

**УДК 658.8.011.1**

**Галько Л.Р., аспірантка кафедри економіки підприємств і корпорацій  
(Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль)**

**РОЛЬ ВЕРТИКАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ У  
ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Обґрунтовано необхідність та економічну доцільність удосконалення системи збуту готових виробів шляхом створення вертикальних маркетингових систем, а також виявлено перспективи їх реалізації на підприємствах швейної промисловості**

**Necessity and financial viability of improvement of the system of sale of the finished products by creation of the vertical marketing systems are grounded, and also found out the prospects of their realization on the enterprises of sewing industry**

**Вирішальне значення у попередженні нестійкого стану підприємства в сучасних умовах господарювання відіграє фактор часу. Зовнішнє середовище змінюється так швидко, що застосування комплексу традиційних методів управління може призвести лише до негативних результатів. Вітчизняна швейна промисловість є прикладом галузі, яка найбільше постраждала внаслідок зміни суспільно – політичного устрою та встановлення нової системи економічних відносин. Наростання кризових явищ зумовило ряд стратегічних змін, що суттєво послабило позиції підприємств галузі. Система гуртової та роздрібної магазинної торгівлі після приватизації практично зникла, внаслідок чого проблема реалізації готової продукції повністю лягла на плечі самих виробників.**

Єдиним способом для багатьох підприємств швейної промисловості продовжити свою діяльність стало укладання контрактів на пошиття одягу для країн Європи та Південної Америки з використанням давальницької сировини. Проте, поряд з усіма перевагами такої співпраці, толінгові схеми посилили номенклатурну залежність підприємств від структури замовлень іноземних партнерів та фактично усунули їх від системи збуту готових виробів.

За цих обставин підприємства, які прагнуть зміцнити конкурентні позиції, повинні переглянути стратегічні орієнтири своєї діяльності та поступово адаптуватися до нових прийомів і методів введення бізнесу, активізувавши при цьому зусилля на формуванні власної цільової групи споживачів. Саме

цим обумовлена актуальність досліджень у сфері пошуку ефективного посередника, здатного заповнити фінансовий розрив, який утворився між виробниками та споживачами швейних виробів.

**Проблемам забезпечення стійкого** розвитку підприємств швейної промисловості через удосконалення їх збутової політики та розширення традиційного набору маркетингових інструментів просування продукції до споживачів присвячено наукові праці багатьох вчених, таких як Д. Барабась, О. Майборода, С. Москалюк, Я. Ромусік [1, 2, 3, 4] тощо. Проте, аналіз останніх публікацій показав, що і надалі невирішеним залишається питання щодо конкретних форм, методів, способів реалізації збутового потенціалу вітчизняних товаровиробників.

**Метою даного дослідження** є обґрунтування доцільності створення вертикальних маркетингових систем в системі управління стійкими конкурентними перевагами та виявлення передумов їх застосування на підприємствах швейної галузі.

**В розвитку світової індустрії** моди можна виділити дві рушійні сили, які сприяють формуванню стійких конкурентних переваг підприємства:

1. вартість робочої сили, яка обумовлює територіальний розрив між виробничими потужностями та продавцями готової продукції. Витрати на оплату праці є головним стимулом перенесення виробництва у країни з більш дешевими традиційними ресурсами, що дозволяє не лише суттєво зменшити собівартість виробу, але й забезпечити інноваційний розвиток материнської компанії, основна увага якої переміщається від технологічного процесу пошиття одягу до сфери наукових розробок новітніх технологій та продуктів;

2. швидкість виконання операцій, що вимагає компактного розташування усіх ланок технологічного циклу виробництва продукції – від тканин і виготовлення швейної фурнітури до пошиття одягу та його подальшого продажу.

Скористатися з переваг дешевої робочої сили вітчизняні товаровиробники не в змозі, оскільки експансія імпорتنих товарів азійського виробництва практично витіснила їх із низького та середнього цінового сегментів ринку. Існування цінової конкуренції на ринку одягу обумовлено відмінністю у структурі собівартості швейних виробів різного походження. Так, витрати, пов'язані із виплатою заробітної плати працівникам швейної галузі країн Південно – Східної Азії, становлять лише 2 – 3% від вартості одиниці товару, тоді як для вітчизняного продукту дана стаття сягає відмітки 15 – 20% [3]. За таких умов, українські швейні підприємства не мають реальної можливості здешевити свій товар за рахунок вартості трудових ресурсів.

