

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до курсової роботи на тему:

**Розробка гіпотези маркетингової стратегії для ТОВ «Terratel» на
ринку активного мережевого обладнання України**

Студентка групи: УМ-82 Кулікова М.С.

/підпис/

Керівник роботи: доц. Зозульов О.В.

Робота захищена з оцінкою:

« _____ »

« ___ » _____ 20__ р.

Київ 2010

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ I. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Terratel» на ринку активного мережевого обладнання України..... | 5 |
| 1.1. Стисла характеристика підприємства, його діяльності на товарному ринку . | 5 |
| 1.2. Аналіз товарного асортименту | 8 |
| 1.3. Фундаментальні особливості ринку мережевого обладнання України, його стан та тенденції..... | 13 |
| 1.3.1. Попит, його генезис, характеристика та особливості | 13 |
| 1.3.2. Аналіз пропозиції..... | 21 |
| 1.3.3. Аналіз узгодження попиту та пропозиції на ринку..... | 25 |
| 1.4. Економіко-технологічний аналіз товару та процеси його виробництва..... | 27 |
| 1.4.1. Аналіз технологічного процесу задоволення потреби споживачів | 27 |
| 1.4.2. Аналіз технології виробництва..... | 28 |
| РОЗДІЛ II. Ситуаційний аналіз..... | 29 |
| 2.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства | 29 |
| 2.2. Аналіз факторів маркетингового середовища | 37 |
| 2.3. Аналіз мікроркетингового середовища | 48 |
| 2.3.1. Аналіз споживачів..... | 48 |
| 2.3.3. Аналіз постачальників..... | 64 |
| 2.3.4. Аналіз посередників | 66 |
| 2.4. Висновки за результатами аналізу маркетингового середовища | 67 |
| 2.4.1. Зведені таблиці маркетингового середовища | 67 |
| 2.4.2. Висновки відносно маркетингової проблеми чи можливості | 70 |
| 2.4.3. Аналіз можливостей і загроз..... | 74 |
| 2.4.4. Результати SWOT-аналізу..... | 76 |
| 2.4.5. Оцінка ризиків підприємства та споживачів..... | 77 |
| 2.4.6. Релевантна модель конкурентної поведінки..... | 79 |
| РОЗДІЛ III. Розробка гіпотези маркетингової стратегії..... | 80 |
| 3.1. Розробка ринкової стратегії | 80 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.1. Визначення базової стратегії розвитку | 80 |
| 3.1.2. Тип маркетингової стратегії охоплення ринку | 83 |
| 3.1.3. Розробка стратегії позиціонування | 85 |
| 3.1.4. Конкурентна стратегія..... | 92 |
| 3.1.5. Стратегія зростання | 94 |
| 3.1.6. Стратегія фірми з управління маркетинговим середовищем..... | 95 |
| 3.1.7. Стратегія виходу на міжнародний ринок | 96 |
| 3.2. Продуктова стратегія | 97 |
| 3.2.1. Товарна стратегія | 97 |
| 3.2.2. Цінова політика..... | 99 |
| 3.2.3. Збутова політика | 101 |
| 3.2.4. Політика просування | 102 |
| 3.3. Економічний аналіз привабливості цільового ринку | 104 |
| ВИСНОВКИ..... | 106 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 108 |
| ДОДАТКИ..... | 110 |

ВСТУП

Ринок активного мережевого обладнання (надалі АМО) є високотехнологічним, інноваційним сектором економіки, що інтенсивно розвивається. Однак, починаючи з другої половини 2008-го він демонструє нехарактерну для нього динаміку. У зв'язку з загальноекономічним спадом основні показники діяльності ринку суттєво скорочуються. Виробники виявляються невідповідними до таких змін внаслідок стрімкого зростання ринку у попередніх періодах та позитивних довгострокових прогнозів.

ТОВ «Terratel» є одним з небагатьох вітчизняних виробників АМО, що працює на регіональному ринку та має можливості для розширення збуту та збільшення власної частки ринку. Проте у зв'язку з нестабільністю на ринку та переліком недоліків існуючої маркетингової стратегії компанії, перед нею постає проблема визначення подальших орієнтирів діяльності. Відповідно основним завданням «Terratel» є залучення нових споживачів та розширення системи збуту, з виходом на національний ринок, що обумовлює *актуальність дослідження*.

Метою написання даної курсової роботи є вирішення *маркетингової управлінської проблеми* – посилення конкурентних позицій компанії – шляхом розробки гіпотетичної маркетингової стратегії для ТОВ «Terratel» на ринку АМО України.

Об'єктом дослідження являється ТОВ «Terratel» та ринок АМО України.

Суб'єктами дослідження виступають конкуренти, постачальники та споживачі ТОВ «Terratel».

В свою чергу, *предметом* дослідження є маркетингова стратегія діяльності ТОВ «Terratel».

РОЗДІЛ I. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Terratel» на ринку активного мережевого обладнання України

1.1. Стисла характеристика підприємства, його діяльності на товарному ринку



Юридична назва: товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Terratel»

Адреса компанії: 29015 Україна, м. Хмельницький, вул. Молдавська 1/1

Дата створення: липень 2003-го року



Товариство з обмеженою відповідальністю «Terratel» працює на ринку активного мережевого обладнання починаючи з 2003-го року. Компанія спеціалізується на розробці та серійному виробництві електронного обладнання та програмного забезпечення для телекомунікації та телематики.

Компанія «Terratel» здійснює повний цикл проектування радіоелектронної апаратури (РЕА) на основі мікропроцесорів, цифрових сигнальних процесорів, програмованої логіки та комунікаційних мікросхем. Таким чином, спектр послуг включає в себе:

- розробку структурних та принципівих схем;
- розробку алгоритмів роботи;
- підбір елементної бази проекту;
- розробку проектів для ПЛІС (FPGA, CPLD);

- розробку програмного коду для процесорів DSP та Intel;
- підготовку комплексу складальної документації;
- збірку та запуск прототипів виробу;
- створення комплексу технічної документації;
- розробку Firmware та прошивок для виробу;
- конфігурування та адаптацію BIOS;
- проектування друкованих плат;
- модулювання сигналів швидкісних шин.

Елементною базою для розробок є: процесори та чіпсети Intel, Freescale, цифрові сигнальні процесори Texas Instruments, Analog Devices, мікроконтролери Texas Instruments, Atmel, комунікаційні IC Marvell, Zarlink, Legerity, Infineon, PMC Sierra, FPGA та CPLD фірм Altera і Xilinx, PCI/PCI-i мости від PLX Technologies та ін.

Спеціалісти компанії мають досвід розробки виробів на базі стандартів ATCA, AMC, PMC, PCI/CompactPCI із застосуванням інтерфейсів GbE (BASE-x та BASE-t), 10GbE (XAUI), SAS/SATA, PCI-express.

Розробка ПЗ здійснюється під ОС VxWorks, Linux, Windows, PharLap за допомогою середовищ розробки Microsoft Visual Studio, WindRiver Workbench, Visual DSP++ та ін. Проектування принципів схем здійснюється за допомогою продукту Cadence OrCAD Capture; друкованих плат – у Mentor Graphics Expedition PCB; аналіз цілісності сигналів – у Mentor Graphics HyperLynx.

У процесі розробки спеціалісти «Terratel» підтримують постійний зв'язок із замовником, що дозволяє підлаштовуватися під його вимоги.

Реалізовані на сьогоднішній день проекти знайшли своє застосування у галузі зв'язку та інформатизації, телекомунікаційній галузі, ВПК та аерокосмічній промисловості, використовуються в охоронних системах.

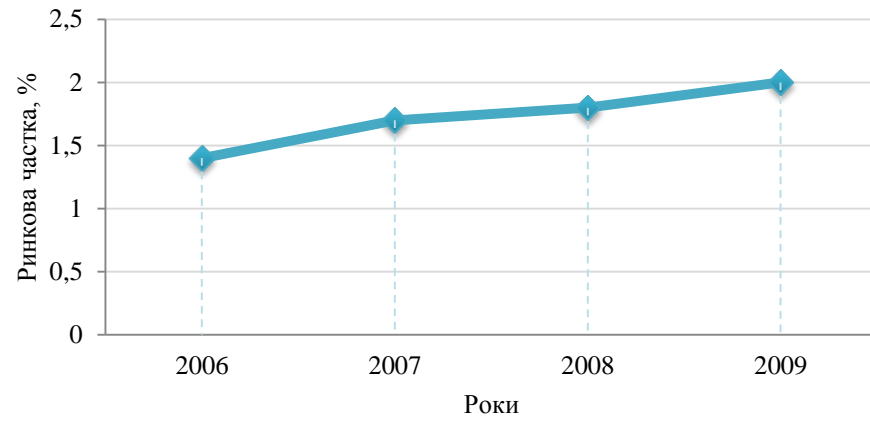


Рис. 1.1 Динаміка зміни ринкової частки ТОВ «Terratel» у 2006-2009 роках

Частка ринку компанії становить близько 2% (динаміку зміни подано на діаграмі), обсяги продаж у вартісному вираженні – 0,3 млн. дол. в рік.

1.2. Аналіз товарного асортименту

Таблиця 1.2.1

Опис товарного асортименту

| | Номенклатура товару | | | |
|---------------------|--|------------------------------------|---|------------------------|
| | Ширина асортименту | | | |
| Глибина асортименту | <i>Телекомунікаційне обладнання</i> | <i>Обладнання для сигналізації</i> | <i>Вбудовані цифрові системи</i> | <i>Друковані плати</i> |
| | Цифрові комутатори потоків Е1 | Пристрої управління сигналізацією | Вбудовані комп'ютери (форм-фактор PCI/104Express) | |
| | Плати для IP-телефонії | Конвертори систем сигналізації | Мезонінові модулі (форм-фактор PCI/104Express) | |
| | Абонентські мультиплексори АТС | | Джерела живлення вбудованих систем (форм-фактор PCI/104Express) | |
| | Системи модернізації координатних АТС | | | |
| | Системи абонентських координатних реєстрів | | | |
| | Системи автоматичного сповіщення абонентів | | | |
| | Мережеве обладнання стандарту АТСА | | | |

Проведемо опис трьох рівнів обраного товару, використовуючи наступну таблицю:

Таблиця 1.3.2

Опис трьох рівнів товару

| Рівні товару | Сутність та складові | | | | | |
|--|--|--------|--------|----------|------------------|-----------|
| I. Товар за задумом | Забезпечення зв'язку на базі VoIP і TDM телефонії. | | | | | |
| II. Товар у реальному виконанні | Властивості / характеристики | В / Нв | М / Нм | Пр / Нпр | Вр / Тх / Тл / Е | О / К / С |
| | 1. Тип управління | В | М | Нпр | Е | О |
| | 2. Напрацювання годин на відмову | Нв | М | Пр | Тх | О |
| | 3. Максимально споживана потужність | Нв | М | Пр | Тх | О |
| | 4. Кількість портів | В | М | Пр | Тх | К |
| | 5. Кількість MAC-адрес | В | М | Пр | Тх | К |
| | 6. Обсяг буферу даних | Нв | М | Пр | Тх | К |
| | 7. Метод комутації | Нв | М | Нпр | Тл | О |
| | 8а. Швидкість передачі даних між портами | Нв | М | Пр | Тх | К |
| | 8б. Загальна пропускна здатність | Нв | М | Пр | Тх | К |
| | 8в. Час затримки | Нв | М | Пр | Тх | К |
| | 9. Підтримка протоколу SIP | Нв | Нм | Нпр | Тл | С |
| | 10. Ціна | В | Нм | Пр | Вр | К |
| <i>Якість.</i> Обладнання відповідає переліку стандартів ITU ¹ та ETSI ² . Структура циклу відповідає вимогам ГОСТ 27285. | | | | | | |
| <i>Пакування.</i> Упаковка виробу та його складових частин відповідає вимогам ГОСТ 23216 та складається зі споживчої та транспортної тари. Здійснюється маркування тари. | | | | | | |
| <i>Марка.</i> ТМ «TERRATEL» | | | | | | |
| III. Товар з підкріпленням | <i>До продажу.</i> Виготовлення виробу за наданим унікальним технічним завданням, розробка попередньої документації, тестування виробу. | | | | | |
| | <i>Після продажу.</i> Навчання та консультування персоналу, проведення ремонтних робіт, постачання запчастин. Встановлення гарантійного строку обслуговування. | | | | | |

Товарами-конкурентами SIP/E1 Gateway «ТЕРРА МП» (цифрового TDM комутатору з підтримкою протоколу SIP;) було визначено:

- 1) Cisco ME 2400 Series Ethernet Access Switch;
- 2) D-Link DGS-1210;

¹ ITU – міжнародна організація в сфері стандартизації при ООН, що відповідає за розробку стандартів для телекомунікаційного обладнання та послуг.

² ETSI – Європейський інститут стандартів електров'язку – незалежна некомерційна організація, завданням якої є створення стандартів електров'язку для теперішніх та майбутніх потреб.

3) ES-2108 series Switch (компанія ZyXEL).

Порівняльний аналіз техніко-економічних характеристик обраних товарів проведемо за допомогою наступної таблиці:

Таблиця 1.3.3

Порівняльний аналіз техніко-економічних характеристик товарів
конкуrentів

| № | Характеристики товару | Товари конкурентів | | | | W | N | S |
|---|---|---|--|---|--|---|---|---|
| | | Terratel TEPPA MП SIP/E1 Gateway | Cisco ME 2400 Series Switch | D-Link DGS-1210 | ZyXEL ES-2108 series Switch | | | |
| 1 | Ціна, \$ | 120 | 890 | 190,74 | 153 | | | √ |
| 2 | Наявність та склад допоміжних послуг ³ | Індивідуальне замовлення; доставка продукції; тестування виробу; консультація персоналу компанії-споживача. Консультування до та після продажу, наявність гарячої лінії, он-лайн підтримка (через лист з запитом, ісq); продукт може бути удосконалений спеціалістами компанії. | Надаються послуги технічної підтримки обладнання та супроводження мереж, професійні послуги (Advanced Services) з планування та впровадження проєктів, послуги бізнес-консалтингу (Advisory Services). Доставка обладнання. Вирішення питань через електронний ресурс. | Надає гарантію на всю свою продукцію, здійснює ремонт обладнання. Доставка продукції. Наявна гаряча лінія, підтримка он-лайн. | Підтримка споживачів здійснюється через Центр інформації та підтримки (надаються консультації по функціональності, порівняльним характеристикам і застосуванні продукції ZyXEL; наявна гаряча лінія), інтерактивну систему консультацій (форма запити), розміщену на сайті «базу знань» (FAQ). | | √ | |
| 3 | Розробка Firmware та прошивок під виріб | √ | √ | √ | √ | | √ | |

³ Під допоміжними послугами маються на увазі послуги з доставки продукції, навчання роботі з обладнанням, консультування.

| № | Характеристики | Товари конкурентів | | | | W | N | S |
|----|---|------------------------------|---|------------------------------------|--|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| 4 | Маса, кг. | 3 | 2,9 | 2,87 | 1,2 | √ | | |
| 5 | Тип управління | Керований | Керований | Керований | Керований | | √ | |
| 6 | Наявність детальної документації | √ | √ | √ | √ | | √ | |
| 7 | Наявність світлодіодних індикаторів | – | √ | √ | √ | √ | | |
| 8 | Напрацювання годин на відмову, год. | 77500 | 400017 | 799,491 | 75000 | | √ | |
| 9 | Максимально споживана потужність (не більше), Вт | 10 | 10 | 17,4 | 10 | | √ | |
| 10 | Кількість портів | 16 | 24 + 2 SFP- based Gigabit Ethernet and 100BASE-X порти | 12 + 4 комбо-порти | 8 | | √ | |
| 11 | Кількість MAC- адрес | 8000 | 2048 | 8000 | 8000 | | √ | |
| 12 | Гарантія | 24 міс. | 12 міс. | 24 міс. | 3 роки | | √ | |
| 13 | Обсяг буферу даних | 768 Кб | 1 Мб | 512 Кб | 256 Кб | | √ | |
| 14 | Метод комутації | Store-and- forward | Store-and- forward | Store-and- forward | Store-and- forward | | √ | |
| 15 | Швидкість передачі даних між портами, PPS | 148800 | 148800 | 148800 | 148800 | | √ | |
| 16 | Загальна пропускна здатність | 1190400 | 1400000 | 1190400 | 1200000 | | √ | |
| 17 | Час затримки, мкс. | 20 | 25 | 25 | 31 | | | √ |
| 18 | Інтерфейси | Ethernet, RS- 232, RS-422 | 10/100 BASE-T Ethernet RJ-45 | 10/100BASE- T Ethernet RJ-45 | 10/100 BASE- T Ethernet RJ- 45. Консольний порт RS-232 DB-9 | | √ | |
| 19 | Підтримка протоколу SIP | √ | √ | – | √ | | √ | |

| № | Характеристики | Товари конкурентів | | | | W | N | S | |
|----|------------------------------------|---|---|---|---|--|---|---|--|
| 20 | Безпечність | Підтримка до 64 MAC-адрес на порт. Захист від атак ARP Spoofing. Вторинний захист відповідає GR 1089, ITU K.20, ITU K.21, IEC 950, UL 1459, UL 1950, FCC Part 68. | 802.1X Підтримка до 64 MAC-адрес на порт. Захист від атак ARP Spoofing. | 802.1X Підтримка до 64 MAC-адрес на порт. Захист від атак ARP Spoofing. | 802.1X Підтримка до 64 MAC-адрес на порт. D-Link Safeguard Engine. Захист від атак ARP Spoofing. Вторинний захист cUL, LVD. | Підтримка до 64 MAC-адрес на порт. Loop guard. Захист від атак ARP Spoofing. Intrusion Lock. | | √ | |
| 21 | Наявність українських сертифікатів | √ | √ | √ | √ | | √ | | |

Таким чином, внаслідок проведеного аналізу були виділені техніко-економічні переваги, якими володіє товар компанії:

- Коротка затримка виступає технічною перевагою комутатора ТЕРРА-МП, оскільки з нею безпосередньо пов'язана продуктивність комутатора, а отже і всієї мережі.
- Нижча, порівняно з конкурентами, ціна виробу.

У обраного товару існують, однак і недоліки. Серед них – відсутність у фізичному виконанні світлодіодних індикаторів (дана характеристика не є обов'язковою для комутатора, проте підвищує наочність виконуваних операцій, як наслідок – простоту його експлуатації).

1.3. Фундаментальні особливості ринку мережевого обладнання України, його стан та тенденції

1.3.1. Попит, його генезис, характеристика та особливості

Ринок активного мережевого обладнання є високотехнологічним сектором економіки, що характеризується інтенсивним розвитком та безперервним впровадженням інновацій.

Починаючи з другої половини 2008-го року попит на ринку АМО скорочується, що відбувається як наслідок загальноекономічного спаду як всередині країни, так і у світі в цілому.

Тим не менш, у певних сегментах ринку попит продовжує зростати. Основними сегментами ринку, де витрати збільшуються високими темпами, є сектори широкопasmового доступу, IP-телефонії та бездротових мереж. У операторському сегменті зростанню капітальних вкладень сприяє перехід на технології IP / MPLS / Ethernet, частково – розробка NGN.

Крім того, постачальники маршрутизаторів і комутаторів змогли знайти нових клієнтів на новому для себе сегменті ринку – виробничі та промислові компанії, які зіткнулися із зростанням потреб у передачі даних як безпосередньо всередині власної структури, так і своїм контрагентам. Компанії задалися метою створити IT-інфраструктуру з єдиним інформаційним простором і надати контрольований доступ до її центральної бази даних з будь-якої точки корпоративної мережі.

До пріоритетних напрямів роботи вендорів відноситься також сегмент безпеки, причому високий рівень захисту тут повинен поєднуватися з продуктивністю.

Поетапну трансформацію попиту на ринку мережевого обладнання, а також конкретизовану ієрархію галузей відносно «Terratel» зобразимо на рис. 1.2.

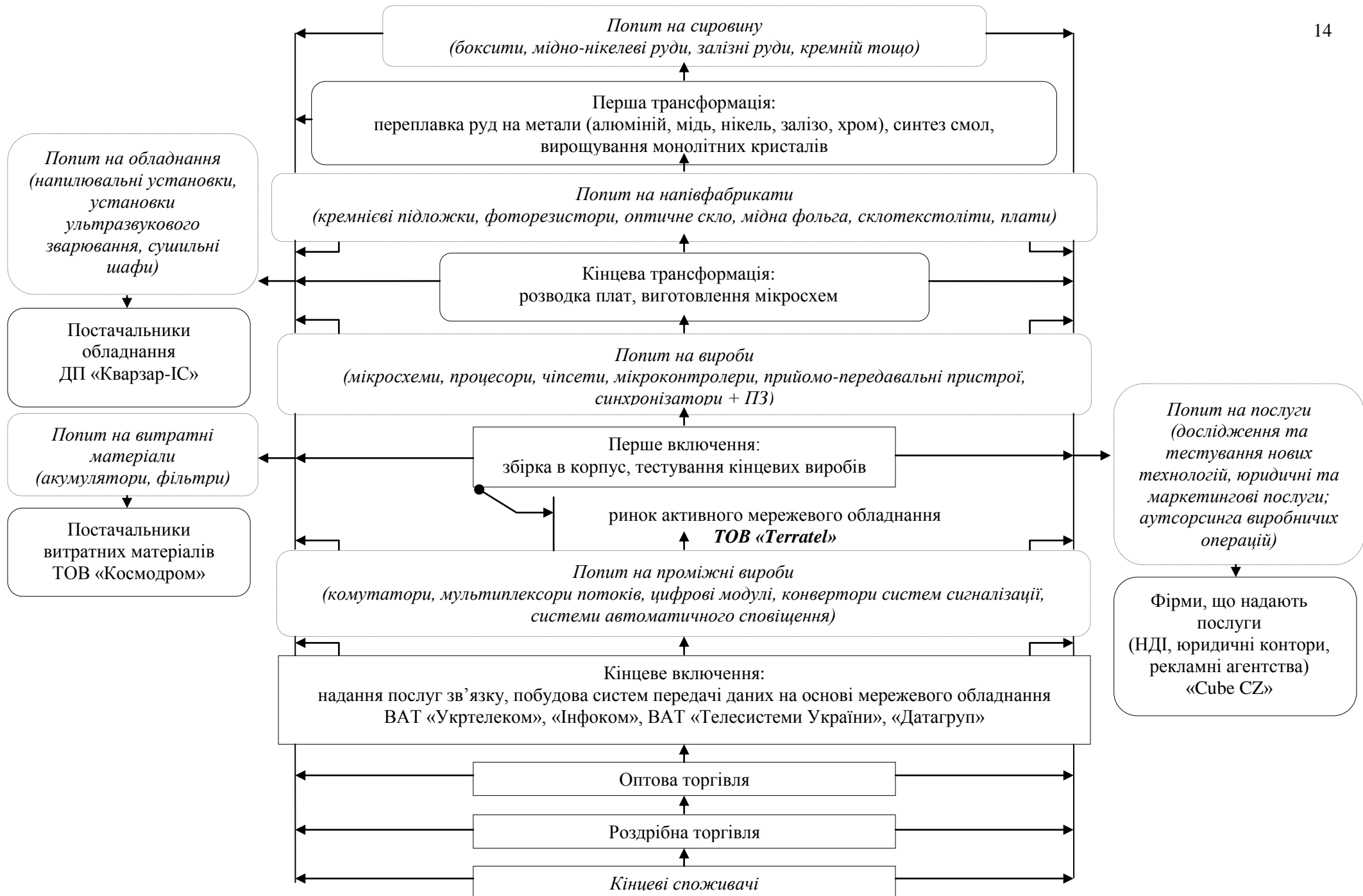


Рис. 1.2 Схема формування попиту на ринку активного мережевого обладнання та індустріальний ланцюжок

Наведемо загальну характеристику ринку у вигляді таблиці:

Таблиця 1.3.1

Характеристика ринку активного мережевого обладнання

| № | Показники стану ринку (найменування) | Поточне значення | Прогнозне значення | Поточні темпи приросту | Прогнозні темпи приросту |
|---|--------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------------|
| 1 | Поточний потенціал ринку | 325 млн. дол. США | 364 млн. дол. США | 30% в рік | 12% в рік |
| 2 | Ємність ринку в натуральних одиницях | – | – | – | – |
| 3 | Ємність ринку в грошовому вимірі | 220 млн. дол. США | 242 млн. дол. США | - 20% в рік | 10% в рік |

Задля більш повного дослідження попиту на ринку АМО проведемо аналіз системи показників.

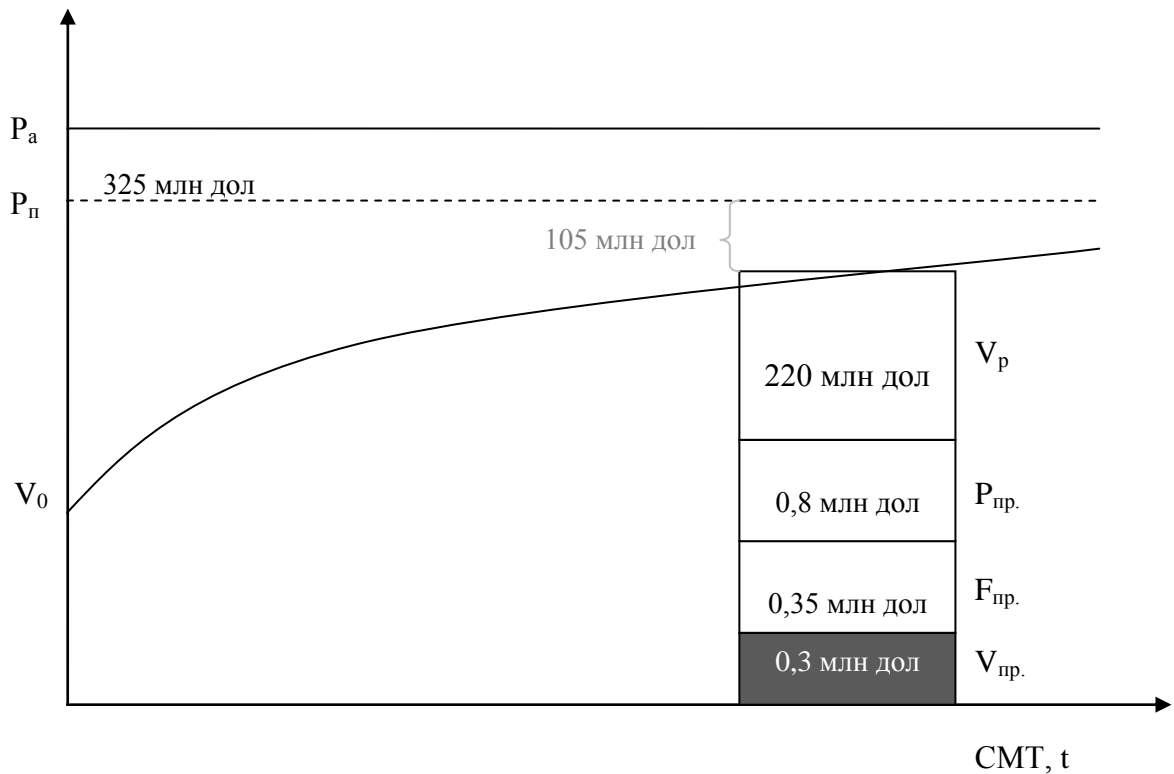


Рис. 1.3 Схематична залежність рівня попиту на ринку АМО від сукупного маркетингового впливу

- * P_a – абсолютний ринковий потенціал;
- P_n – поточний ринковий потенціал;
- V_0 – першоначальний рівень попиту;
- V_r – ємність ринку;
- $P_{пр.}$ – потенціал продажів фірми;
- $F_{пр.}$ – прогнозований обсяг продажів компанії;
- $V_{пр.}$ – фактичний обсяг продажів.

