

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій  
Форма навчання денна  
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
О. В. Шкурупій  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

*на тему:*

**«Міжнародна маркетингова стратегія компанії»  
(на матеріалах «Sony Corporation»)**

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини  
освітня програма «Міжнародні економічні відносини» за другим  
(магістерським) рівнем вищої освіти

**Виконавець роботи: Авдєєва Уляна Вікторівна**

Підпис \_\_\_\_\_

Дата « \_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Науковий керівник: Шкурупій О. В., д.е.н., професор**

Підпис \_\_\_\_\_

Дата « \_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Рецензент Соколовський Віталій Васильович**

**Полтава 2019**

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає у тому, що найбільш важливими показниками успішності бізнесу є споживацькі властивості продукції компанії, а також результативність зусиль щодо комерціалізації проектів зі створення товарів, їх просування на ринку та популяризації. У наш час, коли на товарних ринках діють численні компанії і кожна з них намагається здобути конкурентні переваги перед іншими, товарна політика набуває особливої значущості. Її ефективність визначає відповідність товару вимогам оригінальності (будь то дизайн, технічні властивості, екологічність тощо). Забезпеченні цього вимагає застосування інновацій. На вимогу зміненим вимогам ринку сучасні компанії постійно здійснюють інноваційну діяльність та інвестують гроші у розробки. Зважаючи на це, маркетинг можна розглядати як компенсаторний механізм, за умов застосування якого відбувається повернення витрат на дослідження та розробки новітньої продукції. Для подовження життєвого циклу товару і забезпечення конкурентоспроможності компанії в довгостроковому періоді необхідна виважена маркетингова стратегія.

Тема маркетингових стратегій висвітлена у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема Д. Аакер [1], О. Біленький [6], О. Болотна [7], В. Кардаш [12], Ф. Котлер [15], М. Портер [23], Н. Решетько [2], Т. Шкляр [32], А. Яковлев [34] та ін. Однак попри наявність великого доробку науковців у дослідження зазначеної проблематики поглиблене вивчення її до цього часу лишається актуальним.

**Метою роботи** є дослідження міжнародних маркетингових стратегій компанії. **Завдання** полягають у такому:

- з'ясувати сутність і класифікацію маркетингових стратегій транснаціональних компаній;
- ідентифікувати ринкову поведінку «Sony Corporation» за компаративним аналізом глобальних маркетингових стратегій ТНК;
- проаналізувати базові маркетингові стратегії та стратегії позиціонування «Sony Corporation»;

- здійснити аналіз зовнішнього середовища в контексті визначення стратегій «Sony Corporation», що зумовлені станом ринкового попиту;
- оцінити фінансово-економічний стан «Sony Corporation» як внутрішнє середовище діяльності компанії і основу реалізації маркетингових стратегій;
- застосувати модель Майкла Портера до діяльності «Sony Corporation»;
- визначити стратегії розвитку товару та товарної диверсифікації «Sony Corporation»;
- використати комплекс маркетингових заходів (маркетинговий мікс) до аналізу ринкового позиціонування «Sony Corporation»;
- з'ясувати конкурентні переваги та маркетингові конкурентні стратегії «Sony Corporation».

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність сучасних міжнародних компаній. **Предметом дослідження** – міжнародні маркетингові стратегії «Sony Corporation».

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використано наступні методи: системний – для з'ясування сутності та класифікації маркетингових стратегій; компаративний аналіз – для ідентифікації місця компанії на міжнародному ринку; графічний метод – для відображення загального обсягу продажу та операційного прибутку «Sony Corporation»; порівняльний аналіз – для дослідження діяльності «Sony Corporation» відносно її конкурентів; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін діяльності компанії; матриця Ансоффа – для опису стратегії позиціонування товарів компанії на ринку; модель 5-ти сил М. Портера – для визначення умов формування конкурентних переваг «Sony Corporation»; PEST-аналіз – для опису можливостей та загроз корпорації.

**Інформаційну базу досліджень:** офіційні документи фінансової звітності досліджуваних компаній (річні звіти за декілька років і додатки до них), монографії, статті вітчизняних і зарубіжних науковців у періодичних виданнях, інтернет-ресурси.

## **Рекомендації щодо використання результатів дослідження.**

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення і висновки, викладені у дипломній (магістерській) роботі доведені до рівня прикладних рекомендацій. Зазначені рекомендації запропоновані та схвалені впроваджені Товариством з обмеженою відповідальністю «Технології і системи автоматизації». Вони полягають у такому: впровадити систему управління якістю (стандарти ISO 9001 : 2015) з метою забезпечення заходів постійного вдосконалення діяльності підприємства; врахувати результати проведених маркетингових досліджень у частині виявлення наявного попиту на продукцію підприємства в межах місцевого ринку та перспектив збільшення попиту за рахунок розширення діяльності у інших регіонах; з урахуванням змін ринкової стратегії підприємства оптимізувати використання виробничих потужностей відповідно попиту, що очікується; вдосконалити засади логістики, конкретизувавши маршрути перевезення на основі попередніх розрахунків відповідного змісту, що надані автором.

*Значущість дослідження для навчального процесу* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: при викладанні дисципліни «Міжнародний маркетинг» у тему «Міжнародні маркетингові стратегії транснаціональних корпорацій» включити класифікацію маркетингових стратегій та систематизацію конкурентних переваг, що запропоновані автором, і використати відповідну інформацію при розробці методичного забезпечення навчальної дисципліни; при викладанні дисципліни «Міжнародний маркетинг» використовувати мультимедійну презентацію за темою «Міжнародні маркетингові стратегії компаній»; у перелік тем рефератів додати тему «Міжнародні маркетингові стратегії на сучасних ринках, специфіка їх використання».

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: участь у кафедральних наукових

дослідженнях за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220), у рамках якої проаналізовано базові маркетингові стратегії ТНК та визначено стратегії їх ринкового позиціонування.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 9 грудня 2019 р).

*Публікації:* 1) Авдєєва У. В. Міжнародна маркетингова стратегія підприємства: умови її сучасного формування / У. В. Авдєєва // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. кофн. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.) / за заг. ред. Н.Г. Базавлук – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 4-8. 2) Авдєєва У. В. Сутність управління інноваціями / У. В. Авдєєва, К. С. Анікеєва // Актуальні проблеми комунікативної та професійної компетенції: мовний та соціокультурний аспекти : матеріали XI регіональної наукової конференції студентів, магістрантів, аспірантів (м. Полтава, 10 листопада 2016 року) / за ред. О.А. Кононенко – Полтава : ПУЕТ, 2016. – С. 46-48. 3) Авдєєва У. В. Світова проблема безробіття та економічний добробут України / У.В. Авдєєва // Актуальні проблеми комунікативної та професійної компетенції: мовний та соціокультурний аспекти : матеріали X регіональної наукової конференції студентів, магістрантів, аспірантів (м. Полтава, 12 листопада 2015 року) / за ред. О.А. Кононенко – Полтава : ПУЕТ, 2015. – С. 64-66).

## РОЗДІЛ 1

### МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

#### 1.1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій ТНК

Маркетингові стратегії ТНК є складовою корпоративного стратегічного менеджменту і передбачають функціонування механізму узгодження цілей глобальної експансії ТНК та її потенціалу і ресурсних можливостей. Під час формування маркетингових стратегій важливо чітко розуміти її вхідні та вихідні елементи. До вхідних елементів відносять чинники, які обумовлюють вироблення маркетингової стратегії, ключовими з них є детермінанти маркетингового середовища і корпоративна місія та цілі ТНК.

Вихідні елементи маркетингової стратегії – рішення щодо комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), який включає підходи по чотирьох напрямках: товарній (Product), ціновій (Price), збутовій (Place), комунікаційній політиці (Promotion). Таким чином, стратегія маркетингу використовується як спосіб реалізації ТНК власного потенціалу для досягнення успіху в її зовнішньому середовищі[28].

Існують глобальні та багатонаціональні компанії. Їх статус зумовлює специфіка використання маркетингових стратегій(рис. 1.1). Ми розглянемо диференціацію компаній в обсязі, необхідному для подальшого пояснення особливостей запровадження в міжнародній практиці ТНК маркетингових підходів.

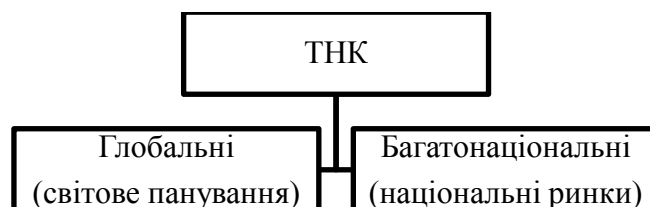


Рисунок 1.1 – Диференціація маркетингових підходів

Джерело: складено на основі[28].

Згідно з М. Портером [23], багатонаціональні фірми існують у галузях, де конкурентні переваги не відіграють ролі за межами національного ринку.

Наприклад: виробництво заморожених продуктів, кави, консервів, сфера послуг щодо страхування життя, пошиття одягу.

Глобальні компанії діють на різних національних ринках у галузях зі схожим рівнем цін і конкурентними умовами. Для них найбільш доречним є термін «глобального» ринку. Наприклад: виробництво автомобілів, телевізорів, копіювальної техніки, автошин, фотоапаратів, годинників, побутової техніки. У галузях з мультинаціональною конкуренцією фірми борються за лідерство на кожному національному ринку, а в глобальних галузях вони претендують на світове панування. Виходячи з визнання специфіки галузей із багатонаціональною та глобальною конкуренцією, виділяють різноманітні стратегії маркетингу, які використовуються ТНК [28].

Багатонаціональну маркетингову стратегію обирають за наявності істотних соціально-культурних, політичних, економічних умов, які відрізняють один національний ринок від іншого. Кожен ринок розглядається як окремий сегмент; продукція, створювана філіями ТНК, адаптована до характеристик попиту конкретної країни. Наприклад, всесвітньо відомий пральний порошок адаптований відповідно до ринків Америки, Німеччини, Японії, Центральної та Східної Європи. Американський варіант – використання порошку з нижчою температурою води, він краще піниться і розрахований на короткотермінове прання. В Німеччині – використання для замочування білизни і прання за вищих температур. Для Японії – короткий термін прання у невеликих за розміром машинах.

Багатонаціональна маркетингова стратегія характеризується різноманітними підходами до кожного національного ринку. Центральна штаб-квартира, яка здійснює фінансовий контроль, обмежується функціями досліджень і виробництва в країні базування. Ймовірно також запровадження окремих елементів міжнародного маркетингу. Безумовною перевагою запровадження цієї стратегії є тісне поєднання запропонованих програм компанії з умовами конкретної країни, їх адаптація до вимог споживачів. Недоліки – відсутність цільової стратегічної конкуренції у країнах, слабкий

зв'язок з конкурентними перевагами [28].

Глобальна маркетингова стратегія передбачає уніфікований підхід у маркетингових рішеннях щодо різноманітних національних ринків. Він виробляється централізовано й поширюється в усіх ключових напрямках діяльності ТНК: науково-дослідні розробки, товарна та цінова політика, координація логістичної політики, оптимізація міжнародної організації виробництва.

Серед очевидних переваг глобальної маркетингової стратегії – ефект економії на масштабах виробництва, компенсація витрат на науково-дослідні та конструкторські розробки, зменшення витрат на розробку комплексу просування товарів на різноманітні ринки. Раціоналізація виробничого процесу, коли філії ТНК у різних країнах спеціалізуються на випуску певного продукту або вузла, посилюється використанням політики трансфертного ціноутворення, що, у свою чергу, знижує трансакційні витрати і посилює конкурентні переваги глобальної ТНК.

Серед чинників, що забезпечують успіх в реалізації глобальних маркетингових стратегій ТНК – посилення ролі великих мегаполісів, які є ідеальним середовищем для діяльності ТНК та важливими базами транснаціонального капіталу. Мешканці великих міст поступово виробляють нову наднаціональну субкультуру. Вони дивляться ті самі всесвітні інформаційні програми, виховані на єдиних стандартах освіти та поведінки. Вони живуть у прискореному ритмі. Хоч як це парадоксально, житель Нью-Йорка чи Лондона має у повсякденному житті набагато більше спільного з мешканцем Києва, ніж той зі своїм співвітчизником із маленького провінційного містечка чи селища.

Усе це дає змогу ТНК знаходити «свою» аудиторію, яка здатна реагувати на маркетингові дії незалежно від того, в якій країні застосовується глобальний маркетинговий підхід. ТНК не використовує лише глобальну чи мультинаціональну маркетингову стратегію. Здебільшого переважають компромісні підходи, які можна умовно визначити як стандартизовану



адаптацію.Орієнтація ТНК на глобальну маркетингову стратегію не тотожна прагненню створити продукт, прийнятний для всіх ринкових сегментів і ніш. Як уже зазначалося, ключовим чинником, який впливає на вироблення маркетингових підходів, є особливості зовнішнього макро- та мікросередовища[18].

Мікросередовище формують сили, що безпосередньо стосуються самої ТНК та її можливостей щодо обслуговування споживачів: постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти та контактні аудиторії.Складовими макросередовища є демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні чинники та чинники культурного оточення суб'єкта міжнародної бізнес-діяльності (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Чинники вироблення маркетингових підходів

Джерело: складено на основі [17].

Міжнародне середовище (макро-та мікро-) оцінюють за двома напрямками:

1. З огляду на глобальні сили, які спонукають до стандартизації та обумовлені різноманітними причинами: ефектом економії на масштабі, конкуренцією, поведінкою та очікуваннями споживачів;

2. З огляду на локальні сили, які привертають увагу до локальних особливостей: різноманітності правових норм, культур, традицій споживання, своєрідності збутових мереж.

У міжнародному маркетингу для оцінки впливу зазначених сил на обрання маркетингової стратегії, використовують матричний підхід (рис. 1.3).

Глобальні сили на користь стандартизації	Сильні	Глобальне середовище	Транснаціональне середовище
	Слабкі	Нейтральне міжнародне середовище	Мультинаціональне середовище
		Слабкі	Сильні

Локальні сили на користь адаптації

Рисунок 1.3 – Наукові засади аналізу міжнародного середовища

Джерело: складено на основі [28].

Ступінь впливу глобальних і локальних сил вимірюється двома біполярними характеристиками: як значний (потужний) і незначний (слабкий). Отримують чотири ймовірних варіанти міжнародного середовища ТНК, кожен з яких потребує відповідної маркетингової стратегії.

У глобальному середовищі сили, які спонукають до стандартизації, є досить потужними, щоб придушити локальні (регіональні) детермінанти. Для таких ринків найдоцільнішим є використання глобальної (уніфікованої) маркетингової стратегії.

Глобальне середовище характеризується численними бар'єрами для проникнення, особливо в галузі високих технологій. У наш час виник новий феномен – продукт глобального міжнародного середовища, який характеризує новітній стан в еволюції глобальних ТНК. Йдеться про транснаціональні стратегічні альянси (ТСА). Основними технологічними чинниками, які сприяють зміцненню міжкорпоративної співпраці, є такі бар'єри проникнення:

- розподіл ризиків, пов'язаних з розробкою та використанням нових технологій;
- прагнення випередити конкурента в комерційному використанні результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

- запобігання труднощам, пов'язаним з відмінностями у національних патентних законодавствах;
- необхідність уникнення протекційних бар'єрів;
- бажання інтегрувати окремі винаходи в рамках нових систем виробничого чи споживчого призначення[17].

Істотну роль відіграє й вироблення єдиних (уніфікованих) стандартів і норм на ранніх стадіях розробки процесів чи продукту з метою уникнення необхідності їх узгодження на більш пізніх стадіях. У мультинаціональному середовищі, на противагу глобальному, домінують місцеві (регіональні) традиції у споживанні, особливості споживчих переваг і правових норм, властиві конкретній країні. Таке середовище характерне, зокрема, для харчової та легкої промисловості, коли смаки та упередження покупців відчутно впливають на їх споживчий вибір і поведінку під час купівлі. Мультинаціональне середовище потребує використання адаптаційної маркетингової стратегії, найбільш оптимальним механізмом взаємозв'язків між головною компанією та її дочірніми філіями мають стати відносини децентралізації. У нейтральному міжнародному середовищі (як, наприклад, у кольоровій металургії) вплив глобальних і локальних (регіональних) сил не є визначальним у діяльності, тому ТНК сама обирає оптимальну для неї маркетингову стратегію. Транснаціональне середовище характеризується поєднанням потужного тиску щодо стандартизації та відчутного впливу локальних сил. Маркетологи оцінюють таке поєднання як найскладніше для маркетингової діяльності, оскільки воно потребує використання елементів стандартизації з необхідним для кожного регіонального ринку адаптаційним комплексом. Прикладом глобальних товарів, адаптованих до регіональних (національних) умов, є популярні програми продукту корпорації Microsoft, такі як Windows, Word, Excel. Вони існують у численних національних версіях, зокрема російській, іспанській та інших мовах, а також у спеціальній англійській версії для Центральної та Східної Європи [17].

