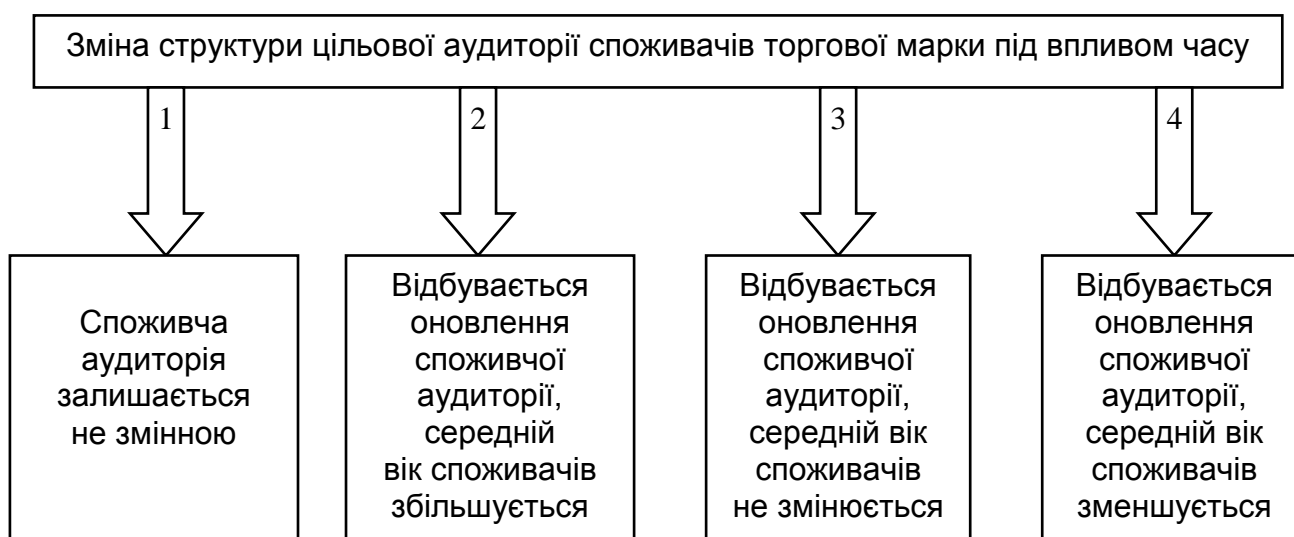
Аналіз результатів проведеного дослідження дозволяє зробити висновки, що важливе місце для визначення цільової аудиторії торгової марки має середній вік споживачів, який, у свою чергу, здійснює вплив на розвиток та етап життєвого циклу. За даними проведеного дослідження, найбільшу зацікавленість до торгової марки під час купівлі одягу виявили споживачі віком від 26 до 45 років. Крім того, специфіка сектору легкої промисловості з виробництва одягу та взуття полягає у зменшенні рівня споживання після 50 років, що, у свою чергу, доводить необхідність постійного моніторингу величини середнього віку споживачів з метою підтримки її на бажаному рівні. Слід зауважити, що підтримка середнього віку споживачів на оптимальному рівні залежить від підтримки контакту з «молоддю». Отже, слід відзначити той факт, що відповідність позиціонування торгових марок підприємств цільовій аудиторії залежить від зміни структури цільової аудиторії споживачів під впливом часу.

Зміст рис. 2.9 доводить, що на ставлення до торгової марки найбільший вплив має вік споживачів [36]. Так, у першому квадранті наведені споживачі, які мають лояльне ставлення до певної торгової марки, але споживча аудиторія не збільшується і відбувається старіння торгової марки. У другому квадранті цільовий ринок оновлюється за рахунок споживачів, середній вік яких перевищує середній вік існуючих споживачів торгової марки; третій квадрант – цільовий ринок поповнюється, але середній вік споживачів залишається на тому ж рівні; четвертий квадрант – цільовий ринок оновлюється та його нові споживачі в середньому молодші за існуючих.

Наступним кроком у проведенні аналізу внутрішніх факторів є оцінка торгових марок підприємств за такими атрибутами:

- якість;
- престижність;
- асортимент;
- ціна;
- рекламна підтримка;

індивідуальність;  
модний дизайн;  
поінформованість.