Виходячи з аналізу залежності рівня попиту від сукупного маркетингового впливу можемо зробити висновок, що компанія не повністю використовує власний потенціал. Отже, при грамотній розробці маркетингової стратегії та ефективній її реалізації, ТОВ «Terratel» матиме змогу збільшити обсяги збуту продукції.

Розрив між ємністю ринку та поточним ринковим потенціалом складає (за оціночними даними) 105 млн. дол. – близько 32,3 % ринкового потенціалу. Таке розходження свідчить про недостатню маркетингову активність компаній, представлених на ринку, та існування можливості розширення ємності ринку (є передумовою обрання стратегії Більш глибокого проникнення на ринок по матриці Ансоффа).

Задля деталізації залежності частки ринку ТОВ «Terratel» від витрат компанії на маркетинг розглянемо наступну схему:

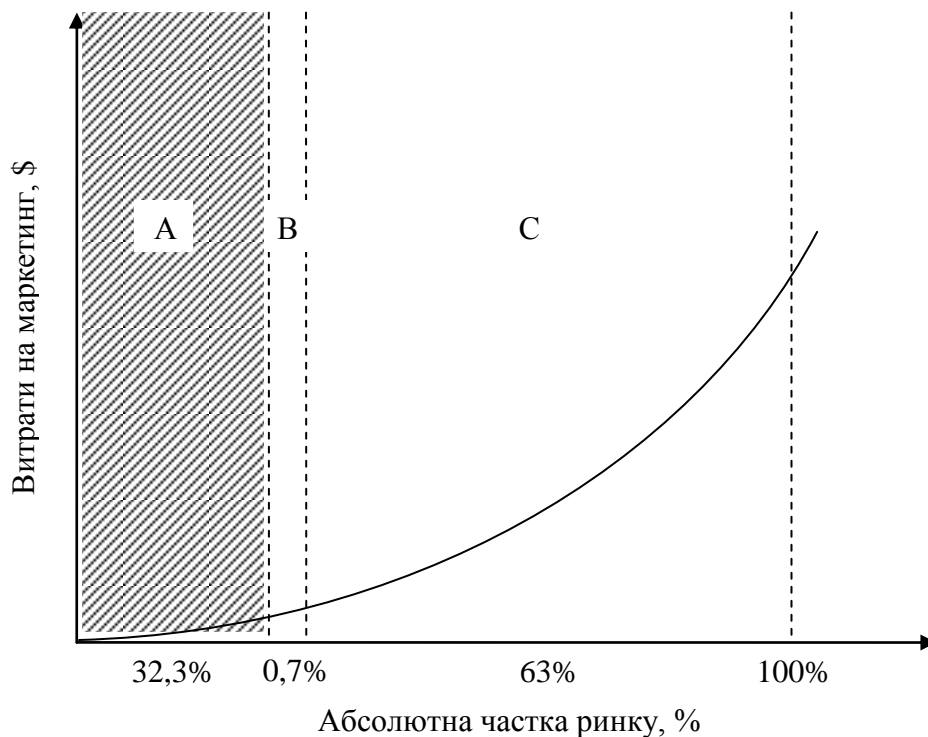


Рис. 1.4 Залежність між витратами на маркетинг та приростом частки ринку ТОВ «Terratel»

За графіком, що характеризує залежність приросту частки ринку від маркетингових затрат, ТОВ «Terratel» (частка ринку – 2%) знаходиться в зоні «А». Таким чином, на даному етапі заходи компанії, направлені на збільшення ринкової частки, матимуть відносно низьку вартість, тобто віддача від витрат на маркетинг буде високою.

Положення ТОВ «Terratel» на ринку мережевого обладнання проаналізуємо за допомогою матриці Хассі.

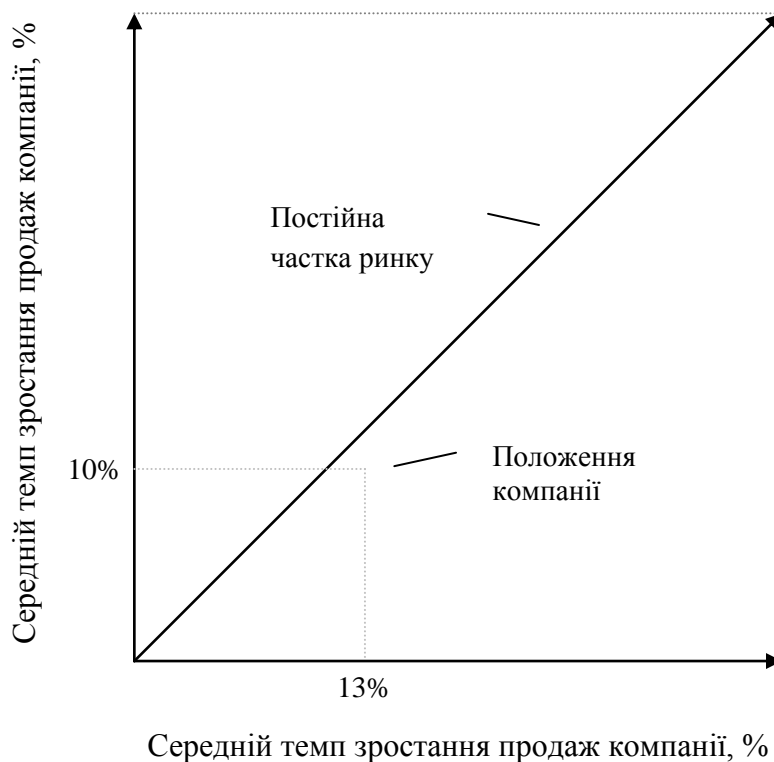


Рис. 1.5 Матриця зростання Хассі для ТОВ «Terratel» на ринку АМО

Прогнозоване середнє зростання ємності ринку – близько 10% в рік, тоді як прогнозований середній темп зростання продажів компанії становить 13%. Точка в матриці, що характеризує положення компанії на ринку, знаходиться нижче лінії «постійної частки ринку», а отже, компанія перебуває в зоні росту.

Аналіз попиту

| Особливості попиту | В чому проявляється означена характеристика | Вплив на діяльність підприємства |
|----------------------------|---|--|
| 1. Вторинність | Попит на ринку мережевого обладнання визначається попитом на кінцеві послуги з надання зв'язку | Дослідження ситуації на споживчих ринках, стимулювання попиту кінцевих споживачів |
| 2. Нееластичність | Зміна ціни на мережеве обладнання суттєво не впливає на обсяг попиту на нього: $\xi = \frac{2\%}{10\%} = 0,2 < 1$ * оціночні дані | Диференціація продукції, розробка стратегії позиціонування, отримання конкурентних переваг на основі унікальних характеристик товару |
| 3. Перехресна еластичність | Попит на конкретну позицію мережевого обладнання залежить не лише від її ціни, але і від рівня цін на ту позицію, яка може виступати в якості замітника | Проведення аналізу цінової політики конкурентів щодо товарів-субститутів; формування узгодженої системи цін на власний асортимент |
| 5. Парність | Споживачі прагнуть закупляти комплекс пов'язаних між собою елементів з продуктової лінійки компанії | Диверсифікація власного виробництва; розробка специфікацій на продукцію; періодичний перегляд номенклатури задля своєчасного визначення необхідності її доповнення |
| 6. Раціональність | Продукція компанії є високотехнологічною, тому при прийнятті рішення щодо закупки споживачі, перш за все, реагують на технічні особливості продукції | Забезпечення товару обов'язковими характеристиками, проведення НДКДР, впровадження інновацій, ретельне опрацювання супровідної технічної документації; апелювання до раціональної складової процесу прийняття рішення при просуванні продукції |
| 7. Несезонність | Пора року не впливає на кількість реалізованої продукції | — |

| Особливості попиту | В чому проявляється означена характеристика | Вплив на діяльність підприємства |
|-------------------------|---|---|
| 8. Нестійкість | Життєвий цикл товарів компанії скорочується внаслідок постійного збільшення швидкості оновлення технологій; компанія слідкує за змінами в технологіях, впроваджує інновації, намагаючись забезпечити максимальну конкурентоспроможність продукції | Необхідність у відслідковуванні інформації щодо інновацій, існуючих тенденцій, відрахуваннях на постійне оновлення обладнання, безперервне удосконалення технологій |
| 9. Поточний стан попиту | Падаючий | Коригування маркетингової стратегії підприємства |

Таблиця 1.3.3.

Узагальнюючий аналіз

| № | Ланка індустріального ланцюга | Специфічні особливості технологічного процесу | Мотивація | Маркетингові дії |
|---|-------------------------------|---|--|---|
| 1 | Перша трансформація | Неперервний технологічний процес; використання ефекту масштаба; стандартизація. | Доступ до сировинної бази (бути ближче до місця видобутку); ефективне вирішення проблеми утилізації; прискорене перенесення вартості дорогого обладнання на готовий продукт. | Захоплення ексклюзивних постачальників; використання стратегії, направленої на створення позитивного іміджу. |
| 2 | Кінцева трансформація | Ручне або автоматизоване виробництво; виготовлення високотехнологічної продукції (висока вартість нематеріального активу, більше 5% собівартості - НДДКР); дискретне виробництво; сертифікація; багатоступінчастий виробничий процес; суміщення хімічного та механічного впливу в рамках виробничої діяльності. | Зниження інноваційних ризиків; вирішення конфліктів між маркетингом та інженерними розробками; залучення інвестицій у галузь; послаблення умов сертифікації. | Позиціонування на мезо-рівні; налагодження взаємодії відділів в рамках організаційної структури; лобіювання власних інтересів тощо. |
| 3 | Кінцеве включення | Процес надання послуги (нематеріальність) | Зниження собівартості | Пошук і відбір постачальників |

| № | Ланка індустріального ланцюга | Специфічні особливості технологічного процесу | Мотивація | Маркетингові дії |
|---|-------------------------------------|--|---|--|
| | | результату, оцінка лише після споживання); невіддільність від джерела. | утримання мережі; спрощення діяльності (детальніше див. розділ мотивації організації-споживача та ОПР). | АМО; укладання контрактів на умовах зменшення зобов'язань зі сторони компанії. |

1.3.2. Аналіз пропозиції

На сьогоднішній день однією з найважливіших особливостей ринку активного мережевого обладнання України є значне переважання продукції іноземних виробників у загальній структурі пропозиції (частка у загальному обсязі продаж досягає близько 75%). Таким чином, більшість з представлених на ринку компаній являються або філіями великомасштабних зарубіжних виробників, або ж дистриб'юторами обладнання, що виробляється світовими лідерами.

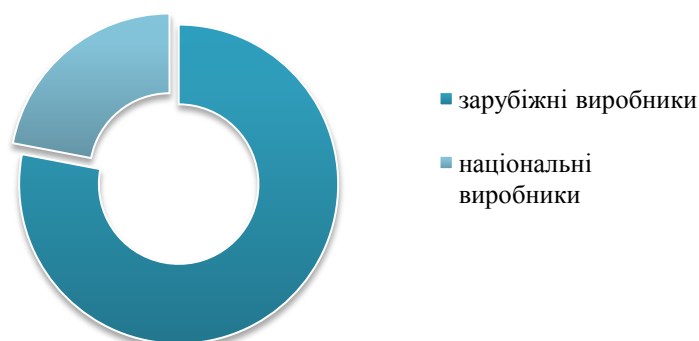


Рис. 1.6 Співвідношення іноземного та національного виробництва

Відтак, *українські підприємства*, що працюють на ринку, мають свою *специфіку*:

- існування залежності виробництв від імпортних деталей та комплектуючих;
- доповнення основного виробничого процесу іншими видами діяльності (н., здійснюється розробка ПЗ);
- немасштабність виробництва (підприємства зазвичай є невеликими; операції по виготовленню великих партій виробів передаються у формі замовлення неспеціалізованим приладобудівним заводам, на самому підприємстві ж здійснюється розробка, збірка виробів по індивідуальному замовленню, збірка проміжних виробів);

- підприємства працюють на регіональних ринках, однак тісно співпрацюють із зарубіжними (як наслідок незатребуваності продукції вітчизняного виробництва на національному ринку).

Ринок мережевого обладнання можна визначити як частину національного ринку інформаційних технологій. Тому він переносить на себе загальні тенденції розвитку ІТ-сектору, що полягають у загальному, бурхливому зростанні ринку до другої половини 2008-го року та суттєвому його скороченні у наступних періодах (порівняно з попереднім, у 2009-му році загальний обсяг продажу на ринку скоротився на 12%).

Динаміку досліджуваних змін подано на графіку:

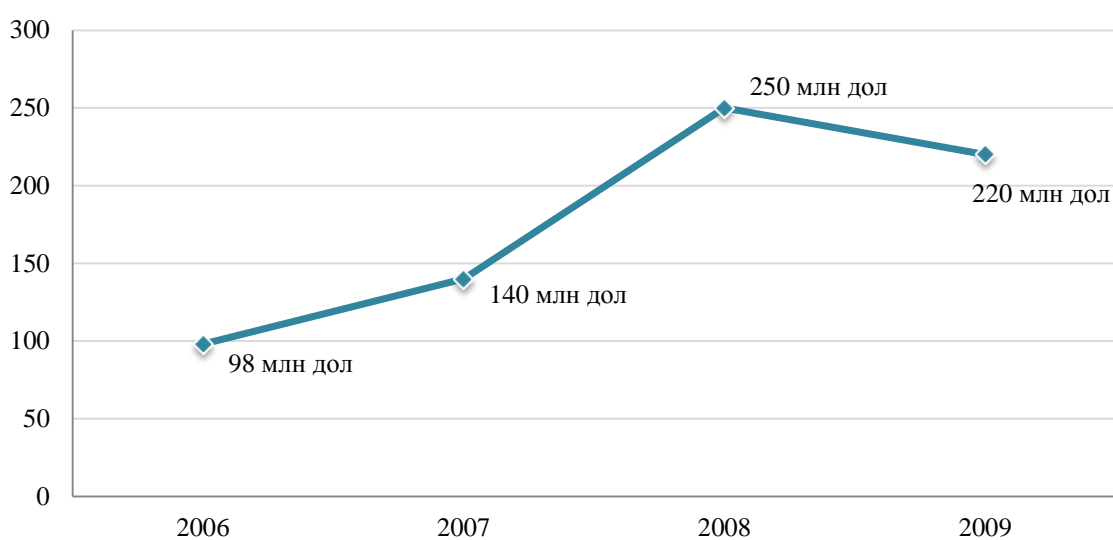


Рис. 1.7 Зміна загальних обсягів продажу на ринку мережевого обладнання

По оцінкам експертів, ринок традиційного мережевого обладнання у 2009-му році досяг позначки 220 млн. дол. Однак, такі дані не можна вважати повністю вірогідними. Причин такої непрозорості декілька. Ключову роль, відіграє «тінь», що покриває значну частку вітчизняного бізнесу. Відсутність достовірної статистики зумовлена і правилами багатьох вендорів, згідно з якими показники продажів в окремій країні розголошувати не прийнято.

Головними гравцями українського ринку АМО є українські представництва таких компаній як: Cisco Systems, D-Link, Juniper, ZyXEL та Nortel.

Розподіл ринку між головними гравцями зображений на діаграмі:

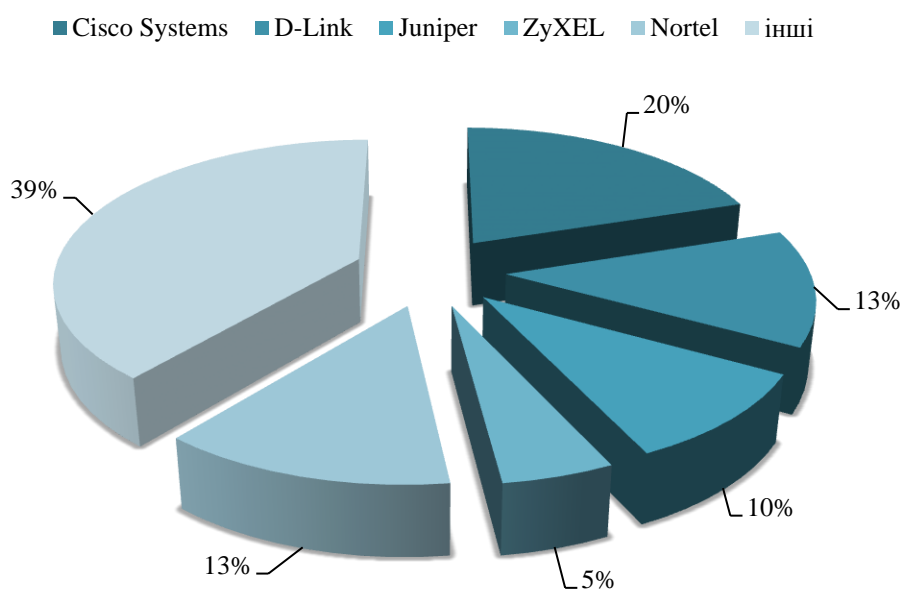


Рис. 1.8 Розподіл ринку мережевого обладнання між гравцями

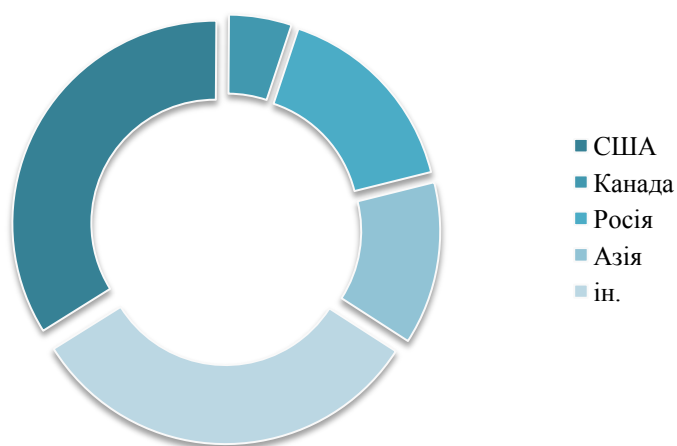


Рис. 1.9 Структура виробників за країною походження

Більш узагальнений аналіз подамо у вигляді таблиці:

Таблиця 1.3.4.

Аналіз ринку активного мережевого обладнання

| № | Показники стану ринку (найменування) | Поточне значення | Прогнозне значення | Поточні темпи приросту | Прогнозні темпи приросту |
|---|--------------------------------------|------------------|--------------------|------------------------|--------------------------|
| 1 | Кількість головних гравців | 5 | 6 | 0 | 1 в рік |

| № | Показники стану ринку (найменування) | Поточне значення | Прогнозне значення | Поточні темпи приросту | Прогнозні темпи приросту |
|---|---|---------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------------------|
| 2 | Частка іноземних виробників в загальному обсязі продаж | 75% | 79% | 3 % в рік | 5% в рік |
| 3 | Індекс монополізації ринку | 317 | 301 | - 9% в рік | - 15% в рік |
| 4 | Обсяги національного виробництва | 55 млн. дол. США | 50,9 млн. дол. США | 7% в рік | - 8% в рік |
| 5 | Сукупна сума витрат на маркетинг всіма учасниками | – | – | – | – |
| 6 | Середня норма рентабельності в галузі | 20% | 22% | -5% в рік | 2% в рік |

1.3.3. Аналіз узгодження попиту та пропозиції на ринку

Внаслідок загальнооекономічного спаду, що мав місце у другій половині 2008-го року, пропозиція на ринку АМО суттєво скоротилася, і на сьогоднішній день, її обсяги не досягають докризово спрогнозованих значень. Економічна нестабільність скоротила й обсяги попиту на АМО у промисловій сфері. Однак, попит на послуги зв'язку у споживчому секторі залишався доволі стабільним. Зважаючи на вторинність попиту на досліджуваному ринку, можемо відзначити, що скорочення попиту на АМО відносно пропозиції було не таким різким.

Таким чином, наразі спостерігається перевищення попиту на продукцію над пропозицією. Це перевищення, проте, є незначним та нестійким: компанії відновлюють свої позиції на ринку, розвивають власні технології, і пропозиція має чітку тенденцію до зростання.

Таблиця 1.3.5.

Особливості середовища галузі

| Особливості конкурентного середовища | В чому проявляється дана характеристика | Вплив на діяльність підприємства |
|---|---|--|
| Мультинаціональний бізнес | Низький рівень необхідності адаптації – компанія може притримуватися однієї стратегії на різних своїх закордонних ринках. Доволі низькі переваги глобалізації | Використання переваг локалізації (детальне вивчення потреб, кращий зв'язок з клієнтами тощо) |
| Мультинаціональний бізнес за рівнем конкурентної боротьби | Основними конкурентами компанії є зарубіжні виробники | Впровадження інновацій, удосконалення технологій шляхом ведення НДКДР |
| Внутрішньогалузева конкуренція | Продукція не має товарів-субститутів, що виробляються підприємствами інших галузей | Підтримка якісних характеристик товару |
| Товарно-видова конкуренція | Конкуренція всередині продуктової лінійки | Удосконалення властивостей товару; узгодження цін на конкуруючі позиції в асортименті компанії |
| Нецінова конкуренція | Методом конкурентної боротьби є диференціація | Впровадження інновацій, удосконалення технологій, ведення НДКДР; розробка |

| Особливості конкурентного середовища | В чому проявляється дана характеристика | Вплив на діяльність підприємства |
|--------------------------------------|---|---|
| | | чіткої стратегії позиціонування |
| Марочна конкуренція | Велике значення має імідж, репутація компанії | Підтримка та подальший розвиток торгової марки «Terratel» |

1.4. Економіко-технологічний аналіз товару та процеси його виробництва

1.4.1. Аналіз технологічного процесу задоволення потреби споживачів

Ключовою потребою безпосередніх споживачів мережевого обладнання є отримання інструменту для надання (або отримання – в разі створення внутрішньої мережі) послуг зв'язку (телефонія, Інтернет, створення корпоративних мереж).

З точки зору технології, базова потреба задовольняється двома шляхами: використанням дротових технологій або бездротових. Дротові технології у товарному вираженні реалізуються через: концентратори, повторювачі сигналу, медіаконвертори, мости, комутатори, маршрутизатори, мультиплексори потоків тощо.

В свою чергу, бездротові мережі – це мережі Wi-Fi, Bluetooth, тобто такі, що створюються на базі бездротової точки доступу. Конструкція безпроводної точки доступу багато в чому аналогічна до конструкції клієнтського адаптера. Як і останній, вона складається з прийомопередавача та інтегрованого інтерфейсного чіпа, але наділена великою кількістю інтелектуальних функцій і більш складною електронікою. Особливістю таких точок доступу є їх багатofункціональність: вони покликані виконувати найрізноманітніші функції, як для підключення групи комп'ютерів (кожен з бездротовим мережним адаптером) в самостійні мережі (режим Ad-hoc), так і для виконання функції моста між безпроводними і кабельними ділянками мережі (режим Infrastructure).

Можна також відзначити, що з точки зору іншого підходу потреба на ринку задовольняється через комплекс виробничих та невиробничих операцій. У спрощеному вигляді такий процес можна описати як послідовність розробки схем, алгоритмів, визначення специфікацій (невиробнича складова) та власне фізичного виготовлення виробу на основі попередніх розробок (виробництво).

1.4.2. Аналіз технології виробництва

Таблиця 1.4.

Основні особливості процесу виробництва

| № | Показник | Значення показника для обраного підприємства | В чому проявляється? | Як впливає на діяльність підприємства? |
|---|---|--|---|---|
| 1 | Тип виробництва | * дрібносерійне | Виготовлення виробів невеликими партіями, що повторюються. $K_{zo}^4 \approx 30$. | Велика увага приділяється високій кваліфікації, навчанню персоналу. Необхідно підтримувати зв'язок з постійними клієнтами, формувати лояльність. Важливим є ведення НДДКР, розвиток технологій. |
| | | * одиничне | Малий обсяг випуску продукції, без передбачення повторних виробів. | |
| 2 | Вид технологічного процесу | процес, що сходиться (ковергентний продукт) | Готовий виріб виготовляється шляхом поєднання багатьох комплектуючих. | Оптимізація системи постачання, робота по довгостроковим контрактам. |
| 3 | Протікання у часі (можливість призупинення) | дискретне | Виробничий процес може бути призупинений. Характеризується циклічністю, пов'язаною з виготовленням виробів певного виду поштучно. | Забезпечує можливість внесення змін в процесі виробництва. Необхідність ведення системного підходу з управління технологічними процесами. |
| 4 | Ступінь автоматизації | * ручне | Виробнича операція здійснюється безпосередньо працівником. | Найм висококваліфікованих кадрів, подальше навчання та підвищення кваліфікації. Робота по надійним довгостроковим контрактам (виробництво одного виробу є достатньо тривалим процесом). |
| | | * автоматизоване | Процес здійснюється робітником за допомогою машин. | |

⁴ Коефіцієнт закріплення операцій (K_{zo}) – це відношення числа всіх різноманітних технологічних операцій, що були виконані або підлягають виконанню протягом місяця, до кількості робочих місць: $K_{zo} = O/P$

РОЗДІЛ II. Ситуаційний аналіз

2.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства розпочнемо з опису внутрішніх факторів підприємства.

Таблиця 2.1.1.

| Внутрішні фактори | |
|--|---|
| Організаційно-правові | |
| 1. Форма власності | Приватна. |
| 2. Форма організації | Товариство з обмеженою відповідальністю. |
| 3. Організаційна структура | Функціональна структура управління, заснована на розподілі повноважень по функціям. |
| 4. Кадрова політика | Основні напрямки: – створення та підтримка сильної корпоративної культури; – прозора система оцінки персоналу; – програми навчання і розвитку персоналу; – система стимулювання співробітників, заснована на результатах роботи всієї компанії та окремого підрозділу; – формування лояльності співробітників (націленість на довгострокове співробітництво) тощо. |
| 5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва | Система менеджменту компанії «Terratel» базується на вимогах міжнародних стандартів серії ISO. Стиль керівництва – демократичний. |
| Ресурси | |
| 1. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо | Елементна база: процесори та чіпсети Intel, Freescale, цифрові сигнальні процесори Texas Instruments, Analog Devices, мікроконтролери Texas Instruments, Atmel, комунікаційні IC Marvell, Zarlink, Legerity, Infineon, PMC Sierra, FPGA та CPLD фірм Altera і Xilinx, PCI/PCI-i мости від PLX Technologies. |
| 3. Фінансові | Статутний капітал становить 7282 тис. грн. |
| 4. Інтелектуальні | Співробітники компанії мають вищу технічну освіту. Важливим є стимулювання розвитку персоналу. |
| 5. Інформаційні | Представлені двома офіційними сайтами компанії (для українських та зарубіжних споживачів): http://terratel.com.ua/ та http://www.terratel.eu/ , останній має дзеркало російською мовою. Іншими інформаційними джерелами виступають каталоги, буклети, паспорти до кожної товарної позиції, що знаходяться у вільному доступі. |
| 6. Трудові | 30 робітників. |

Для більш повного аналізу внутрішньої структури організації розглянемо зміст основних та допоміжних бізнес-процесів, що протікають у ній.