Визначальний принцип мультинаціонального маркетингу – «мислити

глобально, діяти локально» – передбачає здатність організації створювати товари, які:

- втілюють регіональні потреби в кожній країні;
- трансформують локальні потреби у глобальну концепцію товару;
- відтворюють адаптацію товару до конкретного середовища;
- забезпечують реалізацію та посилення міжнародної експансії

ТНК [17].

Отже, для того щоб вибрати найкращу стратегію, необхідно вивчити та проаналізувати всю можливу та необхідну інформацію. Адже успіх будь-якого підприємства залежить від правильно вибраного напрямку розвитку. Завдяки існуючій науці маркетингу це зробити набагато легше ніж півстоліття тому.

## **1.2. Ідентифікація ринкової поведінки «SonyCorporation» за компаративним аналізом глобальних маркетингових стратегій ТНК**

Відомо, що відправною точкою діяльності будь-якого підприємства є власні інтереси суб'єкта господарювання та інтереси його споживачів. Це називається ринковою орієнтацією, що означає пристосування кадрових, фінансових і матеріальних ресурсів компанії до потреби споживачів. У багатьох компаніях є спеціальний відділ маркетингу, який і займається ринковою орієнтацією.

Маркетингова діяльність підприємства являє собою творчу управлінську діяльність, завдання якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили, шляхом оцінки потреб споживачів, а також в проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб. За допомогою цієї діяльності координуються можливості виробництва і розподіл товарів і послуг, а так само визначається, які кроки необхідно зробити, щоб продати товар або послугу кінцевому споживачеві і отримати прибуток, – що відповідно до російського законодавства знаходить відображення в понятті

«підприємство» і є його головною метою [30].

В наш час жодне підприємство в системі ринкових відносин не може нормально функціонувати без маркетингової служби на підприємстві. І корисність маркетингу з кожним моментом все зростає. Це відбувається тому, що потреби людей, як відомо, безмежні, а ресурси підприємства обмежені. Кожен суб'єкт має свої потреби, задовольнити які не завжди якісно вдається. До кожного необхідний свій індивідуальний підхід.

Організація маркетингової діяльності на підприємстві являє собою складну задачу, тому що потрібно пов'язати між собою в динамічній рівновазі внутрішні ресурси компанії і вимоги зовнішнього середовища. Sony Corporation – це відома транснаціональна корпорація, штаб-квартира якої знаходиться в Токіо, Японії. Компанія Sony Corporation (далі Sony) є всесвітньо відомим виробником споживчої електроніки [26].

Про особливості діяльності ми будемо вести мову з погляду цієї компанії в області маркетингу. Ще з часів засновника компанії, Акіо Моріти, маркетинг фірми Sony дещо відрізнявся від маркетингових концепцій інших фірм. Для А. Моріти вихідним і визначальним пунктом всієї ринкової стратегії є вироблений його фірмою товар. За своєю освітою електротехнік, він здатний зрозуміти швидше технічну сторону конструкції товару і в меншій мірі готовий до оцінки економічних проблем [19].

Компанія Sony рекламує свій товар, спираючись на його технічну підґрунтя. У рекламній компанії Sony представляє лише ті технічні характеристики, якими виділяється їх товар.

У маркетинговій діяльності Sony переважають принципи емпіричного підходу до позиціонування свого товару. Емпіричний маркетинг – це новий підхід до маркетингу або вірніше ще один спосіб представити свій продукт. Його використовують безліч компаній і організацій незалежно від виду їх діяльності. І ця тенденція продовжує наростати. Маркетологи все більше переходять від традиційного маркетингу властивостей і переваг до формування у своїх клієнтів емпіричних переживань [37].

Раніше Sony концентрувалася на традиційному маркетингу і брендингу своєї продукції, прагнула до інновацій і вершин технологічної думки. Зараз – інновації залишилися, але брендингу немає. Немає більше того іміджу, який був за компанією в 90-ті роки минулого століття і роки початку цього століття – надійного сильного постачальника споживчої електроніки на ринку всього світу, що знаходиться практично поза конкуренцією.

Так само, якщо розглядати діяльність компанії з точки зору емпіричного маркетингу, то можна помітити, що ігнорується досить важливий елемент. Рекламу зачіпає наша думка, проникає в свідомість, але вона залишає нашу почуття абсолютно незачепленими [22].

Купуючи товари компанії, клієнти точно знають, чому вони хочуть їх купити:

- по-перше, їх може зацікавити те, що продукція дуже якісна;
- по-друге, їх можуть залучити технології, які зустрічаються в техніці Sony;
- по-третє, це може бути простота у використанні виробленої продукції і сумісності їх з іншими предметами споживчої електроніки.

Однак при цьому немає впливу на чуттєву сферу підсвідомості людини – у споживача не виникає нез'ясовного бажання купити просто «тому, що хочеться». Немає більше й іміджевого впливу бренду Sony на бажання покупця придбати новинки [34].

Урахування зазначених особливостей маркетингової діяльності Sony дозволило нам сформулювати наступні судження. Компанія втрачає свою колишню популярність в деяких сферах. Проблеми, з якими стикається маркетингова діяльність компанії є такими:

- з'явилися сильні конкуренти, для яких інновації, також, є істотною конкурентною перевагою;
- не досить ефективний промоушн отримує посунування продуктів Sony на ринку.

Виникає питання: «Чи достатньо існуючих дій в сфері маркетингу для

того, щоб компанія продовжувала функціонувати успішно, коли на ринку з'явився такий серйозний інноваційний лідер, як AppleInc.?». За роки існування AppleInc. зуміла заявити себе як бренд. І, хоча з відходом засновника компанії, генія, С. Джобса, компанія втратила свою «родзинку», втратила геніальність в цій сфері, та й технологічні показники стали значно гірше, товари компанії все одно користуються приголомшливим попитом в суспільстві. Це нам свідчить про безсумнівну ефективність маркетингової кампанії [32].

Технології компанії Sony чудові, але це не означає, що варто зупинитися на досягнутому. Необхідно продовжувати розвивати свій технічний і виробничий потенціал, створюючи ним самим конкурентні переваги перед іншими компаніями [33].

Ефективність рекламної кампанії можна перевірити за такими параметрами як:

1. Психологічна ефективність. Вона обчислюється при проведенні опитувань і анкет. Респондентам було поставлено запитання: «Наскільки впливовою і такою, що запам'ятовується Ви вважаєте рекламу продуктів Sony? Наскільки вона здатна торкнутися Ваших почуттів?». Відповіді були такими: 65% опитаних сказали, що вважають рекламу психологічно діяльною на 43%; 25% опитаних вважають, що реклама Sony психологічно ефективна на 55-67%; 10% опитаних вважають, що реклама продуктів Sony впливова, в психологічному плані, більш, ніж на 67-70% [4]. Звідси варто зробити висновок – психологія не є сильною стороною рекламної кампанії Sony.

2. Економічна ефективність, яку можна розрахувати за формулою:

$$P = \left( \frac{\Pi}{З} \right) \times 100\% , \quad (1.1)$$

де,  $\Pi$  – прибуток, отриманий від реклами;  $З$  – витрати на рекламу [35].

Не маючи можливості чітко визначити приріст доходу, що зумовлений безпосередньо рекламою ми, тим не менш, можемо розрахувати яка сума реалізованої продукції припадає на одну грошову одиницю рекламних

витрат. Це цілком забезпечує достовірність порівнянь з подібними показниками інших компаній. Тож, річний товарообіг продуктів Sony, який становить 76,896 млрд дол. США(2018 р.). Витрати на рекламу – 3,825 млрд дол. США(2018 р.) [42]. Тож:

$$P = \left( \frac{76,896 \text{ млрд}}{3,825 \text{ млрд}} \right) \times 100\% = 2010\% , \text{ тобто } 20,1 \text{ рази} \quad (1.2)$$

Звідси випливає, що реклама є економічно ефективною.

Щодо компанії Apple Inc. та успішності її маркетингу. Необхідно зазначити, що Apple Inc. конкурує з іншими компаніями за увагу покупців, але ніколи не бере участі в цінових війнах. Їй це не потрібно. Бренд створює продукти, улюблені покупцями, і його маркетинг вже став стандартом для компаній, що прагнуть до глобальної популярності і зростання доходів. Через це є цікавим порівняти Sony Corporation та Apple Inc. Обидві компанії – унікальні, їх маркетингові компанії заслуговують уваги. Наприклад, маркетинг Apple Inc. – це маркетинг, який побудований на простоті. Продукти бренду «говорять» самі за себе. Тексти і візуальні матеріали гранично прості, списки функцій, цінова політика або дорогі спецефекти зустрічаються нечасто.

Продукт компанії Apple так би мовити, «продає себе сам, без помпи і церемоній». За використання лаконічного контенту і простої реклами, продажі Apple становлять більше 15 млрд одиниць товару. Логотип бренду – кращий приклад цієї простоти: силует надкушеного яблука, без слів, тому що вони не потрібні.

Згідно з дослідженням СЕВ (Corporate Executive Board), кращий спосіб продати свій продукт – це не крикливі рекламні ролики, химерні сайти або закручені рекламні «тексти» [24]. Найкраще сприяє продажам простий процес прийняття рішення. Простота прийняття рішення – це причина номер один, по якій люди, швидше за все, куплять ваш продукт, стануть постійними клієнтами і порекомендують вас друзям.

Важливою є також сила наративу. С. Джобс побудував свою компанію



на певних ключових цінностях і наративі, сконцентрованому на значущості покупця. Apple не просто здійснює операції, а підкреслює, що кожен аспект їх роботи щось значить для людини, яка купує товар компанії. Вона збагачує життя своїх клієнтів, і це проявляється в усьому:

- співробітники носять з собою картки, що нагадують про важливість корпоративних цінностей.;
- продавці отримують зарплату без комісій, якщо дотримуються принципів допомоги покупцеві, а не намагаються закрити угоду;
- передбачені ігрові кімнати для дітей покупців;
- створено GeniusBar (секція безкоштовних консультацій та технічної підтримки) [24].

Частина наративу Apple – це інформація про те, як вони відповідали на виклики перших днів існування стартапу і як Стів Джобс і його команда прославили свій бренд. Саме такий наратив викликає у людей відгук і створює емоційний зв'язок з брендом. Сталість, як в продукті, так і в ключових цінностях, викликає довіру в аудиторії, «говорить» покупцям, що вони можуть розраховувати на цю компанію: адже вона тримає свої обіцянки. Говорячи про Sony Corporation, то її місія – «бути компанією, яка надихає та задовольняє цікавість клієнтів»[26], що виражається японським словом KANDO і означає так би мовити «емоційний рух людей», встановлення емоційного зв'язку зі споживачем. Це нова філософія бренду Sony Corporation, яка є нічим іншим як відповіддю інноваціями на виклики глобальної конкуренції.

Окремо необхідно вказати на правильний формат звернення до емоцій клієнтів і мову. Apple доклали величезних зусиль, щоб зрозуміти своїх цільових покупців, та те, як вони думають і говорять, їх мову і звички, уподобання, антипатії і багато іншого. На цьому розумінні будуються міцні зв'язки з потенційними і постійними клієнтами. Реклама ноутбуків та MacBook показує, що компанія розуміє незадоволених користувачів персонального комп'ютера, які шукають краще рішення. Це проста реклама,

мова якої зрозуміла буквально кожному потенційному покупцю, в ній немає жаргону, незнайомого користувачам персональних комп'ютерів, і такий підхід продовжує притягувати натовпу людей [24].

В інших рекламних роликах Apple щасливі люди насолоджуються простотою своїх iPad, а послідовна демонстрація позитивних емоцій – це рушійна сила продажів. Бренд продає не додаткові години роботи від батареї або гігабайти пам'яті. Він продає стан щастя і задоволеності, викликане спрощеним стилем життя – результатом використання продуктів Apple.

Окремої уваги потребує інформація, отримана з не зовсім достовірних джерел. Мова йде про таємниці і чутки. Випускаючи новий продукт, більшість компаній відразу ж розповідає про нього все, щоб викликати ажіотаж. AppleInc. же створює його, утримуючи інформацію і видаючи її маленькими порціями, начебто дражнить аудиторію. ореол таємничості – одна з найкращих маркетингових тактик цього бренду. Такий підхід перетворює зацікавлених покупців та фанатів, змушує їх здійснювати Інтернет-пошук додаткової інформації та ділитися всім, що вдасться знайти, а також привертає увагу потенційних клієнтів, викликаючи у них цікавість. Apple як би випадково дозволяє інформації просочитися в Інтернет, щоб покупці і фанати почали обговорення майбутніх новинок задовго до офіційних анонсів.

Також Apple отримує вигоду з фанатської спільноти. За час існування бренду навколо Apple сформувалося міцне фанатське співтовариство, яке включає людей різного віку і професій: керівники, художники, музиканти, дизайнери, фахівці, письменники, діти, підлітки та пенсіонери. Це активна спільнота допомагає просувати продукт як серед постійних, так і серед потенційних клієнтів.

Ще необхідно зазначити вигоду з рекомендацій і відгуків від людей, що залишаються прихильниками. Компанія знає, що служить еліті з найвідданіших користувачів, але їх відданість – одна з головних рушійних сил зростання Apple, особливо якщо врахувати, що, згідно з опитуваннями,

63% покупців частіше робить покупки в інтернет-магазинах, де вказано рейтинг товару і опубліковані відгуки про нього [24].

Будь то Amazon, BestBuy або інший інтернет-магазин, шанувальники Apple масово ставлять високі оцінки і пишуть позитивні відгуки. Бренд спирається на соціальний доказ і правильно робить: 92% покупців, приймаючи рішення про покупку, вірить не рекламі, а відгукам[24]. Ця проста тактика доступна будь-якої компанії: існує безліч інструментів підвищення конверсії за допомогою відгуків та рекомендацій. Але соціальний доказ не обмежується тільки відгуками про продукт на сайтах: це й інтерфейс між брендом і покупцями через соціальні медіа. Але не для Apple.

Відчуття прихильності до бренду, яким «дихає» співтовариство, відчутно – і очевидно з політики Apple щодо соціальних мереж. Майже неможливо знайти офіційних твітів або апдейтів в Facebook, хоча у бренду є сконцентровані на певних продуктах канали в Twitter. Так само немає постів про нові продукти або оголошень про їхній вихід, зроблених безпосередньо брендом. А якщо зайти на сторінку SonyCorporation в Facebook, то там можна побачити пости, які публікуються кожного дня. Ця сторінка загальна, тобто там є інформація про прем'єри фільмів, нові смартфони та іншу техніку. Тож у порівнянні з Apple – Sony користується соціальними мережами для анонсування та комунікації зі споживачами.

Багато брендів користуються соціальними мережами для просування нових продуктів, а також для того, щоб мінімізувати витрати, якщо щось йде не так. Apple унікальні. Іншу компанію, що користується такою прихильністю споживачів знайти важко. Apple знає, що шанувальники бренду самі рознесуть інформацію про нові продукти, функції і оновлення. Очевидно, що одна з маркетингових стратегій Apple – користуватися тільки каналами, які повністю контролюються компанією. Соціальні мережі до таких не належать.

В сфері проектування досвіду, Apple здійснює велику роботу. Компанія не просто створює продукт, але покращує життя покупців. А щоб продати це

поліпшення, бренд проектує запам'ятований досвід, що змушує людей повертатися до пропозицій компанії знову і знову. Мало які бренди відкривають магазини, подібні AppleStore, і влаштовують великі свята з нагоди виходу нових продуктів. Навіть самі ранні рекламні ролики позиціонували продукти Apple як досвід, а не просто як аксесуари та гаджети [24].

Ще одна важлива частина маркетингу Apple, яка не є досить широко відомою: тісне співпрацювання компанії з Голлівудом. Йдеться про активне використання неявної реклами (productplacement): гаджети регулярно використовуються в фільмах і телесеріалах. Така неявна реклама обходиться не дорожче, ніж самі гаджети, і приносить десятки тисяч доларів прибутку, тому що продукт бачать мільйони людей.

Окремо слід зазначити унікальність ціннісної пропозиції. Apple ніколи не бере участі в цінових війнах. Звичайно, ціни змінювалися з часом, особливо в період активного конкурентного протистояння з Samsung Group, Apple ніколи не втягувалися в конкурентну гонку на виживання. Цей бренд постійно концентрується на ціннісній пропозиції, а не на функціоналі і ціні, – і, навіть будучи фактично найдорожчим брендом за багатьма продуктами, він продовжує випереджати конкурентів. Це можливо завдяки ефективності маркетингу. Apple вдається переконати людей у цінності свого продукту і створити потребу. Реклама iPod – ідеальний приклад: «1000 пісень у твоїй кишені». Ніякого жаргону, ніяких технічних характеристик. Тільки цінність.