Таким чином, найбільш ймовірним способом досягнення стійких конкурентних переваг підприємства залишається інтенсифікація процесів виробництва та реалізації швейних виробів шляхом створення вертикально – інтегрованих об'єднань, впровадження яких дозволить регулювати витрати

на придбання необхідних ресурсів та впливати на зниження собівартості готової продукції.

Проте, до створення подібних структур вітчизняний ринок одягу ще не готовий. Саме тому процес вертикальної інтеграції доцільно проводити у два етапи – формування власної мережі фірмових торгових точок та забезпечення виробництва якісною сировиною шляхом встановлення контролю над постачальниками матеріальних ресурсів. Успішна реалізація першого етапу посилить присутність виробника на ринку і, таким чином, дозволить отримати додатковий дохід для подальшого зростання та переміщення капіталу у суміжні галузі. Основною перешкодою для активізації інтеграційних процесів є неспроможність вітчизняних фабрик ефективно реалізувати власний збутовий потенціал, оскільки вони фактично усунені від каналів дистрибуції готової продукції. Тому суттєві зміни у позиціях швейних підприємств можуть відбутися, насамперед, за рахунок створення маркетингових систем, ініційованих саме торговельними компаніями в межах вертикальної інтеграції.

Для виявлення можливих мотивів вітчизняних товаровиробників для інтеграції із торговельними представниками проведемо оцінку середовища функціонування підприємств швейної галузі та визначимо основні конкурентні сили в галузі. З цією метою нами були використані прийоми SWOT – аналізу, результати якого дали підстави стверджувати про роздрібненість вітчизняного ринку одягу, якому властиві ознаки монополістичної конкуренції, а саме:

- присутність на ринку відносно великої кількості підприємств – за даними Державного комітету статистики України у 2007 році діяльність з пошиття одягу здійснювали близько 2900 швейних підприємств, з яких понад 80% були спеціалізованими;
- низька концентрація ринку, що свідчить про відсутність серед діючих операторів галузевих лідерів, які володіють значною часткою ринку (близько 10%), визнані споживачами та здатні впливати на формування конкуренції у секторі виготовлення швейних виробів;
- торгівля диференційованими товарами, які можуть легко замішувати один одного. Дана обставина зумовлена тим, що український споживач є досить лояльним до брендів і часто змінює торгові марки при виборі одягу. Проте, враховуючи той факт, що кожен виробник прагне встановити власну товарну монополію та розширити сферу впливу на кінцевого споживача шляхом створення індивідуальних характеристик своєї пропозиції, можна говорити про неабсолютну взаємозамінність швейних виробів одного функціонального призначення;
- широкий діапазон цінових коливань на готові вироби, оскільки підприємства встановлюють ціну, не враховуючи реакцію конкурентів. Можливість здійснення маніпуляцій ціновим фактором зумовлена високою еластичністю попиту на товар. Важливим моментом при формуванні кінцевої

ціни на одяг є належність швейних виробів до товарів першої необхідності, а, отже, таких, що становлять особливу цінність для споживачів. Тому навіть при зростанні їх вартості, виробник не відчує значного скорочення чисельності покупців. Разом з тим, зворотній маневр в сторону зниження ціни в умовах монополістичної конкуренції суттєво не збільшить обсяги продажів, оскільки в силу унікальності кожного представленого на ринку товару виробник не зможе переманити усіх покупців від конкурентів;

- застосування великого спектру активних маркетингових інструментів для просування товару до споживача (регіональна реклама у засобах масової інформації, участь у спеціалізованих виставках-ярмарках промислових товарів, створення Web-сторінок торгових марок тощо);
- брак інформації про місткість, структуру та сегментацію ринку швейних виробів;
- відносна прозорість протікання галузевих бізнес-процесів, зумовлена зростання ролі тіньового сектору на ринку одягу;
- практично відсутні вхідні бар'єри, що дозволяє швидко вийти на ринок новим операторам за умови відповідного асортименту та якості продукції.