Таблиця 2.1.2.

Види діяльності ТОВ «Terratel»

| Бізнес-процес | Складові бізнес-процесу |
|---|---|
| Управління зв'язками з постачальниками | забезпечення інтеграції з широким колом постачальників; |
| | відбір постачальників; |
| | заключення контрактів; |
| | передача заявки підприємства постачальнику; |
| | перевірка відповідності отриманих компонентів умовам поставки; |
| | первинний облік матеріалів. |
| Управління складськими запасами | аналіз наявності комплектуючих на складі; |
| | облік матеріалів, перевірка первинних облікових даних. |
| Планування | планування термінів виконання замовлення; |
| | планування кількості матеріалів; |
| | планування термінів поставки тощо. |
| Основне та допоміжне виробництво | підбір елементної бази виробу; |
| | розробка структурних та принципівих схем; |
| | розробка ПЗ; |
| | конструювання та збірка; |
| | виготовлення проміжних виробів. |
| Контроль якості | контроль якості компонентів; |
| | тестування виробу в процесі виготовлення; |
| | остаточний контроль якості готового виробу. |
| Забезпечення підкріплення товару | підготовка комплексу складальної документації; |
| | консультування з технічних питань до та після продажу; |
| | пояснення основних характеристик виробу безпосередньо під час його переді замовнику; |
| | навчання технічного персоналу компанії-замовника стосовно користування виробом; |
| | налагодження інформаційного потоку про діяльність організації (розвиток сайту, розробка буклетів та каталогів). |
| | |
| Збутова діяльність | пошук клієнтів; |
| | складання документації та підписання контрактів; |
| | обробка клієнтських заявок; |
| | створення та поновлення клієнтської бази на підприємстві; |
| | формування системи стимулювання клієнтів з метою довгострокового співробітництва; |
| | передача готової продукції замовнику. |
| Аналіз фінансових показників діяльності | складання звітності; |
| | розробка відповідної документації; |
| | ведення бухгалтерського обліку; |
| | акмуляція даних відділів; |
| | аналіз отриманої ззовні документації. |
| Управління персоналом | набір та звільнення; |
| | навчання; |
| | розробка системи мотивації; |
| | розробка посадових інструкцій. |
| Розвиток технологій | ведення НДДКР; |
| | інтеграція діяльності задля перейняття досвіду розробок; |

| | |
|------------------------------------|--|
| Виконання адміністративної функції | розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства; |
| | встановлення цілей; |
| | формування корпоративної культури; |
| | контроль над ключовими показниками діяльності. |

Аналіз ефективності ведення тих чи інших видів діяльності підприємства, а також можливостей для реалізації однієї з двох базових стратегій – лідерства за витратами або диференціації – був проведений з використанням ланцюга вартості Майкла Портера. На рис. 2.1. поданий конкретизований для ТОВ «Terrattel» ланцюг створення вартості, в рамках якого:

- розглянуті бізнес-процеси були поділені на основні та допоміжні;
- було визначено основну ціль для кожного виду діяльності;
- було позначено існуючі проблеми, що проявляються під час протікання бізнес-процесу.

Таблиця 2.1.3.

Аналіз можливостей реалізації базових стратегій

| № | Складові | Зниження витрат | | Збільшення цінової премії бренду | |
|---|-----------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|---|
| | | Доля від загальної собівартості, % | За рахунок чого (характер пропонуванних змін в складовій) | Доля від загальної собівартості, % | За рахунок чого (характер пропонуванних змін в складовій) |
| 1 | Відбір постачальників | 4% | Розробка системи оцінки постачальників з присвоєнням ним відповідної категорії – направленість на відбір постачальників з найбільш вигідними умовами. | | |
| 2 | Розробка ПЗ | | | 20% | Створення ПЗ, сумісного з виробленим продуктом → клієнт не потребує пошуку, закупки та встановлення ПЗ третіх компаній. |
| 3 | Допомога в установці | | | 1% | Прийняття компанією на себе |

| № | Складові | Зниження витрат | | Збільшення цінової премії бренду | |
|---|--|-----------------|--|----------------------------------|--|
| | обладнання | | | | зобов'язань по встановленню технічно складного обладнання → підвищує для замовника рівень простоти встановлення обладнання. |
| 4 | Підготовка комплексу детальної документації | 4% | Розробка детальної документації, що включає в себе керівництво користувача, оперативну довідку, методичні рекомендації по роботі з продуктом та технічну документацію, знижує ймовірність поломки обладнання й, відповідно, виникнення необхідності ремонту в гарантійний строк. | | <i>Водночас:</i> спрощується процес експлуатації обладнання, що може формувати ТЕРП компанії. |
| 5 | Консультації замовника | | | 3% | Підтримка зв'язку з клієнтом на кожному етапі виробництва, створення гарячої лінії з технічних питань → задовольняються індивідуальні потреби споживача. |
| 6 | Навчання робітників організації-замовника роботі з продуктом | | | 3% | Віезд спеціаліста для надання рекомендацій по використанню обладнання. |
| 7 | Рекламна діяльність | | | 6% | Налагодження інформаційного потоку про діяльність організації, її продукцію. |

| № | Складові | Зниження витрат | | Збільшення цінової премії бренду | |
|----|---|-----------------|--|----------------------------------|--|
| 8 | Створення й поновлення клієнтської бази | 1,5% | Визначення особливостей клієнтських організацій, типових замовлень, створення механізму ведення обліку → зменшення витрат часу на планування діяльності. | | <i>Водночас:</i> пошук індивідуального підходу до важливих клієнтів. |
| 9 | Розвиток технологій | 13% | Пошук можливостей для зниження собівартості продукції шляхом розвитку існуючих технологій, перейняття досвіду, впровадження інновацій. | | <i>Водночас:</i> удосконалення існуючих розробок створює можливість для диференціації товару на основі особливих відчутних властивостей. |
| 10 | Розробка системи мотивації персоналу | 0,5% | Пошук оптимальних методів мотивування персоналу з огляду на особливості кожного з працівників (є можливим, оскільки в організації працює 30 осіб) → сприятиме підвищенню продуктивності праці. | | |
| 11 | Розробка детальних посадових інструкцій | 0,5% | Прописування обов'язків у посадових інструкціях, внесення необхідних змін, донесення змісту функцій до робітників. | | |
| 12 | Остаточний контроль готової продукції | | | 2% | Тестування готового виробу, підтвердження якості виробу міжнародними стандартами. |

Допоміжні види діяльності

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| Інфраструктура компанії | <p><i>Складові:</i> Планування. Аналіз фінансових показників діяльності. Виконання адміністративної функції. <i>Ціль:</i> формування підґрунтя для основної діяльності компанії, створення ефективної системи для передачі та обробки інформації. <i>Проблема:</i> недоліки стратегічного планування, нечіткість визначених цілей.</p> | | | |
| Управління людськими ресурсами | <p><i>Складові:</i> Управління персоналом. <i>Ціль:</i> забезпечення відповідності професійно-кваліфікаційних характеристик працівників завданням та повноваженням. <i>Проблема:</i> розмитість повноважень робітників компанії, часткове дублювання функцій та незбереження принципу єдиноначальності.</p> | | | |
| Розвиток технологій | <p><i>Складові:</i> Діяльність, направлена на розвиток технологій. <i>Ціль:</i> удосконалення технологій задля подальшого формування джерела конкурентної переваги компанії.</p> | | | |
| Матеріально-технічне забезпечення | <p><i>Складові:</i> Управління складськими запасами. Контроль якості. <i>Ціль:</i> забезпечення виробничого процесу необхідними компонентами.</p> | | | |
| Внутрішня логістика | Виробнича діяльність | Зовнішня логістика | Маркетинг та збут | Сервіс |
| <p><i>Складові:</i> Управління зв'язками з постачальниками. <i>Ціль:</i> забезпечення своєчасних поставок на найбільш вигідних для підприємства умовах.</p> | <p><i>Складові:</i> Основне та допоміжне виробництво. Контроль якості. <i>Ціль:</i> виготовлення кінцевого продукту з наданням йому всього переліку необхідних характеристик та підлаштуванням під індивідуальні потреби замовника.</p> | <p><i>Складові:</i> Збутова діяльність. <i>Ціль:</i> збут і поставка готової продукції замовнику.</p> | <p><i>Складові:</i> Забезпечення підкріплення товару. Збутова діяльність. <i>Ціль:</i> розробка та ефективна реалізація маркетингової стратегії. <i>Проблема:</i> відсутність довгострокової маркетингової стратегії підприємства.</p> | <p><i>Складові:</i> Забезпечення підкріплення товару. <i>Ціль:</i> формування лояльності клієнтів.</p> |

Створення цінності

Основні види діяльності

Рис. 2.1.1. Ланцюг створення вартості М.Портера для ТОВ «Terratel»

Таким чином, на основі проведеного аналізу ланцюга Портера, можна зробити висновок, що компанія має певні неузгодженості в організації власної діяльності, однак ефективно їх подолання дозволить компанії обирати між двома можливими (оскільки для цього існують передумови) стратегіями подальшого розвитку.

Внутрішнє середовище компанії доцільно також проаналізувати виходячи з *моделі ключової компетенції*, що передбачає визначення компетації найвищого порядку на основі аналізу знань, вмінь та досвіду, колективно або ж індивідуально наявних у співробітників (компетенцій).

Відповідно до розглянутих видів діяльності ТОВ «Terratel» основні компетенції фірми можна сформулювати як:

- 1) основні знання (знання загальних принципів розробки, проектування, методів програмування, основних апаратних засобів);
- 2) спеціальні знання (знання спеціальних методів, спеціалізованих апаратних засобів);
- 3) управління організацією (знання та досвід, що дозволяють ефективно організовувати індивідуальну та спільну роботу працівників);
- 4) робота з оточенням (знання та досвід роботи з постачальниками, клієнтами, контактними аудиторіями);
- 5) знання ринку (знання тенденцій ринку, основних гравців, що дає підґрунтя для прогнозування майбутніх змін та забезпечення своєчасної на них реакції з боку компанії).

В свою чергу, ядром компетенції ТОВ «Terratel» являється Робота з оточенням, котра проявляється у розвитку власної бази компетенцій виробничого призначення, обміні досвідом та підвищенні кваліфікації персоналу.

Для підтвердження даної гіпотези розкриємо відповідність обраної компетенції 3 основним ознакам ядра компетенції (подані на рис. 2.1.2):

- 1) Забезпечує потенційний доступ до широкого вибору ринків збуту.

Оскільки продукція компанії є технологічно складною, то індивідуальний підхід до споживача при просуванні є надзвичайно важливим. Формування конкурентної

переваги, заснованої на задоволенні специфічних, унікальних потреб споживача, є затребуваним в широкому колі ринків збуту.



Рис. 2.1.2. Основні ознаки (тести) ключової компетенції фірми

2) Формує значний внесок в переваги продукту в очах споживача.

За рахунок ведення ефективної Роботи з оточенням компанія має змогу знаходити індивідуальний підхід.

3) Повинна бути складною для імітації з боку конкурентів.

Складність імітації реалізується через:

- наявність власної клієнтської бази та бази постачальників;
- укладені довгострокові контракти;
- використання ефекту досвіду на даному ринку;
- узгодженість каналів збуту.

2.2. Аналіз факторів маркетингового середовища

Аналіз макромаркетингового середовища ТОВ «Terratel» проведемо розглядаючи окремо кожен з груп факторів.

Таблиця 2.2.1

Попередня таблиця політико-правових факторів

| № | Фактор | Загроза | Можливість | Напрямок впливу |
|---|--|---------|------------|-----------------|
| 1 | Вступили в силу нові норми щодо ввезення радіоелектронних засобів на територію України (від 28.09.2010) | | √ | Пр |
| 2 | Прийняття Технічного регламенту обмеження використання деяких небезпечних речовин в електричному та електронному обладнанні (від 3.12.2008) та плану заходів з його застосування на 2009-2011 роки | √ | | КС |

1. Нові норми (встановлені змінами у Законі України «Про радіочастотний ресурс» від 28.09.2010) щодо ввезення радіоелектронних засобів на територію України передбачають подання суб'єктом господарської діяльності заяви на ввезення та відповідних документів до Українського державного центру радіочастот та отримання дозволу. Вказаний дозвіл є платним та видається на 4 місяці (дія може бути подовжена за окремою заявою ще на 2 місяці).

Даний фактор може бути розцінений як можливість, оскільки вказані зміни частково ускладнюють процес ввезення на територію країни конкуруючої продукції, а отже є певним бар'єром входу іноземних виробників на український ринок. Таким чином, фактор впливає на пропозицію АМО в рамках досліджуваного географічного ринку.

2. Технічний регламент обмеження використання деяких небезпечних речовин в електричному та електронному обладнанні (від 3.12.2008) був розроблений на підставі положень Директиви Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу RoHS. Дія регламенту розповсюджується на усталений перелік обладнання, який містить товарну групу «Телекомунікаційна апаратура та апаратура для оброблення інформації, зокрема: ... комутаторні системи та інше

обладнання для передавання звуку, зображення або іншої інформації засобами телекомунікації». Зміст регламенту полягає у визначенні вимог та чітких меж задля обмеження використання певних небезпечних при виготовленні обладнання, при чому: виробники забезпечують відсутність у нових розробках свинцю, ртуті, кадмію, шестивалентного хрому, полібромбіфенілу або полібромдифенілових ефірів; до обладнання подається супровідна документація; контроль за застосуванням небезпечних речовин здійснюють згідно із законодавством органи виконавчої влади.

Прийняття даного регламенту у 2008-му році розцінюється як фактор, оскільки, згідно з Планом заходів із застосування, у 2010-2011 роках здійснюватиметься підготовка вітчизняних підприємств до виготовлення обладнання за вимогами регламенту, а також контроль за дотриманням цих вимог.

Таким чином, ускладнюється виробничий процес, що зумовлено необхідністю перегляду вмісту вказаних у регламенті речовин у обладнанні, що виробляється ТОВ «Terratel», та розробки супровідної документації. Може виникнути необхідність часткової заміни компонентів, внесення змін у технологію виробництва.

Таблиця 2.2.2

Підсумкова таблиця політико-правових факторів

| № | Фактор | К-т значущості | Загроза | Можливість | Реакція підприємства |
|---|---|----------------|----------------------------------|--|---|
| 1 | Вступили в силу нові норми щодо ввезення радіоелектронних засобів на територію України | 7 | | Побудова бар'єру входу на ринок іноземних виробників. Послаблення конкуренції. | Розширення частки ринку. |
| 2 | Прийняття Технічного регламенту обмеження використання деяких небезпечних речовин в електричному та електронному обладнанні | 15 | Ускладнення виробничого процесу. | | Перегляд вмісту небезпечних речовин в компонентах, що використовуються у виробництві, заміна, удосконалення технології. |

Таблиця 2.2.3

Попередня таблиця економічних факторів

| № | Фактор | Загроза | Можливість | Напрямок впливу |
|---|---|---------|------------|-----------------|
| 1 | Часткове пониження рівня цін до демпінгових | √ | | КС |
| 2 | Збільшення загальних обсягів інвестицій у сферу інформатизації на 30,8% в порівнянні з показником 2009-го року (обсяг інвестицій складає 167,3 млн. грн.) | | √ | КС, Пр |

1. Однією з важливих проблем ринку АМО є демпінг – продаж товарів за цінами, нижчими від контрактних на міжнародних товарних ринках, за умови, що низький рівень ціни не зумовлюється відповідним рівнем витрат виробництва цього товару. Збільшення об'ємів продажів за допомогою демпінгу призводить до перенасичення ринку, зниженню прибутку виробників та якості обладнання. Як наслідок відбувається дискредитація українського виробника. Тому компанії необхідно зосередити зусилля на грамотній побудові збуту, диференціації власного товару, пошуку індивідуального підходу до споживача.

2. Покращення інвестиційного клімату в галузі інформатизації та зв'язку позитивно впливає на розвиток ринку АМО, що виступає технічною базою розвитку систем передачі даних. Для компанії це можливість збільшити обсяги продажу продукції, розширити ринкову частку шляхом збільшення ємності ринку.

Таблиця 2.2.4

Підсумкова таблиця економічних факторів

| № | Фактор | К-т значущості | Загроза | Можливість | Реакція підприємства |
|---|---|----------------|---|------------|---|
| 1 | Часткове пониження рівня цін до демпінгових | 9 | Порушення правил справедливої конкуренції, перенасичення ринку, дискредитація українського виробника. | | Диференціація продукції, позиціонування по якості, об'єктивних характеристиках продукції, співвідношенні «ціна-якість»; |

| № | Фактор | К-т значущості | Загроза | Можливість | Реакція підприємства |
|---|---|----------------|---------|---|---|
| | | | | | формування асоціації вітчизняних виробників. |
| 2 | Збільшення загальних обсягів інвестицій у сферу інформатизації на 30,8% | 13 | | Розширення ринкової частки, збільшення обсягів збуту. | Збільшення глибини та ширини каналів збуту, позиціонування марки. |

Таблиця 2.2.5

Попередня таблиця науково-технічних факторів

| № | Фактор | Загроза | Можливість | Напрямок впливу |
|---|---|---------|------------|-----------------|
| 1 | Поширення конвергенційних та інтеграційних процесів при побудові та подальшому розширенні телекомунікаційних мереж | √ | | КС, П |
| | | | √ | КС, П |
| 2 | Розвиток технологій для переходу на мережі «нового покоління» (NGN) | √ | | Пр, П |
| | | | √ | Пр, П |
| 3 | Оновлення стандартів: Computer On Module Rev 2.0 (8/30/2010); AdvancedTCA Ethernet Rev 2.0 (6/1/2010); AdvancedTCA Rear Transition Module (ARTM.0) Rev 1.0 (5/1/2010); CompactPCI PlusIO Rev 1.0 (11/11/2009) | √ | | Пр |

1. Під конвергенцією розуміють об'єднання декількох, раніше окремих, послуг в рамках однієї послуги, під інтеграцією – розробка комплексних рішень з автоматизації технологічних та бізнес-процесів підприємства. На сьогоднішній день конвергенційні та інтеграційні процеси набувають значного поширення у сфері телекомунікацій та зв'язку, впливаючи на розвиток технологій виробництва обладнання, що слугує фізичною основою для побудови таких мереж. З економічної точки зору сукупна вартість володіння мережею (ТСО) знижується на основі використання єдиної технологічної бази мережі, а тому конвергенційні мережі мають меншу вартість експлуатації та підвищують споживчу цінність мережі. Зважаючи на це перед виробниками АМО постає проблема постійного відслідковування тенденцій та внесення змін до архітектури виробів, розробки

нових продуктів задля забезпечення ними однорідності середовища передачі інформації, підтримки конвергентних мереж.

Відповідно, такий фактор може бути розцінений дwoяко. З одного боку, варто відзначити технологічну складність внесення зазначених вище змін (враховуючи різнотипність трафіку голосу та даних) та затратність розробки нових позицій у товарній лінійці. З іншого, своєчасне реагування на тенденції технічного середовища може стати основою для формування конкурентної переваги компанії.

2. Next Generation Network – «мережа наступного покоління» – являє собою мультисервісну мережу, ядром якої є опорна IP-мережа, що підтримує часткову або повну інтеграцію послуг передачі голосу, даних та мультимедіа. Через NGN, таким чином, реалізується принцип інтеграції послуг (відтак даний фактор можна вважати логічним продовженням попереднього). Концепція NGN передбачає перехід від технології «комутації каналів» до «комутації пакетів» (використовується комутація IP-пакетів), а отже – суттєві якісні зміни в системах комутації. Побудова NGN здійснюється на основі програмованого комутатора (Softswitch), що координує управління обслуговуванням викликів, сигналізацію та функції, що забезпечують встановлення з'єднань через одну або декілька мереж.

Таким чином, перед виробниками АМО з'являється проблема переорієнтації виробництва на технології «нового покоління» (відносно до обраного товару – розробки програмного комутатора на існуючій базі). Такий перехід, однак, також пов'язаний з певними ризиками. Так, очевидно, що традиційні оператори ТМЗК не зможуть відразу перемкнутися на мережу нового покоління, та й мережі нових операторів будуть змушені взаємодіяти з традиційними телефонними мережами і послугами. Тому перехід до нової топології мережі вимагатиме від нових комутаційних вузлів уніфікованого взаємодії з транспортними мережами, що базуються на тимчасовому поділі каналів (TDM), та з мережами загально каналної сигналізації № 7, нарівні з IP-мережами, а також підтримки в нових умовах послуг, що надаються

інтелектуальною мережею (IN), і спільної експлуатації та розвитку цих та нових послуг IN і IP.

Можливим при реалізації даної концепції вітчизняними виробниками є використання «переваги відстаючого», що пов'язано з технологічними циклами розвитку зв'язку в Україні.

3. Швидке оновлення стандартів, на основі яких здійснюються розробки мережевого обладнання, ускладнює виробничий процес. Компанії необхідно відслідковувати зміни та частково модифікувати виробничі операції відповідно до оновлених вимог; вже розроблений на момент зміни стандарту продукт підлягає удосконаленню.

Таблиця 2.2.6

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів

| № | Фактор | К-т значущості | Загроза | Можливість | Реакція підприємства |
|---|---|----------------|---|--|---|
| 1 | Поширення конвергенційних та інтеграційних процесів | 19 | Скорочення попиту на традиційні рішення АМО. Значні витрати на розробку нових продуктів, високі інноваційні ризики. | Формування конкурентної переваги. Використання «переваги відстаючого». | Переорієнтація на технології концепції мультисервісних мереж, NGN. Аналіз умов ринку, дослідження споживчих вимог. |
| 2 | Розвиток технологій для переходу на мережі «нового покоління» (NGN) | 19 | | | |
| 3 | Оновлення стандартів: Computer On Module Rev 2.0; AdvancedTCA Ethernet Rev 2.0; AdvancedTCA Rear Transition Module (ARTM.0) Rev 1.0 ; CompactPCI PlusIO Rev 1.0 | 20 | Ускладнення виробничого процесу. Переробка вже готової продукції. | | Диференціація продукту, позиціонування по відповідності стандартам, ринковим вимогам. Приєднання до консорціумів розробки стандартів. |

Таблиця 2.2.7

Попередня таблиця культурних факторів

| № | Фактор | Загроза | Можливість | Напрямок впливу |
|---|--|---------|------------|-----------------|
| 1 | Підвищення інформаційної культури населення – ріст он-лайн аудиторії | | √ | П |

| № | Фактор | Загроза | Можливість | Напрямок впливу |
|---|--|---------|------------|-----------------|
| | Інтернет на 1,34 млн. осіб (близько 19%, з 7,4 млн. осіб станом на лютий 2009 до 8,84 у лютому 2010) | | | |
| 2 | Розвиток бізнес-культури на основі тенденції до побудови внутрішньоорганізаційних мереж | | √ | П |

1. За даними агентства з он-лайн досліджень в регіоні СЕА «Gemius S.A.» аудиторія Інтернет в Україні за останній рік зросла на 19%, що свідчить про розвиток Інтернет- й інформаційної культури населення.

Враховуючи вторинність попиту на ринку АМО, можемо припустити, що даний фактор містить в собі можливість зростання попиту на обладнання, необхідне для доступу в Інтернет, формування мереж.

2. Збільшення попиту на АМО можливе також за рахунок загального розвитку бізнес-культури українських компаній, що полягає у тенденції до побудови ними внутрішніх, корпоративних мереж зв'язку та передачі інформації.

Таблиця 2.2.8

Підсумкова таблиця культурних факторів

| № | Фактор | К-т значущості | Можливість | Реакція підприємства |
|---|---|----------------|---|--|
| 1 | Підвищення інформаційної культури населення – ріст он-лайн аудиторії Інтернет | 11 | Зростання попиту на продукцію внаслідок зростання попиту на послуги Інтернет. | Диференціація продукції, несуттєві удосконалення продукту та репозиціонування. |
| 2 | Розвиток бізнес-культури на основі тенденції до побудови внутрішньоорганізаційних мереж | 10 | Зростання попиту на продукцію з боку корпоративного сектору. | Диференціація продукції, розробка окремого комплексу маркетингу для сегменту корпоративних клієнтів. |

Таблиця 2.2.9

Попередня таблиця факторів споживчого середовища

| № | Фактор | Можливість | Напрямок впливу |
|---|--|------------|-----------------|
| 1 | Перехід до побудови оптичних мереж по технології FTTH | √ | П |
| 2 | Формування потреби в отриманні комплексної структури мережевого господарства | √ | П |

1. Під технологією FTTH (один з різновидів FTTx; «» «оптика до дому») мають на увазі фізичний рівень мережі, що полягає у встановленні оптичного приймача у кінцевого індивідуального абонента. На сьогоднішній день дана технологія набуває значного розповсюдження, оскільки наділена переліком переваг: більш висока надійність, простота пере конфігурації мережі, простота побудови паралельних мереж, суттєве зниження шумів інгресії, простота реалізації нових цифрових технологій, накладених на вже існуючі FTTH мережі.

Тенденція до побудови таких мереж вимагає від виробників створення відповідного обладнання, або ж удосконалення вже існуючого (н., ущільнення каналів на базі комутатора потоків E1). З іншого боку, такі зміни в споживчому середовищі формують можливість більш глибокого проникнення на ринок шляхом виявлення нових специфічних потреб.

2. Формування у споживачів АМО потреби в отриманні комплексної структури мережевого господарства, оснований на єдиній технологічній базі, пов'язане з поняттям TCO (Total cost of ownership) та прагненням промислового споживача скоротити цю вартість. Така тенденція може слугувати компанії орієнтиром до розробки пов'язаних з досліджуванним виробів, що формуватимуть комплекс взаємопов'язаних елементів мережі; наданні послуг в проектуванні найбільш ефективної мережі.

Таблиця 2.2.10

Підсумкова таблиця факторів споживчого середовища

| № | Фактор | К-т значущості | Можливість | Реакція підприємства |
|---|---|----------------|--|--|
| 1 | Перехід до побудови оптичних мереж по технології FTTH | 6 | Виявлення нових потреб споживачів, зайняття відповідної ринкової ніші. | Забезпечення обладнання необхідними технічними характеристиками. Реалізація стратегії розвитку ринку, формування ринкової ніші та побудова |

| № | Фактор | К-т значущості | Можливість | Реакція підприємства |
|---|--|----------------|---|--|
| | | | | бар'єрів виходу на неї. |
| 2 | Формування потреби в отриманні комплексної структури мережевого господарства | 17 | Використання переваги низької вартості експлуатації пропонованого обладнання. | Розширення асортименту шляхом розробки комплексу обладнання. Надання послуг по проектуванню мережі. Позиціонування по вартості експлуатації. |

Таблиця 2.2.11

Попередня таблиця факторів конкурентного середовища

| № | Фактор | Загроза | Можливість | Напрямок впливу |
|---|--|---------|------------|-----------------|
| 1 | Поява на українському ринку АМО китайських виробників, що не витримують ціновий рівень | √ | | КС |
| 2 | Вихід на ринок нових гравців (Samsung, AirTies) | √ | | КС |

1. Поява китайських виробників на українському ринку АМО ускладнилася зниженням ними цін на обладнання нижче справедливих. З огляду на олігополістичний тип конкуренції (зумовлює неведення цінових війн) на досліджуваному ринку таке невитримання цінових рівнів окремими виробниками може спричинити спад обсягів отримуваного прибутку усіма гравцями ринку.