**Рис. 2.9. Зміна структури цільової аудиторії споживачів торгової марки під впливом часу**

За базу дослідження було обрано 10 підприємств легкої промисловості, які займаються виробництвом одягу з текстилю для чоловіків та жінок. Об'єм виробництва всіх підприємств, що складають вибірку, знаходиться у межах від 50 тис. до 250 тис. одиниць товару за рік. Оцінка атрибутів торгових марок підприємств проводилась за допомогою анкетування 100 респондентів, яким було запропоновано дати свою оцінку задоволеності атрибутами торгових марок за 5-бальною шкалою. Зразок анкети, за якою проводилось опитування споживачів, наведено в додатку Л.

Вибір параметрів оцінювання з метою включення їх до анкети було здійснено з урахуванням:

- узагальнення точок зору фахівців щодо переліку базових атрибутів торгових марок [12; 17; 89];
- специфіки діяльності досліджуваних підприємств та продукції, яку вони випускають;
- обізнаності респондентів щодо торгових марок підприємств легкої промисловості, які потрапили до вибірки.

Результати обробки проведеного опитування наведені в табл. 2.15 та на рис. 2.11.

У табл. 2.15 запропоновані середні оцінки споживачами торгових марок одягу. Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що якість продукції майже всіх розглянутих підприємств легкої промисловості, на думку споживачів, знаходиться на належному рівні. Цей факт і надалі сприятиме збільшенню довіри споживачів до національного виробника.

Таблиця 2.15

**Оцінка атрибутів торгових марок підприємств легкої промисловості споживачами**

Як ви оцінюєте атрибути запропонованих торгових марок одягу?	Середня оцінка в балах									
	ЗАТ «Арсенія»	ВАТ «Володарка»	ЗАТ «Красень»	Концерн «Воронін»	ВО «Харків» NEW MARK	ДМ «Петро Сорока»	ТОВ «Швейна фабрика імені Тінякова»	ЗАТ «Любава»	ХШФ «Еліта»	ЗАТ Виробничо-комерційна фірма «Олеся»
Якість	4,05	4,25	3,7	4,78	3,9	4,5	4,3	3,2	4,0	4,1
Престижність	3,6	2,9	3,4	5,0	3,1	4,7	4,0	3,4	3,25	3,12
Асортимент	2,7	2,7	3,33	3,9	3,71	3,98	3,75	2,2	3,22	2,95
Ціна	4,6	4,5	4,1	3,5	4,5	3,5	3,8	4,21	4,2	4,0
Рекламна підтримка	1,76	1,5	2,0	4,0	1,96	3,0	2,1	1,5	1,75	2,5
Індивідуальність	3,4	2,5	2,7	4,82	3,7	4,7	3,5	3,2	3,2	3,7
Модний дизайн	3,95	3,0	2,9	4,35	3,5	4,5	3,25	3,2	3,8	3,9
Поінформованість	2,5	2,7	2,3	5,0	3,0	4,1	3,0	2,5	2,5	2,5
Сумарна оцінка	28,56	24,05	24,43	35,35	27,37	32,38	27,7	23,41	25,92	26,77

Лідируючі позиції за атрибутом «престижність» займають торгові марки «Воронін» (5 балів) та «Петро Сорока» (4,7 бала). На думку авторів, це, перш за все, зумовлено стратегією позиціонування розглянутих торгових марок. Слід зазначити, що індивідуальність торгових марок «Воронін» (4,82 бала) та «Петро Сорока» (4,7 бала) теж високо оцінена споживачами. Інші торгові марки за середніми значеннями по атрибутам «престижність» та «індивідуальність» відстають від лідерів у середньому на 1,5 бала.

Асортимент продукції, який пропонують аналізовані підприємства, частково задовольняє споживачів. Цей факт дозволяє зробити висновки про те, що керівництво підприємств – виробників одягу – повинно звернути увагу на асортиментну політику, особливо це стосується таких підприємств, як ЗАТ «Любава», ЗАТ «Арсанія» та ВАТ «Володарка».