Отже, наведена модель монополістичної конкуренції на ринку швейних виробів вказує на те, що ключові механізми визначення кінцевої вартості товару зосереджені у сфері торгівлі. Таким чином, очевидним стає факт існування конкуренції між товаровиробниками не стільки за кінцевого споживача, як за роздрібного або гуртового посередників, оскільки саме вони здатні забезпечити гарантовані обсяги збуту продукції та стабілізувати виробничий процес, зменшуючи пов'язані з ним ризики.

Для оцінки сили впливу торговельних компаній на прискорення процесу реалізації готових швейних виробів проведемо аналіз усіх етапів формування ціни на товар, застосовуючи основні положення теорії “ланцюга вартості”, розробленої М. Портером [5]. Згідно даного вчення, процес створення вартості певного товару є результатом сукупної діяльності підприємств суміжних галузей, що, в свою чергу, дозволяє визначити внесок кожного з них у загальний результат та досягнути збалансованості усіх сфер та видів діяльності з одночасним посиленням кожної ланки та зв'язків між ними.

Класична схема формування вартості виробу охоплює комплекс взаємопов'язаних видів діяльності – від первісних до кінцевих операцій, які здійснює окреме підприємство самостійно і при взаємодії з бізнес-партнерами (постачальниками, замовниками тощо). Її можна представити як рух товарно-матеріальних потоків, в ході якого відбувається перетворення вхідних ресурсів у цінність для покупця, тобто, продукт, готовий до споживання. Якщо даний процес організовано правильно, то підприємства кожної ланки отримують прибутки, що виступає загальною оцінкою ефективності роботи усього ланцюга. На рис. 1 схематично зображено “ланцюг створення вартості” готового швейного виробу.

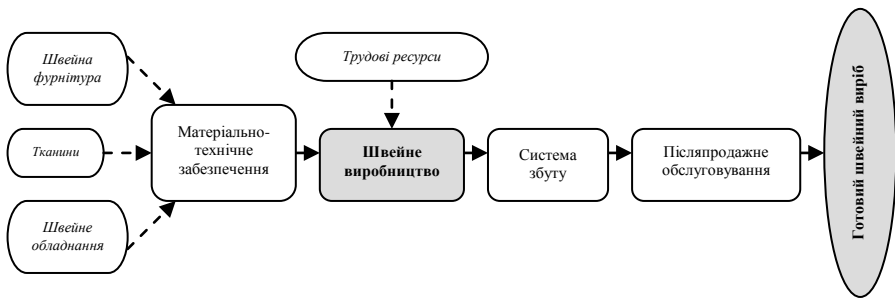


Рис. 1. Позиція швейної фабрики у створенні вартості готового виробу

Проте, вплив кожної ланки у створення остаточної вартості окремо взятого товару є різним та оцінюється, виходячи із рівня рентабельності діяльності кожної з них. Механізм розподілу прибутку, отриманого від спільної діяльності, визначається функціональним призначенням самого товару, а також галузевою приналежністю виробничої одиниці, яка входить до складу “ланцюга”. Так, значна концентрація прибутку у ланках дистрибуції характерна для галузей, які виготовляють товари першої необхідності, за винятком окремих галузей харчової промисловості, продукція яких має короткий життєвий цикл, тому функції ключової ланки залишаються у сфері виробництва. Для товарів тривалого користування населення основною у формуванні вартості є сфера фінансово-кредитних відносин. В галузях, які виробляють продукцію промислового призначення, в силу значної енерго- та матеріаломісткості технологічних процесів, більшість прибутків зосереджуються саме у виробництві.

Для виявлення місця концентрації прибутків у створенні кінцевої вартості швейних виробів використаємо метод вертикальної сегментації ринку одягу, який дасть можливість оцінити кожного з учасників за часткою у загальному обсязі реалізації продукції та величиною отриманої операційної маржі. Одержані результати свідчать про те, що присутність швейних фабрик у «ланцюзі створення вартості» мало відчутна – їх частка у загальній виручці складає в середньому по галузі близько 3-6%, а маржа зосереджена на рівні 4-8%. Тоді як на торговельні представництва припадає 20-30% загального товарообороту, а рівень прибутковості коливається від 15 до 25% [6]. Сфери матеріально-технічного забезпечення та післяпродажного обслуговування (ремонту) одягу характеризуються незначними значеннями результативних показників, використаних в ході аналізу, і, таким чином, не являють собою особливої цінності для даного дослідження.