2. 2010-й рік характеризувався для українського ринку АМО збільшенням кількості гравців на ньому. Серед них:

- промисловий концерн «Samsung», яким було підписано договір з телекомунікаційною компанією «Інтелектуальні Комунікації» на поставку мережевого обладнання на територію України (дія договору – до 2014 року);
- турецька компанія «AirTies».

Посилення конкуренції на ринку може призвести до нової хвилі фрагментації ринку, перерозподілу ринкових часток. Для ТОВ «Terratel» даний фактор є фактором загрози скорочення обсягів збуту, втрати ринкової частки.

Таблиця 2.2.12

Підсумкова таблиця факторів конкурентного середовища

| № | Фактор | К-т значущості | Загроза | Реакція підприємства |
|---|--|----------------|--|--|
| 1 | Поява на українському ринку АМО китайських виробників, що не витримують ціновий рівень | 11 | Зменшення прибутковості ведення діяльності у галузі → скорочення обсягів прибутку компанії. Зменшення обсягів попиту за рахунок переорієнтації споживача на дешевші аналоги. | Диференціація продукту, позиціонування по якості, формування торгової марки. Пошук можливостей побудови вхідних бар'єрів. Використання захисної стратегії ціноутворення. |
| 2 | Вихід на ринок нових гравців (Samsung, AirTies) | 20 | Посилення конкуренції на ринку → втрата ринкової частки, скорочення обсягів збуту. | Стимулювання збутового апарату. Налагодження інформаційного потоку задля підвищення суб'єктивного рівня сприйняття характеристик товару. |

Таблиця 2.2.13

Попередня таблиця факторів середовища постачальників

| № | Фактор | Загроза | Можливість | Напрямок впливу |
|---|--|---------|------------|-----------------|
| 1 | Xilinx випустила нову лінійку високопродуктивних масивів програмованої логіки (FPGA) Spartan-6 | | √ | Пр |
| 2 | Злиття компанії Actel та корпорації Microsemi у жовтні 2010-го року | √ | | Пр |

1. Компанія Xilinx оголосила про випуск нових лінійок недорогих високопродуктивних масивів програмованої логіки (FPGA) Spartan-6, які зможуть застосовуватися у складі інноваційних рішень. Мікросхеми виготовляються за 45-нанометровим техпроцесом, в них також реалізовані технології, що знижують енергоспоживання на 65% в порівнянні з моделями попереднього покоління.

Використання нових розробок Xilinx дає змогу скоротити собівартість кінцевого виробу, а також знизити вартість його подальшої експлуатації (за рахунок зниження енергоспоживання).

2. Поглинання корпорацією Microsemi компанії Actel Corporation, що є діючим постачальником ТОВ «Terratel», може відобразитися у частковій зміні умов постачання, а також у скороченні асортименту Actel, певні позиції з якого постачаються компанії. Відтак необхідним є перегляд документації, умов поставок; пошук альтернативного постачальника.

Таблиця 2.2.14

Підсумкова таблиця факторів середовища постачальників

| № | Фактор | К-т значущості | Загроза | Можливість | Реакція підприємства |
|---|---|----------------|---|--|--|
| 1 | Xilinx випустила нову лінійку FPGA Spartan-6 | 12 | | Скорочення собівартості виробу, зниження вартості його подальшої експлуатації. | Укладення договорів на поставку, обумовлення можливості тестування. Репозиціонування (по вартості експлуатації). |
| 2 | Злиття компанії Actel та корпорації Microsemi | 9 | Скорочення продуктової лінійки, що постачається; зміна цінової політики, зміна умов поставок. | | Переоформлення договорів, розробка детальної документації. Пошук альтернативного постачальника. |

2.3. Аналіз мікроркетингового середовища

2.3.1. Аналіз споживачів

Базовим ринком для компанії «Terratel» виступає ринок засобів, що дозволяють вирішити проблему передачі даних та побудови мережі.

В рамках даного ринку можливим є розгляд ряду функцій: функція прийому електричних або оптичних сигналів та їх трансформації в біти, передачі потоку даних, упакування даних у фрейми, передачі їх на мережевий рівень, концентрації трафіку, визначення шляху передачі даних, підтримки сеансів зв'язку, надання та кодування даних та доступу до мережевих служб.

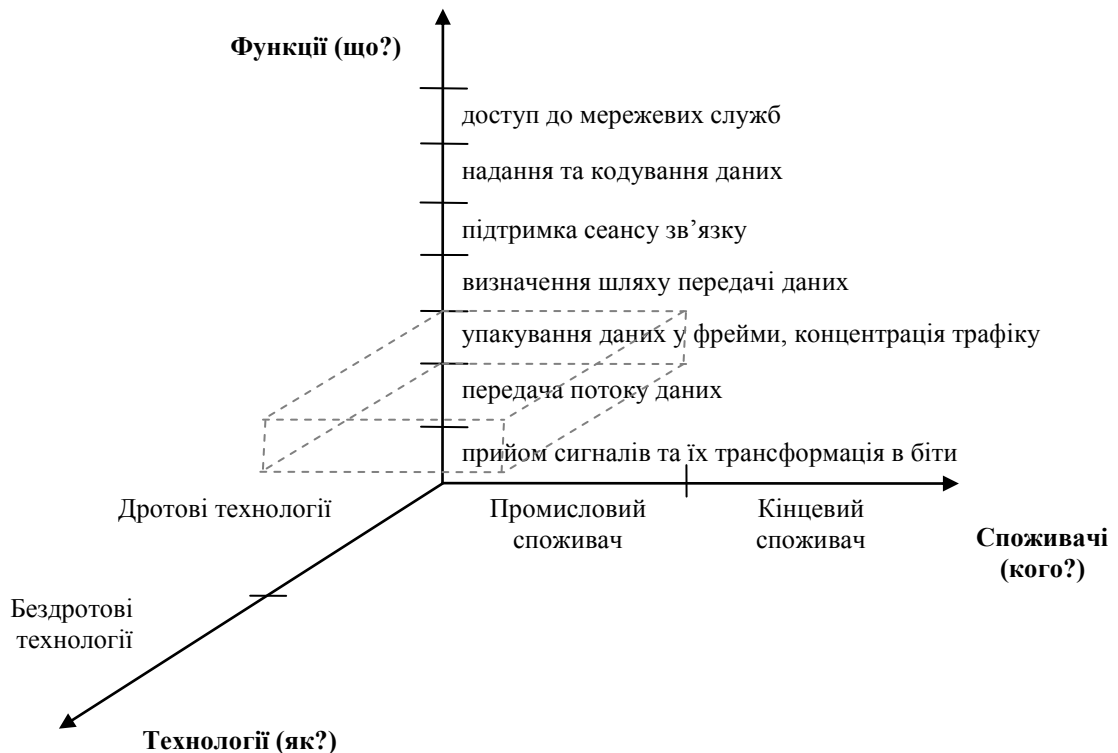


Рис. 2.3.1 Макросегментація ринку активного мережевого обладнання

Таким чином, комутатор ТЕРРА-МП «Terratel» представляє на промисловому ринку дротових технологій, що забезпечують виконання операцій по упакуванню даних у фрейми та концентрації трафіку.

В процесі своєї діяльності компанія орієнтується на задоволення потреб своїх споживачів. Ефективне їх задоволення можливе лише при детальному аналізі мотивів (особи, що приймає рішення про закупівлю) та цілей (всієї організації) споживачів.

Таблиця 2.3.1.

Мотиваційне поле ОПР

| Мотив | Потреба | Елемент(и) комплексу маркетингу |
|--|---|---------------------------------|
| Впевненість | Консультавання, отримання повної інформації про товар, наявність гарантій. | Товар, Просування |
| Підвищення оплати праці, статус | Отримання винагороди за виконану роботу (пошук оптимального постачальника, заключення договорів, отримання знижок для компанії). | Ціна, Товар |
| Обізнаність | Отримання інформації щодо високих технологій, консультавання з технічних та функціональних питань перед продажем. | Товар, Просування |
| Індивідуальність | Повага з боку постачальника, особиста симпатія, індивідуальний підхід. | Просування, Ціна |
| Економія часу | Легкість виходу на виробника, підтримання зв'язку; детально розроблені інструкції до товару, прописані взаємні обов'язки по контрактам. | Товар, Просування, Місце |
| Саморозвиток | Отримання своєчасної інформації щодо оновлення технологій, виведення на ринок нових товарів. | Товар, Просування |
| Скорочення додаткових / непов'язаних функцій | Навчання персоналу з боку організації-постачальника, детальна технічна документація виробу, інструкція до нього. | Товар |

Таблиця 2.3.2.

Опис цілей організації-споживача

| Ціль | Способи досягнення | Елемент(и) комплексу маркетингу |
|--------------------------------|--|---------------------------------|
| Скорочення витрат | Відбір виробника, що пропонує оптимальне співвідношення «ціна-якість» для товару, формує та використовує системи знижок; закупка комплексу продукції в одного виробника. | Ціна, Місце |
| Підвищення ефективності роботи | Купівля обладнання, що має необхідні технічні характеристики, відповідне специфічним для галузі | Товар |

| Ціль | Способи досягнення | Елемент(и) комплексу маркетингу |
|--|---|---------------------------------|
| | стандартам, придатне для масштабування. | |
| Зниження ризиків діяльності | Отримання гарантії, можливості закупівлі в кредит. | Ціна, Товар |
| Підтримка іміджу | Відбір постачальника з гарною репутацією на ринку, що пропонує відому ТМ. | Товар, Просування |
| Спрощення ведення діяльності | Використання обладнання, простого в експлуатації: постачання «в збірці», навчання персоналу компанії з боку організації-постачальника, детальна документація, простий інтерфейс, післяпродажна підтримка. | Товар |
| Скорочення переліку обов'язків за контрактами | Пошук постачальника, що забезпечує навчання персоналу організації, консультування з технічних питань. | Товар |
| Налагодження інформаційного потоку всередині організації | Побудова ефективної внутрішньокорпоративної мережі на базі МО. | Товар |

В ході мікросегментації ринок АМО був поділений за наступними змінними:

- ✚ форма власності;
- ✚ характер інноваційної політики.

Проведену сегментацію ринку, на якому працює ТОВ «Terratel», розглянемо в декілька етапів, реалізованих через: обґрунтування змінних сегментування, опис існуючої стратегії охоплення ринку та відбір найбільш перспективних сегментів.

Таблиця 2.3.3.

Обґрунтування змінних сегментування

| № п/п | Змінна сегментування | Значення змінної сегментування | Відмінності в ринковій поведінці | Необхідні відмінності в комплексі маркетингу |
|-------|----------------------|--------------------------------|--|--|
| 1. | Форма власності | Державна | Віддають перевагу вітчизняній продукції (середньої якості, за нижчу ціну); зацікавлені у можливостях продажу в кредит, зниження ціни, знижках на великі партії, накопичувальних знижках; працюють за | Ціна, Товар Лояльні умови оплати, гнучка система знижок. Доповнення комплексом допоміжних виробів. Продукція повинна обов'язково відповідати переліку державних стандартів. |

| № п/п | Змінна сегментування | Значення змінної сегментування | Відмінності в ринковій поведінці | Необхідні відмінності в комплексі маркетингу |
|-------|--------------------------------|--------------------------------|---|--|
| | | | довгостроковими контрактами. В своїй діяльності компанії обмежені державними формальностями. | |
| | | Приватна та колективна | Віддають перевагу імпортній продукції (більш якісній та дорогій); шукають продукт, що найточніше відповідатиме вимогам по технічним та функціональним характеристикам. Не обмежені державними формальностями. | Товар, Просування Використання імпортних компонентів при розробці, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам. Широкий асортимент. Персональний продаж. |
| 2. | Характер інноваційної політики | «Новатори» | Слідкують за новинками на ринку, активно впроваджують нові розробки, ведуть НДДКР, зацікавлені в нестандартності, інноваційності рішень. Важливим є також індивідуальний підхід з боку постачальника. | Товар, Просування Впровадження інновацій, постійне оновлення технологій, вдосконалення продукції до відповідності стандартам, що швидко змінюються. Особистий продаж, підтримка зв'язку зі споживачем на кожній стадії розробки. |
| | | «Послідовники» | Обережні в прийнятті рішень щодо застосування нових технологічних розробок. Корпоративна мережа компанії відсутня або ж побудована на основі зрілої, випробуваної технології (здебільшого представлена TDM-телефонією). | Товар, Просування Забезпечення простоти експлуатації продукту, доповнення асортименту «проміжними» виробами, що допомогли б у перебудові мережі. |

Зараз компанія працює з усіма ринковими сегментами, не розробляючи окремий комплекс маркетингу для кожного з них. Поточною стратегією охоплення ринку є агрегований маркетинг, тип маркетингу – недиференційований маркетинг.

Однак, в рамках проведеної сегментації можна виділити найбільш перспективні сегменти: державні підприємства (здебільшого, це підприємства галузі зв'язку та телекомунікацій) та приватні підприємства-новатори.

Цільовим сегментом обираємо другий з них: підприємства з новаторським підходом до ведення інноваційної політики та приватною формою власності.

2.3.2. Аналіз конкуренції

Український ринок активного мережевого обладнання з точки зору конкуренції можна розглядати в двох площинах: конкуренції мультинаціонального рівня та локального.

В площині мультинаціональної конкуренції основними гравцями ринку виступають зарубіжні вендори – лідери у виробництві АМО. Таких гравців п'ять: Cisco Systems, D-Link, ZyXEL, Juniper та Nortel (розглядаються українські представництва даних компаній). Сума часток ринку головних гравців становить близько 60%, динаміка зміни часток подана на наступній діаграмі:

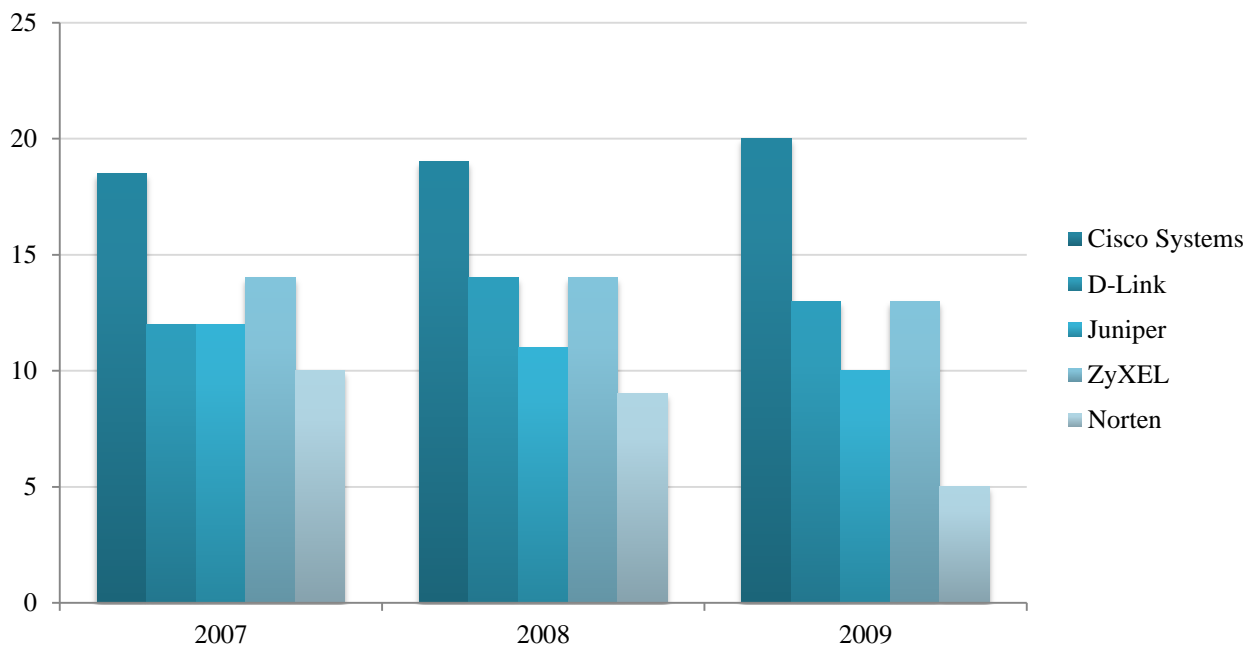


Рис. 2.3.2 Динаміка зміни ринкових часток головних гравців ринку АМО України

Не зважаючи на певні зміни у розподілі часток, ринок є консолідованим, оскільки на ньому присутній визначений лідер (компанія Cisco; ринкова частка має тенденцію до зростання), група фірм займає панівне становище та має змогу певним чином нав'язувати ринку умови розвитку.

Інша площина – площина локальної боротьби – обумовлена специфікою українських виробництв, детально розглянутою в дослідженні пропозиції. Компанії тут не здатні диктувати власні умови, їхні частки ринку розмиті.

Таблиця 2.3.4.

Аналіз конкуренції в рамках галузі

| Значення шуканої характеристики | В чому проявляється | Реакція компанії |
|--|---|---|
| Тип конкуренції на ринку: диференційована олігополія | На ринку представлена порівняно незначна кількість виробників, ТМ диференційовані, існують бар'єри проникнення на ринок, ведеться нецінова конкуренція. | Диференціація власної ТМ шляхом розробки стратегії позиціонування, ефективного сегментування ринку, впровадження продуктивних інновацій. |
| Тип родового середовища галузі: консолідований ринок | На ринку представлені 5 основних гравців (Cisco Systems, D-Link, ZyXEL, Nortel, Juniper), що займають близько 60% ринку. | Відбір цільових сегментів та розробка особливого комплексу маркетингу для кожного з них, переведення інноваційної політики на маркетингову основу, розробка програм з формування та підтримки лояльності, пошук індивідуального підходу до замовника. |

Виходячи з моделі Майкла Портера (рис. 2.3.3) на діяльність компанії впливають п'ять «сил»: потенційні конкуренти, споживачі, товари-субститути, постачальники та існуючі конкуренти. Зупинимось на кожній з них більш детально.

Загроза проникнення на український ринок АМО нових гравців представлена, здебільшого, міжнародними вендорами, що відкриватимуть свої виробництва (постачати продукцію через офіційних представників в Україні) задля розширення географії збуту власної продукції. Висока ймовірність здійснення подібної загрози пов'язана з тим український ринок телекомунікацій демонструє позитивну динаміку розвитку, національні виробники не мають суттєвого впливу на ситуацію на ринку та не задовольняють потреби, що разом із розвитком технологій формуються у споживачів.

Разом з тим, вже представлені на ринку компанії мають змогу вибудувати бар'єри виходу на ринок: кількість потенційних гравців скорочується внаслідок необхідності їм долати лояльність споживачів до вже існуючих на ринку брендів,

вкладати значний капітал та нести високі постійні витрати (н., витрати на науково-дослідну діяльність).

Споживачі АМО – підприємства галузі зв'язку й інфокомунікацій та корпоративний сектор (великі компанії, що будують власну корпоративну мережу) – впливають на діяльність виробників внаслідок:

- чутливості їх до ціни – для підприємств, що надають послуги зв'язку, АМО є вагомою складовою собівартості кінцевих послуг, отже, споживачі шукають постачальників, що пропонують продукт з найбільш оптимальним співвідношенням «ціна-якість», вибагливі при прийнятті рішення про закупівлю;
- розвиненості системи інформації та значного впливу іміджу кожної конкретної ТМ;
- контролю якості обладнання, що закупляється, споживачем.

Сила постачальників (ними для українських виробників, зазвичай, виступають безпосередньо міжнародні виробники компонентів, або ж їхні дистриб'ютори) обумовлена:

- диференціацією ринку компонентів та допоміжного обладнання;
- наявністю високих витрат перемикання на іншого постачальника, що формуються внаслідок необхідності навчання персоналу компанії-покупця роботі з новим обладнанням, часткового переналаштування виробничого процесу.

Товари-субститути для АМО представлені всередині лінійки продукції (тобто ведеться товарно-видова конкуренція). Для комутатора заміниками, з певними обмеженнями, можуть виступати мости (bridges) та мережеві концентратори (hubs), серед переваг яких можна виділити простоту в експлуатації та нижчу вартість.

Серед існуючих конкурентів компанії можна виділити трьох найбільш небезпечних (ННК). Ними являються: Cisco Ukraine, D-Link Ukraine, ZyXEL Ukraine.

Бар'єри виходу на ринок:

- диференційований продукт;
- наявність ТМ, що впізнаються;
- потреба у відчутних капіталовкладеннях для розвитку виробництва;
- високі постійні витрати;
- існуючі гравці використовують переваги від кривої досвіду;
- обов'язкове проходження процедури сертифікації;
- наявність державних та міжнародних стандартів у галузі.

Факториконкурентоспроможності:

- Технічне виконання продукту
- Якісний склад допоміжних послуг
- Підтримка споживача
- Ступінь впізнання торгової марки
- Наявність сформованої клієнтської бази
- Ступінь лояльності клієнтів
- Співробітництво з постачальниками
- Відповідність використовуваних технологій ринковим умовам
- Наявність інвестицій для розширення виробництва
- Ведення НДДКР
- Можливість доступу до цільового ринку
- Вибудовані бар'єри для конкурентів
- Строки, необхідні для вдосконалення товару, впровадження нової технології
- Унікальність конкурентної позиції
- Наявність каналів збуту
- Швидкість доставки
- Патентний захист
- Кваліфікація персоналу
- Знання ринку
- Асортимент (ширина та глибина)

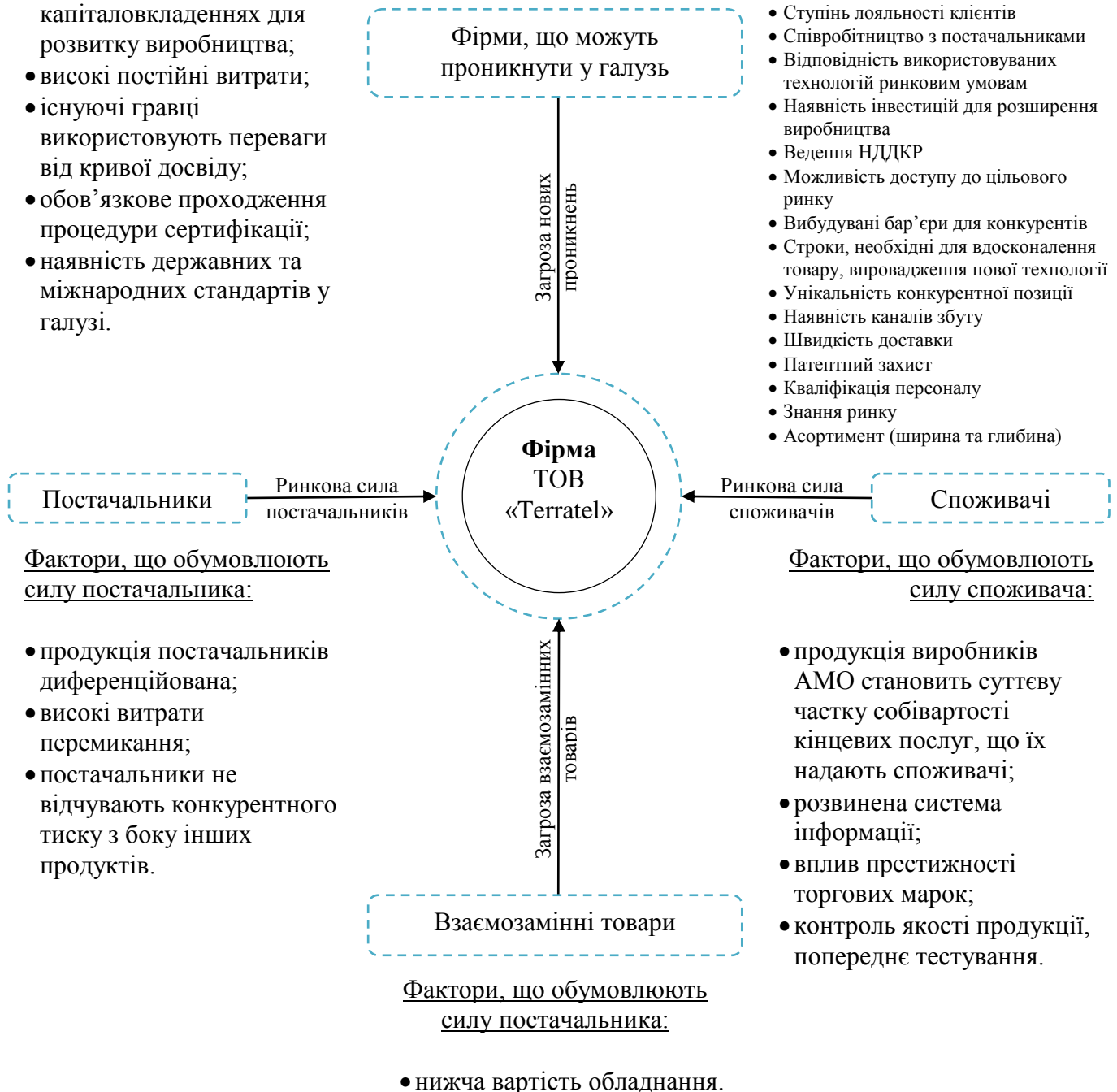


Рис. 2.3.3 Модель п'яти сил Портера для ТОВ «Terratel» на ринку АМО України

Cisco (штаб-квартира знаходиться в м. Сан-Хосе, США) – світовий лідер у галузі мережевих технологій.

Представництво Cisco в Україні (м. Київ, бізнес-центр "Горайзон Парк") було відкрито у 1998 році. Відтоді технології Cisco широко використовуються в усіх галузях економіки України. Оскільки обладнання Cisco відповідає вимогам безпеки, його закладено в основу національної системи конфіденційного зв'язку, яка об'єднує всі міністерства та відомства України в єдину захищену мережу. Технології Cisco застосовуються у різних державних установах та муніципальних службах, закладах освіти та охорони здоров'я, фінансових установах, виробничих підприємствах та енергетичних компаніях. Споживачами компанії являються такі українські оператори зв'язку як: «Укртелеком», Utel, «Київстар», «МТС», «Голден-Телеком», «Датагруп». Велика увага приділяється також малому та середньому бізнесу – Cisco розробляє спеціальні серії продуктів, призначені для побудови власної IT-інфраструктури невеликими компаніями.

Cisco має широку дистрибутивну мережу. Продаж в Україні відбувається за рахунок локальних партнерів-інтеграторів; а такі компанії як «Інком», S&T Soft-Tronik, Priocom, «Квазар-Мікро», MKS, SIS, Ulys, FF, Enran Telecom, Atlas, Lanit та Softline здійснюють складні інтеграційні проекти.

В асортименті компанії: маршрутизатори, комутатори, бездротові рішення, продукти для забезпечення фізичної безпеки приміщень, оптичні мережі, засоби керування мережами, програмне забезпечення Cisco IOS і NX-OS, різноманітні інтерфейси та модулі. Продукти та пропоновані послуги також поділяються на серії залежно від цільового споживача, формують комплекси для найбільш ефективного застосування. Обладнання Cisco проходить сертифікацію на відповідність системі УКРСЕПРО та її основним вимогам у сфері електромагнітної сумісності, безпеки та телекомунікаційних інтерфейсів. Устаткування Cisco також проходить сертифікацію у сфері технічного захисту інформації (отримані експертні висновки від ДССЗЗІ).