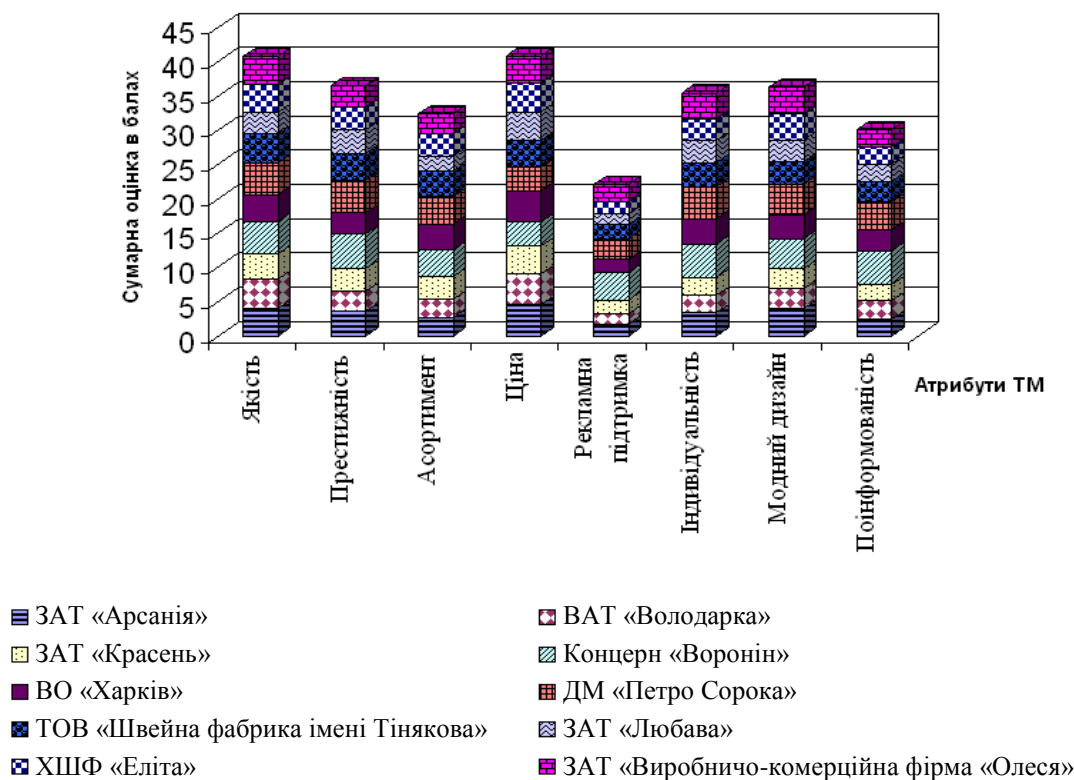


Рис. 2.10. **Діаграма розподілення оцінок атрибутів торгових марок підприємств легкої промисловості споживачами**

Цінова політика підприємств легкої промисловості, які потрапили до вибірки, оцінена споживачами як задовільна, що дає можливість зробити висновок про дотримання підприємствами – виробниками одягу – оптимального співвідношення параметрів «ціна – якість». Атрибут торгової марки «рекламна підтримка» має найнижчі оцінки споживачів серед запропонованих атрибутів, що відображає слабе місце підприємств легкої промисловості. Відсутність належної комунікаційної підтримки впливає на поінформованість споживачів, яка високо оцінена тільки для торгових марок «Воронін» (5,0 балів) та «Петро Сорока» (4,1 бала). Розрахунок сумарних оцінок за всіма атрибутами торгових марок для кожного підприємства дає можливість побудувати рейтинг торгових марок за оцінками споживачів (табл. 2.16).

**Рейтинг торгових марок підприємств легкої промисловості  
за оцінками споживачів**

№	Торгова марка	Сумарна оцінка в балах
1	Концерн «Воронін»	35,35
2	ДМ «Петро Сорока»	32,38
3	ЗАТ «Арсанія»	28,56
4	ТОВ «Швейна фабрика імені Тінякова»	27,7
5	ВО «Харків» NEW MARK	27,37
6	ЗАТ «Виробничо-комерційна фірма «Олеся»	26,77
7	ХШФ «Еліта»	25,92
8	ЗАТ «Красень»	24,43
9	ВАТ «Володарка»	24,05
10	ЗАТ «Любава»	23,41

Необхідно відзначити, що проведене дослідження дозволяє оцінити не тільки загальне ставлення споживачів до торгової марки, але й виявити слабкі місця певної торгової марки.