Зручний функціонал і продуктивність товарів Apple призводить до стрімкого зростання. Що б бренд не пропонував, покупці готові добре платити за це тому, що ясно бачать цінність продукту. Отже, не дивно, що маркетингова стратегія Apple приносить компанії доходи і популярність по всьому світу. Фактично, будь-яка компанія може домогтися значних результатів, якщо скористається деякими з цих тактик, запускаючи нові продукти або просуваючи існуючі.

Оцінюючи психологічну ефективність маркетингових заходів, слід погодитись, що компанії не потрібно робити опитувань. Адже користувачі вже

виклали в мережу свої відгуки. Через ці рекомендації створюється позитивний імідж та висока довіра покупців. Тож, компанія Apple має правильну стратегію, яку не потрібно перевіряти щоб побачити результат [24].

Узагальнюючи, важливо звернутись до економічної ефективності. Товарообіг компанії, див. с.17, за 2018 рік становив 265,595 млрд дол. США, а витрати на рекламу – 16,705 млрд дол. США. Маємо:

$$P = \left( \frac{265,595 \text{ млрд}}{16,705 \text{ млрд}} \right) \times 100\% = 1589\% , \text{ тобто } 15,89 \text{ разів} \quad (1.3)$$

Виходячи з оцінки цього показника виникають підстави стверджувати, що ефективність реклами у Sony вища, ніж у Apple (у Sony показник P дорівнює 2010%, або 20,1 раз). При цьому необхідно взяти до уваги, що товарообіг у Sony в 3 рази менший, а витрати в 4 рази менші. Отже, в заданих масштабах цей результат є нормальним.

За результатами проведеного аналізу, зауважимо, що визначальними для продуктивної маркетингової стратегії психологічне підґрунтя рекламно-збутової діяльності Sony є:

1. Реклама повинна бути такою, що запам'ятовувалась. Необхідно акцентувати на застосуванні принципів емпіричного маркетингу, яких дотримується компанія Apple. Реклама повинна «зачіпати» не тільки розум споживача, але і його почуття. Для цього потрібні яскраві кольори, запрошення знаменитих особистостей, захоплюючий сюжет і музичний супровід, що запам'ятовуються.

2. Брендинг. Він потрібен для того, щоб, у першу чергу, нагадати про себе – «Ми все ще є технічно сильною інноваційною компанією на цьому ринку, візьміть наш товар, і ви будете дуже задоволені». Голосно нагадати про те, ким є компанія, створити собі колишній імідж новатора, існуючого поза конкуренцією.

3. Рекламу має «бути більше». Це так званий, «старий перевірений метод»: якщо реклама продукту буде багато, він буде постійно в свідомості потенційного споживача, а отже, покупка того чи іншого типу продукту

електроніки буде асоціюватися у покупця з необхідною компанією[36].

Визначаючи роль реклами в системі сучасних конкурентних відносин високотехнологічних компаній не можна не зауважити, що основою їх успіху на ринку є передусім якийсь технологічний прорив, поява продукту якого ще немає на ринку електроніки. Проте, одночасно необхідно визнати також те, що цей ривок буде марним, якщо не підкріпити його добре розробленою рекламно-збутовою кампанією.

### **1.3. Базові маркетингові стратегії ТНК та стратегії позиціонування: світова практика та специфіка «Sony Corporation»**

Маркетингова стратегія дозволяє зрозуміти, як планувати, проводити і реалізовувати різноманітні заходи та завдання в компанії. Маркетингова стратегія є однією з частин загального стратегічного плану фірми. Вона пов'язана з питаннями, спрямованими на те, щоб збільшити продажі і дохід підприємства, і дозволяє виявити доступні ресурси підприємства, навчитися динамічно оптимізувати виробництво відповідно до наявних ресурсів протягом тривалого терміну.

Завдання маркетингової стратегії:

- комплексне вивчення всього ринку;
- об'єктивна оцінка попиту і потреб;
- розробка маркетингової стратегії і вироблення методів, що дозволяють її реалізувати.

Стратегія маркетингової діяльності повинна давати відповіді на наступні питання: як компанії утримуються на плаву в сучасних ринкових умовах і займають лідируючі позиції та як підприємству найбільш вигідним чином домогтися збільшення частки на ринку?

Готова маркетингова стратегія повинна забезпечити досягнення п'яти основних цілей.

1. Запропонувати клієнтам те, що вони бажають.

2. Бути особливим, виділятися на тлі конкурентів.
3. Ефективно поширювати маркетингові послання, щоб вони не залишалися непоміченими.
4. Поширювати товар таким чином, щоб клієнти легко могли його придбати.
5. Забезпечити можливість покупки і використання товару.

Маркетингова стратегія може розвиватися протягом 1-25 років. На сучасному ринку розробка маркетингової стратегії зазвичай ведеться на 1-3 роки. Хоча деякі підприємства орієнтовані на термін в 5-10 років[17].

Для того, щоб план маркетингової стратегії був розроблений правильно, потрібно чітко розуміти такі особливості:

- завершуючи формування маркетингової стратегії, необхідно встановити ряд загальних напрямків, за якими підприємству слід рухатись далі, щоб зміцнити і розвинути свій бізнес;
- при виборі оперативних управлінських рішень власник компанії або її генеральний директор зазвичай використовує повну інформацію, необхідну в даному випадку. При формуванні маркетингової стратегії слід використовувати інформацію в меншому обсязі, конкретизовано, але чітко;
- розробляючи маркетингову стратегію, не потрібно виключати можливість появи нової інформації і необхідності змінювати прийняті рішення. Початкові цілі маркетингової стратегії можуть змінюватися, коригуватися, і це нормальні явища, характерні для даного процесу.
- розробка маркетингової стратегії від початку до кінця повинна носити циклічний характер. Розробка маркетингової стратегії може супроводжуватися труднощами, пов'язаними з переведенням в цифрові показники користі рішень, які були обрані. Використовувати систему за оцінкою можна коригувати. Підстава – загальний бюджет такого проекту [17].

Існує 3 базові маркетингові стратегії. В 80-ті роки професор М. Портер

розділив стратегії маркетингу на базові варіанти.

1. Стратегія лідерства акцентує основну увагу на виробництві. Тут наголос робиться на постійному контролі витрат, продуктивності праці, інвестиціях і невисоких витратах (реklamних та збутових). Нові товари також повинні бути ретельно опрацьовані.

2. Стратегія диференціації, вона передбачає сегментарне розгалуження присутності компанії на ринку свого продукту. Її реалізація дозволяє розширити сферу роботи компанії. Як приклад можна навести діяльність фірми Adidas. Спочатку компанія випускала виключно спортивну взуття. Тепер Adidas пропонує покупцям численні і різноманітні спортивні та близько-спортивні товари (такі як сумки або рюкзаки). Якщо говорити про ризики, то маркетингова стратегія має орієнтацію на таке [17]:

- максимальний ефект, незалежно від ризиків;
- мінімальні ризики при відсутності великих очікувань;
- різноманітні комбінації, в яких можуть виступати ці два підходи.

Варто відзначити, що, коли частка, яку обслуговує ринок розширюється, прибуток не завжди автоматично зростає. Стратегія розширення ринку підприємства відіграє дуже важливу роль для компанії. Зазвичай більш поширеною є підприємницька практика, коли за збільшенням реалізованої продукції рівень витрат зменшується і має місце позитивний ефект масштабу. Однак рівень витрат, наступних за розширенням ринку, може також виявитись істотно вищим за одержуваний дохід. Зважаючи на це, компанії необхідно проводити аналіз маркетингової стратегії із урахуванням наступних чинників:

- перший фактор – можливе виникнення конфлікту з антимонопольною законодавчою системою. Коли ступінь ризиків збільшується, розширення ринкової частки стає менш привабливим;
- другий фактор – наявність економічних витрат. Коли компанія займає певну ринкову частку, рівень прибутку часто стає нижче. Фірма, що



володіє часткою на ринку розміром в 60%, повинна зрозуміти, що деяким споживачам не подобається будь-яка монополія, в той час як інші лояльно ставляться до конкурентів, у третіх є особливі потреби специфічного характеру, у четвертих в планах – вести справи з маленькими підприємствами. Отже фірма може понести досить великі витрати, щоб оплатити послуги фахівців в області юриспруденції, підтримувати відносини зі ЗМІ, лобіювати розширення ринкового середовища. Розширювати частку на ринку невиправдано: якщо у компанії немає можливостей економити на виробництві, за наявності непривабливих ринкових сегментів; якщо споживачі хочуть користуватися різними джерелами поставок, а вихід супроводжується високими бар'єрами. У лідера в певній сфері повинна бути мета розширити ринок, а не збільшити свою частку в ньому. У деяких лідерів на ринку з'явилася можливість підвищити рівень доходу вибірково знизивши свою частку в слабких галузях.

– третій фактор – нераціональна маркетингова стратегія, спрямована на те, щоб розширити частку на ринку, незважаючи на пріоритет максимізації прибутку. Безліч досить ефективних, в умовах розширення ринкової частки маркетингових елементів, можуть супроводжуватись зниженням доходу. Велика ринкова частка дає змогу збільшувати прибуток в разі зниження витрат підприємства на одиницю товару, коли фірма реалізує тільки високоякісну продукцію з відповідною надбавкою до вартості.

3. Стратегія спеціалізації передбачає, що компанія повинна вдосконалювати свою діяльність в конкретно обраному сегменті, тобто не прагнучи охопити повністю ринок. Набагато краще бути лідером в одному сегменті, ніж займати середні позиції на ринку в цілому [17].

Джерело: складено на основі [17].

Необхідно відзначити сім найбільш актуальних нині маркетингових стратегій. Вони зображені на рисунку 1.4, також продемонстрований їх опис:

1. Стратегія проникнення на ринок. Така маркетингова стратегія використовується новими компаніями, які хочуть закріпитися в діючих

ринкових умовах. Стратегією також користуються фірми, які давно закріпили свої позиції на ринку, щоб тепер зайняти ряд невикористаних і недосліджених раніше ніш.

2. Стратегія розвитку ринку. Стратегію використовують, головним чином, щоб залучити нових клієнтів. Цілей маркетингової стратегії можна досягати, розширюючи географію реалізації продукції (стратегія географічної експансії) або залучаючи нові групи клієнтів на тій території, яка вже була освоєна (стратегія створення нових ринків) [17].

1	• Стратегія проникнення на ринок;
2	• Стратегія розвитку ринку;
3	• Розробка нового товару;
4	• Силова стратегія;
5	• Нішева стратегія;
6	• Пристосувальна стратегія;
7	• Піонерська стратегія.

Рисунок 1.4 – Сучасні маркетингові стратегії

Джерело: складено на основі [17].

Можна навести приклад. Компанія Johnson&Johnson досягла величезного успіху, створивши новий клас покупців, яких зацікавив дитячий шампунь. При цьому, слід зазначити, що спираючись на статистичні показники і демографічний прогноз, у той час існувала реальна загроза зниження рівня продажів, так як народжуваність знижувалася. Фахівці з маркетингу підприємства зазначили, що дитячим шампунем користуються не тільки діти, а й дорослі. Фірмою Johnson&Johnson була проведена відповідна рекламна кампанія, і позиції дитячого шампуню на ринку різко зросли – продукт зайняв лідируючі позиції. Таким чином, була вірно обрана маркетингова стратегія.

Приклад другий – в ряді магазинів, призначених для представників підростаючого покоління, ведеться реклама жіночого антивікового крему OilofUlay. Можна згадати про ще один підхід, що виділяється цією стратегією. Це знаходження нових способів застосування продукту. Інший

класичний приклад це історія нейлону, який винайшла компанія DuPont, як ринок може розширюватися завдяки новим способам використання продукції. Як тільки методи і варіанти використання нейлону, на перший погляд, вичерпалися, компанія поширювала інформацію про новий спосіб його застосування. З нейлону виробляли парашути, велося виготовлення чоловічих сорочок, жіночих панчох і блуз, з матеріалу виробляли автопокришки, килимові покриття. З кожним новим способом використання продукту відбувалося продовження його життєвого циклу[17].

Як правило, нові способи застосування продукції відкривають самі споживачі. Так, спочатку вазеліновим кремом змащували різноманітні механізми – для цих цілей продукт і продавали. Однак пізніше споживачі вирішили, що сфера застосування вазеліну не обмежена. З його допомогою почали доглядати за шкірою і укладати волосся.

В якості ще одного прикладу можна навести компанію Arm&Hammer, що випускає харчову соду. Фірма стабільно виробляла продукцію, але обсяг реалізації з роками значно зменшувався. Харчова сода також має необмежену сферу застосування, але при цьому споживачі не бачили рекламу жодного з методів. Коли Arm&Hammer дізналася, що ряд споживачів користуються содою, щоб освіжати холодильник, компанія почала проведення масштабної рекламної кампанії. В результаті переважна більшість американських господині стали тримати в холодильнику соду. Через кілька років, фірма запустила нову рекламу, в якій розповідалося про те, що сода ефективно усуває жирні плями.

Існує також маркетингова стратегія, спрямована на розширення ринкового простору. Її сенс – доносити до клієнтів, що необхідно збільшувати інтенсивність використання продукції фірми.

Підприємство Procter&Gamble, наприклад, доносить до споживачів таку інформацію: шампунь Head&Shoulders стає більш ефективним і дієвим, якщо збільшувати його разову дозу вдвічі. Фірма MichelinTire (Франція) показала, що можна творчо підходити до того, щоб стимулювати

інтенсивність користування продукцією. Цілі маркетингової стратегії компанії полягали у спонуканні автовласників їздити на далекі відстані і частіше міняти автопокришки. Фірма підійшла до цього вельми нетривіально, взявши участь в розробці списку кращих ресторанів Франції. Створена за участю компанії класифікація показала, що кращі заклади розташовуються в південній частині держави. Це спонукало паризьких гурманів до подолання далеких відстаней в Рів'єру або Прованс, спираючись на путівник від Michelin при перевірці шляху.

3. Розробка нового товару. Це маркетингова стратегія є перспективною, але при цьому вона пов'язана з певними ризиками. Перш ніж розробляти новий товар або послугу, компанія повинна бути впевнена, що попит на продукт є. Якщо попиту немає, його можна створити. Компанія повинна також зробити оцінку ризиків, резервів, конкурентоспроможності аналогів продукції, випущених компаніями-конкурентами, порівняти витрати і передбачуваний прибуток. Реалізуючи цю стратегію, потрібно впоратися з консерватизмом споживачів, які скептично сприймають все нове. Але, якщо новизна продукції буде реальною, то дохід компанії буде зростати. Не завжди при розробці нових продуктів та послуг застосовують нові технології. Найчастіше потрібно просто по-новому поглянути на процес.

4. Силова стратегія. Така маркетингова стратегія використовується великими компаніями. Сила компаній, які застосовують її, полягає в можливості підвищення ефективності виробництва з меншими витратами, в порівнянні з процесом випуску товарів невеликими партіями, що істотно відрізняються один від одного. У силовій стратегії є ряд переваг, спрямованих на створення масштабних наукових досліджень, розвинену збутову мережу і великих рекламних кампаній. Тут можна згадати про сигарети Marlboro, холодильниках Electrolux, автоконцерни Toyota і корпорацію КАМАЗ[17].

5. Нішева(сфальцьована) стратегія. Її використовують спеціалізовані компанії, що виробляють нестандартну, особливу продукцію,

розраховану на покупців вузького кола. Фірма може зайняти високі позиції завдяки тому, що певна категорія клієнтів буде користуватися незамінними, вузькоспеціалізованими товарами. Як приклад можна привести практику підприємств, що працюють у відповідності з різноманітними сфальцьованими стратегіями: Vandog (компанія відновлює покриття і пропонує ряд послуг на автостоянках вантажних машин), Ritz-Carlton(підприємство займається веденням готельного бізнесу), eBay (спеціалізація – проведення електронних аукціонів); Porsche (продаж спортивних автомобілів), Cannondale (компанія продає гірські велосипеди елітних моделей), Horizon, AtlanticSoutheast і Comair (організації пасажирських авіаперевезень з дальністю польоту від 50 до 250 миль); JiffyLubeInternational (заправка автомобілів, дрібний ремонт, тощо), Enterprise Rent-a-Car(оренда авто замість тих, що підлягають ремонту) та ін.

6. Пристосувальна стратегія. Властива для бізнесу місцевого(локального) масштабу. Вона дієва, так як невелике спеціалізоване підприємство є гнучким, може краще задовольнити незначні потреби і потреби споживачів в своїх обсягах.

7. Піонерська стратегія. Створює нові сегменти або радикально перетворює старі. Товар не просто вдосконалюють, а шукають ризиковані революційні рішення, які не завжди можуть стати вигідними внаслідок наявності технологічного та комерційного ризиків, що є високим [17].