Cisco здійснює ефективну сервісну діяльність: надаються послуги технічної підтримки обладнання та супроводження мереж, професійні послуги (Advanced

Services) з планування та впровадження проєктів, послуги бізнес-консалтингу (Advisory Services). Компанією впроваджена програма Мережєвих академій.

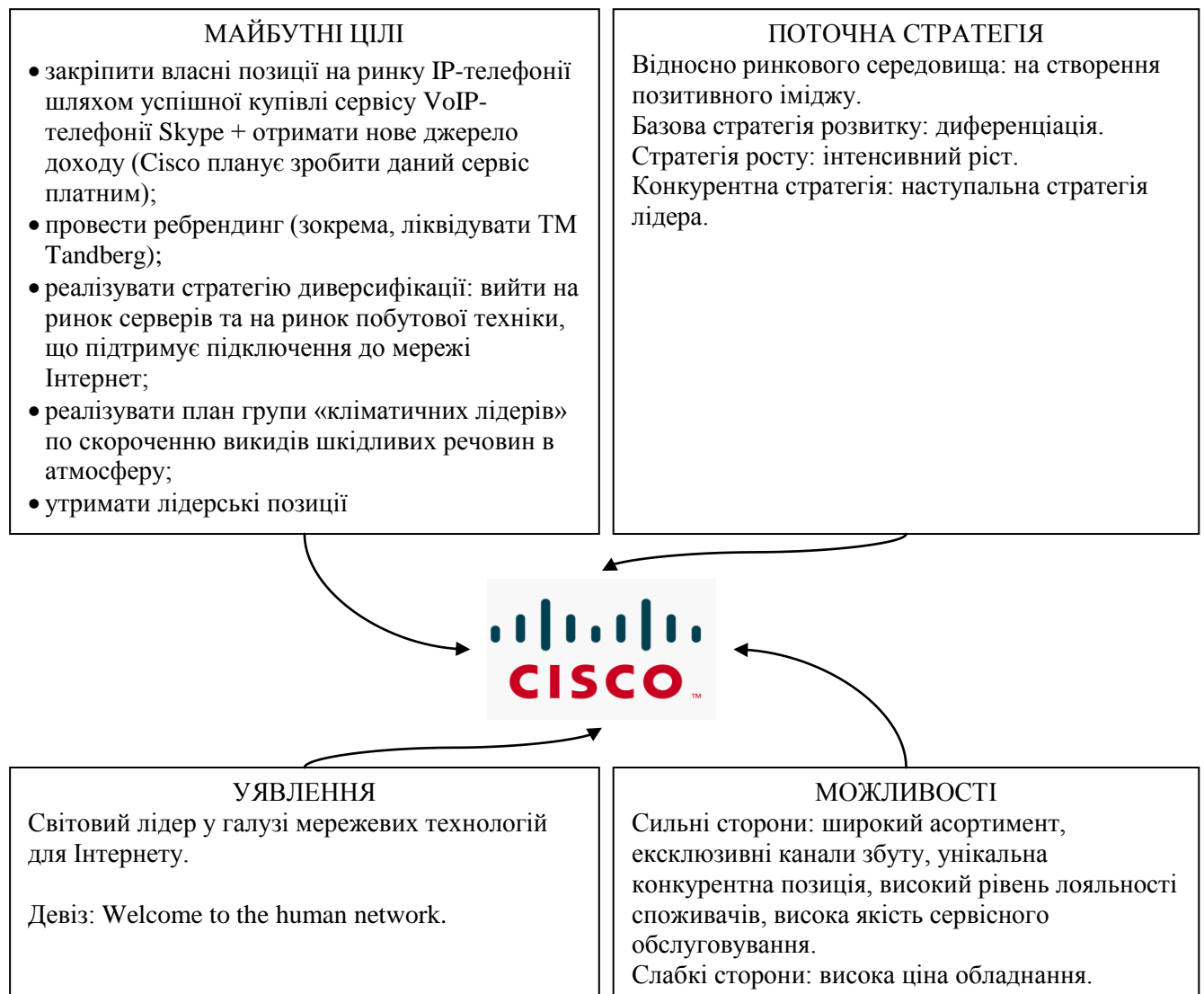


Рис. 2.3.3. Модель компонентного аналізу Портера для «Cisco»

Заснована в 1986 році в Парку Шинчу (Тайвань), компанія D-Link є всесвітньо відомим розробником і виробником мережного й телекомунікаційного обладнання й пропонує широкий набір рішень для домашніх користувачів, корпоративного сегмента й провайдерів інтернет-послуг.

Асортимент D-Link складають: бездротове обладнання, xDSL, медиаконвертери, маршрутизатори, міжмережєві екрани, мережєві адаптери, пристрої VoIP, принт-сервери, перемикачі KVM, модеми, накопичувачі NAS,

мультимедіа продукти, USB пристрої, обладнання PowerLine та Power over Ethernet, обладнання для мереж GEPON, засоби управління SNMP.

Дилерська мережа: 127 регіональних офісів на території більш ніж 100 країн світу. Головне представництво D-Link розташоване в Києві.

Компанія надає гарантію на всю свою продукцію, здійснює ремонт обладнання. Відкритий учбовий центр D-Link на базі Харківського національного університету радіоелектроніки; в регіональних офісах проводяться безкоштовні семінари.

D-Link володіє патентами і авторськими правами на ряд унікальних розробок, в числі яких: комп'ютерні чіпи ASIC, технологічний дизайн, програмне забезпечення та інша інтелектуальна власність. Продукція сертифікована на території України; компанія має міжнародні сертифікати ISO, TUV.

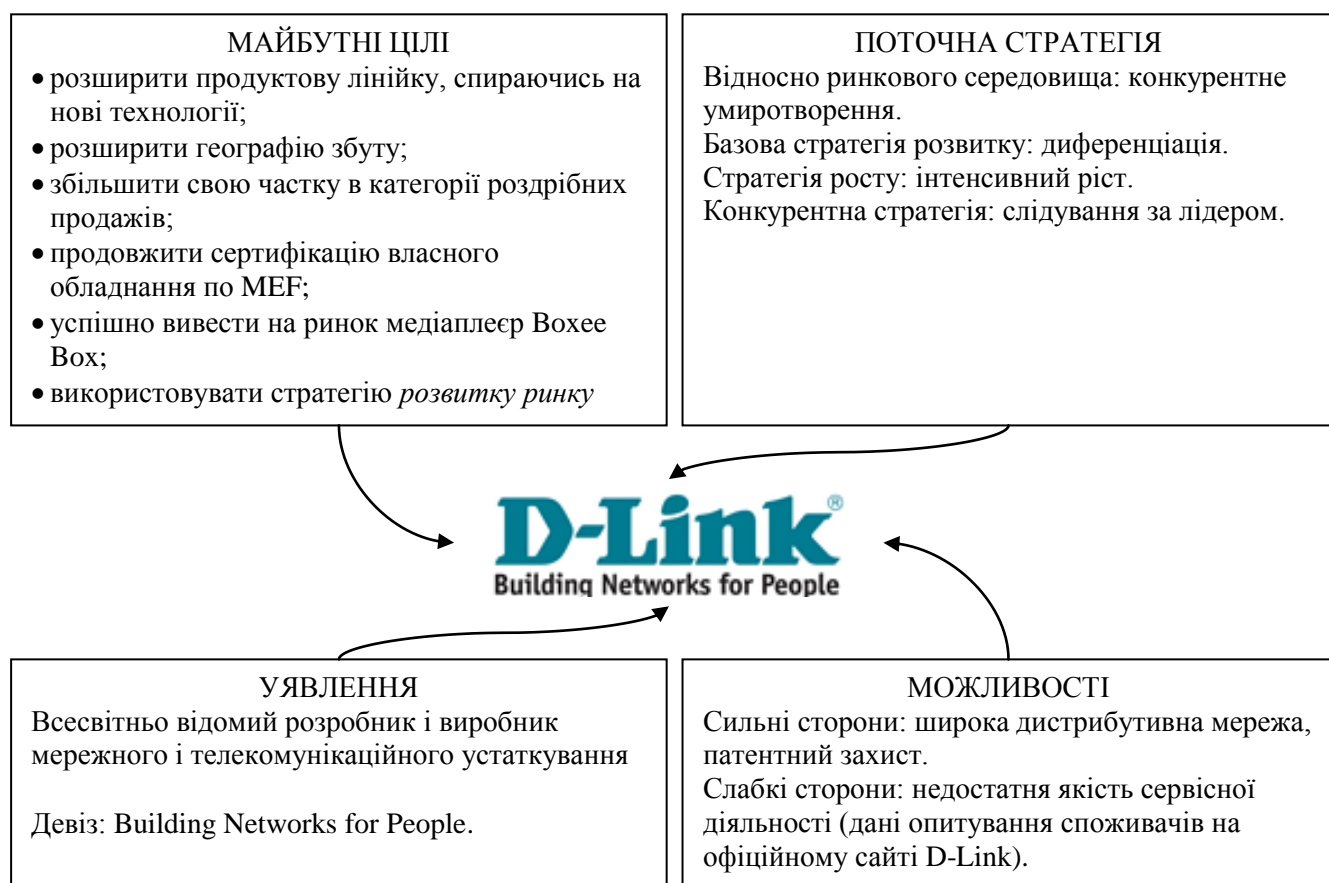


Рис. 2.3.4. Модель компонентного аналізу Портера для «D-Link»

Корпорація ZyXEL Communications є одним з провідних розробників мережевих рішень на базі інтернет-технологій. До пріоритетних напрямів бізнесу компанія відносить рішення для широкополосного доступу, рішення для універсальних конвергентних мереж (NGN) та мережевої безпеки, а також обладнання для цифрового будинку.

Офіційним представництвом компанії ZyXEL Communications в Україні є ZyXEL Ukraine (м. Київ). Серед основних завдань, які вирішуються представництвом: координація роботи партнерів ZyXEL на ринку України; реалізація маркетингової політики компанії ZyXEL; створення мережі авторизованих сервісних центрів для забезпечення якісного і доступного сервісного обслуговування всього спектру обладнання ZyXEL в гарантійний та післягарантійний період; організація сертифікації обладнання, що ввозиться на територію України; надання інформаційної та технічної підтримки власникам обладнання ZyXEL.

Складовими асортименту компанії є: NGN, DSL, GEPON, VoIP, PowerLine обладнання, мережні накопичувачі, мережеве обладнання для створення домашніх, офісних і операторських Ethernet мереж по мідних або оптичних каналах зв'язку, бездротове обладнання, міжмережеві екрани, VPN, UTM, телефонні модеми, обладнання ISDN, обладнання для створення кабельних мереж, спеціалізоване ПЗ для обладнання ZyXEL. Компанія також розвиває масштабовану мережеву операційну систему власної розробки ZyNOS™, що забезпечує швидку інтеграцію нових технологій в продукцію і реалізацію єдиного уніфікованого інтерфейсу налаштування, діагностики та управління продуктами ZyXEL.

Підтримка споживачів здійснюється через Центр інформації та підтримки (надаються консультації по функціональності, порівняльним характеристикам і застосуванні продукції ZyXEL; наявна гаряча лінія), інтерактивну систему консультацій (форма запити), розміщену на сайті «база знань» (FAQ). Існує також «центр завантажень», що містить детальну документацію по кожному з виробів, драйвери, прошивки та програмне забезпечення (ZyXEL випускає оновлення

мікропрограм і драйверів протягом усього життєвого циклу виробу; всі оновлення поширюються безкоштовно).

Компанією впроваджена Міжнародна програма підготовки сертифікованого інженера ZyXEL Communications з... (певна товарна категорія).

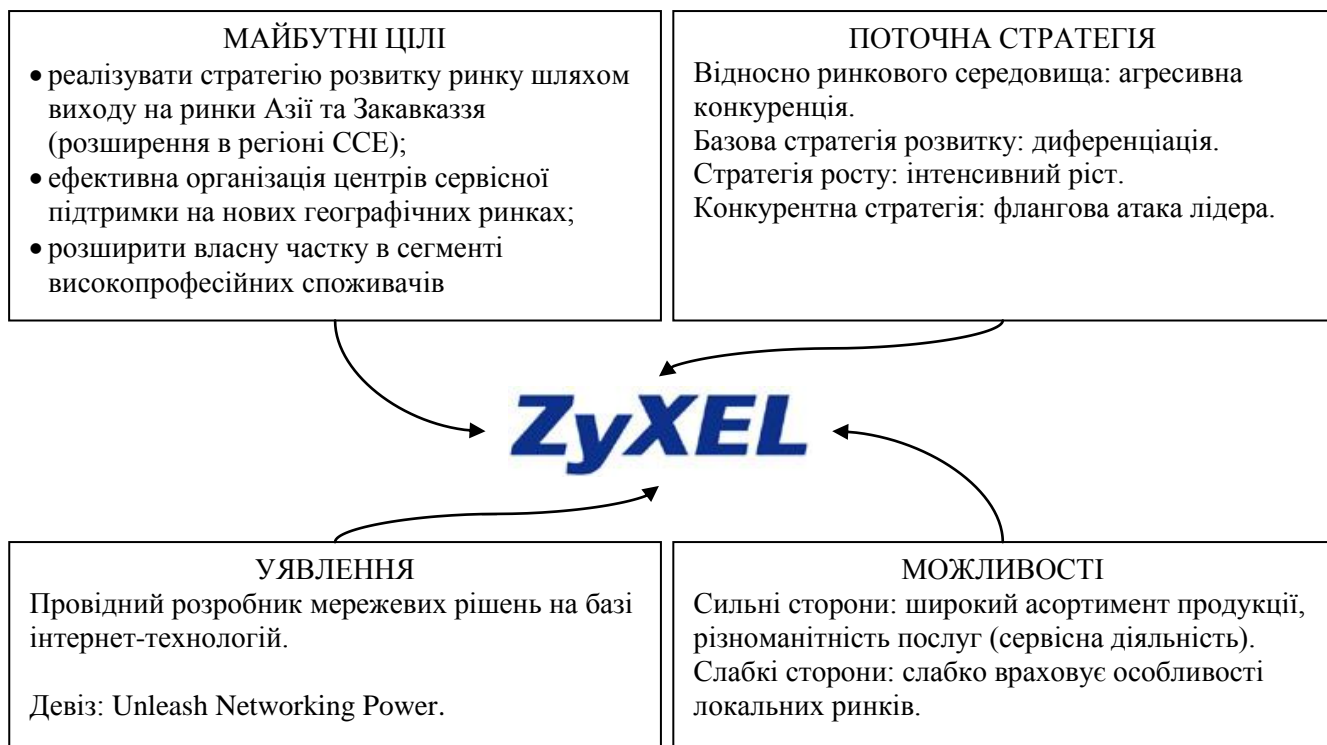


Рис. 2.3.5. Модель компонентного аналізу Портера для «ZyXEL»

Реакцію конкурентів на зміну попиту споживачів дослідимо, використовуючи наступну таблицю:

Таблиця 2.3.5.

Аналіз реакції ННК на зміни попиту

| Найменування конкурента | Збільшення попиту | Зменшення попиту |
|-------------------------|---|---|
| Cisco | <ul style="list-style-type: none"> – використання наступальної стратегії лідера; – розширення ринків збуту (географічних); – викуплення виробничих потужностей, торгових марок; – розгортання масштабної рекламної кампанії | <ul style="list-style-type: none"> – використання методів зміни ринкового середовища (лобіювання інтересів на національних та міжнародному ринках); – формування асоціацій, інтегрування діяльності; – реклама з функцією нагадування; – головна ціль діяльності: |

| Найменування конкурента | Збільшення попиту | Зменшення попиту |
|-------------------------|--|--|
| | | утримання ринкової частки |
| D-Link | <ul style="list-style-type: none"> –вибудовування бар'єрів виходу на ринок на основі наявних у компанії патентів; –реалізація стратегії диверсифікації; –захоплення каналів збуту, розширення дистрибутивної мережі | <ul style="list-style-type: none"> – покращення ведення сервісної діяльності; – зниження рівня цін; – реалізація підходу «стати краще самому» (ведення НДДКР, удосконалення технічних властивостей продукції, позиціонування) |
| ZyXEL | <ul style="list-style-type: none"> –перехід до фронтальної атаки лідера; –рекламна кампанія; –реалізація стратегії розвитку ринку | <ul style="list-style-type: none"> – послаблення конкурента (переманювання кадрів, захоплення ексклюзивних каналів збуту); – зниження рівня цін |

Аналіз сильних та слабких сторін «Terratel» відносно розглянутих ННК проведемо з використанням таблиці 2.3.6. В ній за факторами конкурентоспроможності порівнюватимемо конкуруючі компанії відносно «Terratel» (її значення по замовчуванню прийнято за 0).

За даними таблиці можемо зробити певні висновки. Так, сильними сторонами ТОВ «Terratel» являються: доступний рівень цін, реалізація індивідуального підходу до споживача, гнучкість компанії, швидкість доставки та знання специфіки локального ринку.

В свою чергу, слабкі сторони представлені як: низька суб'єктивна якість продукції, недостатньо глибокий асортимент, доволі низька ефективність управління компанією, відсутність унікальної конкурентної позиції на ринку та вибудованих бар'єрів.

Таблиця 2.3.6.

Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Terratel»

| № | Фактор конкурентоспроможності | Бали 1-20 | Рейтинг товарів-конку rentів у порівнянні з ТОВ «Terratel» | | | | | | |
|-----|--|--------------|---|-----|----|----|-----|----|-----|
| | | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Унікальність продукту: Об'єктивна якість | | | | | ○● | * | | |
| | Суб'єктивна якість | | | | | | | ○● | * |
| 2. | Асортимент (ширина та глибина) | | | | | | | | *●○ |
| 3. | Рівень цін | | * | ● | ○ | | | | |
| 4. | Якісний склад та ефективність надання сервісних послуг | | | | ● | | | ○ | * |
| 5. | Ступінь сформованості бренду | | | | | | | | *●○ |
| 6. | Ступінь лояльності споживачів | | | | | | ● | ○ | * |
| 7. | Індивідуальний підхід до споживача | | | ○● | * | | | | |
| 8. | Сформована клієнтська база | | | | | | *●○ | | |
| 9. | Доступ до цільового ринку | | | | | | ●○ | * | |
| 10. | Ефективність управління компанією | | | | | | ○ | ● | * |
| 11. | Ефективність управління якістю продукції | | | | | ○ | ●* | | |
| 12. | Гнучкість та можливість змінювати профіль діяльності залежно від ринкових умов | | | * | ●○ | | | | |
| 13. | Відповідність використовуваних технологій ринковим умовам | | | | | ● | *○ | | |
| 14. | Строки, необхідні для вдосконалення товару, впровадження нової технології | | | | | | | ● | *○ |
| 15. | Наявність інвестицій для розширення виробництва | | | | | | | | *●○ |
| 16. | Сформованість бази для ведення НДДКР | | | | | | | ●○ | * |
| 17. | Можливість скорочення логістичних витрат на українському ринку | | | ●○ | * | | | | |
| 18. | Наявність каналів збуту (ширина та глибина) | | | | | | | | *●○ |
| 19. | Швидкість доставки | | *●○ | | | | | | |
| 20. | Унікальність конкурентної позиції | | | | | | | ●○ | * |
| 21. | Вибудовані бар'єри для конкурентів | | | | | | | ○ | ●* |
| 22. | Патентний захист | | | | | | ○ | * | ● |
| 23. | Кваліфікація персоналу | | | | | ● | ○* | | |
| 24. | Знання тенденцій ринку | | | | | ●○ | * | | |
| 25. | Знання особливостей локального ринку | | | *●○ | | | | | |

Де * – Cisco, ● – D-Link, ○ – ZyXEL.

2.3.3. Аналіз постачальників

Постачальників ТОВ «Terratel» умовно можна поділити на дві групи: постачальники компонентів та постачальники послуг. Розглянемо найбільш основних з них за наведеними групами:

I. Постачальники компонентів

1. ТОВ «Космодром» (м. Харків) – постачальник електронних компонентів з широкою дистрибутивною сіткою по Україні. В асортименті компанії представлена продукція таких міжнародних виробників як: ATMEL, International Rectifier, MAXIM, Mean Well, Motien, RECOM, Chinfa, PHILIPS, DALLAS SEMIKRON, Bright LED, King Bright, BESTAR, WAN JIA, National Semiconductor, HoneyWell, WAVECOM, Sumida, Hitachi-AIC, Winstar ST.

Серед компонентів, що їх постачає «Космодром»: активні прилади (напівпровідники, діоди, транзистори, IGBT модулі, мікросхеми, РК-індикатори, світлодіоди, семисегментні індикатори, датчики вологості, прискорення, температури, струму, тиску, перетворювачі напруги, джерела живлення, інвертори, тиристори, симистори, драйвера); пасивні компоненти (керамічні та плівкові, електролітичні конденсатори, постійні та змінні резистори); реле електромеханічні, реле.

2. Freescale Semiconductor – є світовим лідером в області виробництва напівпровідникових компонентів для побудови вбудованих систем та пристроїв телекомунікацій для великих і динамічно розвиваються ринків. Має представництва в 30 країнах світу.

Для ТОВ «Terratel» компанія виступає основним постачальником DSP та процесорів. Вони є основою для реалізації інтелектуальних функцій в різних електронних пристроях і можуть бути запрограмовані з урахуванням функціональних особливостей різних додатків. Портфель вбудованих процесорів компанії включає в себе мікроконтролери, цифрові сигнальні процесори, а також комунікаційні процесори.

3. Analog Devices – американська компанія, виробник інтегральних мікросхем для вирішення завдань перетворення сигналів (у тому числі аналого-цифрових перетворювачів та цифрових сигнальних процесорів).

Постачальник мікроконтролерів, перетворювачів даних, інтерфейсів.

4. Корпорація Actel та Microsemi – один з найбільших виробників аналогових, цифро-аналогових і дискретних компонентів високої надійності. В свою чергу, Actel являється практично єдиним масовим виробником високоємних програмованих логічних інтегральних схем (FPGA).

Для «Terratel» дана компанія є постачальником FPGA та контролерів змішаних сигналів.

5. Xilinx – американська корпорація, займається розробкою і виробництвом інтегральних мікросхем і програмованих логічних елементів. Постачальник FPGA та контролерів змішаних сигналів.

II. Постачальники послуг

6. Cube CZ – визнаний виробник друкованих плат. Співпрацює з «Terratel» з 2007-го року, виготовляючи плати на замовлення за здійсненими розробками.

Визначення критеріїв відбору постачальників є важливим елементом процесу управління зв'язками з постачальниками. До них включають:

- якомога низька ціна;
- зручне місцезнаходження / надання постачальником послуг по транспортуванню продукції;
- наявність бонусних програм;
- відповідність продукції вимогам технологічного процесу на виробництві;
- надійність постачальника (постачальники умовно поділяються на категорії: відмінний, надійний, ненадійний, незадовільний) тощо.

Безперебійність забезпечення і оптимізація собівартості, безумовно, пов'язані також з іншим принципом – прямого виходу на виробника комплектуючих і зменшення ланцюжка посередників.

2.3.4. Аналіз посередників

ТОВ «Terratel» співпрацює з наступними посередниками:

- а) логістичні фірми;
- б) агентства з надання маркетингових та юридичних послуг
 - центр систем якості «Приріст-Система»;
 - власний маркетинговий підрозділ;
- в) кредитно-фінансові установи
 - Промінвест Банк;
 - страхова компанія «Вексель».

2.3.5 Контактні аудиторії

Контактними аудиторіями ТОВ «Terratel» є:

- а) фінансові установи
 - Промінвест банк;
- б) засоби масової інформації (проводять аналізи ринку, висвітлюють певну інформацію про компанію, друкують рекламні матеріали);
- в) державні установи
 - податкова служба;
 - служба пожежної безпеки;
 - санепідемстанція тощо;
- г) широка публіка (впливає на діяльність компанії, оскільки попит на промисловому ринку залежить від попиту на споживчому).