Другий етап SWOT-аналізу передбачає побудову стандартної матриці на основі проведеного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які класифіковано на можливості та загрози (зовнішні чинники) й сильні та слабкі сторони (внутрішні чинники).

На третьому етапі відбувається складання матриці SWOT-аналізу за допомогою методу зваженої бальної оцінки з метою виявлення ступеня впливу кожного фактора (табл. 2.17).

Проведений SWOT-аналіз показав, що серед виявлених 18 факторів 9 факторів становлять загрози і 9 – можливості для підприємств, серед яких найбільш вагомими є: серед зовнішніх – збільшення довіри споживачів до товарів вітчизняного виробництва, що безумовно сприятиме розвитку галузі, фактор зниження платоспроможності населення в умовах світової кризи виявився найбільш впливовим серед зовнішніх загроз.

Серед вагомих сильних сторін слід відмітити позитивний вплив на процес управління торговими марками оптимального співвідношення таких атрибутів, як ціна та якість вітчизняних товарів. З іншого боку, низький рівень комунікаційної підтримки торгових марок, відсутність підрозділів, які займаються створенням та розвитком торгових марок на більшості вітчизняних підприємств, стримує розвиток брендингової діяльності, що, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність національного виробника.



Таблиця 2.17

**Матриця SWOT-аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на процес управління торговими марками підприємств**

Фактори впливу	Ваго- мість (1 – 5)	Оцінка (1 – 5)	Зважена оцінка в балах	Част- ка
<b>Сильні сторони</b>				
1. Відповідність товару технологічним стандартам	1,87	3,87	7,24	0,13
2. Відповідність асортименту запитам споживача	2	3,13	6,26	0,1
3. Якість вітчизняних торгових марок порівняно з виробами із Туреччини та Китаю	1	3,87	3,87	0,07
4. Оперативне цінове регулювання	2,93	2,93	8,58	0,15
5. Оптимальне співвідношення «ціна – якість»	4,73	4,07	19,25	0,34
6. Відповідність позиціонування торгової марки цільовій аудиторії	4	3,13	12,52	0,21
<b>Разом</b>			<b>57,72</b>	<b>1</b>
<b>Слабкі сторони</b>				
1. Низький рівень комунікаційної підтримки торгової марки	4,73	4,73	22,37	0,45
2. Дизайн та відповідність сучасним тенденціям моди	1,93	3,8	7,33	0,15
3. Низький рівень корпоративного духу та внутрішнього позиціонування торгової марки	1,13	2,73	3,08	0,06
4. Відсутність налагодженої дистриб'юторської мережі, партнерських відносин з посередниками, які представляють товар	2,13	3	6,39	0,13
5. Відсутність підрозділів, які займаються створенням та розвитком торгових марок	2,13	4,73	10,07	0,21
<b>Разом</b>			<b>49,24</b>	<b>1</b>
<b>Можливості</b>				
1. Збільшення довіри споживачів до товарів вітчизняного виробництва	4,93	4	19,72	0,73
2. Привабливість галузі для іноземних інвесторів	2	1,93	3,86	0,14
3. Значна ємність внутрішнього ринку	1,13	3	3,39	0,13
<b>Разом</b>			<b>26,97</b>	<b>1</b>
<b>Загрози</b>				
1. Недосконалість оподаткування суб'єктів галузі легкої промисловості	3,93	4,9	19,26	0,38
2. Зниження платоспроможності населення в умовах світової кризи	4,8	4,73	22,7	0,45
3. Заповнення українського ринку дешевими виробами з Туреччини та Китаю і товарами second hand	1,1	3,06	3,37	0,06
4. Імпорт виробничих ресурсів	2,06	2,73	5,62	0,11
<b>Разом</b>			<b>50,95</b>	<b>1</b>

Складання підсумкової матриці SWOT-аналізу є четвертим етапом аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 2.12).