Прикладів використання цієї стратегії безліч. Наприклад, компанії що випускали перші персональні комп'ютери (Apple), які займалися біотехнологіями і знаходили інші, більш стандартні рішення. Відкриваючи перші ресторани в таких країнах, як Тайвань, Південна Корея і Японія, компанія McDonald`s неспроста була зацікавлена у франчайзерів певного типу. Фірмі були потрібні ризикові підприємці, які раніше працювали в галузі мікроелектроніки, наприклад. Діяльність компанії була пов'язана з подвійним ризиком, так як азіатські споживачі не знали, що таке американська їжа, а якщо і знали, то ще не звикли до неї. Крім того, особлива

система обслуговування – створення страв на «конвеєрі» і така ж система їх роздачі були чужі жителям східних країн.

В умовах жорсткої конкуренції збільшити продажі і вивести бізнес на новий рівень можна, лише залишаючись вірним ясному, чітко позначеного напрямку розвитку і просування. Тож практичний і науковий інтерес викликає проектування і створення для бренду найбільш вигідної позиції у свідомості споживачів по відношенню до позицій, вже зайнятих конкурентами. Мета позиціонування – диференціювання в конкурентному середовищі задля залучення споживачів.

Важливо відзначити, що мова йде про позиції в свідомості споживача, про його суб'єктивному погляді на товар, а не про те, яке місце він в реальності займає. Сприйняття важливіше реальності. У цьому контексті доречний приклад. Нехай компанія виробляє рідину для миття посуду. У магазинах є величезний асортимент таких товарів, і у споживачів виникає питання: як їх відрізнити? А у виробників – на чому робити акцент, ніж відрізнитися? Яку позицію вибрати серед конкурентів? При виборі відмінності потрібно вибрати той аспект, що не зайнятий конкурентами. На цьому етапі проводиться аналіз конкурентів, їх товарного асортименту, щоб виявити їх позиції і відмінності один від одного.

Припустимо, з'ясовано, що у одного конкурента рідина для миття посуду відрізняється приємним запахом, у іншого – добре видаляє жир з посуду, третій позиціонує товар як японську екологічно чисту хімію і тощо. однак немає на ринку жодної компанії, яка виробляє гіпоалергенні рідини, або, наприклад, рідина для миття дитячого посуду (або щось інше). Таким чином знайдено (краще знайти їх якомога більше); складено список; вибрано той аспект, який важливий для аудиторії[21].

А. Слівотські[21] зазначає, що в сучасній економіці стався реверс ланцюжка цінностей. Раніше він виглядав так: фонд; вклади; продукти; споживачі і потреби. Тобто питання задавалися в наступному порядку:

1. Які активи є у компанії?

2. Які продукти можна проводити за допомогою цих активів?
3. Які потреби можна задовольнити за допомогою цих продуктів?
4. Хто наш споживач?

Відтак тепер ланцюжок цінностей виглядає інакше, а саме: споживачі і потреби; продукти; вклади; фонд. Відповідно змінився порядок питань:

1. Хто наш споживач?
2. Які у нього потреби?
3. Якими продуктами можна задовольнити цю потребу?
4. Які активи для цього потрібні?

У наш час пропозиція перевищує попит, і потрібно врахувати побажання аудиторії, її потреби та потреби, щоб охопити потрібний сегмент. Споживачів можуть не зацікавити гіпоалергенні рідини, так як більшість людей використовує рукавички для миття посуду, але для них може виявитися важливим, щоб одна крапля мила швидко видаляла жир з посуду і щоб миючим засобом можна було довго користуватися. Залежно від того, що саме важливо для аудиторії (а це з'ясується за допомогою досліджень, опитувань, фокус-груп, методом спостереження і тощо), компанія вибирає конкретний параметр, який буде відрізняти його продукцію від конкурентів [21].

З вищевикладеного випливає, що позиціонування будується на врахуванні потреб аудиторії з одного боку, та конкурентних переваг компанії з іншого, і направлено на те, щоб показати товар як такий, що найкращим чином задовольняє потреби. Якщо аудиторію вибрати неправильно, то помилки підуть по ланцюжку, що спричинить негативний вплив на продаж.

Важливо правильно вибирати конкурентні переваги і побудувати позиціонування. Позиціонування торгової марки будується через поєднання точок паритету (ТП, Points-of-parity, POPs) і точок диференціації (ТД, Points-of-difference, PODs) .

Точки паритету – характеристики і вигоди, значимі для споживачів, які вже пропонуються конкурентами і повинні бути властиві будь-якому товару

в категорії. Наприклад, нова марка телефону не може відрізнитися тим, що в ній відсутня функція дзвінка. Або мікрохвильовка – тим, що не розігріває їжу. Це обов'язкові характеристики [21].

Точки диференціації – характеристики і вигоди, які споживачі чітко асоціюють з певним брендом, завдяки яким позитивно оцінюють його і вірять, що цей бренд виділяється по ним в товарній категорії (споживачі вірять, що не знайдуть цього у конкуруючих брендів). Тобто це ті властивості, яких немає у конкурентів, якими компанія відрізняється від них або по яким випереджає їх.

Формула позиціонування здається дуже простою. Проте для того щоб вставити в неї потрібні слова, які і структурують, і збирають концепцію в єдиний комплекс, потрібна велика аналітична робота.

Класична формула наступна: «Товар X пропонує людям Y допомогу / вигоду Z», яка визначає, що являє собою бренд як товар, кому він призначається, що (яку вигоду) пропонує». Або: «Для ... (короткий опис цільової аудиторії, 3-5 слів) бренд ... (назва бренду) - це ... (категорія бренду), який ... (ключова перевага бренду), тому що ... (підтвердження)».

Інформація повинна входити в маркетингову концепцію компанії, у внутрішні документи, а до ринку вона повинна бути донесена за допомогою різних видів комунікацій (які не повторюють слова і формулу, а передають суть позиціонування і зберігають єдність позиціонування з маркетинговою концепцією)[21].

Невірне позиціонування може вплинути на продажі. У 1979р. в Японії компанія Sony випустила портативні аудіоплеєри Walkman, вважаючи, що подібний низькодохідних, але інноваційний товар повинен сподобатися підліткам. Однак незабаром виявилось, що серед обраної аудиторії користуватися попитом продовжували великогабаритні магнітофони, і споживачів зовсім не зацікавили портативні плеєри Walkman, які продовжували припадати пилом на полицях магазинів. Інженери та фахівці з маркетингу були сильно розчаровані тим, що товар не виправдав очікування.



Однак раптом Walkman відкрили для себе молоді бізнесмени. Дні у них були настільки насичені, що не залишалося часу слухати Баха по дорозі на ділові зустрічі або Вівальді під час бігу, а SonyWalkman виявився ідеальним пристроєм, який вмістився в дипломаті або кишені ділового костюма і дозволяло слухати музику, де завгодно. Так новий товар став користуватися успіхом серед «білих комерціантів» всього світу. Цей приклад показує, як вибір правильної аудиторії і відповідної позиції може вплинути на продажі [17].

Рівень позиціонування багато в чому залежить від того, що пропонує компанія. Це зумовлює порядок пропозицій продаж (рис. 1.5).

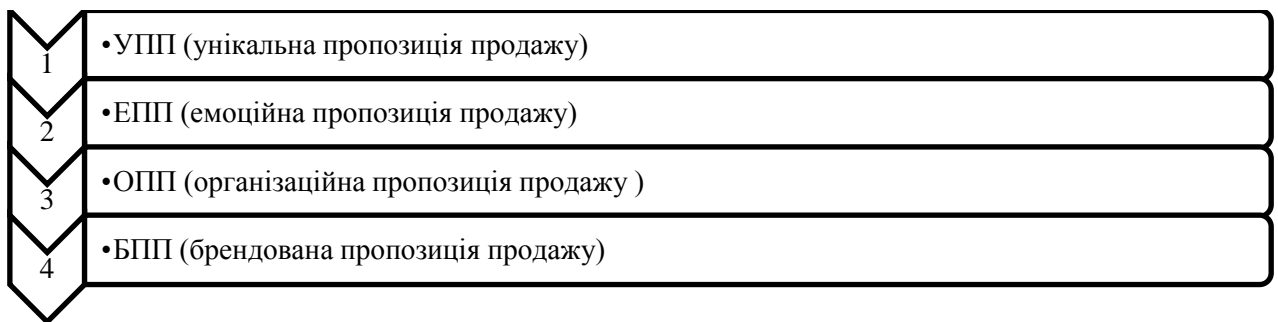


Рисунок 1.5 – Порядок пропозицій продаж

Джерело: складено на основі [21].

Термін УПП (UniqueSellingProposition – унікальна пропозиція продажу, USP) передбачає, що пропозиція компанії має бути: а) цікавим покупцю, б) унікальним, в) комерційно аргументованим. Якщо у компанії дійсно є унікальний товар, послуга, технологія, то позиціонування, як правило, будується на цьому рівні (поширюється інформація про унікальність конкретного товару / послуги / технології).

Концепція УПП морально застаріла і навряд чи може бути затребувана в наш час: «нічого дійсно унікального більше не існує» (М. Ліндстром)[17]. На зміну прийшло ЕПП (emotionalsellingproposition – емоційна пропозиція продажу, ESP) , коли відмінність торгових марок (одна від одної) будуються виключно на основі емоційної прихильності споживачів до бренду. Тут позиціонування створює емоції споживача, пов'язані їх з придбанням бренду.

Наступний рівень – ОПП (organizationalsellingproposition –

організаційна пропозиція продажу, OSP) , коли «сама філософія компанії або організації стає тією відмінною ознакою, яка виділяє бренд з ряду інших торгових марок» (М. Ліндстром). У цьому випадку позиціонування будується на основі місії, цінностей компанії, які яскраво виділяють її серед конкурентів.

Четвертий рівень – БПП (brandsellingproposition – брендвана пропозиція продажу, BSP), коли бренд стає для споживача більш вагомим аргументом на користь покупки, ніж споживчі якості продукту. На цьому етапі марка – це торговельна пропозиція, де позиціонування виражається в назві бренду і передають всю концепцію та релігію компанії споживачеві.

Важливим є вибрати необхідний спосіб позиціонування та правильно його реалізувати на ринку. У наш час інформаційний хаос в маркетингу зростає, і якщо раніше одним слоганом можна було вести бренд протягом довгого часу, то нині після створення контент слогану (інформація про бренд) потрапляє в руки користувачів і починає модифікуватися та спотворюватися. Далі складно його контролювати. Однак можна мислити на крок вперед, передчувати, який контент будь-що потенційно перетвориться, і будувати комунікації в цьому ключі.

Найголовніше – дотримуватися єдності в комунікаціях: дуже важливо, щоб всі вони виходили з позиціонування та маркетингової концепції компанії і не суперечили один одному [21].

Потрібно додати, що коли фірми використовують звичайну стратегію позиціонування, складно приховати, що саме вони роблять. Компанії ж, що використовують приховане позиціонування, використовують таємний підхід. Вони ховають справжню природу своїх продуктів, пов'язуючи їх з іншою категорією.

Це хороша стратегія для маркетологів, якщо компанія чимось себе запламувала. Споживачі можуть навіть побоюватися продуктів з цієї категорії (як це часто буває з новими технологіями). Вони можуть скептично ставитися до продуктів, тому попередні пропозиції не виправдали їх надій. Або у них

можуть бути особисті упередження проти продуктів або компаній з цієї категорії. Використовуючи приховане позиціонування, компанії можуть ефективно «протягнути» свої продукти на ринок і домогтися визнання. Хоча приховане позиціонування зазвичай не руйнує категорії, воно може дати продуктам нового дихання і не дати їм померти на початковому етапі.

Необхідно наголосити, що є різниця між прихованим позиціонуванням і обманом. Різниця і етична, і економічна. При вдумливому використанні приховане позиціонування – цілком законний спосіб подолати упередження, але якщо споживачі зрозуміють, що компанія застосувала цю техніку, скориставшись їх незнанням, і ошукала їх, наслідки можуть бути неприємними. Різниця очевидна в наведених нижче прикладах, коли компанії використовували метод прихованого позиціонування.

Отже, наведемо приклади. EyeToy: Play. PlayStation від Sony – домінуюча на ринку ігрова приставка. Але її проникнення на ринок, так само як і у конкурентів Microsoft (Xbox) і Nintendo (GameCube), обмежилось вузькою клієнтською базою, що складається в основному з підлітків і переважно молодих людей до 30 років. Мета Sony – зробити з PlayStation широку платформу для домашніх розваг і комунікації. Але спершу потрібно зруйнувати усталене уявлення, що продукт – вселише іграшка для хлопців [20].

В якості частини такої стратегії Sony вивела на європейський ринок продукт EyeToy: Play – відеокамеру (EyeToy) та ігрову програму (Play), які можна було під'єднати до приставки PlayStation 2. Концепція гри була простою. Стоячи перед камерою EyeToy (поставленої на телевізор), користувачі поміщали себе у гру, опиняючись «всередині» телевізора. Там вони взаємодіяли з об'єктами на екрані, рухаючись без використання складних консолей. EyeToy: Play була дуже успішною. За перші сім місяців на європейському ринку було розпродано 2.5 мільйона штук. Що ще важливіше, вона привернула матерів і батьків, хлопчиків і дівчаток, молодих і старих. Привабливим фактором для нетипових користувачів була простота

гри. Але вона ж була також гарним соціальним проведенням часу під час вихідних чи неформальних зустрічей[20].

Насправді EyeToy: Play – це більше ніж іграшка, хоча більшість клієнтів цього не помічають. Вона може записувати короткі відео послання і, використовуючи додаток Chat, чий випуск намічений на цей рік, зможе перетворити PlayStation в відеофон. Команда хотіли зламати лід з програмним продуктом, який люди вважають скоріше грою, а не засобом спілкування і хотіли, щоб люди сприймали EyeToy як іграшку, а не страшний комунікаційний прилад. Sony сподівається, що її стратегія прихованого позиціонування змінить те, як люди сприймають Play Station, і поступово переведе продукт з нішевого в звичайний [20].

AIBO–Sony використовувала схожу стратегію прихованого позиціонування, щоб закріпитися в категорії роботів для домашнього господарства. Sony витратила десятки мільйонів доларів на розробку першого робота для домогосподарства з метою зайняти позицію лідера в виникає категорії, щоб протистояти потужним конкурентам, таким як Honda, Toyota і Matsushita. Але створення робота, який міг би зробити щось корисне, виявилось складним завданням. В компанії усвідомлювали, що просування ненадійного, схожого на людину домашнього робота, який не зміг би виконувати навіть найпростіші завдання, призведе до катастрофи.

Рішенням Sony стало приховане позиціонування продукту. Замість того, щоб розчаровувати споживачів нічим роботом, компанія Sony позиціонувала продукт як милого, але в цілому непотрібного улюбленця. Незграбний і непередбачуваний, схожий на собаку AIBO відразу став хітом. За два перших роки Sony розпродала всю обмежену партію з 100,000 штук. Зате в ході того, що стало п'ятирічним ринковим випробуванням недосконалої технології, Sony зібрала неоціненну інформацію від клієнтів, яка допомогла їй продовжити розробку роботів. Зараз компанія створює прототип наступного покоління роботів – маленького гуманоїда, названого QRIO.

Приклад іншої компанії – MacMini від Apple. Через миті після того, як Apple оприлюднила свій MacMini за 499 дол. США, інтернет кипів чутками, щодо призначення нового комп'ютера. Продаваний без монітора, мишки або клавіатури, Mini був мінімалістичною алюмінієвою коробкою шість дюймів в ширину і два дюйми у висоту. Все було залишено на волю уяви, і це саме те, чого Apple хотіла. Обмежуючи функціональність персонального комп'ютера, маркетингологи Apple наголошували на інших варіантах використання Mini: він міг служити музичним сервером в автомобілі, мобільною студією звукозапису для груп, сховищем фотографій, схожим з TiVo цифровим магнітофоном і розважальним центром для житлової кімнати [20].

Незважаючи на це все, Apple зіткнулися з тією ж проблемою. Більшість людей використовують комп'ютери на базі Windows, і для багатьох з них комп'ютери Apple здаються зайве дорогими і застарілими. Минулі спроби переманити користувачів провалилися, і частка ринку Apple постійно знижувалася. Обтяжена таким вантажем компанія таємно позиціонувала Mini як чого завгодно, крім того, чим він дійсно був: машиною з конкурентною ціною, яка цілком може існувати на ринку недорогих персональних комп'ютерів. Що особливо дивно в цій стратегії, це те, що Apple не зв'язала продукт з якоюсь конкретною альтернативною категорією. Вона просто заявила, що це не персональні комп'ютери. І така стратегія не тільки відокремлює Mini від інших недорогих комодітизованих персональних комп'ютерів, але і залишає широкий простір для майбутніх маркетингових перспектив [20].