2.4. Висновки за результатами аналізу маркетингового середовища

2.4.1. Зведені таблиці маркетингового середовища

Таблиця 2.4.1

Фактори загроз

| № п/п | Фактор | К-т значущості | Загроза | Реакція |
|-------|---|----------------|--|---|
| 1. | Вихід на ринок нових гравців (Samsung, AirTiers) | 20 | Посилення конкуренції на ринку → втрата ринкової частки, скорочення обсягів збуту. | Стимулювання збутового апарату. Налагодження інформаційного потоку задля підвищення суб'єктивного рівня сприйняття характеристик товару. |
| 2. | Оновлення стандартів | 20 | Ускладнення виробничого процесу. Переробка вже готової продукції. | Диференціація продукту, позиціонування по відповідності стандартам, ринковим вимогам. Приєднання до консорціумів розробки стандартів. |
| 3. | Поширення конвергенційних та інтеграційних процесів | 19 | Скорочення попиту на традиційні рішення АМО. Значні витрати на розробку нових продуктів, високі інноваційні ризики. | Переорієнтація на технології концепції мультисервісних мереж, NGN. Аналіз умов ринку, дослідження споживчих вимог. |
| 4. | Прийняття Технічного регламенту обмеження використання деяких небезпечних речовин в електричному та електронному обладнанні | 15 | Ускладнення виробничого процесу. | Перегляд вмісту небезпечних речовин в компонентах, що використовуються у виробництві, заміна, удосконалення технології. |
| 5. | Поява на українському ринку АМО китайських виробників | 11 | Зменшення прибутковості ведення діяльності у галузі → скорочення обсягів прибутку компанії. Зменшення обсягів попиту за рахунок переорієнтації споживача на дешевші аналоги. | Диференціація продукту, позиціонування по якості, формування торгової марки. Пошук можливостей побудови вхідних бар'єрів. Використання захисної стратегії |

| № п/п | Фактор | К-т значущості | Загроза | Реакція |
|-------|---|----------------|---|---|
| | | | | ціноутворення. |
| 6. | Часткове пониження рівня цін до демпінгових | 9 | Порушення правил справедливої конкуренції, перенасичення ринку, дискредитація українського виробника. | Диференціація продукції, позиціонування по якості, об'єктивних характеристиках продукції |
| 7. | Злиття компанії Actel та корпорації Microsemi у жовтні 2010-го року | 9 | Скорочення продуктової лінійки, що постачається; зміна цінової політики, зміна умов поставок. | Переоформлення договорів, розробка детальної документації. Пошук альтернативного постачальника. |

Таблиця 2.4.2

Фактори можливостей

| № п/п | Фактор | К-т значущості | Можливість | Реакція |
|-------|---|----------------|---|--|
| 1. | Поширення конвергенційних та інтеграційних процесів | 19 | Формування конкурентної переваги. Використання «переваги відстаючого». | Переорієнтація на технології концепції мультисервісних мереж, NGN. Аналіз умов ринку, дослідження споживчих вимог. |
| 2. | Формування потреби в отриманні комплексної структури мережевого господарства | 17 | Використання переваги низької вартості експлуатації пропонованого обладнання. | Розширення асортименту шляхом розробки комплексу обладнання. Надання послуг по проектуванню мережі. Позиціонування по вартості експлуатації. |
| 3. | Вступили в силу нові норми щодо ввезення радіоелектронних засобів на територію України (від 28.09.2010) | 15 | Ускладнення виробничого процесу. | Перегляд вмісту небезпечних речовин в компонентах, що використовуються у виробництві, заміна, удосконалення технології. |
| 4. | Збільшення загальних обсягів інвестицій у сферу інформатизації | 13 | Розширення ринкової частки, збільшення обсягів збуту. | Збільшення глибини та ширини каналів збуту, позиціонування марки. |
| 5. | Нова лінійка високопродуктивних масивів програмованої | 12 | Скорочення собівартості виробу, зниження вартості | Укладення договорів на поставку, обумовлення |

| № п/п | Фактор | К-т значущості | Можливість | Реакція |
|-------|---|----------------|---|---|
| | логіки (FPGA) Spartan-6 Xilinx | | його подальшої експлуатації. | можливості тестування. Репозиціонування (по вартості експлуатації). |
| 6. | Підвищення інформаційної культури населення | 11 | Зростання попиту на продукцію внаслідок зростання попиту на послуги Інтернет. | Диференціація продукції, несуттєві удосконалення продукту та репозиціонування. |
| 7. | Тенденція до побудови внутрішньоорганізаційних мереж | 10 | Зростання попиту на продукцію з боку корпоративного сектору. | Диференціація продукції, розробка окремого комплексу маркетингу для сегменту корпоративних клієнтів. |
| 8. | Перехід до побудови оптичних мереж по технології FTTH | 6 | Виявлення нових потреб споживачів, зайняття відповідної ринкової ніші. | Забезпечення обладнання необхідними технічними характеристиками. Реалізація стратегії розвитку ринку, формування ринкової ніші та побудова бар'єрів виходу на неї. |

2.4.2. Висновки відносно маркетингової проблеми чи можливості

Таблиця 2.4.3

Висновки щодо причини виникнення симптоматики

| Складові | Сутність (в чому полягає) | Аргументуючі фактори | Реакція компанії |
|----------------------------|--|---|--|
| Зовнішні причини | | | |
| Можливості ведення бізнесу | Обумовлені зовнішніми факторами, що впливають на якість конкурентного середовища. Полягають у: високому рівні захищеності ринку АМО від виходу на нього нових виробників; можливості залучення коштів внаслідок перетікання капіталу у галузь; наявності різноманітних технологій задоволення базової потреби, що дозволяє диверсифікувати виробництво або ж, навпаки, зосередитись на використанні однієї специфічної технології; можливість технологічного оновлення та удосконалення виробництва. Передбачається технологічний стрибок. | Зміни у політико-правовому середовищі (прийняття нових норм ввезення продукції на територію країни), що стають передумовою формування бар'єрів входу на ринок. Приплив інвестицій у ІКТ-галузь. Розвиток науково-технічного середовища, що відображається в поширенні інтеграційних та конвергенційних процесів, розвитку технології NGN. | Удосконалення технічних характеристик виробу, диференціація продукції. Використання горизонтального маркетингу: використання різних технологій для задоволення специфічних потреб одного сегмента; використання стратегії спеціалізації. |
| Попит | Існує значний розрив між ємністю ринку та його поточним потенціалом → можливість розширення ємності ринку. Попит на продукцію компанії скоротився. Якісні зміни попиту, що полягають у підвищенні попиту на мультисервісні мережі та його зниження на традиційні рішення. Підвищення попиту з боку корпоративного сектору. | Зміни у науково-технічному середовищі: поширення конвергаційних та інтеграційних процесів, розвиток технологій для переходу на мережі «нового покоління». Підвищення інформаційної культури населення. Розвиток бізнес-культури, що дає поштовх компаніям до побудови власної внутрішньої мережі. | Обрання більш глибокого проникнення на ринок за матрицею Ансоффа. Диференціація продукції. Зосередження зусиль на корпоративному сегменті, розробка окремого комплексу маркетингу. Ведення НДДКР, технологічні удосконалення. |
| Пропозиція | Зміни виражаються через загострення конкуренції на ринку. | Поява на ринку китайських виробників, що не витримують ціновий | Відхід в нішу, формування високих бар'єрів входу в неї. Диференціація |

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|--|
| | | рівень. Вихід на ринок нових гравців. | продукції. Використання захисної стратегії ціноутворення. Налагодження інформаційного потоку задля підвищення суб'єктивного сприйняття продукції та торгової марки споживачем. |
| Внутрішні причини (імплементация) | | | |
| Комплекс маркетингу | Використовується недиференційований маркетинг: продукція пропонується всьому ринку без розбиття на сегменти. Відсутня чітка стратегія позиціонування. | Існування недоліків у інфраструктурі компанії (недоліки стратегічного управління компанією, неможливість довгострокового планування) та діяльності, пов'язаній з маркетингом та збутом (відсутність довгострокової маркетингової стратегії підприємства). | Перехід до концентрованого маркетингу (а саме: стратегії нішера) з зосередженням зусиль на одній ніші ринку. Визначення довгострокових цілей компанії, на їх основі – розробка комплексу маркетингу (що забезпечував би обрану стратегію охоплення ринку). |

На основі проведеного аналізу та з використанням матриці Ансоффа (рис. 2.3.6) визначимо вектор розвитку, який необхідно обрати компанії «Terratel».

| | | | |
|-------|----------|------------------|-----------------|
| | | Товар | |
| | | Існуючий | Новий |
| Ринок | Існуючий | Реанімація ринку | Розвиток товару |
| | Новий | Розвиток ринку | Диверсифікація |

Рис. 2.3.6 Компоненти вектору зростання по І. Ансоффу

Таким чином, подальшим вектором розвитку підприємства є обрання стратегії більш глибокого проникнення на ринок, основане на існуючих у компанії можливостях зростання в рамках даного ринку (зумовлені можливістю збільшення ємності ринку).

Маркетинговою проблемою підприємства є відсутність чіткої маркетингової стратегії компанії.

Натомість, маркетинговою можливістю – використання стратегії «хитрої лисиці» з виходом у нішу та зайнятті на ній унікальних позицій.

Відповідність або ж невідповідність ринково-продуктової стратегії ТОВ «Terratel» ринковій ситуації проаналізуємо у таблиці:

Таблиця 2.4.4

Відповідність ринково-продуктової стратегії компанії ринковій ситуації

| № | Елемент | В чому полягає проблема / невідповідність |
|----------------------|-----------------------|--|
| Ринкова стратегія | | |
| 1 | Цільова аудиторія | Компанія використовує недиференційований тип маркетингу, розфокусовуючи зусилля на всі ринкові сегменти та розробляючи єдиний комплекс маркетингу для всього ринку. <i>Невідповідність</i> такої стратегії полягає в тому, що |
| 2 | Позиціонування | «Terratel» не має чіткої стратегії позиціонування, споживач, таким чином, не має визначеного уявлення про компанію. <i>Недопозиціонування</i> , спричинене нерозробленою стратегією просування, недостатньою кількістю рекламних звернень. |
| 3 | Конкурентна стратегія | На даному етапі компанія притримується стратегії слідування за лідером, що не є повністю виправданим. Виходячи з особливостей «Terratel» (невеликий розмір компанії, високий інтелектуальний та технологічний потенціал, здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища) та зовнішніх передумов (існування в сегменті приватних підприємств-«новаторів» більш вузького «угруповання» споживачів, що має специфічні, відмінні потреби), компанії варто переорієнтуватись на <i>стратегію нішера</i> . |
| Продуктова стратегія | | |
| 1 | Товарна стратегія | Компанія не вичерпала можливості у розвитку існуючого товару, отже <i>невідповідності немає</i> . |
| 2 | Цінова стратегія | Ціна на продукцію «Terratel» формується на основі поточного рівня цін. <i>Невідповідності немає</i> . |
| 3 | Збутова стратегія | Компанія реалізує власну продукцію шляхом особистого продажу та на тематичних, промислових виставках. Так як продукція є високотехнологічною і тому виробляється здебільшого на замовлення; налагоджена система доставки, то (на даному етапі розвитку компанії) <i>невідповідності у збутовій стратегії немає</i> . |
| 4 | Стратегія просування | Комплекс маркетингових комунікацій «Terratel» включає |

| № | Елемент | В чому полягає проблема / невідповідність |
|---|---------|---|
| | | участь у спеціалізованих виставках та персональний продаж. <i>Недостатня увага</i> , тим не менш, приділяється рекламному впливу, налагодженню інформаційного потоку до споживача. |

2.4.3. Аналіз можливостей і загроз

Таблиця 2.4.5

Найбільш ймовірні можливості

| № п/п | Можливості | Вплив (1÷20) | Ймовірність реалізації можливості (0-1) |
|-------|---|--------------|---|
| 1 | Зростання попиту на АМО з боку корпоративного сектору | 15 | 0,8 |
| 2 | Розширення виробництва з залученням інвестицій | 16 | 0,4 |
| 3 | Вдосконалення технічних характеристик внаслідок використання оновлених компонентів | 10 | 0,6 |
| 4 | Зростання попиту на АМО з урахуванням вторинності попиту і внаслідок зростання інформаційної культури населення | 15 | 0,7 |
| 5 | Скорочення обсягів ввізної продукції внаслідок посилення норм ввозу радіоелектронних засобів | 17 | 0,3 |

Таблиця 2.4.6

Найбільш ймовірні загрози

| № п/п | Загрози | Вплив (1÷20) | Ймовірність реалізації загрози (0-1) |
|-------|---|--------------|--------------------------------------|
| 1 | Втрата частки ринку внаслідок виходу на український ринок міжнародних вендорів | 20 | 0,9 |
| 2 | Скорочення попиту на обладнання для традиційних мереж | 8 | 0,7 |
| 3 | Зменшення обсягів збуту внаслідок переорієнтації споживача на дешевші аналоги продукції | 15 | 0,5 |
| 4 | Підвищення собівартості продукції внаслідок заміни компонентів, невідповідних до нових норм | 10 | 0,3 |
| 5 | Необхідність внесення змін у виробничому процесі внаслідок оновлення стандартів | 10 | 0,4 |

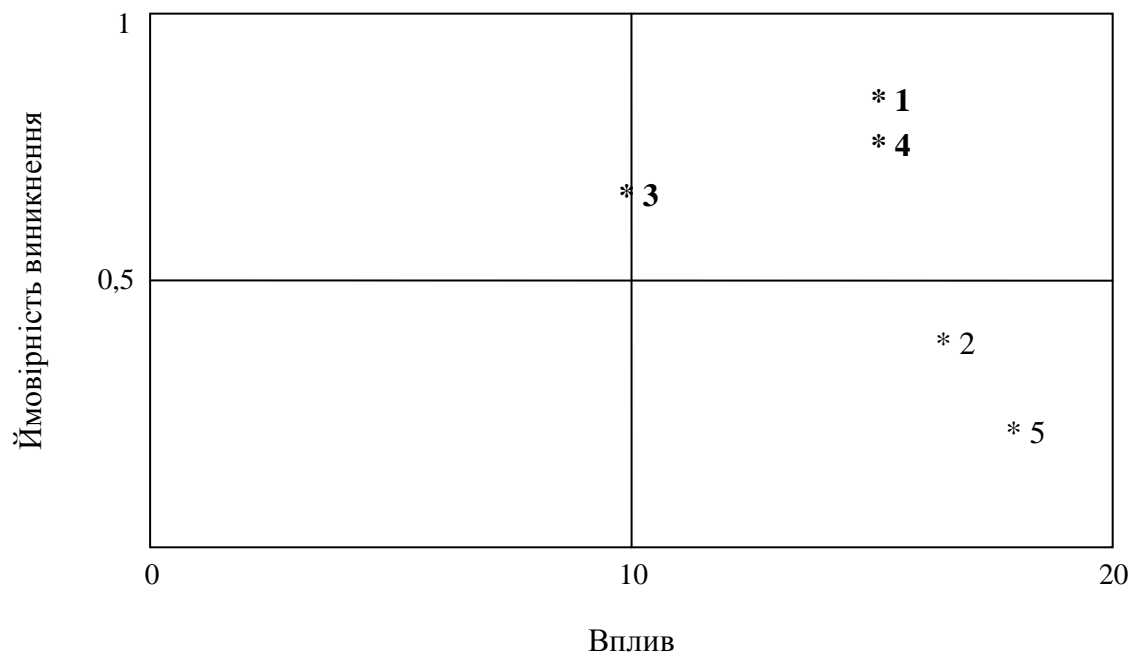


Рис. 2.4.1 Матриця можливостей

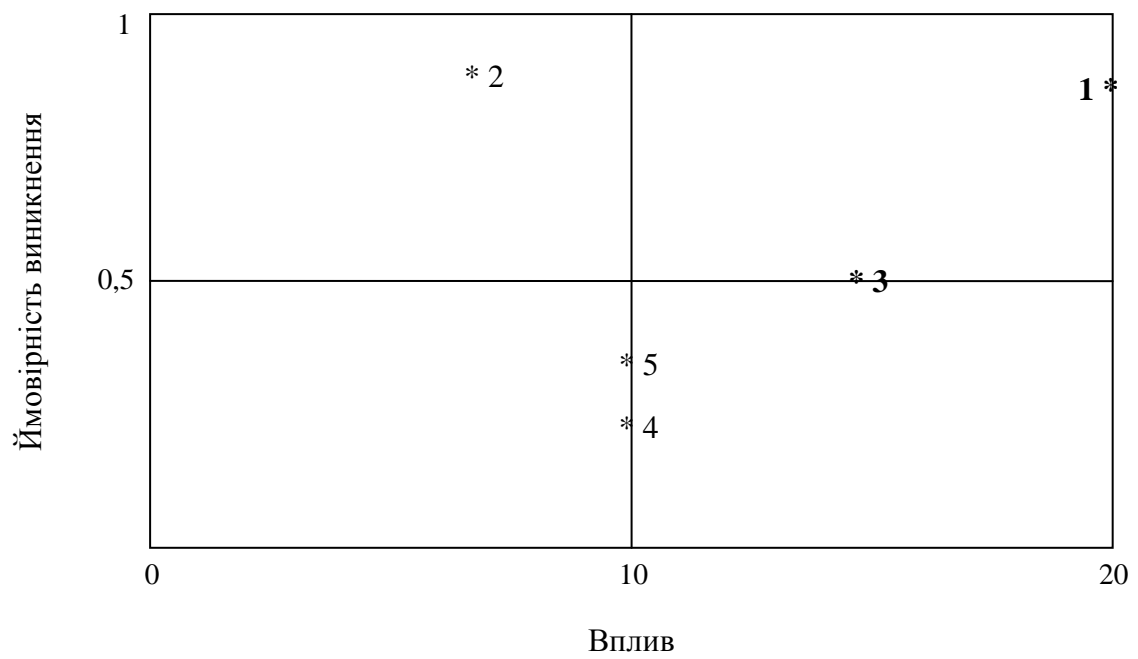


Рис. 2.4.2 Матриця загроз

2.4.4. Результати SWOT-аналізу

Проведений SWOT-аналіз подамо у вигляді таблиці:

Таблиця 2.4.7

SWOT-аналіз для ТОВ «Terratel»

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • доступні ціни, адекватне співвідношення «ціна-якість»; • індивідуальний підхід до споживача; • висока гнучкість організації, можливість змінюватися залежно від ринкових умов; • швидка доставка продукції; • низькі затрати на логістичні послуги; • знання особливостей локального ринку. | <p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • низька суб'єктивна якість продукції; • не сформованість бренду; • недостатній рівень інвестування; • нерозвинутість каналів збуту; • відсутність унікальної конкурентної позиції; • незначні виробничі потужності; • недоліки в управлінській діяльності. |
| <p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання попиту на АМО з боку корпоративного сектору; • вдосконалення технічних характеристик внаслідок використання оновлених компонентів; • зростання попиту на АМО з урахуванням вторинності попиту і внаслідок зростання інформаційної культури населення. | <p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> • втрата частки ринку внаслідок виходу на український ринок міжнародних вендорів; • зменшення обсягів збуту внаслідок переорієнтації споживача на дешевші аналоги продукції. |

2.4.5. Оцінка ризиків підприємства та споживачів

Для дослідження основних типів ризиків для споживачів та для самого підприємства використаємо наступні таблиці:

Таблиця 2.4.8

Типи ризиків споживача

| Тип ризику | У чому проявляється по відношенню до товару | Спосіб нівелювання |
|----------------|---|---|
| Фінансовий | Вартість виробу становитиме суттєвий відсоток від вартості всієї мережі. | Пошук можливостей зниження собівартості продукту; підкріплення виробу наданням широкого переліку сервісних послуг; розробка безкоштовного ПЗ під виріб; надання знижок при комплексних закупках. |
| Функціональний | Виріб не матиме зазначених технічних та експлуатаційних властивостей, виникнуть труднощі в експлуатації; заявлені можливості продукту не відповідатимуть фактичним. | Розробка детальної документації; консультації з технічних питань до та після продажу. |
| Часовий | Встановлення виробу та подальша його експлуатація вимагатиме відчутних затрат часу. | Забезпечення простоти встановлення та експлуатації виробу споживачем шляхом: розробки документації, розробки зрозумілого інтерфейсу, забезпечення автоматизації установки ПЗ, навчання роботі з продуктом, консультацій з технічних питань. |

Таблиця 2.4.9

Типи ризиків підприємства

| Тип ризику | Джерело виникнення | Спосіб нівелювання |
|------------------|--|---|
| Правовий | Конкуренти: лобіювання власних інтересів, зміна правового середовища ринку. Законодавство: зміна норм, стандартів, ускладнення процедури сертифікації тощо. | Постановка бар'єру шляхом лобіювання інтересів; формування асоціацій. |
| Технічний | Технічна база компанії: невідповідність використовуваних технологій затребуваним ринком. | Планування діяльності; аналіз динаміки ринку. |
| Постачальницький | Постачальники: поставка неякісних комплектуючих, зрив або зміна умов договорів, подовження термінів поставки. | Ретельний, поетапний відбір постачальників (врахування інтегрованого показника надійності того чи іншого постачальника); детальне прописання умов |

| Тип ризику | Джерело виникнення | Спосіб нівелювання |
|-------------------|---|---|
| | | договорів. |
| Управлінський | Управлінський персонал: прийняття не виправданих, нерациональних рішень, неточне планування діяльності. | Удосконалення системи планування на виробництві; підкріплення рішень, що приймаються, фінансовими показниками. |
| Валютний | Валютний курс: втрати від зміни валютних курсів ⁵ | Попередній прорахунок операцій відповідно до курсів валют; пошук шляхів послаблення залежності розрахунків від валютних курсів. |
| Фінансовий | Споживачі: скорочення попиту. Дебітори: ризик неповернення заборгованостей. | Аналіз попиту на ринку, розгляд в динаміці, визначення тенденцій. Використання внутрішніх фінансових нормативів – розробка умов кредитування, оцінка платоспроможності кредиторів. |
| Інноваційний | Технології: нові розробки не сприймаються ринком. | Дослідження споживчих мотивацій, аналіз розвитку технологій; формування нової потреби. |
| Додаткових витрат | Управлінські рішення + загальна ситуація на ринку: прийняття несвоєчасних рішень в момент несприятливої ситуації на ринку (падіння попиту, підвищення рівня інфляції тощо). | Аналіз економічних показників стану конкретного ринку, галузі, національної економіки в цілому, а також зарубіжних ринків, на яких працює компанія. |

⁵ Валютний ризик повинен враховуватися, оскільки компанія: імпортує комплектуючі та експортує готову продукцію.

2.4.6. Релевантна модель конкурентної поведінки

Таблиця 2.4.10

Релевантні методи конкурентної боротьби

| Методи конкурентної боротьби, що їх можна теоретично використовувати на цьому ринку | Методи конкурентної боротьби, що їх на даний момент використовують конкуренти | Які методи конкурентної боротьби маємо використовувати ТОВ «Terratel», враховуючи 1 і 2 |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Виходячи з шляхів отримання конкурентних переваг | | |
| Стати краще самому | Стати краще самому: диференціація продукції, надання виробу особливих технічних властивостей, ведення НДДКР та впровадження інновацій, брендинг. | Стати краще самому: визначити свої сильні сторони; диференціювати продукцію репозиціонувавши існуючу торгову марку; визначити цільові сегменти, нішу й сфокусувати на ній маркетингові зусилля; використовувати переваги локалізації в межах мультинаціонального бізнесу. |
| Послабити конкурента | Послаблення конкурента: вихід на нові географічні ринки та побудова на них високих вхідних бар'єрів, формування ексклюзивних каналів збуту. | |
| Змінити ринкове середовище | Змінити ринкове середовище: лобіювання власних інтересів, входження до консорціумів розробки стандартів для АМО. | Змінити ринкове середовище: входження до консорціумів розробки стандартів для АМО. |
| За підходами | | |
| Методи, акцентовані на споживачах | Реалізується через диференціацію, створення брендів. | Диференціація; розробка узгодженого комплексу маркетингу; репозиціонування марки. |
| Методи, акцентовані на конкурентах | Реалізується через використання ефекту масштабу / досвіду й домінування по витратам, лобіювання власних інтересів, процеси злиття корпорацій та формування вхідних бар'єрів. | Приймати участь у зміні й оновленні стандартів. |

РОЗДІЛ III. Розробка гіпотези маркетингової стратегії

3.1. Розробка ринкової стратегії

3.1.1. Визначення базової стратегії розвитку

Для розробки ефективної та життєздатної маркетингової стратегії, необхідно визначити основні маркетингових цілей ТОВ «Terratel» на даному етапі його розвитку:

| Ринкові цілі | Продуктові цілі | Фінансові цілі |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • досягнення конкурентних переваг, що базуватимуться на особливостях пропонованого товару; • розширення ринкової частки; • пошук ринкової ніші, розробка та ефективна реалізація відповідного комплексу маркетингу; • отримання унікального конкурентного положення; • визначення основи позиціонування, реалізація чітко сформульованої стратегії позиціонування в систему маркетингових комунікацій. | <ul style="list-style-type: none"> • продовження ЖЦТ; • збільшення степеню диференціації торгової марки; • підвищення лояльності наявних клієнтів компанії, формування прихильності; • утримання ціни, нижчої від рівня цін конкурентів; • зниження рівня цінової чутливості споживача; • збільшення обсягів продажу; • досягнення високого рівня обізнаності споживачів про торгову марку. | <ul style="list-style-type: none"> • підвищення рівня окупності інвестицій; • підвищення рентабельності виробництва; • зниження собівартості продукції; • підвищення рівня самофінансування; • досягнення високого рівня ефективності розроблених маркетингових комунікацій. |

Рис. 3.1 Маркетингові цілі ТОВ «Terratel»

Вибір базової стратегії почнемо з визначення можливостей компанії щодо диференціації та лідерства за витратами. Для цього використаємо матрицю Карлефа та Естблума (рис. 3.2). ТОВ «Terratel», відносно до найбільш небезпечного конкурента (Cisco), має низьку цінову націнку та низьку собівартість готового продукту. Таким чином, у досліджуваній матриці компанія знаходиться в зоні лідерства за витратами. Однак, можливим для компанії є перехід у так звану «ідеальну зону» – в разі реалізації базової стратегії розвитку.

Максимальна цінова премія бренду у % до найбільш небезпечного конкурента

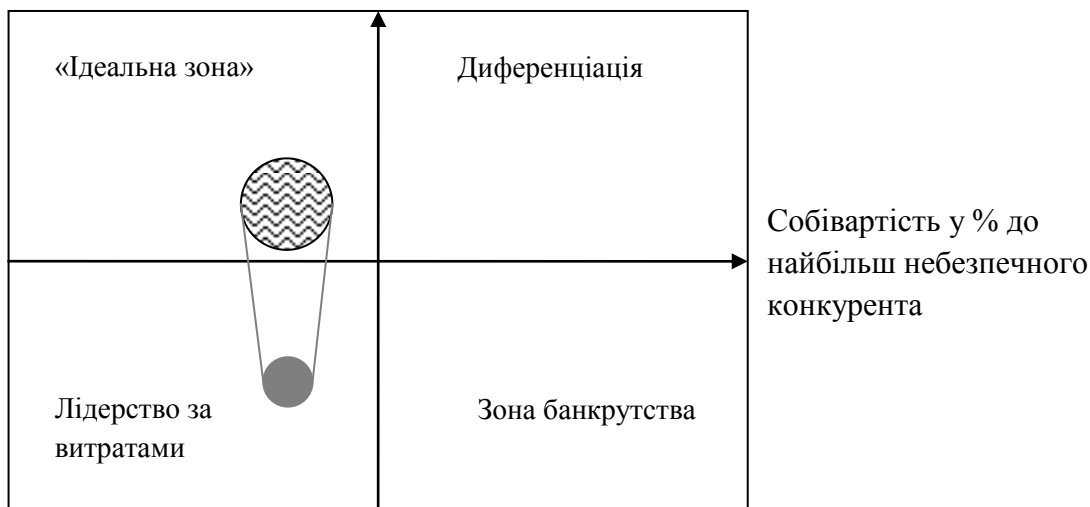
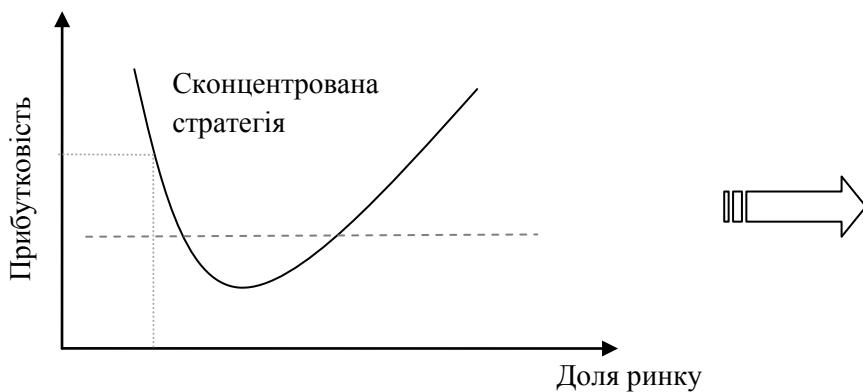


Рис. 3.2 Матриця для визначення базової стратегії розвитку підприємства

Базовою стратегією розвитку ТОВ «Terratel» необхідно обрати стратегію спеціалізації (див. рис. 3.3), концентруючи свої зусилля на одному цільовому сегменті.



| | | |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|
| | Низькі витрати | Особливі властивості товару |
| Весь ринок | Лідерство за витратами | Диференціація |
| Окремі сегменти | Спеціалізація | |

Рис. 3.3 Стратегічна модель та базові стратегії за М. Портером

У випадку «Terratel» обрана стратегія спиратиметься на лідерство за витратами (виходячи з результатів матриці Карлефа-Естблюма) та формування торгової марки, надання їй відмінних властивостей (використання переваг диференціації).

Підставами для обрання базовою стратегією спеціалізації є:

- 1) невеликий розмір компанії;
- 2) низька ринкова частка;
- 3) наявність цільового сегменту;
- 4) нижча відносно ННК собівартість продукції;
- 5) існування передумов для диференціації торгової марки.

3.1.2. Тип маркетингової стратегії охоплення ринку

Виходячи з базової стратегії розвитку ТОВ «Terratel» доцільним типом охоплення ринку для компанії є концентрований маркетинг (рис. 3.4), що передбачає чітке сфокусування зусиль на потребах цільового ринку.



Рис. 3.4 Типи охоплення ринку

В рамках концентрованого маркетингу компанія використовуватиме маркетинг ніш, тобто розроблятиме комплекс маркетингу не для всього сегменту, а лише для його частини.