Таким чином, в загальному “ланцюзі створення вартості” швейного виробу торговельні компанії займають ключову позицію у визначенні та формуванні цінності товару для кінцевого споживача.

Виходячи з того, що основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання комерційного результату, то стає очевидним, що кожен суб’єкт господарювання прагне зайняти місце в тих ланках, де прибутки вищі.

Проникнути у сферу дистрибуції товарів вітчизняні швейні фабрики можуть або за рахунок формування власної роздрібною мережі, або шляхом створення вертикально інтегрованих структур маркетингового типу. Існування таких об'єднань дозволить виробникам забезпечувати гарантовані обсяги збуту продукції, а торговим компаніям - скоротити операційні витрати за рахунок отримання власної виробничої бази.

Доцільність створення таких структур зумовлене недоліками організації збуту продукції через традиційні канали. Основна філософія класичних схем реалізації товарів базується на тому, що усі учасники, задіяні у процесі просування готових виробів до споживача, є окремими самостійними суб'єктами господарювання, які прагнуть забезпечити собі максимальні прибутки, навіть якщо при цьому знижується рентабельність діяльності інших членів каналу та ефективність системи розподілу товару в цілому. Вертикальні маркетингові системи передбачають об'єднання виробників та торговельних представників в єдиний цілісний механізм, який націлений на координацію дій учасників та оптимізацію каналів розподілу продукції з метою посилення впливу такої структури на ринок.

У світовій практиці відомі три основні типи вертикально-інтегрованих маркетингових структур, умови утворення яких подані у таблиці 1.

Проведене узагальнення ступеня інтеграції підприємств швейної промисловості із торговими представниками показало, що найбільш поширеною та ефективною формою співпраці є корпоративна система. Саме вона здатна забезпечити найбільшу рентабельність збуту швейної продукції, яка, за даними експертних опитувань, може коливатися від 30 до 400% (наприклад, концерн «Михаїл Воронін») [6].

Незважаючи на економічну привабливість таких маркетингових структур, розвиток виробничих підприємств у роздрібних каналах дистрибуції супроводжується певними ризиками, а саме:

- фінансовими – вимагає значних капіталовкладень у створення власних магазинів та розвиток торгової марки;

- ринковими – якісна конкуренція серед ритейлерів на ринку одягу, представленої переважно відомими світовими торговельними мережами, які використовують ефективні маркетингові інструменти для розширення бізнесу, мають досвід та ім'я, що сприяє формуванню власної аудиторії споживачів, вимагає від вітчизняних підприємств значних зусиль стратегічного характеру для одержання доступу до каналів дистрибуції швейних виробів.

На відміну від корпоративної маркетингової системи, яка передбачає майнові відносини між членами об'єднання, інтегровані структури договірною типу регулюють напрямки діяльності своїх учасників за допомогою контрактних схем. Ефект від такої співпраці проявляється в отриманні додаткових конкурентних переваг, економії ресурсів або збільшенні комерційних результатів.

Таблиця 1

Формалізація зв'язків між учасниками вертикально-інтегрованих маркетингових систем (ВМС) у швейній промисловості

Тип ВМС та ступінь інтеграції її учасників	Умови співпраці	Приклади реалізації ВМС на ринку швейних виробів
1. Корпоративна (великий)	Усі стадії виробництва та ланки розподілу готової продукції є власністю одного члена інтеграційного об'єднання. Найчастіше власником виступає сам виробник, але ним може бути і торгівельний представник	1. Концерн "Михайл Воронін", який є власником ВАТ "Торговий Дім "Воронін-Україна" та фірмового салону "Михайл Воронін Ексклюзив"; 2. Об'єднання "Текстиль-Контакт", який виступає інвестором торговельної мережі "TUSO"
2. Договірна (середній)	Суть даної системи полягає в тому, що в межах однієї структури об'єднуються незалежні компанії, пов'язані між собою договірними відносинами, з метою узгодження програм своєї діяльності задля спільного досягнення поставлених цілей.. Найбільшої популярності на практиці набули такі різновиди договірної ВМС як добровільні об'єднання торгових організацій під егідою оптовиків, кооперативна роздрібна торгівля та франчайзингові організації	ТД "Грегорі Арбер", який розвиває партнерську мережу "Arber" за моделлю франчайзингу на ринках СНГ, Європи та Близького Сходу
3. Керована (низький)	Координація діяльності інтегрованої структури здійснюється завдяки економічній могутності одного з учасників системи, що обумовлюється його розміром, силою впливу та репутацією, і не передбачає існування майнових відносин між членами об'єднання	Відсутні підприємства, наділені ринковою владою