## **Висновки до розділу 1**

Розглядаючи сутність і класифікацію маркетингових стратегій ТНК, з'ясовано, що специфіка використання маркетингових стратегій тісно пов'язана з поділом ТНК на глобальні та багатонаціональні компанії. Глобальні компанії діють у галузях, схожих рівнем цін і конкурентними

умовами на різних національних ринках. Для них найбільш адекватним є термін «глобальний» ринок. Щодо галузей з мультинаціональною конкуренцією, то фірми борються за лідерство на кожному національному ринку, а в глобальних галузях вони претендують на світове панування.

Констатовано, що ТНК не використовують лише глобальну чи мультинаціональну маркетингову стратегію. Здебільшого переважають компромісні підходи, які можна умовно визначити як стандартизовану адаптацію. Ключовим чинником, який впливає на вироблення маркетингових підходів, є особливості зовнішнього макро- та мікросередовища.

Ідентифікованоринкову поведінку SonyCorporation. Застосованокомпаративний аналіз глобальних маркетингових стратегій ТНК. Підтверджено, що в наш час жодне підприємство в системі ринкових відносин не може нормально функціонувати без маркетингової служби на підприємстві, важливість якої постійно зростає. Це відбувається тому, що потреби людей, як відомо, безмежні, а ресурси підприємства обмежені.

Розраховано показник економічної ефективності реклами. Виходячи з отриманих результатів ми з'ясували, що ефективність реклами у Sony вища, ніж у Apple.

Для адекватного аналізу маркетингової діяльності ТНК важливим є психологічне підґрунтя рекламно-збутової діяльності: реклама повинна бути такою, що запам'ятовується; брендинг потрібен щоб люди пам'ятали про компанію. Тож, необхідно щоб реклами «було більше», аби вона залишалася у підсвідомості.

Описано базові маркетингові стратегії ТНК та стратегії позиціонування; виявлені стратегії Sony Corporation. Підкреслено, що маркетингова стратегія є однією з частин загального стратегічного плану розвитку компанії.

З'ясовано завдання маркетингової стратегії. Ними є: комплексне вивчення всього ринку; об'єктивна оцінка попиту і потреб; розробка маркетингової стратегії і вироблення методів, що дозволяють її реалізувати.

Окреслено термін дії маркетингової стратегії. Вона може розвиватися в період 1-25 років. На сучасному ринку розробка маркетингової стратегії зазвичай ведеться на 1-3 роки. Проте деякі підприємства орієнтовані на термін в 5-10 років.

Наведено три базові маркетингові стратегії, розроблені М. Портером: стратегія лідерства; стратегія диференціації; стратегія спеціалізації. Виокремлено сім найбільш актуальних маркетингових стратегій: стратегія проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; розробка нового товару; силова стратегія; нішева стратегія; пристосувальна стратегія; піонерська стратегія.

Проаналізовано практику реалізації маркетингових стратегій Sony та Apple. Наведені приклади показують, як вибір правильної аудиторії і відповідної позиції може вплинути на масштаби підприємницької діяльності і обсяги продажу.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА «SONYCORPORATION»

#### 2.1. Аналіз зовнішнього середовища «SonyCorporation» та стратегії зумовлені станом ринкового попиту

Кожна з країн, де ведуть свої операції транснаціональні корпорації (ТНК), характеризується певними правовими, політичними і економічними структурами, рівнем розвитку і культурних умов. Якщо фірма хоче домогтися успіху, вона повинна ретельно вивчати можливі шляхи взаємодії політики корпорації з політикою національних держав і враховувати особливості і рівень розвитку країни партнера [28].

Аналіз особливостей середовища міжнародного менеджменту, є надзвичайно важливим. Середовище міжнародного менеджменту – це сукупність різних відносин і інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, в яких корпорація здійснює свої ділові операції [25].

Головна специфіка поняття «середовище» пов'язана з об'єктивною особливістю зазначених відносин і інтересів, які утворюються в країнах незалежно від міжнародних корпорацій. У міжнародному середовищі корпорація повинна пристосовуватися, витрачаючи на це відповідні ресурси. Врахування вимог місцевого законодавства до організації бізнесу також вимагає певних витрат.

Особливості міжнародного середовища пов'язані, наприклад, зі складністю його географічного і галузевого аспектів. Географічна складність середовища діяльності ТНК визначається трьома елементами:

1. Середовищем країни походження корпорації (материнської країни);
2. Середовищем приймаючих країн;
3. Нейтральним середовищем (нейтральні води і повітряний простір, території міжнародних організацій та ін.) [25].



Аналіз зовнішнього середовища міжнародних корпорацій є надважливим завданням. Потребує відокремлення політико-правове середовище, що є базовим елементом. Воно являє собою систему органів законодавчої, виконавчої та судової влади і законодавчих актів, які регулюють ділові операції ТНК, в приймаючій країні. Політична складова політико-правового середовища включає три фактори впливу на діяльність ТНК:

1. Позиція уряду стосовно міжнародних операцій;
2. Ефективність державного управління;
3. Політична стабільність [25].

Щодо економічного середовища, то воно являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн, які визначають можливості відкриття і розвитку відділень ТНК. Ключовими характеристиками національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу є: стабільність і рівень розвитку; рівень інфляції; стабільність національної валюти.

Не менш значущим для бізнесу є соціально-культурне середовище. Воно являє собою сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, які створюють відповідні національні стереотипи поведінки.

Під культурою розуміють домінуючу систему цінностей, вірувань, звичаїв і установок, які впливають на всі функції та інструменти менеджменту. Проблема впливу культури на міжнародний менеджмент полягає в тому, що кожен керівник в процесі управління сприймає іншу культуру безпосередньо, а через призму власної культури.

Наочним прикладом є японський національний стереотип:

1. Базова ознака стереотипу – надзвичайно продуктивне поєднання нескінченної працьовитості і терпіння японців з настільки ж нескінченим внутрішнім прагненням до краси і досконалості;
2. Японці – оригінальні традиціоналісти. Дбайливо зберігаючи все краще у своїй культурі, вони жадібно сприймають і вміло адаптують кращі досягнення інших країн і націй;
3. Дисциплінованість і високе почуття відповідальності перед

колективом, визнання безумовного авторитету колективу, готовність принести йому в жертву свої особисті потреби і інтереси;

4. Життєві риси людей – ввічливість, акуратність, делікатність і порядність, абсолютний контроль над особистою поведінкою і емоціями [25].

Особливе місце в сучасних умовах ведення бізнесу посідає технологічне середовище, яке являє собою сукупність технологічних процесів, які застосовуються в приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів або надання послуг. Технологічне середовище є найдинамічнішим елементом міжнародного середовища, тому що в сучасних умовах темпи науково-технічного прогресу різко прискорилися. Технологічний рівень країни, з одного боку, визначає рівень її економічного розвитку, а з іншого, є важливим мотивом вступу в цю країну транснаціональних корпорацій.

Аналізуючи вищесказане є зрозумілим, що сучасна SonyCorporation являє собою гігантський організм. Компанія велика за розмірами, складна за структурою, діє майже у всіх країнах світу і управляється інтернаціональним колективом менеджерів[27].

Менеджери компанії вважають, що за наявності таких масштабів діяльності необхідно застосовувати прийоми антибюрократичного управління. Антибюрократичний стиль управління доповнюють методи, які можна назвати імітацією структур дрібної фірми. Тобто це робиться шляхом виділення підрозділів, що володіють найширший самостійністю. Гігантська SonyCorporation доручає активним ентузіастам очолювати проекти. У книзі А.Моріти можна знайти цілий ряд таких прикладів.«Найважливіше завдання японського менеджменту полягає в тому, щоб встановити нормальні відносини з працівниками, створити відношення до корпорації, як до рідної сім'ї; сформулювати розуміння того, що в робітників і менеджерів одна доля» [19].

SonyCorporationсвідомо відмовилася від складання жорсткий планів. Це свідчить про те, що компанія в змозі функціонувати в різних умовах та

середовищах. Гнучкість управління є вдалим кроком для роботи в багатьох країнах. Неможливо щоб одна система функціонувала в різних регіонах. Відсутність жорстких рамок в компанії дає змогу розвиватися кожному елементу в ТНК та не бути ущемленим в навіть у надзвичайно специфічних умовах бізнес середовища.

Особливо значущим для оцінки бізнес-середовища компанії є аналіз наявності і поведінки конкурентів. Оскільки Sony виробляє продукцію представлену в різних сегментах ринку, тож в кожній ніші вона має різних конкурентів. Основними конкурентами компанії є:

- в телефонах – Samsung Group, HTC Corporation;
- в портативних аудіо – Apple Inc.;
- в телевізорах та іншій техніці – LG Electronics, Toshiba Corporation, Koninklijke Philips N.V.;
- в ігрових девайсах – Microsoft Xbox;
- в техніці для машин – Panasonic Corporation, Kenwood Corporation.

Дуже перспективною сферою діяльності компанії є послуги з виробництва та дистрибуції кінофільмів та телевізорів [41]. Вона здійснювана Sony Pictures Entertainment Inc. Компанія пропонує послуги:

- зі створення та розповсюдження цифрового контенту;
- розважальні продукти, післяпродажне обслуговування та служби підтримки;
- фільм-кліп та послуги ліцензування (надають ліцензійний доступ до бібліотеки кліпів, фотографій, односторонніх, діалогових та інших тематичних елементів);
- фондові кадри (які включають традиційні фонди, такі як антени, міські пейзажі та технологічні плити);
- приміщення для кіновиробництва та телевізійних виробництв (включаючи цифрову проміжну установку, що забезпечує кольорову класифікацію, реставрацію та інші послуги для великих студій, телевізійних

мереж, незалежних виробників та кінематографістів [6];

– надає телевізійні мережі та хостів різноманітних приватних показів та прямих подій.

Компанія SonyPicturesEntertainmentInc., яка раніше називалася ColumbiaPicturesEntertainment, Inc., змінила назву на SonyPicturesEntertainmentInc. у серпні 1991 року. Компанія була заснована в 1983 році і розташована в місті Калвер-Сіті, штат Каліфорнія. Станом на 31 жовтня 1989 року компанія SonyPicturesEntertainmentInc. діє як дочірня компанія SonyCorporationofAmerica. Оборот компанії SonyPicturesEntertainmentInc. – 31 млрд дол. США (вересень 2018 р.), а операційний прибуток – 10,208 млрд дол. США та чистий прибуток – 4,133 млрд дол. США (вересень 2018 р.).

Необхідно надати інформацію про функціонування SonyPicturesEntertainmentInc. та конкурентів компаній (табл. 2.1). SonyPicturesмає великий річний дохід (7,1 млрд дол. США), але компанія WarnerBrothers має найкращий результат (13 млрд дол. США). За кількістю працівників, серед конкурентів, SonyPicturesEntertainmentInc. є найбільш масштабною, тобто в компанії працює 19173 людей. Рейтинг схвалення генерального директора становить 69 зі 100, що є досить високим результатом. Однак, наприклад, ParamountPictures має за відповідним параметром оцінки результат – 96 зі 100, що є майже максимальним показником.

Конкурентоспроможність SonyCorporationінтенсивно зростає в галузі електроніки через інновації та високотехнологічні продукти. Особливістю сучасної ринкової стратегії є те, що вона спирається на принципи і традиції компанії, що є незмінним у часі, що підтверджує історія її бізнесу. SonyCorporation послідовно дотримується концепту «уяви та інновацій». Після Другої світової війни SonyCorporation була компанією, яка використала транзисторні технології та зробила популярним транзисторне радіо. Під керівництвом А. МорітоSonyCorporation продовжувала шукати

досягнення в області технології та шляхи, якими компанія могла інноваційно вдосконалювати життя людей, які їх використовують.

**Таблиця 2.1–Основні конкуренти компанії**

**SonyPicturesEntertainmentInc., 2018 р.**

Назва	Орієнтовний річний дохід, млрд дол. США	Оцінена кількість працівників	Голова або виконавчий директор	Рейтинг схвалення генерального директора	Галузь промисловості	Штаб-квартира і рік заснування
SonyPictures	7.1	19,173	Майкл Лінтон	69/100	Реклама та маркетинг, фільми та розваги	CulverCity, California 1918
UniversalStudios	4.2	10,000	Рональд Маєр	74/100	Фільми та розваги	UniversalCity, California 1912
TheWaltDisneyCompany	300.0	201,000	Роберт А.Айгер	86/100	Фільми та розваги	LakeBuena Vista, Florida 1923
ParamountPictures	1.8	1,371	ДжимГіанопулоз	96/100	Фільми та розваги	LosAngeles, California 1912
WarnerBrothers	13.0	10,000	КевінТсуїхару	62/100	Фільми та розваги	Burbank, California 1923
SeaWorld	1.1	4,900	Джон Рейлі	90/100	Рекреаційні послуги	Orlando, Florida 1959
DiscoveryCommunications	6.4	7,000	Девід М.Заслав	49/100	Трансляція	SilverSpring, Maryland 1985

Джерело: складено на основі [53].

Фактично, SonyCorporation можна вважати засновником та раннім лідером як нових ринків, так і у секторі, який у наш час називається «побутовою електронікою». Деякі приклади щодо цього є такими:

- SonyCorporation вдосконалила транзисторні радіоприймачі, що мали надійну якість звуку і були недорогі;
- SonyCorporation розробила надійне телебачення, що замінило електронно-промінеутрубку, щоб зробити телевізори більш надійними. Вони стали краще працювати та використовувати менше енергії. Крім того,

компанія SonyCorporation розробила трубковий телевізор Triniton, який покращив якість кольорів;

– SonyCorporation мала ранні розробки технологій відеозйомки, вона стала першою в ринку з Betamax;

– SonyCorporation започаткувала розробку мобільних розваг, створивши SonyWalkman, що дозволило споживачам слухати власні музичні записи за допомогою касетних стрічок [53].

Галузевий аспект міжнародного середовища можна представити відомою формулою PEST (політика, економіка, культура, технологія). PEST-аналіз компанії SonyCorporation визначає, які зовнішні чинники створюють можливості та загрози, важливі для споживчої електроніки, ігор, розваг та ринків фінансових послуг. Компанія повинна ефективно розглянути ці чинники в процесі прийняття стратегічних рішень. Включаючи результати PEST-аналізу, можна збільшити придатність стратегій Sony Corporation щодо дистанційного або макросередовища бізнесу (табл. 2.2)[47].

**Таблиця 2.2 – PEST-аналіз Sony Corporation**

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
політична стабільність найбільших ринків присутності компанії (можливість); підвищення державної підтримки безпеки даних у країнах функціонування корпорації (можливість); підвищення державної підтримки інтернет-бізнесу у середовищах функціонування компанії (можливість).	швидке зростання місткості ринків, в країнах, що розвиваються (можливість); економічна стабільність ринків розвинених країн (можливість); збільшення наявних доходів населення (можливість).
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
зростання попиту онлайн-ігор у населення (можливість); наявність плану компанії щодо використання зароблених коштів на соціальні потреби (можливість); підвищення популярності у людей товарів і послуг з організації дозвілля (можливість).	збільшення залежності покупців від цифрових технологій (можливість); висока швидкість прийняття клієнтами мобільних технологій (можливість); інтенсивний розвиток науково-дослідної діяльності компанії (загроза та можливість).

Джерело: складено на основі [47].

Політичні умови впливають на ринки, де працює Sony Corporation. Цей аспект аналізу розглядає вплив урядової діяльності на віддалене чи макросередовище компанії. Корпорація Sony Corporation виграє від

політичної стабільності найбільших ринків. Ця стійкість відповідає мінімізації політичних бар'єрів у віддаленому макросередовищі, що, таким чином, представляє можливості для розширення бізнесу. Крім того, Sony Corporation має можливість розростатися, спираючись на збільшену державну підтримку захисту даних. Чинні уряди приймаючих країн зацікавлені у забезпеченні безпеки даних, що сприяє зростанню бізнесу з операціями в Інтернеті. У зв'язку з цим уряди розробляють додаткові заходи для підтримки онлайн-бізнесу. Цей зовнішній фактор сприяє підвищенню ефективності операцій в Інтернеті. Наприклад, компанія може розширювати свої онлайн-послуги з урахуванням своїх ігрових продуктів. Отже, Sony Corporation має можливості для зростання на основі політичної стабільності на найбільших ринках.

Продуктивність Sony Corporation залежить від економічних тенденцій. Цей аспект визначає економічні умови, важливі для бізнесу. Бізнес Sony Corporation має можливість зростати разом із економічним зростанням на ринках, що розвиваються. Для цих ринків властиві найвищі темпи позитивної динаміки, що може збільшити загальні доходи компанії. Окрім того, економічна стабільність розвинених ринків дає змогу компанії Sony Corporation покращувати свої операції, проте вони стикаються з мінімальними ринковими ризиками[47].

Інший чинник – загальносвітове збільшення доходів населення. Цей зовнішній фактор також створює можливості Sony Corporation збільшувати обсяги реалізації своєї продукції. Наприклад, компанія може більш активно продавати PlayStation, виходячи з очікувань, що клієнти все більше здатні купувати продукт. Ґрунтуючись на цьому аспекті аналізу Sony Corporation, економічні умови представляють можливості у віддаленому або макросередовищі.