Рис. 3.5 Визначення ніші в межах цільового сегменту для ТОВ «Terratel»

Для визначення ефективності роботи в кожному з можливих сегментів та підтвердження правильності обрання ринкової ніші проведемо АВС-аналіз (таблиця 3.1, рис. 6). Аналіз досить умовний, оскільки за відсутністю даних у

вартісному вираженні по кожному з сегментів, прийматимемо якісну шкалу: обсяги продажу варіюватимуться в межах «низькі – середні – високі», фінансова віддача – «низька – середня – висока».

Таблиця 3.1

ABC-аналіз сегментів

| № | Профіль сегмента | Обсяги продажу | Фінансова віддача | Символ |
|---|--|----------------|-------------------|--------|
| 1 | Підприємства державної форми власності, «новатори» | Низькі | Середня | ∩ |
| 2 | Підприємства державної форми власності, «послідовники» | Високі | Середня | ◇ |
| 3 | Приватні підприємства-«новатори» | Середні | Висока | ☆ |
| 4 | Приватні підприємства-«послідовники» | Середні | Висока | ☼ |
| 5 | Ніша: невеликі приватні компанії («новатори»), що починають будувати власну внутрішню мережу | Високі | Висока | ✦ |

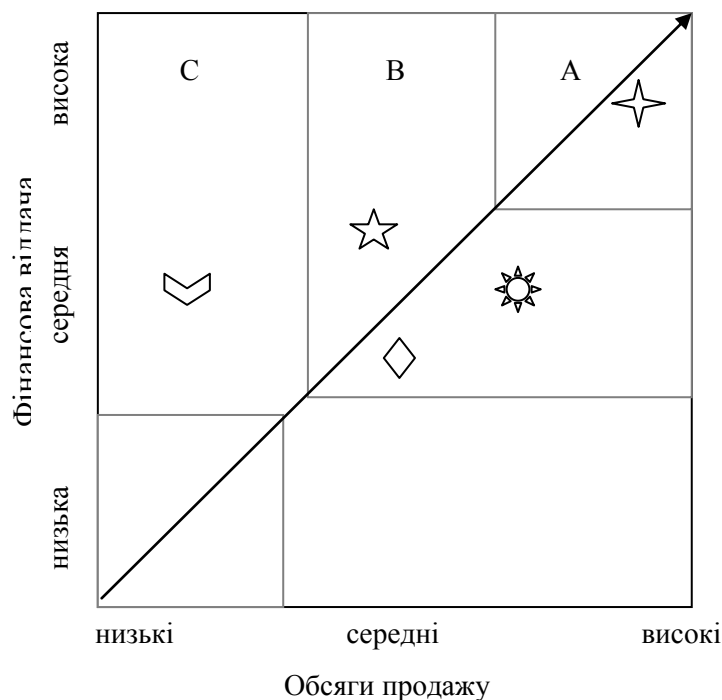


Рис. ABC-аналіз сегментів

Спираючись на результати ABC-аналізу можемо зробити висновок щодо доцільності вибору ніші в якості цільової аудиторію, оскільки саме її можна віднести до класу «А».

3.1.3. Розробка стратегії позиціонування

Цільовою аудиторією для компанії «Terratel» були обрані невеликі підприємства-«новатори», що знаходяться на початковому етапі вибудовування власної внутрішньої мережі. Сфокусування зусиль на такій ніші вимагає від компанії детального аналізу своїх характеристик, пошуку й уточнення напрямків диференціації, що відобразатимуться в стратегії позиціонування.

Для відбору параметрів, на основі яких може бути проведене позиціонування «Terratel», визначимо найбільш значимі мотивації цільової аудиторії (спираючись на попередній узагальнений аналіз споживачів та ОПР):

1. мотив скорочення витрат – один з домінуючих для компанії, що є невеликою за розмірами, а отже не володіє значними капіталовкладеннями + знаходиться на початковому етапі побудови мережі;
2. мотив зниження ризиків – компанія, що лише розпочинає формування внутрішньо корпоративної мережі, намагатиметься якомога більше знизити ризикованість своїх рішень, обираючи відому торгову марку та шукаючи такого постачальника, який би зміг забезпечити високий рівень гарантії;
3. мотив спрощення ведення діяльності пов'язаний здебільшого з розміром компанії та тим, що зв'язок не є її профільним видом діяльності – компанія не має змоги найняти (не має у штаті) спеціалістів з формування мережі;
4. мотив скорочення обов'язків за контрактами полягає пошуці такого постачальника, котрий забезпечив би розробку мережі, прорахунок вартості її подальшого утримування, навчання персоналу, консультування з технічних питань.

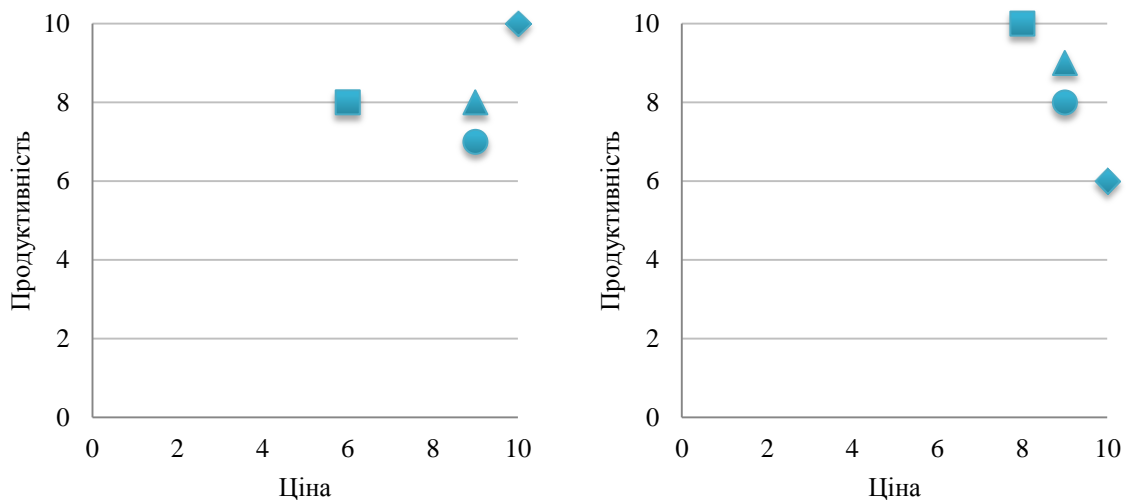
Таким чином, споживачі висуватимуть наступні вимоги до запропонованого ним товару: доступність по ціні, індивідуальний підхід, висока продуктивність, універсальність, надання «комплексного» рішення.

Відповідно до визначених мотивів та вимог цільової аудиторії визначимо параметри позиціонування для «Terratel». Серед них:

- ціна;

- продуктивність комутатора;
- індивідуальний підхід до споживача;
- супровід «комплексом послуг»;
- ширина та глибина асортименту;
- знання локального ринку.

На основі даних параметрів побудуємо схеми позиціонування (рис. 3.6), споживчих переваг (рис. 3.7) та зведену схему позиціонування (рис. 3.8).



Де ◇ – Terratel, □ – Cisco, △ – D-Link, ○ – ZyXEL.

Рис. 3.6.1 Схеми об'єктивного та суб'єктивного позиціонування за параметром продуктивність

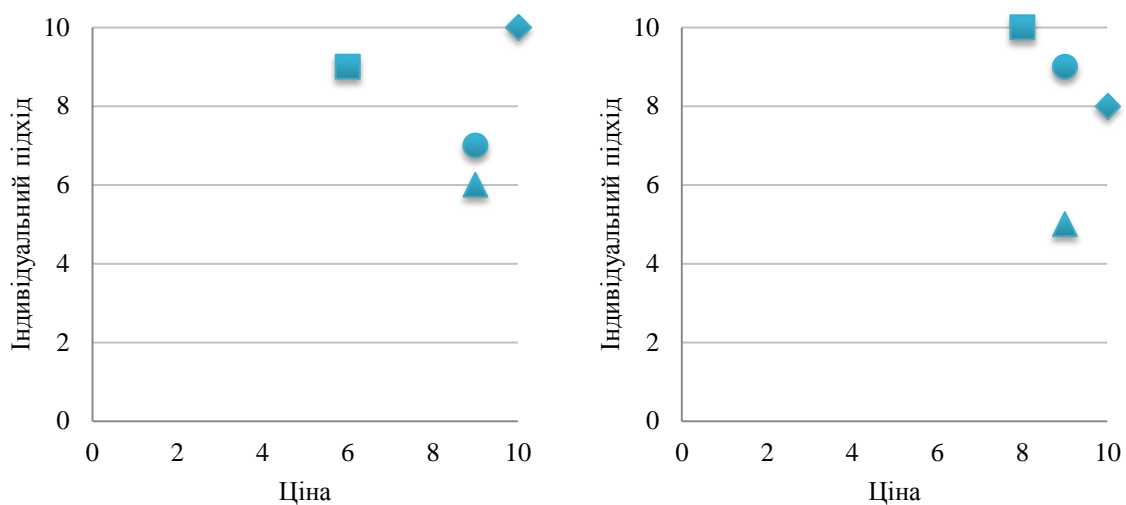


Рис. 3.6.2 Схеми об'єктивного та суб'єктивного позиціонування за параметром індивідуальний підхід до споживача

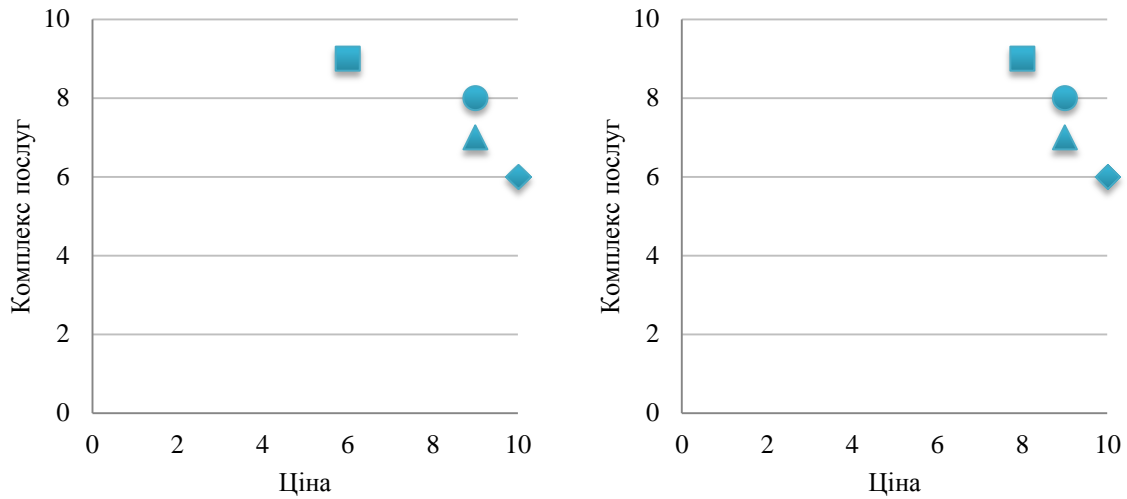


Рис. 3.6.3 Схеми об'єктивного та суб'єктивного позиціонування за параметром надання «комплексу послуг»

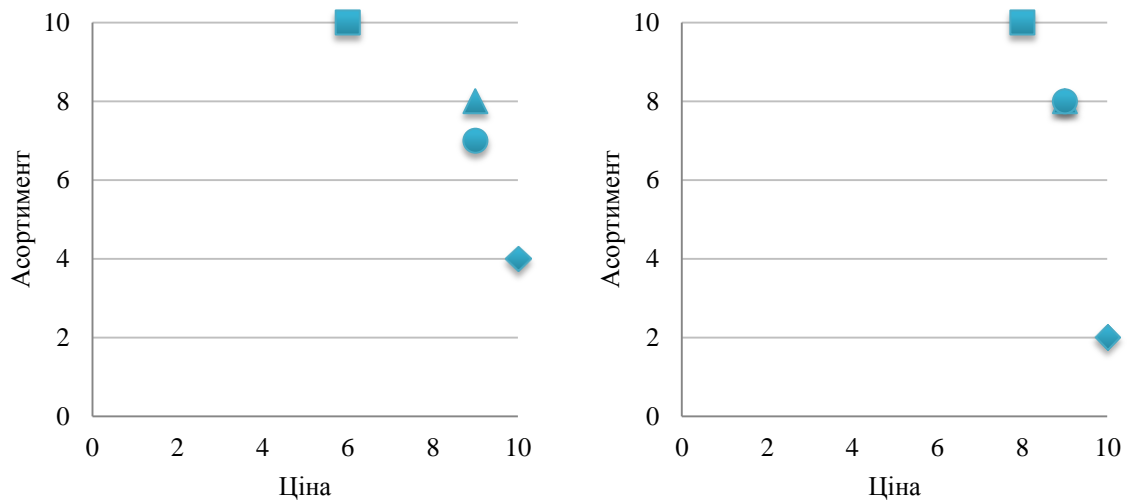


Рис. 3.6.4 Схеми об'єктивного та суб'єктивного позиціонування за параметром асортимент

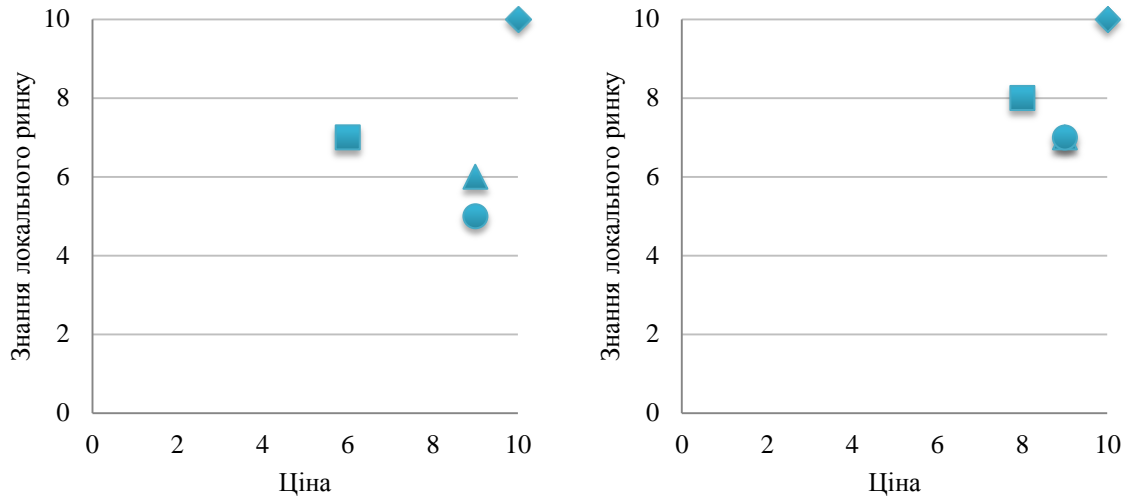


Рис. 3.6.5 Схеми об'єктивного та суб'єктивного позиціонування за параметром знання локальних особливостей ринку

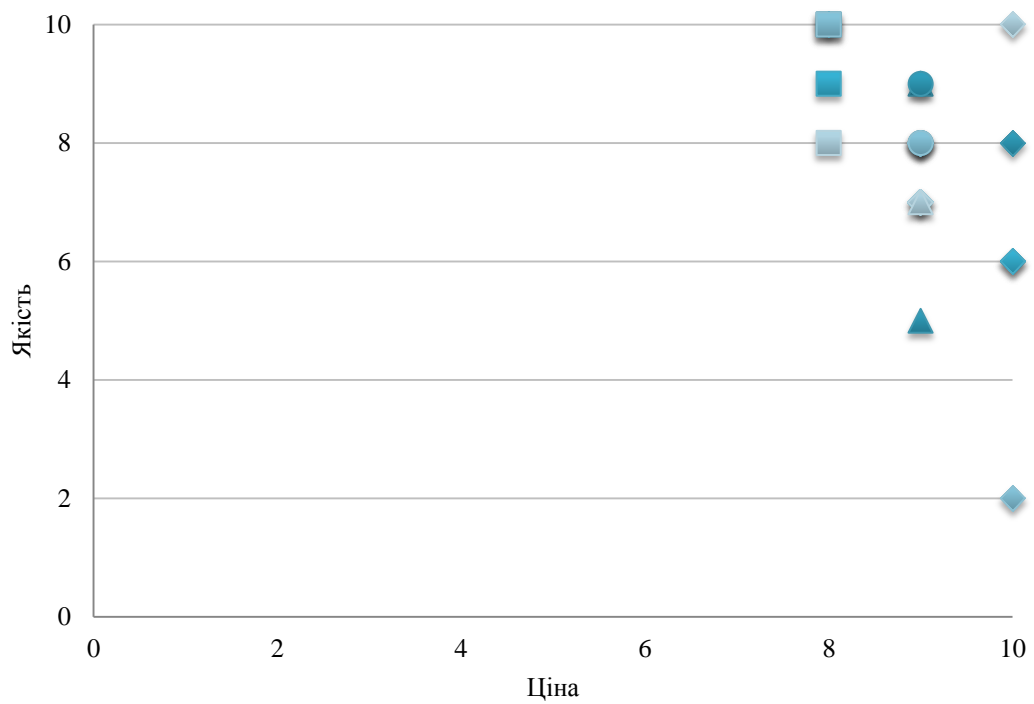


Рис. 3.7 Схеми зони споживчих переваг

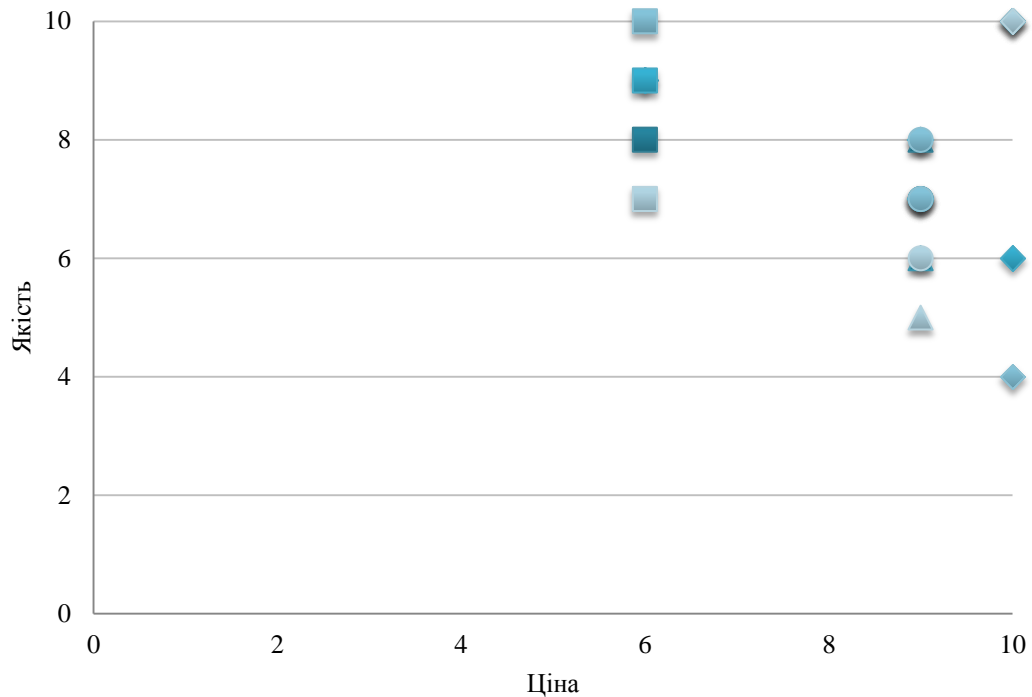


Рис. 3.8 Зведена схема позиціонування «ціна-якість»

На основі побудованих схем можемо зробити висновок, що на даному етапі марка потрапляє в зону споживчих переваг лише по параметру ціни та знання компанією особливостей локального ринку. Тому підвищення конкурентоспроможності повинно стати зараз першочерговою задачею компанії.

Між об'єктивним та суб'єктивним позиціонуванням ТЕРРА-МП на ринку існує відмінність, що полягає у відставанні показників суб'єктивної якості від якості фактичної. По матриці Дж. Саймона така ситуація «Terratel» може бути визначена як інформаційний дефіцит (рис. 3.9).

| | | Об'єктивна якість | |
|--------------------|--------|----------------------------------|-----------------------------------|
| | | Низька | Висока |
| Суб'єктивна якість | Висока | Інформаційний надлишок | Техніко-інформаційне випередження |
| | Низька | Техніко-інформаційне відставання | Інформаційний дефіцит |

Рис. 3.9 Матриця Дж. Саймона для ТОВ «Terratel»

Зважаючи на такий результат, компанії необхідно розробити комплекс маркетингових комунікацій, через який, перш за все, проінформувати споживачів про торгову марку, виявити та висвітлити її особливості та переваги.

Варто зазначити, що жодна з ТЕП «Terratel» не трансформується у конкурентну перевагу.

В кінцевому підсумку товар спозиціонуємо на (рис. 3.10):

- індивідуальному підході до кожного конкретного споживача;
- «комплексності» послуг;
- ціна.

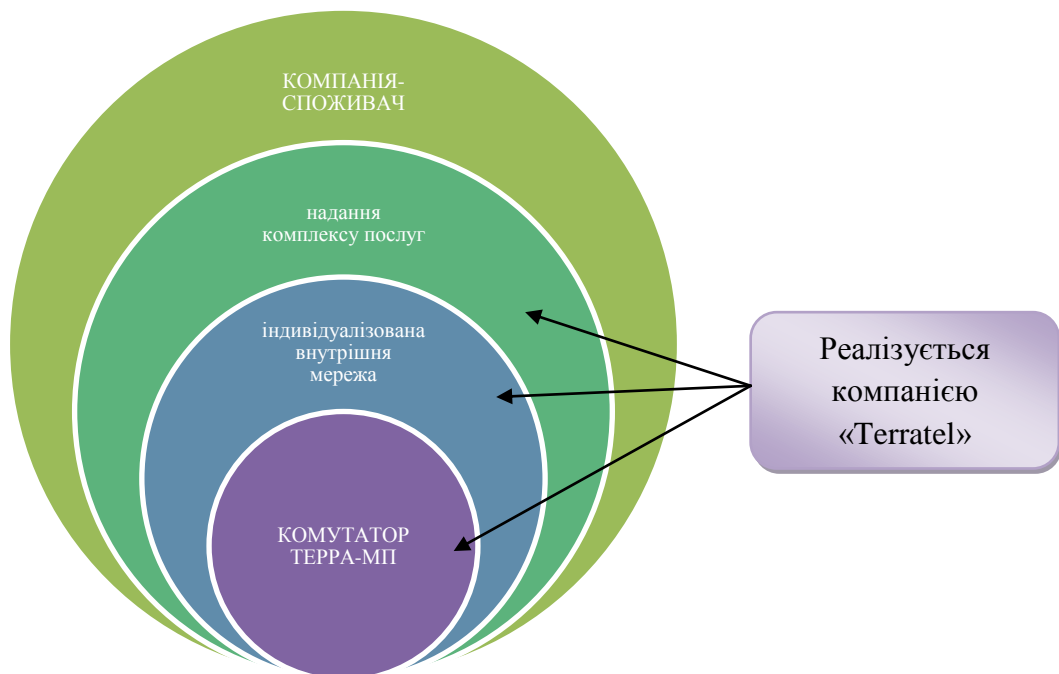


Рис. 3.10 Відображення обраних позицій

Стратегію позиціонування «Terratel» на українському ринку АМО опишемо у вигляді таблиці (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Опис стратегії позиціонування комутатора ТЕРРА-МП

| Класифікаційна ознака | Обрана стратегія |
|---|--|
| Рівень позиціонування | Мікропозиціонування: позиціонування торгової марки «Terratel». |
| Об'єкт, відносно якого здійснюється диференціація | Позиціонування марки товару (ринку знаходиться на етапі зрілості, товарна категорія відома споживачу). |

| Класифікаційна ознака | Обрана стратегія |
|--|--|
| Відношення до марок-конкурентів | Стратегія додаткової вигоди (базується на базовій стратегії спеціалізації): позиціонування здійснюється далеко від марки-лідера (Cisco), акцентуючи увагу саме на відмінностях та перевагах марки; утримується рівень цін, нижчий за ціни конкурентів. |
| Розміщення в товарній категорії | Марка-спеціаліст (компанія зосереджується на специфічних потребах ринкової ніші). |
| Розміщення відносно існуючих на ринку марок | Окрема марка (активи компанії не дозволяють захопити зайняті позиції; компанія спеціалізується на задоволенні потреб конкретної ніші, в якій може виступати в якості нової, відособленої марки). |
| Тип властивостей, на які спирається позиціонування | Позиціонування на відчутних властивостях товару (зумовлене раціональністю мотивів на промисловому ринку). |
| Кількість обраних позицій | Багатовимірне позиціонування на основі двох позицій: – індивідуальному підході до кожного конкретного споживача; – «комплексності» послуг; – продуктивності комутатора. |
| Кількість етапів позиціонування | Багатоетапний процес, оскільки було обрано три характеристики для позиціонування. |
| Відношення до існуючої ринкової позиції | Репозиціонування (зумовлене нечіткістю існуючої стратегії, а також пропонованим виходом на ринкову нішу). |

Тактикою позиціонування в рамках обраної стратегії є позиціонування по співвідношенню «ціна-якість» як апелювання до раціональних мотивів, що панують на промисловому ринку.

3.1.4. Конкурентна стратегія

Виходячи з базової стратегії розвитку та маркетингової стратегії охоплення ринку, конкурентною стратегією ТОВ «Terratel» необхідно обрати стратегію зайняття конкурентної ніші. Відтак, головною задачею компанії стане підтримка й розвиток конкурентної переваги, формування лояльності споживачів та підтримка вхідних бар'єрів в рамках обраної ніші.

Обрана конкурентна стратегія повинна бути дещо скорегована відносно галузі, в якій працює «Terratel». На даному етапі ринок мережевого обладнання знаходиться на стадії зрілості, а отже компанії потрібно приділити значну увагу виділенню конкурентних переваг, на основі яких в майбутньому зайняти своє місце у структурі ринку, що формується.

Згідно з полем конкуренції за Юдановим (рис. 3.10), ТОВ «Terratel» повинна обрати стратегію пацієнта (нішера). Сутність цієї стратегії полягає саме у використанні переваг вузької спеціалізації та диференціації пропонованої продукції.

Використання такої стратегії у випадку «Terratel» є доцільним, оскільки:

- Існує можливість виділити ринкову нішу (можливість, в свою чергу, обумовлена локальністю бізнеса й здатністю компанії пристосовуватися до індивідуальних потреб кожного клієнта).

- Виділена ніша вузька, а отже – важкодоступна для ННК. Конкурентам (ними виступають міжнародні вендори з широкою збутовою мережею) не вигідно витратити зусилля на дослідження індивідуальних особливостей споживачів локального ринку, надавати послуги з розробки мереж та відбору найбільш ефективного комплексу продуктів для окремої, невеликої за розміром компанії.

- Компанія є невеликою за розміром, тому не здатна використовувати переваги ефекту масштабу. В свою чергу, її ключовою компетенцією є Робота з оточенням, тобто саме пошук індивідуального підходу до клієнта, створення й підтримка клієнтської бази, направленість діяльності на формування лояльності.