Зовнішні фактори		Зовнішнє середовище							
		можливості				загрози			
		Збільшення довіри споживачів до товарів вітчизняного виробництва	Привабливість галузі для іноземних інвесторів	Значна ємність внутрішнього ринку	Заповнення українського ринку дешевими виробами з Туреччини та Китаю і товарами second hand	Імпорт виробничих ресурсів	Недостатність оподаткування суб'єктів легкої промисловості	Зниження платоспроможності населення в умовах світової кризи	
Внутрішні фактори									
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Оптимальне співвідношення «ціна – якість»	0,73	0,14	0,13	0,06	0,11	0,38	0,45
		Відповідність позиціонування торгової марки цільовій аудиторії	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
		Оперативне цінове регулювання	0,73	0,14	0,13	0,06	0,11	0,38	0,45
		Відповідність товару технологічним стандартам	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
		Відповідність асортименту запитам споживача	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
	Слабкі сторони	Корпоративний дух та впровадження внутрішнього позиціонування торгової марки	0,73	0,14	0,13	0,06	0,11	0,38	0,45
		Налагоджені дистриб'юторські мережі, партнерські відносини з посередниками, які представляють товар	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
		Дизайн та відповідність сучасним тенденціям моди	0,73	0,14	0,13	0,06	0,11	0,38	0,45
		Відсутність підрозділів, які займаються створенням та розвитком торгових марок	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
		Комунаційна підтримка торгової марки	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
			0,73	0,14	0,13	0,06	0,11	0,38	0,45
			0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
	0,73	0,14	0,13	0,06	0,11	0,38	0,45		
	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45		

- СіМ – поле сил і можливостей;      - - СіЗ – поле сил і загроз;  
 - - - СЛіЗ – поле слабкостей і загроз;      - · · СЛіМ – поле слабкостей і можливостей

Рис. 2.11. Підсумкова матриця SWOT-аналізу можливостей та загроз з урахуванням сильних та слабких сторін

У підсумковій матриці SWOT-аналізу фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ розташовуються відповідно розрахованій частки: можливості та сильні сторони – за збільшенням частки, а загрози та слабкі сторони – за зменшенням частки. Побудована SWOT-матриця має чотири квадранти й дозволяє зіставляти виявлені можливості та загрози макросередовища з внутрішнім потенціалом підприємств.

Перший квадрант «Поле сил і можливостей» (СiМ) виявляє резерви, які можна практично використовувати при наявності внутрішніх сильних сторін; другий квадрант «Поле сил і загроз» (СiЗ) – необхідні сили підприємств для усунення загроз; третій квадрант «Поле слабкостей і можливостей» (СЛiМ) дозволяє визначити ймовірність усунення наявних слабкостей; четвертий квадрант «Поле слабкостей і загроз» (СЛiЗ) відображає неміцність позиції підприємств та небезпеку загроз, що насуваються.

Проведений SWOT-аналіз з метою визначення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на процес управління торговими марками підприємств показав, що найбільшу загрозу становить зниження платоспроможності населення в умовах світової кризи, ця загроза підсилюється існуванням слабого місця у сфері комунікаційної підтримки з боку підприємств, що, у свою чергу, здійснює негативний вплив на поінформованість споживачів. Слід відзначити, що стратегія подальшого розвитку підприємств повинна бути спрямована не тільки на усунення слабких сторін, але й на утримання конкурентних переваг, які існують на сьогодні. До конкурентних переваг, що знаходяться у зоні так званого ризику, можна віднести конкурентну перевагу «відповідність асортименту запитам споживача», яка отримала найнижчі експертні оцінки.

Отже, проведений аналіз ринку легкої промисловості дозволив виокремити основні стратегічні напрями діяльності підприємств з виробництва готового одягу та взуття на найближчу перспективу: налагодження співпраці з провідними вітчизняними модельєрами та дизайнерами одягу; створення розгалужених мереж магазинів під власними торговими марками; впровадження підрозділів на підприємствах легкої промисловості, завданням яких було б управління створенням та розвитком власних торгових марок; скорочення обсягів виробництва за давальницькою схемою та розвиток власних торгових марок.