Соціальні тенденції впливають на реакцію клієнтів на товари Sony Corporation. Цей аспект аналізу визначає наслідки соціальних або соціокультурних умов у середовищі бізнесу компанії. Зростаюча

популярність онлайн-ігор створюють можливості для SonyCorporation. Наприклад, можна збільшувати свої доходи від продажу ігрових продуктів або на основі відкритості до дозвілля. Останній зовнішній фактор підкреслює переваги маркетингових ігор та розважальних продуктів для вирішення потреб дозвілля клієнтів. Цей аспект аналізу показує, що соціально-культурні умови призводять до значних можливостей для зростання бізнесу у середовищах функціонування SonyCorporation.

SonyCorporation залежить від технологій, що використовуються у цьому бізнесі, та технологій, які полегшують використання або споживання своєї продукції. В даному аспекті аналізу розглядаються впливи технологічних тенденцій та умов на середовище функціонування компанії.

Корпорація SonyCorporation має динамічний успіх на основі зростаючої залежності покупців від цифрових технологій. Цей зовнішній фактор вказує на збільшення індивідуального, установчого, організаційного попиту на цифрові технології. Наприклад, інтеграція цифрових технологій в розумні будинки пропонує нові ринки або можливості розширення ринку для SonyCorporation. У зв'язку з цим, компанія може використовувати високі темпи прийняття мобільних технологій шляхом інновації своїх мобільних пристроїв для підвищення конкурентоспроможності та отримання доходів [47].

З іншого боку, високий рівень досліджень і розробок у фірм підвищує їхню конкурентоспроможність відносно SonyCorporation. Цей зовнішній чинник може бути загрозою, оскільки створює більше проблем для компанії. Через це SonyCorporation має можливості розширювати свої електронні, ігрові, розважальні та фінансові послуги. Джерелом для цього є інвестиції у сферу досліджень і розробок (НДДКР), з метою створення конкурентних переваг. Також існують великі можливості для зростання компанії та покращення конкурентоспроможності у середовищах функціонування SonyCorporation.

PEST-аналіз корпорації SonyCorporation описує можливості та загрози, за яких функціонують ринки електроніки, ігор та розваг. Більшість із цих зовнішніх факторів представляють можливості, які SonyCorporation може



використати. Ми вважаємо, що компанія повинна збільшити свої зусилля у сфері розробки інноваційних продуктів, щоб поліпшити вплив на навколишнє середовище та використати це як конкурентну перевагу. SonyCorporation може зосередити більше уваги на покращенні своїх мобільних пристроїв, щоб скористатися перевагами, що надають їх можливості. Тому обґрунтованим ми вважаємо розширення бізнесу на ринках, що розвиваються, щоб максимізувати доходи компанії SonyCorporation.

Для того аби «зрозуміти» компанію, необхідно дослідити її культуру. Корпорація притримується KANDO, тобто цілью компанії є емоційних рух людей, SonyCorporation має ідею залишити яскравий спогад від використання продукції компанії. Зміст корпоративної філософії компанії – утворювати дух інновацій. Компанія SonyCorporation здійснює наукові дослідження у сегментах HE&S («Домашні розваги та звук»), IP&S («Продукти зображення та їх рішення») та MC («Мобільний зв'язок») щоб підвищити продуктивність фірмового обладнання. Також компанія теж прагне розширити екосистему G&NS («Ігрові та мережеві послуги»), яка поєднує апаратні та мережеві послуги, а також розширює використання технологій у галузях B2B(бізнес до бізнесу), таких як розважальні та фінансові послуги. У сегменті «Напівпровідники» SonyCorporation планує зміцнити свою технологію зондування завдяки постійним дослідженням та розвитку. Група компаній SonyCorporation розділяє бізнес-підрозділи з метою посилення конкурентоспроможності кожного підприємства та забезпечення чіткої відповідності та відповідальності [42].

Одночасно компанія SonyCorporation також змінює функції штаб-квартири групи та функції платформи, які підтримують кожен з її підрозділів, з метою підвищення ефективності здійснюваних операцій. У штаб-квартирі своєї групи компаній SonyCorporation обговорюють корпоративні дослідження та розвиток, що і диференціює компанію та її творчість через технологічні інновації. Витрати на НДДКР збільшилися на 11,0 млрд єн до

458,5 млрд єн (станом на березень 2018 р.). Відношення цих витрат до загального доходу без урахування фінансових послуг становило 6,3% порівняно з 6,9% у попередньому фінансовому році [43].

Витрати на НДДКР (всі витрати на НДДКР включені у собівартість продажів) збільшилися на 22,7 млрд єн на рік до 481,2 млрд єн. Співвідношення витрат на НДДКР до продажів склало 6,5% порівняно з 6,3% у 2018 фінансовому році (табл. 2.3).

Очікується, що консолідовані витрати на НДДКР за 2020 фінансовий рік збільшаться до 500 млрд єн, головним чином за рахунок збільшення витрат на НДДКР для сегментів «Напівпровідники» та науково-дослідних технологій.

**Таблиця 2.3 – Витрати на НДДКР Sony Corporation, у 2016-2019 фінансові роки, млрд єн**

Витрати на НДДКР за видами продукції	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Ігрові та мережеві послуги	91,9	95,6	106,2	116,3
Домашні розваги та звук	44,8	47,3	58,0	60,9
Продукти та рішення для обробки зображень	61,5	58,6	58,6	57,4
Мобільний зв'язок	78,1	54,9	55,4	44,5
Напівпровідники	120,4	117,6	107,2	124,2
Корпоративні дослідження та розробки	31,3	44,4	44,9	45,9
Усього	468,2	447,5	458,5	481,2

Джерело: складено на основі додатків Н, П.

Кожного року корпорація Sony Corporation розглядає хід реалізації корпоративної стратегії, приймає середньострокову стратегію (середньоранговий план) та з'ясовує відповідність його виконання. Завдяки ключовим темам KANDO – емоційного рух людей та «наближенню до людей», Sony Corporation слідує принципам стабільного генерування суспільної цінності та одночасно меті високої прибутковості у трьох своїх основних сферах бізнесу – електроніці, розвагах та фінансових послугах. Стратегія Sony Corporation основних принципів передбачає таке:

1. Поширення послуги «Прямо до споживача» (Direct to customer – DTC) та розвиток інтелектуальної власності, створення «спільноти інтересів», які

об'єднують людей, що діляться емоційними цінностями та досвідом.

2. Використання фірмового обладнання, яке дозволяє Sony об'єднати користувачів та розробників за допомогою своїх інноваційних відео- та аудіотехнологій, та забезпечує стійкий грошовий потік, що сприяє розвитку бізнесу.

3. Лідерство у сфері датчиків виробництва зображень CMOS (напівпровідник). Завдяки цьому контенту корпорація прагне зберегти глобальну позицію номер один в програмах візуалізації та стати світовим лідером у якості сприйняття зображення.

Ці плани були поставлені в 2018 році. Станом на 2019 рік вже отримані певні результати, а саме:

1. Успішне поширення послуг «Прямо до споживача» (DTC). Тобто: Зростання мережі Play Station (PSN) призвело до того, що сегмент «Ігрові та мережеві послуги» (G&NS) досяг найвищих результатів як у продажах, так і в прибутку, що коли-небудь було зафіксоване одним сегментом Sony.

2. Успішне підкріплення вмісту інтелектуальної власності (IP). Більш точно – за зміцненням EMI Music Publishing (EMI) Sony стала найбільшою музичною компанією з видавництва музики. Створено численні хіти, що використовують IP-адреси в сегментах «Ігрових та мережевих послугах», «Музики» та «Зображення».

3. Фірмовий апаратний бізнес. Відбувався постійний розвиток продуктів, що з'єднують творців та користувачів; сума чистого грошового потоку становить 90 млрд єн. Для прискореного створення нових цінностей та подальшої оптимізації бізнесу компанія Sony інтегрувала всі підприємства з побутової електроніки та компанії професійних рішень в один сегмент під назвою «Електронні продукти та рішення» (EP&S).

4. Датчики зображення CMOS. За допомогою зображень компанія Sony змогла забезпечити стабільну ринкову пропозицію товару з високою доданою вартістю. Розробники працюють над варіацією датчиків У той же час компанія зберігає свою стійку позицію на ринку датчиків

CMOS(напівпровідників).

Отже, компанія SonyCorporation з моменту свого заснування постійно дотримувалася зобов'язання приносити нову цінність для суспільства через свій бізнес. Sony продовжує брати на себе завдання створювати соціальні та економічні цінності, позитивно впливати на емоції людей, які використовують продукти компанії та забезпечувати безпеку та надійність. Sony характеризує себе як «творчу розважальну компанію з міцною основою технологій». Саме через свої місії, цілі, дії та результати, які ми оцінили вище, компанія вважає, що так унікально піклуватися про клієнтів та робітників може тільки Sony.

## **2.2. Аналіз внутрішнього середовища «SonyCorporation»: фінансово-економічний стан компанії, як основа реалізації маркетингових стратегій**

Зважаючи на особливість зовнішнього середовища, яке є висококонкурентним, компанія SonyCorporation повинна постійно вживати заходи щодо попередження зниження доходу або операційної маржі. SonyCorporation має декілька бізнес-сегментів у різних галузях нею пропонуються широкий асортимент продуктів і послуг, що дозволяє їй конкурувати з багатьма існуючими та новими компаніями, що виробляють різноманітні товари, до вузькоспеціалізованих, які орієнтуються лише на один або декілька товарів. Ці конкуренти можуть мати більше фінансових, технічних, трудових і маркетингових ресурсів, доступних для них, ніж ті, які доступні для SonyCorporation[41].

Фінансовий стан та результати компанії SonyCorporation залежать від її здатності ефективно передбачати та реагувати на поведінку конкурентів. Чинники конкуренції змінюються залежно від характеру бізнесу. Наприклад, електронні компанії SonyCorporation конкурують на основі різних факторів, наприклад ціна або функціональність техніки, тоді як компанії

SonyMusicEntertainment таSonyPicturesEntertainment конкурують за таланти, такі як виконавці, автори пісень, актори, режисери та продюсери, а також розважальний контент, створений, ліцензований та/або розподілений.

Конкуренція за цінами в електронному бізнесі може призвести до зниження маржі, коли витрати не падають пропорційно зростанню обсягів реалізації продукції (комерційну ідею), втілену в продукт, у сфері розваг також може призвести до зниження прибутковості. Ця ситуація може проявитись тоді, коли витрати, необхідні для реалізації такого таланту і створення контенту, не можуть окупитися за рахунок більших продажів [45].

Більше того, навіть для тих продуктів, в яких SonyCorporation вважає, що вона має сильну конкурентну перевагу, наприклад, датчики зображення, можливо, що технологічні можливості її конкурентів прискоряться так, що SonyCorporation не зможе зберегти своє вигідне становище на ринку. У бізнесі побутової електроніки, для виробництва продуктів, які апелюють до мінливих, що вимагає урізноманітнення переваг споживачів, або для подолання того факту, що відносно високий відсоток споживачів вже має подібні продукти, Sony Corporation повинна розробляти нові технології, передбачати смаки споживачів і швидко розвивати привабливі та диференційовані продукти з конкурентоспроможними цінами та функціями.

Компанія SonyCorporation стикається з дедалі інтенсивнішим ціновим тиском з боку конкурентів, консолідацією роздрібною торгівлі, новими каналами збуту або дистрибуції та коротшими циклами продуктів у різних категоріях споживчих товарів. Щоб посилити конкурентоспроможність своїх продуктів і послуг, SonyCorporation продовжує інвестувати в НДДКР, особливо в таких областях, як сенсори зображень і сегмент ігрових і мережевих послуг[43].Проте компанія SonyCorporation може не бути успішною у інвестуванні в НДДКР, якщо вона не зможе визначити продукти, послуги та ринкові тенденції зі значним потенціалом зростання. Крім того, інвестиції Sonyможуть не принести інновацій або очікуваних результатів досить швидко, або SonyCorporation можуть не випередити конкурентів

швидше. Це може зашкодити здатності SonyCorporation комерціалізувати нові продукти та послуги, що спричинить вплив на фінансовий стан.

У сегменті «Ігрові та мережеві послуги» у SonyCorporation успішно впроваджує та просуває на ринок ігрові платформи. Це є важливим фактором, який стимулює продажі та прибутковість. Накомерційний успіх впливає здатність компанії надавати клієнтам привабливі програмні лінії та онлайн-послуги. Однак не існує гарантії того, що розробники та видавці програмного забезпечення третіх сторін, продовжуватимуть розробляти та випускати програмне забезпечення [28].

Крім того, SonyCorporation вважає, що інтеграція апаратного забезпечення, програмного забезпечення, розважального контенту та мережевих послуг і інвестування в НДДКР є важливим для зростання доходів та прибутковості. Проте ця стратегія залежить від її здатності розвивати технології мережевих послуг, координувати та розставляти пріоритети стратегічних та оперативних питань між різними бізнес-підрозділами та каналами продажів SonyCorporation. Необхідно постійно впроваджувати вдосконалене та конкурентноздатне обладнання, яке легко підключається до мережевих платформ з інтерфейсами користувача. Додамо, що інноваційні інтерфейси є привабливим для споживачів, а стандартизація технологічних та інтерфейсних специфікацій для всієї галузі та мережних продуктів та підрозділів SonyCorporation є важливим [43]. А успішні рішення можуть приносити прибуток компанії та покращувати фінансовий стан корпорації.

Успішне впровадження та перехід до нових продуктів і послуг залежать від ряду факторів, таких як своєчасне та успішне завершення робіт з розробки, поставки на ринок, планування та виконання ефективної маркетингової стратегії, управління впровадженням нових продуктів, управління виробничою рампою питання, наявність прикладного програмного забезпечення для нових продуктів, контроль якості та концентрація споживчого попиту в кінці року.

Якщо компанія SonyCorporation не може досягти очікуваних

результатів від своїх інвестицій у дослідження та розробки, адекватно керувати частими впровадженням нових продуктів і послуг та отримувати споживачами прийняття нових продуктів і послуг це може мати негативний вплив на фінансовий стан. Іноді, здавалось би, корисні та правильні дії можуть спричинити такий самий вплив. Наприклад придбання спільних підприємств або вклад інвестицій може не принести доходу та успіху[43]. Але, все ж таки, Sony Corporation активно займається інвестиційною діяльністю, придбанням спільних підприємств, придбаннями нових технологій, ефективним розвитком нового бізнесу та підвищенням конкурентоспроможності бізнесу.

На продаж та прибутковість компанії Sony Corporation можуть вплинути продуктивність операторів оптової торгівлі, роздрібною торгівлі, інших посередників та дистриб'юторів. Sony Corporation залежить від розповсюдження своєї продукції на оптових, роздрібних, інших реселлерах та сторонніх дистриб'юторах, багато з яких також розповсюджують товари конкурентів[43].

Як глобальна компанія, компанія Sony Corporation підпорядковується законам і нормативним актам, а також зростаючій увазі споживачів до корпоративної соціальної відповідальності у багатьох країнах. Ці закони та нормативні акти, а також орієнтації на споживача можуть значно змінитися, що призведе до збільшення витрат на операції Sony Corporation, скорочення діяльності та/або негативного впливу на репутацію Sony Corporation.

Дотримання цих законів та правил може бути важким і дорогим. Ці закони та нормативно-правові акти продовжують розвиватися і можуть суперечити юрисдикції до юрисдикції, ще більше збільшуючи витрати на дотримання та ведення бізнесу. Подібні розробки інституційні обмеження можуть зробити продукцію Sony Corporation менш привабливою для своїх клієнтів, затримати впровадження нових продуктів в одному або декількох регіонах або змусити Sony Corporation змінити або обмежити свою ділову практику.

Наприклад, зміна трудових норм чи політики може суттєво змінити

місцеві умови праці. Такі зміни в Китаї чи в іншій країні чи регіоні, де виробляється продукція Sony Corporation або її партнерів, може спричинити перебої у виготовленні та поставках, різке зростання місцевих витрат на оплату праці або дефіцит кваліфікованих працівників негативно впливає на результати роботи компанії та її фінансовий стан[43].

Порушення чинних законів чи правил Sony Corporation, його співробітників, сторонніх постачальників, ділових партнерів та агентів може призвести до штрафів, санкцій, судових рішень, обмежень господарських операцій та пошкодження репутації, що теж може погано вплинути на стан корпорації.

Аналіз фінансово-економічного стану корпорації здійснюється з метою узагальнення інформації яка основою реалізації маркетингових стратегій. Діяльність компанії складається з багатьох секторів, тож окремо будуть наведені приклади, які сприяли покращенню чи погіршенню результатів (додаток А). Також нижче наводяться стратегії за кожним з секторів та підходи до реалізації стратегічних планів Sony Corporation.