- «Terratel» володіє накопиченим досвідом роботи на даному, локальному ринку, репутацією.

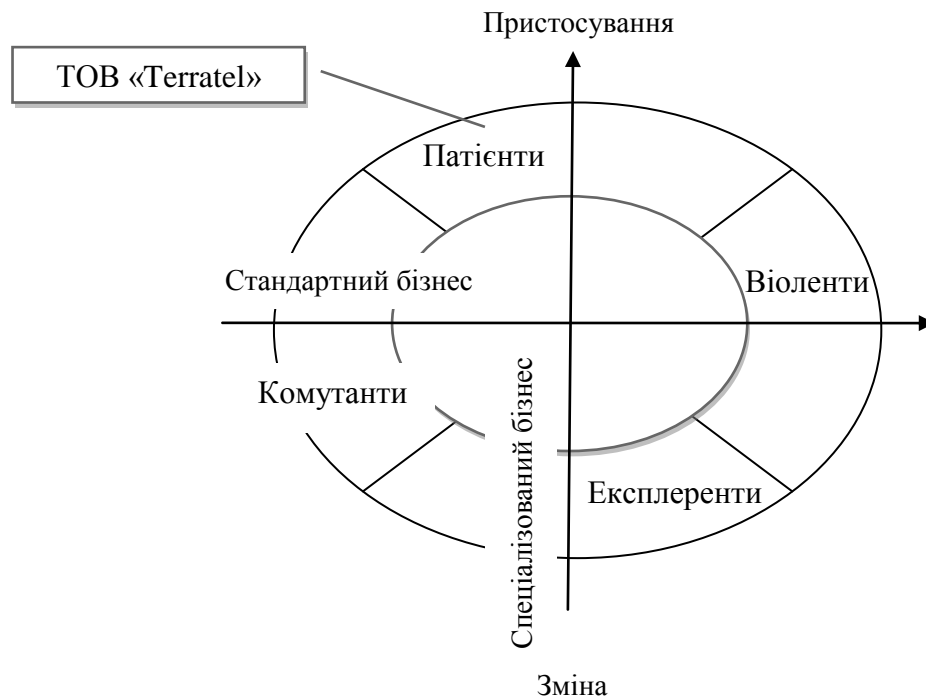


Рис. 3.10 Місце ТОВ «Terratel» на полі конкурентної боротьби

Варто відмітити, що на даному етапі «Terratel» використовує стратегію комутанта – пристосуванця. Тому для ефективної реалізації стратегії «лисиці» необхідним буде послідовне виконання заходів, направлених на формування ніші та закріплення на ній. Не дивлячись на наявні у компанії передумови, цей процес принесе значні затрати, оскільки на етапі проникнення бар'єри входу, що в подальшому створюватимуть захист ніші, перешкоджатимуть патієнту.

3.1.5. Стратегія зростання

Для підтримки конкурентоспроможності на ринку, компанії необхідне постійне зростання. Стратегію зростання для «Terratel» оберемо на основі аналізу матриці І. Ансоффа.

| | | | |
|-------|----------|------------------|-----------------|
| | | Товар | |
| | | Існуючий | Новий |
| Ринок | Існуючий | Реанімація ринку | Розвиток товару |
| | Новий | Розвиток ринку | Диверсифікація |

Рис.3.11 Компоненти вектору зростання по І. Ансоффу

Прийняття стратегії реанімації ринку обумовлено рядом факторів:

1. По-перше, в ході глибинного аналізу попиту на українському ринку АМО було виявлено можливість розширення ємності ринку.
2. По-друге, конкурентною стратегією компанія обирає стратегію нішера, що тягне за собою перенаправлення маркетингових зусиль у бік визначення ефективної ринкової ніші.

Таким чином, за напрямком росту була обрана стратегія інтенсивного зростання; шлях її реалізації – раціоналізація ринку, що відбуватиметься, здебільшого, за рахунок формування ніші й фокусування маркетингових зусиль на її розвитку та закріпленні у ній.

3.1.6. Стратегія фірми з управління маркетинговим середовищем

Поточною стратегією ТОВ «Terratel» відносно маркетингового середовища є незалежна стратегія, а саме: стратегія конкурентного умиротворення. Компанія намагається зменшити вплив середовища на її діяльність шляхом вдосконалення власних конкурентних позицій на ринку.

Невідповідності поточної стратегії до пропонованих вище змін немає.

3.1.7. Стратегія виходу на міжнародний ринок

Компанія «Terratel» експортує близько 10% своєї продукції, а отже потребує розробки стратегії ведення діяльності на міжнародному ринку.

Ринок активного мережевого обладнання є мультинаціональним, тобто пропонує невеликі переваги глобалізації та не вимагає підлаштовувань під умови національних ринків (локальної адаптації).

Цілями виходу «Terratel» на міжнародний ринок є: розширення збутової бази та зниження комерційного ризику.

Для виходу на міжнародний ринок компанія обирає непрямий експорт.

Таблиця 3.3

Маркетингова стратегія «Terratel» для міжнародного ринку

| Компоненти маркетингової стратегії | Особливості для міжнародного ринку |
|------------------------------------|--|
| Тип маркетингу | Стратегія локальної ніші: компанія використовує переваги локалізації (врахування специфічних потреб клієнтів, індивідуалізація підходу). |
| Тип ринкового позиціонування | Використовується міжкультурне позиціонування. |
| Структура КМ | Стандартизована маркетингова стратегія – єдина на всіх зарубіжних ринках. |
| Товарна стратегія | Прямий розподіл (за матрицею У. Кігана, див. рис. 3.12). |
| Цінова стратегія | Стратегія адаптованих цін – з прив'язкою до співвідношення вартостей валют. |

| | | Товар | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|
| | | Товар без змін | Адаптований товар | Розробка нового товару |
| Просування | Просування без змін | Прямий розподіл | Адаптація продукту | Створення продукту |
| | Адаптоване просування | Адаптація комунікацій | Подвійна адаптація | |

Рис. 3.12 Стратегії адаптації та просування товару на зовнішніх ринках за

У. Кіганом

3.2. Продуктова стратегія

3.2.1. Товарна стратегія

Найбільш основними цілями товарної політики є:

1. подовження ЖЦТ;
2. збільшення степеню диференціації торгової марки;
3. підвищення лояльності наявних клієнтів компанії, формування прихильності.

В рамках реалізації стратегії концентрації компанії необхідно чітко визначити сутність кожного з п'яти рівнів товару, оскільки саме на специфічних особливостях товару формуватиметься його унікальна позиція для цільового споживача.

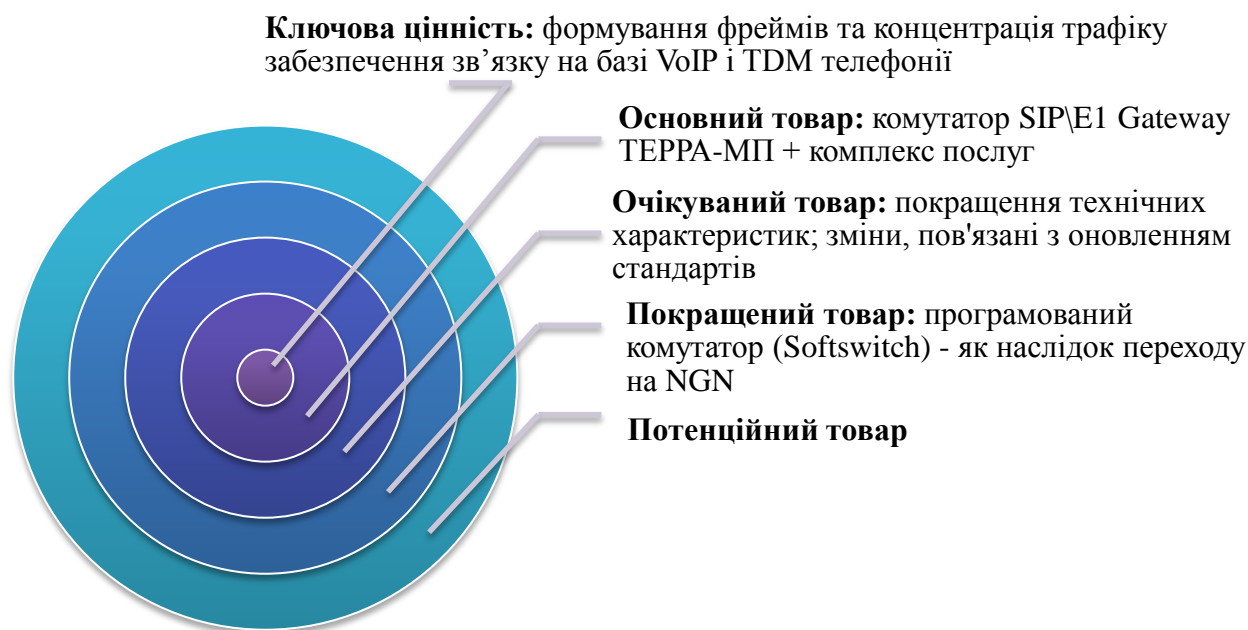


Рис. 3.13 П'ятирівнева модель комутатора ТЕРРА-МП

Товар компанії «Terratel» знаходиться на етапі зрілості (умовно ЖЦТ поданий на рис. 3.14), на цьому ж етапі знаходиться і український ринок АМО. Крива життєвого циклу має вигляд «гребеневої», що обумовлено високою технологічністю продукції: технологічні скачки, що мають місце у досліджуваній галузі, щоразу спричиняють появу нового циклу розвитку.

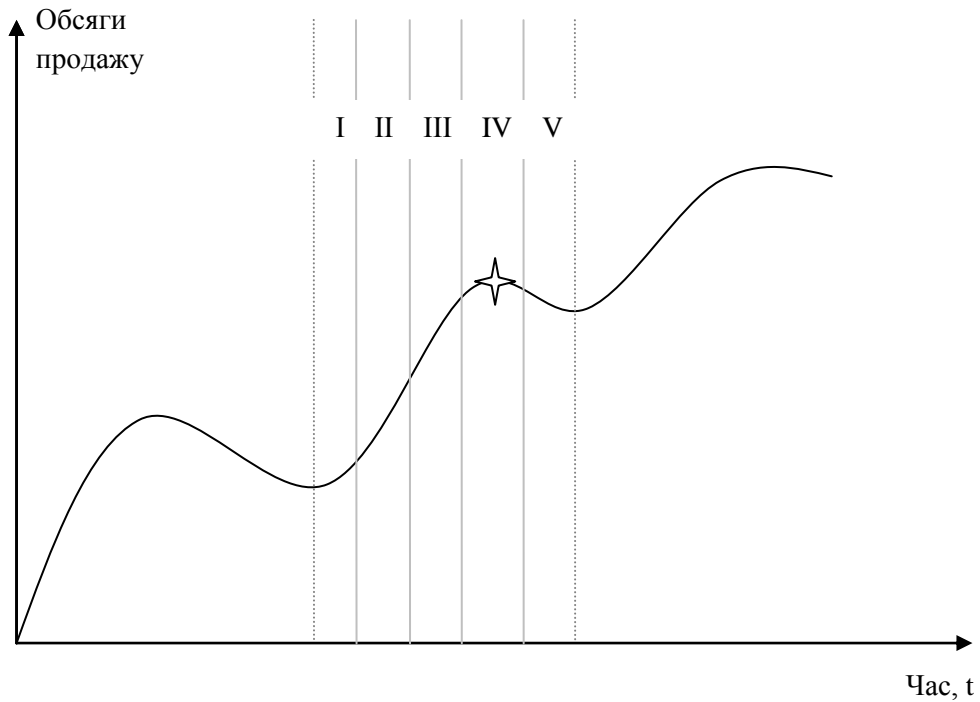


Рис. 3.14 Етапи ЖЦ товару, ринку та торгової марки

Виходячи з етапу, на якому знаходиться ринок та товар, першочерговими перед компанією «Terratel» постають такі цілі:

- утримання власної ринкової частки;
- проведення ефективних НДДКР;
- сфокусування маркетингових зусиль на ринковій ніші;
- проведення репозиціонування марки.

3.2.2. Цінова політика

Основними цілями цінової політики ТОВ «Terratel» виступають:

1. утримання ціни, нижчої від рівня цін конкурентів;
2. виділення частки безкоштовних послуг з комплексу послуг, що надаються компанією;
3. формування ціни як засобу комунікації на оплачувані послуги;
4. зниження рівня цінової чутливості споживача;
5. глибоке проникнення у ринкову нішу.

Відповідно до цілей цінової політики базовим методом ціноутворення компанія обирає метод, орієнтований на конкурентів, а саме: на основі поточного рівня цін. При цьому ціна встановлюється нище рівня цін НК. Варто зазначити, що таке заниження ціни (цінове лідерство) з отриманням фінансової віддачі можливе лише при застосуванні стратегії нішера.

Таким чином, «Terratel» встановлює ціни в рамках стратегії глибокого проникнення на ринок (рис. 3.15).

| | | | | |
|---------------|---------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Якість товару | Висока | Принцип преміальних націнок | Глибоке проникнення на ринок | Стратегія високої споживчої вартості |
| | Середня | Стратегія завищення ціни | Стратегія середнього рівня | Стратегія добропорядності |
| | Низька | Стратегія пограбування | Стратегія показного блиску | Стратегія низької споживчої вартості |
| | | Висока | Середня Ціна товару | Низька |

Рис. 3.15 Маркетингова стратегія ТОВ «Terratel» щодо показників ціни і якості товару

З урахуванням цінності товару використовується стратегія нейтральних цін (рис. 3.16): на продукт доволі високої якості встановлюється середня за рівнем ціна.

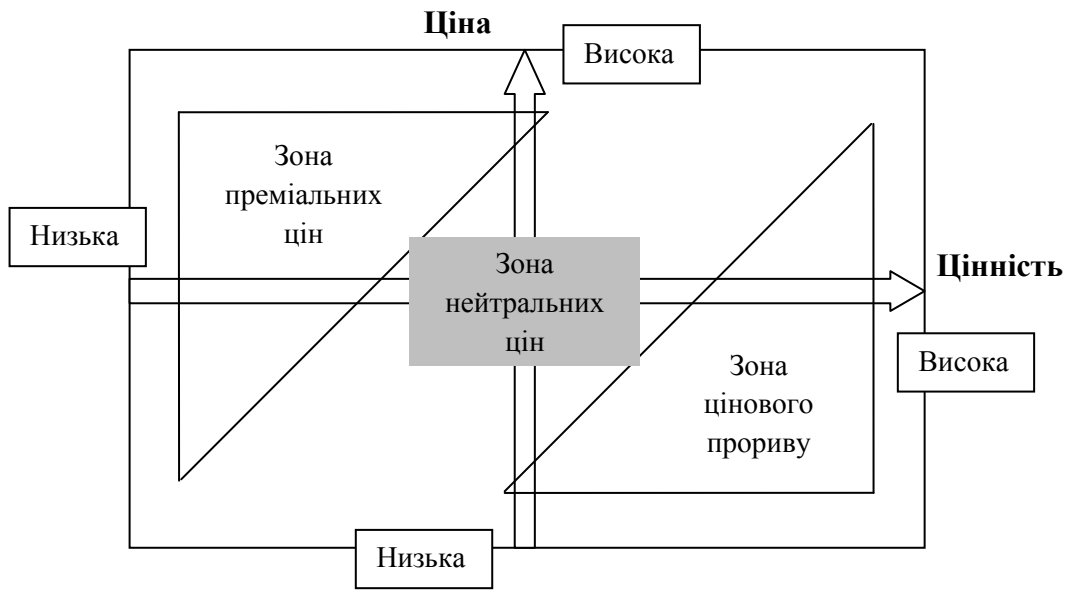


Рис. 3.16 Зони стратегій цінового рівня для ТОВ «Terratel»

3.2.3. Збутова політика

Цілями збутової політики компанії являються:

1. збільшення обсягів продажу;
2. підтримка стандартів обслуговування;
3. забезпечення доступності продукту;
4. реалізація функції індивідуального підходу до клієнта через збут.

У своїй збутовій діяльності компанія використовує нульовий канал збуту, тобто надає продукт безпосередньо споживачу. Використання каналу такого рівня є виправданим, зважаючи на розміри компанії та її стратегію охоплення ринку.

Фізичний збут (товарорух) реалізується компанією через:

- наявність економічного відділу на підприємстві, у функції якого входить планування, контроль за складськими запасами, оформлення договорів з постачальниками та клієнтами, прийняття та забезпечення необхідних платежів;
- наявність власного складського приміщення;
- упаковку товару безпосередньо на виробництві (можливе внаслідок одиничного або мілко-серійного характеру виробничого процесу);
- заключені контракти з перевізниками;
- залучення зовнішніх логістичних служб.

Поточна збутова політика компанії не потребує значного коригування. Однак, в майбутньому можливим є залучення VAR (value added resellers) – продавців допоміжних послуг. Такі продавці допомагають в освоєнні ніші, використовуючи таке джерело конкурентних переваг, яке полягає у здатності розробляти інтегровані системи й спеціалізоване програмне забезпечення для вузьких сегментів ринку.

3.2.4. Політика просування

Політика просування ТОВ «Terratel» має наступні цілі:

1. забезпечення максимального ступеню охоплення цільової аудиторії;
2. підвищення рівня обізнаності щодо торгової марки;
3. інформування споживачів;
4. формування образу торгової марки;
5. пояснення переваг пропозиції компанії;
6. реалізація стратегії позиціонування.

В якості базової стратегії просування «Terratel» використовує стратегію протягування (pull-strategy). В рамках цієї стратегії більш суттєва роль відводиться не посередникам, а власне компанії, котра приймає на себе основну відповідальність за створення попиту на рівні кінцевих споживачів. У випадку «Terratel» таке формування попиту реалізується через особистий продаж.

Для реалізації заявленої стратегії просування компанія розробляє релевантний комплекс маркетингових комунікацій, використовуючи при цьому кампанії просування, що знаходяться як «нижче лінії» (BTL), так і «вище» за неї (ATL).

Таблиця 3.4

Склад комплексу маркетингових комунікацій компанії «Terratel»

| Засіб | Сутність |
|----------|--|
| Реклама. | <p>Цілями рекламної діяльності на даному етапі виступають: інформування (створення знання про торгову марку), переконання (демонстрація вигод), формування образу (сприяння впізнаваності; як інструмент репозиціонування).</p> <p>Тактика реклами реалізується з використанням наступних засобів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – публікації в спеціалізованих виданнях; – «дірект-мейл»; – POS-матеріали; – інформаційні бюлетені та рекламні брошури (Додаток 1). <p>Окремо розглядається інтерактивний маркетинг – підтримка та розвиток сайту (www.terratel.com.ua) компанії; забезпечення знаходження через пошукові системи; використання банерної реклами на умовах бартеру.</p> |
| PR | <p>Формується фірмовий стиль компанії (обрані кольори, стилістика). Впроваджується внутрішній PR, направлений на створення системи корпоративних цінностей, підтримку корпоративної культури, формування лояльності співробітників.</p> |

| Засіб | Сутність |
|------------------|--|
| Виставки | Цілі виставкової діяльності компанії (виходячи з переліку можливих цілей за Т. Вономом) полягають у: виявленні потреб, аргументації власних переваг, створенні та підтримці іміджу, демонстрації можливостей товару, отримання відомостей про конкурентів. Компанія «Terratel» приймає участь у багатьох національних та міжнародних виставках, серед яких: «Информатика и связь», Embedded World 2010 (планується участь і у 2011 році). |
| Прямий маркетинг | Надається можливість тестування обладнання. |
| Особистий продаж | Використовуються такі підходи для проведення особистого продажу як: демонстрація обладнання та консультативний підхід. |

3.3. Економічний аналіз привабливості цільового ринку

Для аналізу економічної привабливості оберемо досліджувану попередньо нішу, на яку в подальшому орієнтуватиметься підприємство: невеликі приватні компанії-«новатори», що розпочинають формування власної корпоративної мережі. Аналіз проведемо в п'ять етапів:

1. Визначення ринкового потенціалу ніші

$N = 40$ компаній, що відносяться до ринкової ніші.

$Q = 52$ замовлення комутатора SIP/E1 Gateway ТЕРРА-МП.

$C_{од} = 120$ \$ – вартість одного комутатора.

$K_A = 0,07$ – коефіцієнт амортизації.

$$P_n = 40 * 52 * 120 * 0,07 = 17\,472$$

2. Визначення потенціалу продажів в ніші

$$P_n = 17\,472^6$$

$k_M = 0,87$ (оціночні дані) – відсоток споживачів, мотивації яких відповідають комплексу маркетингу, що його пропонує компанія.

$$P_{n\,пр} = 17\,472 * 0,87 = 15\,200,64$$

3. Прогноз продажу

$$N_{опт} = 0,85$$

$$N_{нй} = 0,5$$

$$N_{пес} = 0,2$$

$$N = \frac{0,85 + 4 * 0,5 + 0,2}{6} = 0,508$$

$$P_{пр} = 15\,200,64 * 0,508 = 7\,726,992$$

4. Прогноз валового доходу

$$D_B = 7\,726,992 * 120 = 927\,239$$

$B_B = 649\,067,3$ – валові витрати компанії на обслуговування обраної ніші

$$B_{пр} = 927\,239 - 649\,067,3 = 278\,171,7$$

$K_n = 0,8$ – похибка

⁶ Розрахунки ведуться у вартісному вимірі, у дол.

$K_{\text{под}} = 0,25$ – податок на прибуток

$K_p = 0,85$ – ризик

Таким чином, реальний, скорегований до похибки, ризикований прибуток дорівнюватиме:

$$\text{Пр}_{\text{чрр}} = 278\,171,7 * 0,8 * (1 - 0,25) * 0,85 = 141\,867,6$$

5. Розрахунок рентабельності ніші

$$P = \frac{141\,867,6}{649\,067,3} * 100\% = 21,85\%$$

Отже, рентабельність ніші становить близько 22%, що свідчить про привабливість такої цільової аудиторії для пропонування їй комплексу маркетингу компанії.

ВИСНОВКИ

В даній роботі був проведений комплексний аналіз фундаментальних особливостей ринку активного мережевого обладнання України та специфіки внутрішнього середовища ТОВ «Terratel».

На основі аналізу була уточнена маркетингова управлінська проблема підприємства – зайняття компанією унікального конкурентного положення, посилення власних позицій на ринку. Симптоматика МУП пояснилась низькою суб'єктивною якістю продукції компанії, відсутністю стратегії позиціонування, неузгодженістю тактик діяльності. Керівництво компанії також не враховує міжнаціональний рівень конкурентної боротьби на ринку: головними конкурентами невеликої компанії виступають міжнародні лідери.

Маркетинговою можливістю компанії стала можливість використання нішевої стратегії: диференціація власної продукції та розробка конкретизованого під умови локального ринку комплексу маркетингу.

В свою чергу, маркетинговою проблемою підприємства було визначено відсутність чіткої маркетингової стратегії компанії.

В курсовій роботі була дана гіпотеза маркетингової стратегії «Terratel», ефективна реалізація якої приведе до автоматичного уникнення існуючої маркетингової проблеми.

Використання ж маркетингової можливості можливе лише при комплексному підході до впровадження наведених у роботі рекомендацій, а саме:

- Обрати спеціалізацію базовою стратегією розвитку підприємства, маркетинг ніш – за типом охоплення ринку.
- Ринковою нішею компанії визначити невеликі підприємства-«новатори», що починають формувати власну корпоративну мережу.
- Спозиціонуватись на найбільш вагомих для споживачів в рамках обраної ніші параметрах: ціна, індивідуальний підхід, «комплексність» послуг. Відповідно, тактикою позиціонування обрати позиціонування за оптимальним співвідношенням «ціна-якість».

- Конку rentною стратегією визначити стратегію пацієнта – диференціація на вузькому ринку.
- В межах цінової політики обрати глибоке проникнення на ринок, спираючись на перевагу у собівартості продукції та обрану тактику позиціонування.
- Сформувати взаємодоповнюючий комплекс маркетингових комунікацій, що виступатиме інструментом для реалізації стратегії позиціонування.

Пов'язаність і взаємне доповнення викладених рекомендацій зумовить формування маркетингової стратегії у вигляді системи (рис. 4), а отже спричинить появу ефекта синергії.



Рис. 4 Система рекомендацій по реалізації запропонованої маркетингової стратегії для ТОВ «Terratel»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова. И. М. Промышленный маркетинг [Текст] / И. М. Акимова. - 2-е изд., стер. - К.: Знання. 2001 – 293 с.
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5 видання.: Пер. з англ.: Уч. Пос. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001
3. Вачевський М. В. Промисловий маркетинг основи теорії і практики [Текст] : навч. посіб. для студентів виш навч закладів /М.В. Вачевський. В, Г. Скотний. О. М. Вачевський. - Дрогобич. : [НВЦ і Каменярь], 2002 –253 с.
4. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: Учеб. пособие. – К.: Центр учебной литературы, 2010 – 576 с.
5. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: учеб. пос. / А.В. Зозулев. – Харьков: Студцентр, 2005 – 328 с.
6. Зозулев А.В. Сегментирование рынка: учеб. пособие / А.В. Зозулев – Харьков: Студцентр, 2003 – 232 с.
7. Зозульов О. В. Про посилення конкурентних позицій підприємства. // Економіка України. - 2003 - № 8 (501). – С. 33-38 (0,43 ум. друк арк.)
8. Зозульов О.В.. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. // Економіка України -2006. - № 10 (539). – С 43-48 (0,43 ум. друк. арк.)
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; под общ. ред. Н.В. Шульпиной; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Издат. дом «Вильямс», 1998 – 1056 с.
10. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008 – 720 с.
11. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійника та Р. Скіпальського. – К.: Основи, 1997 – 390 с.

12. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації (Текст): підручник /А. О. Старостина та ін); за редакцією АО, Старостіної. - К.: «Іван Федоров», 1997 – 475 с.
13. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. – СПб: Издательство «Питер», 2000 – 256 с.
14. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. – К.: Знання, 2006 – 327 с.
15. Царьова Т. О. Специфіка промислового ринку т./Економічний вісник НТУУ «КПІ» (2007, №4): 36- 2007 – с 275
16. Юданов. А Ю Конкуренция: теория и практика [Текст]: учеб.-практ. пособие: Курс лекций, реал примеры, вопросы для анализа и др. / А. Ю. Юданов; ред. В. В. Торлопова ; Финансовая акад при правительстве РФ -3-е изд., испр. и доп. - М : ГНОМ и Д, 2001 – 304 с.
17. <http://dlink.ru/>
18. <http://itc.ua/>
19. <http://news.ligazakon.ua/news/2010/9/28/30753.htm>
20. <http://niits.ru/>
21. <http://terratel.com.ua>
22. <http://tssonline.ru/main.php>
23. <http://ua.zyxel.com/>
24. <http://vano.com.ua/etc/article.pdf>
25. <http://www.chip-news.ru/archive/index.html>
26. <http://www.cisco.com/>
27. <http://www.gemius.com.ua/>
28. <http://www.ht.ua/>
29. <http://www.iksmedia.ru/>
30. <http://www.licasoft.com.ua/-nibu/2447-2010-07-05-17-47-22.html>
31. <http://www.muvi.com.ru/publications/FTTx.html>
32. http://www.onu.edu.ua/ru/science/current_dev/nova_tehnologia
33. <http://www.pc104.org/index.php>

ДОДАТКИ