Основна проблема на шляху створення такої структури полягає в тому, які привілеї зможе надати вітчизняний товаровиробник задля залучення торговельного представника в об'єднання. Найбільш поширені схеми співпраці в межах даної структури є франчайзинг, головною відмінністю якого від інших форм договірних систем, є своєрідна філософія здійснення продаж, що ґрунтується або на оригінальному стилі введення бізнесу, або на унікальних послугах.

В цілому, використання договірних маркетингових систем дозволяє швидко та ефективно нарощувати регіональну присутність без значних капіталовкладень за умов налагодження сильної логістичної платформи та відповідного рівня визнання бренду.

Відсутність на ринку одягу підприємств, наділених ринковою владою та здатних впливати на протікання бізнес-процесів, унеможлиблює застосування на даному етапі розвитку швейної промисловості керованих маркетингових систем.

**Таким чином, присутність** виробників у каналах дистрибуції готових швейних виробів шляхом створення вертикальних маркетингових систем дозволить делегувати функції реалізації та просування товару до споживачів торговельним компаніям, таким чином повністю зосередившись на удосконаленні виробничого потенціалу та розвитку соціальної сфери підприємства. Активна участь у таких структурах забезпечить стратегічний успіх підприємства та дозволить здобути додаткові конкурентні переваги:

- отримання контролю над вихідними каналами, що дозволяє краще розуміти потреби споживачів з метою якнайповнішого задоволення їх потреб;

- прискорення циклу руху товарів та зменшення маркетингових витрат завдяки концентрації капіталу, єдиній інфраструктурі та можливості маневрування виробничими потужностями;

- подолання проблем ліквідності, оскільки в межах однієї інтегрованої структури усі транзакційні витрати підприємства стають внутрішніми операціями і не потребують обслуговування дефіцитними фінансовими ресурсами;

- оптимізацію структури великих швейних підприємств для посилення конкурентоспроможності і гнучкості виробництва в умовах мінливості середовища функціонування.

**Отже, підсумовуючи основні** положення та результати проведеного дослідження, слід відмітити, що участь вітчизняних товаровиробників у вертикальних маркетингових системах може бути використана як ключовий інструмент конкурентної боротьби, використання якого дозволить створити ефективно керовану організацію та сприяти нарощенню економічного потенціалу підприємства за рахунок досягнення синергічного ефекту, отриманого в результаті поєднання процесу виробництва із каналами дистрибуції швейних виробів.

**1.** Барабась Д.О. Аналіз “п’яти” сил конкуренції в українській швейній галузі / Д.О. Барабась // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 4. – С. 12-14. **2.** Майборода О.О. Вітчизняна швейна промисловість: портрет споживача / О.О. Майборода // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 1 (7). – С. 26-27. **3.** Москалюк С.С. Ринок швейної продукції: сучасний стан та тенденції розвитку / С.С. Москалюк // Легка промисловість. – 2006. – №4. – С. 46-47. **4.** Ромусік Я. Легка промисловість України: стан розвитку виробництва і торгівлі / Яніна Ромусік // Економіст. – 2006. – № 9. – С. 29-32. **5.** Porter, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / Michael Eugene Porter. – New York, NY, USA: The Free Press, 1985. – 200p. **6.** Діагностика сектору пошиття одягу України за період 2000 – 2005 рр. [Електронний ресурс] : публікація на замовлення проекту БІЗПРО за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) – Київ: ВГО “Української асоціації маркетингу”, 2006. – Режим доступу до звіту: <http://www.bizpro.org.ua>.

**Рецензент:** д.е.н., професор Гринчуцький В.І. (Тернопільський національний економічний університет)