Необхідно додати, що велика сума коштів постійно списується через те, що компанія іноді не може спланувати, яка кількість деталей необхідна для виробництва. Тобто, деталі не використовуються, старіють, а те використання стає неактуальними. Це негативно впливає на фінансовий стан компанії. Sony Corporation переглядає відновлення балансової вартості своїх довготривалих активів, що утримуються та експлуатуються, крім цінності фірми та нематеріальних активів з невизначеним строком використання.

Довгострокові активи, що підлягають утриманню та використанню, переглядаються на предмет зменшення корисності шляхом порівняння балансової вартості активу або групи активів з їх оцінними недисконтованими майбутніми грошовими потоками. Якщо грошові потоки визначаються меншими за балансову вартість активу чи групи активів, протягом періоду буде визнано збиток від зменшення корисності на суму, на яку балансова вартість активу або групи активів перевищує оціночну



справедливу вартість.

Довгострокові активи, які підлягають продажу, відображаються за нижчою балансовою вартістю або справедливою вартістю за вирахуванням собівартості для продажу та не амортизуються. Справедлива вартість визначається, використовуючи теперішню вартість оцінених чистих грошових потоків або порівнянню ринкову вартість[43].

Пониження рейтингу чи значна волатильність та зміни на світових фінансових ринках можуть негативно вплинути на доступність та вартість фінансування SonyCorporation. На кредитні рейтинги SonyCorporation можуть негативно впливати несприятливі результати діяльності та погіршення фінансового стану. Будь-яке зниження кредитного рейтингу, в свою чергу, може призвести до збільшення витрат на фінансування SonyCorporation і може негативно вплинути на можливість отримати доступ до комерційних паперів або середньо- та довгострокових позик на прийнятних умовах.

Традиційно основними джерелами фінансування SonyCorporation були грошові потоки від операцій, випуск комерційних паперових та інших боргових цінних паперів, таких як строкова заборгованість, а також запозичення у банків та інших інституційних кредиторів. Проте, SonyCorporation може шукати інші джерела фінансування для фінансування операцій, наприклад, стягнення коштів за договірними зобов'язаннями фінансових установ або продаж активів, щоб погасити комерційні та середньо-строкові заборгованості у міру їх погашення, а також для задоволення інших операційних потреб та забезпечення ліквідності[43].

Коливання валютних курсів можуть впливати на результати діяльності та фінансовий стан SonyCorporation. Результати діяльності та фінансовий стан SonyCorporation чутливі до коливань валютних курсів, оскільки багато продуктів SonyCorporation продаються в інших країнах, ніж ті, в яких вони були розроблені та / або виготовлені.

Наприклад, в електроніці компанії SonyCorporation, науково-дослідні розробки та накладні витрати в штаб-квартирі здійснюються в основному в

енах, а виробничі витрати, включаючи матеріальні витрати, витрати на закупівлю деталей та комплектуючих, а також витрати на аутсорсингові виробничі послуги, здійснюються в основному в дол. США. Продажі розподіляються та реєструються в японській єні, американському доларі, євро, китайських юанях та місцевих валютах інших районів, включаючи ринки, що розвиваються.

Крім того, у міру розширення бізнесу компанії SonyCorporation в Китаї та інших сферах, включаючи ринки, що розвиваються, вплив коливань курсів іноземної валюти в цих районах порівняно з американським доларом і єною збільшився. Середньо- та довгострокові зміни рівня валютних курсів можуть заважати глобальному розподілу ресурсів SonyCorporation і перешкоджати можливості SonyCorporation займатися науково-дослідними розробками, закупівлями, виробництвом, логістикою та продажами таким чином, що вигідно після ефекту таких зміни курсу валют.

Хоча компанія SonyCorporation намагається зменшити свій ризик валютного ризику шляхом хеджування частини чистого короткострокового впливу в іноземній валюті незадовго до того, як прогнозуються операції, така хеджувальна діяльність може не компенсувати ризики або компенсувати лише частину несприятливих фінансових наслідків несприятливі руху валютних курсів протягом обмеженого часу, впродовж якого здійснюється хеджування[43].

Оскільки консолідований баланс компанії SonyCorporation готується шляхом переведення активів та зобов'язань своїх дочірніх підприємств у всьому світі у єну, то на власний капітал SonyCorporation може негативно вплинути, коли єна значно зміцниться проти дол. США, євро та/або іншої іноземні валюти (додаток В).

Очікується, що вимоги до фінансування таких різних капітальних витрат будуть фінансуватися за рахунок грошових коштів, що забезпечуються переважно операційною та фінансовою діяльністю, або існуючим залишком грошових коштів та їх еквівалентами. Наприклад, щодо витрат минулих років,

то у 2018 фінансовому році Sony Corporation вклала близько 128,1 млрд єн у сегмент напівпровідників. У тому числі 106,6 млрд єн, які були використані для збільшення виробничих потужностей датчика зображення.

Вважаємо необхідним проаналізувати результати компанії на протязі останніх кількох років. Нижче показані результати діяльності бізнесу Sony Corporation (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5 – Узагальнення показників результативності бізнесу Sony Corporation, 2018-2019 роки, млн єн**

Indicators	2017	2018	2019
Sales and operating revenue	7603,7	8544,5	8665,7
Equity in net income (loss) of affiliated companies	3,4	8,6	-3,0
Operating income	288,9	734,9	894,2
Income before income taxes	252,0	699,0	1011,6
Net income attributable to Sony Corporation's stockholders	72,8	490,8	916,3

Джерело: складено на основі додатку Ж.

За фінансовий 2019 рік, прибуток від продажу та операційні прибутки (Sales) склали 8665,7 млрд єн, що на 121,7 млрд єн більше порівняно з попереднім фінансовим роком. Продажі у сегменті «Ігрові та мережеві послуги», частково компенсуються, головним чином, значним зниженням продажів у сегменті «Мобільного зв'язку». Крім того, продажі за 2018 фінансовий рік включали 6,7 млрд єн у сегменті «Напівпровідники» та 2,6 млрд єн в сегменті «Продукти зображення та їх рішення» страхових відшкодувань, через втрати, пов'язані з землетрусами Кумамото в 2016 р.

Власний капітал у чистому доході (збитку) асоційованих компаній становив 3,0 млрд єн у 2019 фінансовому році, порівняно з доходом 8,6 млрд єн у 2018 р. Це погіршення в основному було наслідком зниження суми чистого власного капіталу доходів (збитків) на 11,6 млрд єн, пов'язаного з ЕМІ, тобто через його придбання, що було зазначено вище [44].

Операційний дохід за 2019 фінансовий рік збільшився на 159,4 млрд єн, тобто до 894,2 млрд єн. Це значне збільшення відбулося, насамперед, за рахунок значного збільшення операційного доходу в сегментах ігрових та мережевих послуг та музики, частково компенсованому значним

збільшенням операційних втрат у сегменті мобільних комунікацій. Операційний дохід за поточний фінансовий рік, а також за попередній фінансовий рік включав вищезазначені фактори, що відображаються як інші операційні (дохідні) витрати, за вирахуванням.

Чистий збиток від іноземної валюти, зменшився на 19,4 млрд єн у річному обчисленні, до 11,3 млрд єн. Проценти та дивіденди за іншими доходами в розмірі 21,6 млрд єн були зафіксовані у 2019 фінансовому році, збільшився на 1,8 млрд єн. Відсотки, зафіксовані за іншими витратами, становили 12,5 млрд єн, що на 1,1 млрд єн нижче, ніж в минулому році.

Доходи перед податками на прибуток за 2019 фінансовий рік становили 1,011,6 млрд єн, збільшившись на 312,6 млрд єн у річному обчисленні. Податки на прибуток протягом 2019 фінансового року, були сплачені у розмірі 45,1 млрд єн. Чистий дохід, що відноситься до неконтрольованих відсотків у 2019 фінансовому році був у розмірі 50,3 млрд єн, зменшившись на 6,2 млрд єн у річному обчисленні. Чистий дохід, що відноситься до акціонерів корпорації Sony у 2019 р. становив 916,3 млрд єн, що на 425,5 млрд єн більше, ніж в попередньому році. Базовий чистий дохід на акцію та розведений чистий дохід на акцію, що відноситься до акціонерів корпорації Sony за 2019 фінансовий рік, становив 723,41 єн та 707,74 єн відповідно, порівняно з 388,32 єн та 379,75 єн відповідно у минулому 2018 році[44].

За 2018 фінансовий рік власний капітал у чистих доходах дочірніх компаній становив 8,6 млрд єн, що на 5,0 млрд єн більше, ніж у попередньому році. Це збільшення було зумовлене покращенням власного капіталу в чистому прибутку (збитку) для SA Reinsurance Ltd. у сегменті фінансових послуг. За фінансовий рік, що закінчився 31 березня 2017 року, власний капітал у чистих доходах дочірніх компаній становив 3,6 млрд єн, що на 1,3 млрд єн більше, ніж у попередньому році.

За цей період операційний прибуток збільшився на 446,2 млрд єн з початку року до 734,9 млрд єн. Це значне збільшення було зумовлене впливом вищезгаданого зростання продажів та позитивного впливу валютних

курсів, а також інших факторів, що відбулися у 2018 фінансовому році [43]. Дохід до податку на прибуток становив 699,0 млрд єн, що збільшилося на 447,4 млрд єн за рік. Чистий прибуток, що припадає на акціонерів корпорації SonyCorporation становив 490,8 млрд єн за 2018 фінансовий рік.

Зафіксовано чистий прибуток, що припадає на неконтрольовані інтереси в розмірі 56,5 млрд єн, що на 2,2 млрд єн зросло в порівнянні з 2017 роком. А базовий чистий прибуток на акцію, що припадає на акціонерів корпорації SonyCorporation за 2018 фінансовий рік склав 388,32 і 379,75 єн відповідно.

Це суттєве поліпшення відбулося, головним чином, за рахунок наступних факторів, які відбулися в 2019 р., а саме:

- приріст від виплат (116,9 млрд єн) у зв'язку з придбанням компанією Sony приблизно 60% власного капіталу в DH Publishing, L.P., яка володіла та керувала EMI MusicPublishing (сегмент «Музика»);

- знецінення від довгострокових активів: 19,2 млрд єн (сегмент «Мобільні комунікації»);

- знецінення від довгострокових активів та репутації: 12,9 млрд єн (усі інші)[44].

Узагальнимо фактори що відбулися у 2018 фінансовому році:

- знецінення від довгострокових активів: 31,3 млрд єн (сегмент «Мобільні комунікації»);

- прибуток в результаті продажу всього пакету акцій у виробничій компанії модульних камер: 28,3 млрд єн (сегмент «Напівпровідники»);

- прибуток в результаті продажі нерухомості дочірньої компанії: 10,5 млрд єн (сегмент «Музика»);

- прибуток від продажу виробничого обладнання: 8,6 млрд єн (сегмент «Напівпровідники»)[43, 44].

Для порівняння надаймо перелік факторів, що відбулися у 2017 фінансовому році:

- збиток від знецінення гудвілу: 962 млн дол. США (112,1 млрд єн)

(сегмент «Зображення»);

– витрати на знецінення, пов'язані з передачею бізнесу акумуляторів: 42,3 млрд єн (усі інші);

– нарахування на зменшення корисності від довгострокових активів у результаті припинення розробки та виготовлення деяких високо-функціональних камерних модулів для зовнішнього продажу: 23,9 млрд єн(0,21 млрд дол. США) (сегмент «Напівпровідники»);

– прибуток від продажу певних акцій МЗ: 37,2 млрд єн (0,33 млрд дол. США) (усі інші) [43].

Продажі, прибутковість і операції компанії SonyCorporation чутливі до глобальних і регіональних економічних і політичних тенденцій і умов. З таблиці наведеної нижче, ми можемо проаналізувати обсяг продажів SonyCorporation в різних регіонах світу (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6– Консолідовані продажі зовнішнім клієнтам  
SonyCorporation на основних ринках збуту, 2017-2019 рр., млн єн**

Регіон	2017	2018	2019
Японія	2392,790	2625,619	2591,784
США	1673,768	1835,705	1982,135
Європа	1634,683	1841,457	1862,166
Китай	557,995	674,718	770,416
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	866,712	1024,179	912,193
Інші райони	477,302	542,304	546,993
Всього	7603,250	8543,982	8665,687

Джерело: складено на основі додатку И.

Різні ринки можуть зазнавати значних економічних спадів, що призводить до негативного впливу на результати діяльності та фінансовий стан компанії SonyCorporation[43]. Фактичне або очікуване погіршення економічних умов на будь-якому з основних ринків SonyCorporation може призвести до зниження споживання споживачів і негативного впливу на бізнес комерційних клієнтів, що призведе до зменшення попиту на товари та послуги SonyCorporation. Наприклад, у сегменті зображень загальний спад економіки може призвести до зменшення загальних витрат на рекламному ринку та зниження здатності сторонніх телевізійних мереж

генерувати доходи, що може призвести до зниження ліцензійних платежів, що сплачуються цими мережами. Для вмісту SonyCorporation, що може негативно вплинути на доходи сегмента.

Крім того, операції SonyCorporation проводяться у багатьох країнах та регіонах по всьому світу, і ці міжнародні операції, особливо на ринках країн, що розвиваються, можуть створити проблеми. Наприклад, в електронному бізнесі SonyCorporation виробництво та закупівля продукції, деталей та компонентів у Китаї та інших азіатських країнах та регіонах збільшують час, необхідний для постачання продукції на інші ринки світу, що може ускладнити своєчасне задоволення мінливого попиту споживачів.

Ризик також виникає внаслідок можливості втрати інвестицій, вкладених в країни, що розвиваються. SonyCorporation вкладає значні кошти у виробничі потужності та обладнання в електронний бізнес, включаючи засоби виробництва, що використовуються для виготовлення датчиків зображення для смартфонів та інших продуктів[43].

Також у деяких країнах та регіонах SonyCorporation може зіткнутися з труднощами у плануванні та управлінні операціями через несприятливі політичні чи економічні фактори, такі як збройні конфлікти, погіршення зовнішніх відносин, недотримання очікуваної ділової поведінки та відсутність належної інфраструктури. Міжнародна чи внутрішня політична та військова нестабільність в таких країнах порушує діяльність компанії SonyCorporation, зменшує результати її діяльності та погіршує фінансовий стан. Фактичне або очікуване погіршення економічних умов на будь-якому з основних ринків SonyCorporation може призвести до зниження споживання покупців та негативно вплинути на бізнес комерційних клієнтів, що призведе до зниження попиту на продукти та послуги SonyCorporation. SonyCorporation інвестує в програми для стимулювання оптових, роздрібних продавців та інших торгових посередників і сторонніх дистриб'юторів для позиціонування та просування продукції Sony, але немає впевненості, що ці програми забезпечать значну віддачу або

збільшення прибутку, переконуючи споживачів купувати товари SonyCorporation замість продукції конкурентів.

На результати діяльності та фінансовий стан багатьох оптових, роздрібних торговців, інших торгових посередників та сторонніх дистриб'юторів негативно впливає конкуренція, особливо інтернет-роздрібна торгівля. Якщо їх фінансовий стан продовжуватиме слабшати, вони припиняють розповсюджувати продукцію SonyCorporation. Невизначеність щодо попиту на продукцію SonyCorporation або інших факторів змушує їх зменшити замовлення. Це може погано вплинути на фінансовий стан корпорації. Вважаємо доречним докласти інформацію про обсяги продажів у всіх сегментах компанії SonyCorporation, а саме: «Мобільний зв'язок» (MC); «Продукти зображення та їх рішення» (IP&S); «Музика» (Music); «Напівпровідники» (Semiconductors); «Зображення» (Pictures); «Домашні розваги та звук» (HE&S); фінансові послуги (FinancialServices); «Ігрові та мережеві послуги» (G&NS) (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7 – Загальний обсяг продажів за сегментами  
SonyCorporation, 2018-2019 роки, млн єн**

Marketsegmentsofthecompany	2018	2019
MC segmenttotalsales	723742	498000
IP&S segment total sales	655892	670450
Musicsegmenttotalsales	799995	807489
Semiconductorssegmenttotalsales	850010	879330
Picturessegmenttotalsales	1011067	986873
HE&S segment total sales	1222733	1155411
Financialservicesrevenue	1228377	1282539
G&NS segment total sales	1943812	2310872

Джерело: складено на основі додатку К.

За 2019 фінансовий рік консолідований прибуток від продажів та операційний прибуток (salesandoperatingrevenue) становив 8665,7 млрд єн, в 2018 році – 8544,0 млрд єн, а порівняно з фінансовим 2017 роком він збільшився на 940,7 млрд єн. Це підвищення було зумовлене збільшенням продажів у всіх сегментах, за винятком сегментів «Мобільного зв'язку», «Зображення» (рис. 2.1).



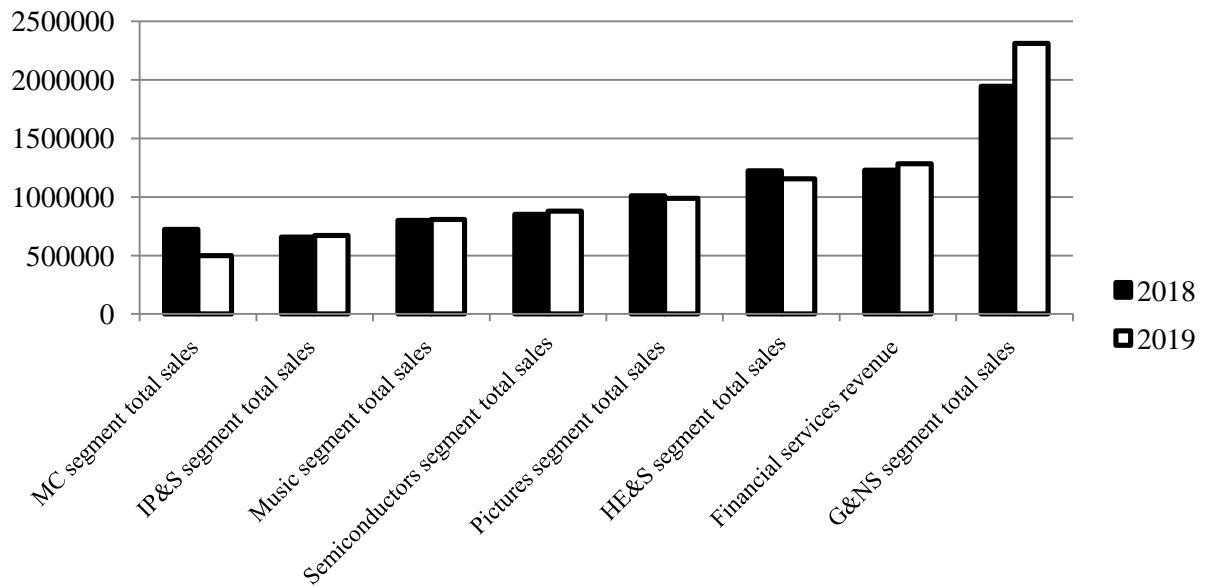


Рисунок 2.1 – Загальний обсяг продажів за сегментами Sony Corporation, 2018-2019 роки, млн єн

Джерело: складено на основі додатку К.

У сегменті «Мобільний зв'язок» (MC) за 2019 фінансовий рік продажі скоротилися на 225,7 млрд єн у річному обчисленні до 498,0 млрд єн, через значне зменшення продажів смартфонів. Операційні показники цього сегмента за 2019 фінансовий рік було виявлення уповільнення ринку смартфонів у світовому масштабі. У цьому середовищі Sony переглянула план підвищення прибутковості та прийняла нову мету – зменшити операційні витрати у 2021 фінансовому році порівняно з 2020 фінансовим роком на 50%. У зв'язку з цією редакцією Sony проводить різні ініціативи, такі як прискорити свій план припинення виробництва на пекінській фабриці та вихід з декількох регіонів, таких як Близький Схід та Центральна та Південна Америка, працюючи над тим, щоб вдосконалити свою лінійку продуктів з високою доданою вартістю, а саме таких моделей як Xperia 1. Sony має намір стабілізувати операційні результати сегменту завдяки цим ідеям з метою усунення операційних втрат у сегменті «Мобільного зв'язку» у 2021 фінансовому році [44].

За 2019 фінансовий рік у сегменті «Продукти зображення та їх

рішення» (IP&S) продажі збільшилися на 14,6 млрд єн у річному обчисленні до 670,5 млрд єн. Експлуатаційні показники сегмента «Продукти зображення та їх рішення» за 2019 фінансовий рік відобразили скорочення ринків компактних цифрових камер, споживчих відеокамер та змінних лінз-камер. На цьому ринку Sony продовжувала зміцнювати свої продукти з високою доданою вартістю, такі як камери та змінні об'єктиви та зосереджувалась на моделях високого класу в асортименті своїх компактних цифрових камер та відеокамер для споживачів. Sony має намір продовжувати ці ініціативи у фінансовому році, який закінчується 31 березня 2020 року.

За 2019 фінансовий рік у сегменті «Музика» (Music) продажі склали 807,5 млрд єн. Цей результат був зумовлений насамперед більшими потоковими доходами, а також більш високими продажами MusicPublishing внаслідок консолідації результатів EMI, що суттєво компенсується зниженням фізичних продажів у RecordedMusic, насамперед через вплив нових стандартів бухгалтерського обліку[44].

Операційні показники сегмента «Музика» за 2019 фінансовий рік, відобразили тривале зростання ринку записаної музики, незважаючи на зменшення доходів від фізичних та цифрових завантажень, головним чином за рахунок розширення цифрового потоку. У цьому середовищі Sony проводила ініціативи щодо збільшення доходів від трансляції, продуктивності та інших ліцензій, завдяки постійним інвестиціям у нові права на публікацію музики. Відповідно до цих дій, у 2019 фінансовому році, Sony завершила придбання, дозволивши Sony розвивати свою музичну видавничу бібліотеку, отримавши повне володіння каталогом музичних видань EMI. У 2020 фінансовому році Sony має намір продовжувати ці ідеї, а також прагне надалі працювати над цінністю роботи ігрової програми Fate / GrandOrder, оскільки вона продовжує розробку інших ігрових додатків на основі анімаційних назв.

За 2019 фінансовий рік у сегменті «Напівпровідники» (Semiconductors) продажі збільшилися на 29,3 млрд єн у річному обчисленні до 879,3 млрд єн.

Це збільшення відбулося насамперед за рахунок значного збільшення продажів датчиків зображення для мобільних продуктів, частково компенсованих значним зниженням продажів модулів камер.

Операційні показники сегмента «Напівпровідники» за 2019 фінансовий рік, відобразили продовження зростання попиту на датчики зображень для мобільних продуктів, що є найважливішим ринком датчиків зображення Sony. Таке зростання значною мірою пояснювалося збільшенням попиту на продукти з високою вартістю, які використовують датчики зображення для покращення їх передніх камер, багатооб'єктивних камер та функціональності відео. На цьому ринку в своєму середньому діапазоні плану розподілу капіталу Sony розмістила датчики зображення як основну зону фокусу капітальних витрат, згідно з якою Sony продовжувала інвестувати у виробничі потужності для датчиків зображення та збільшувала свою клієнтську базу, ретельно контролюючи попит на 2019 фінансовий рік. Sony має намір продовжувати ці дії у 2020 фінансовому році [44].

За 2019 фінансовий рік у сегменті «Зображення» (Pictures) продажі зменшилися на 24,2 млрд єн (2%) у порівнянні з останнім роком (а у дол. США це зменшення становить 3%) до 986,9 млрд єн. Зниження продажів у дол. США відбулося через зниження продажів у кінофільмах, медіа-мережах та телевізійних виробництвах. Такі фільми як: «Джуманжі: Ласкаво просимо в джунглі», «Людина-павук: Повернення додому» мали нижчі продажі, ніж «Venom» та «Готель Трансильванія 3: Літні канікули». Зниження продажів відбулося через зниження доходів від реклами та підписки на різних міжнародних каналах, порівняно з попереднім фінансовим роком, що включало доходи від змагань з крикету в Прем'єр-лізі Індії.

Операційні показники сегмента «Зображення» за 2019 фінансовий рік відобразили продовження переходу на ринок до нелінійної цифрової бізнес-моделі на замовлення, в якій розповсюджувачі ЗМІ все частіше прагнуть володіти більшою кількістю контенту, який вони транслюють. У цьому середовищі Sony працювала над посиленням глобальної привабливості свого

вмісту та розширенням розробленої та набутої інтелектуальної власності, одночасно прагнучи будувати та підтримувати міцні зв'язки з провідними авторами контенту та основними мережами у всьому світі. Крім того, у 2019 фінансовому році Sony здійснила огляд портфолію каналів у MediaNetworks для впорядкування бізнесу, що, як очікується, сприятиме покращенню прибутковості у 2020 фінансовому році [44].

За 2019 фінансовий рік у сегменті «Домашні розваги та звук» (HE&S) продажі скоротилися на 67,3 млрд єн у річному обчисленні до 1155,4 млрд єн, через зменшення продажів телевізійних підрозділів та вплив валютних курсів. Це зменшення було частково компенсовано покращенням асортименту товарів, що відображає перехід на моделі з високою доданою вартістю. Операційні показники сегмента «Домашні розваги та звук» за 2019 фінансовий рік відобразили відносно стабілізований ринок телебачення та перехід ринку на моделі з високою доданою вартістю, такі як телевізори 4K. У цьому середовищі Sony розраховує продовжувати вдосконалювати продукти, які відображають перехід на моделі з високою доданою вартістю, включаючи 4K OLED телевізори, та вдосконалення маркетингових ініціатив.

За 2019 фінансовий рік дохід від фінансових послуг (financialservices) збільшився на 54,2 млрд єн у річному обчисленні до 1282,5 млрд єн. В першу чергу це було пов'язано зі збільшенням доходу в SonyLife. Дохід від SonyLife збільшився на 49,5 млрд єн у річному обчисленні до 1143,1 млрд єн, насамперед за рахунок збільшення надходжень від страхових внесків, що відображало збільшення суми страхової політики.

Операційні показники сегмента фінансових послуг за 2019 фінансовий рік відобразили деякі обставини в японській економіці, ринку облігацій та валютному ринку. Ослаблення світового попиту на ІТ-продукти, яке розпочалося ранньою весною, у поєднанні з торговою напругою між США та Китаєм, спричинило скорочення глобальної торгівлі. Однак, оскільки внутрішній попит різко контрастував із зовнішнім попитом, японська економіка спостерігала повільне, але нестабільне зростання, при цьому темпи зростання

ВВП Японії коливалися між позитивними та негативними показниками. У Японії, коли експорт та промислове виробництво падало, то настрої бізнесу, особливо у виробничому секторі, значно погіршувалося. Але з іншого боку, на ринку праці в країні зайнятість та заробітна плата продовжували покращуватися через дефіцит робочої сили. Sony продовжує продовжувати ріст в сегменті фінансових послуг, орієнтуючись на диференціацію за допомогою високоякісних фінансових продуктів та послуг [44].

Аналіз найуспішнішого сегмента Sony Corporation – «Ігрові та мережеві послуги» (Game Network Services) представлено після оцінки та порівняння операційних прибутків (збитків) по всіх сегментах Sony Corporation (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8 – Операційні прибутки(збитки) за сегментами Sony Corporation, 2018-2019 роки, млн єн**

Marketsegmentsofthecompany	2018	2019
MC segment	-27636	-97136
Picturessegment	41110	54599
IP&S segment	74924	83975
HE&S segment	85841	89669
Semiconductorsegment	164023	143874
FinancialServicessegment	178947	161477
Musicsegment	127786	232487
G&NS segment	177478	311092

Джерело: складено на основі додатку Л.

Вважаємо необхідним продемонструвати показники у вигляді рисунку задля кращого розуміння показників корпорації (рис. 2.2). Інформація подана в порядку зростання операційних прибутків (збитків) в 2019 р. Для порівняння додана інформація 2018 р. Операційні збитки в сегменті «Мобільний зв'язок» збільшилися на 69,5 млрд єн у річному обчисленні до 97,1 млрд єн. Це збільшення операційних збитків відбулося через зменшення обсягу продажу одиниць продукції, облік витрат, насамперед на списання надлишкових складових запасів, та збільшення витрат на реструктуризацію, частково компенсованих скороченням операційних витрат, а також щорічне зменшення виплат від знецінення у довгострокових активах [44].

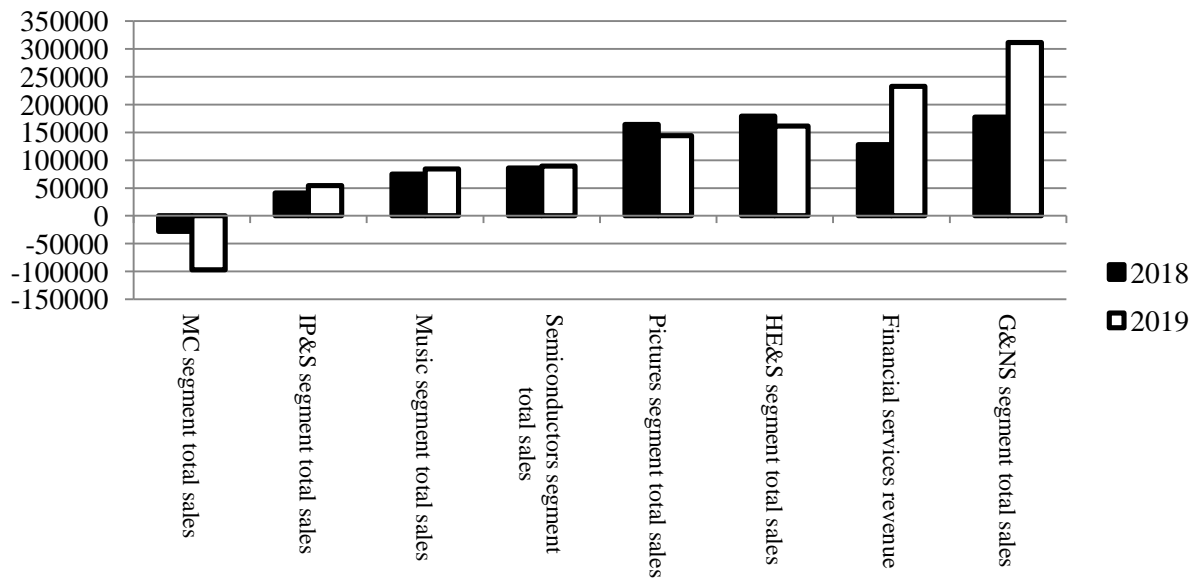


Рисунок 2.2 – Операційні прибутки(збитки) за сегментами Sony Corporation, 2018-2019 роки, млн €

Джерело: складено на основі додатку Л.

У сегменті «Мобільний зв'язок» частка продажів у єнах є відносно високою, але значна частина витрат на виробництво та закупівлі поширюється в доларах США. Таким чином, підвищення курсу єни до долара США позитивно впливає на операційний дохід.

Операційний дохід в сегменті «Зображення» збільшився на 13,5 млрд € до 54,6 млрд €. Це значне зростання відбулося насамперед завдяки підвищенню прибутковості кінофільмів, отримавши його від телевізійних ліцензій та продажів домашніх розваг з більш високими маржами, включаючи фільми «Джуманджі: Ласкаво просимо в джунглі» та «Кролик Петрик», зниженню витрат на сценічний маркетинг.

Операційний дохід в сегменті «Продукти зображення та їх рішення» за 2019 рік збільшився на 9,1 млрд € до 84,0 млрд €. Це збільшення відбулося за рахунок вдосконалення асортименту товарів, що відображає перехід на моделі з високою доданою вартістю, такі як беззеркальні однооб'єктивні камери та камери зі змінними лінзами[44].

У сегменті «Домашні розваги та звук» підвищення курсу єни з валютами країн, що розвиваються, негативно впливає на операційний прибуток, але підвищення курсу єни відносно долара США позитивно

впливає на операційний прибуток через високу частку виробничих витрат у доларах США.

Операційний дохід у сегменті «Напівпровідників» за 2019 рік зменшився на 20,1 млрд єн до 143,9 млрд єн. Це зменшення було зумовлене насамперед збільшенням витрат на дослідження та розробки (НДДКР), а також амортизацією і відсутністю вищезгаданого приросту в 28,3 м млрд єн внаслідок продажу всієї частки в капіталі дочірньої компанії в галузі модульних камер. У сегменті «Напівпровідники» значна частина контрактів на купівлю-продажу номіновані в доларах США, але виробничі операції знаходяться в Японії, і, таким чином, підвищення курсу єни у відношенні долара США має суттєво негативний вплив на операційний дохід.

У сегменті фінансових послуг SonyCorporation консолідує результати на основі йени. Оскільки більшість операцій у цьому сегменті здійснюється в Японії, керівництво SonyCorporation аналізує показники сегмента фінансових послуг лише на основі єни. За підсумками 2018 фінансового року SonyCorporation оцінила, що приріст курсу єни до долара США був би у змозі зменшити продажі електроніки приблизно на 21 млрд єн, збільшивши операційний прибуток приблизно на 3,5 млрд єн. Зростання курсу єни до євро було оцінено SonyCorporation як зменшення продажів електроніки приблизно на 9,5 млрд єн, з відповідним зменшенням операційного доходу приблизно на 5,5 млрд єн [43].

У фінансових послугах SonyCorporation операційний дохід за рік зменшився на 17,5 млрд єн до 161,5 млрд єн, в першу чергу через зменшення операційних доходів у SonyLife та SonyBank. Операційний дохід компанії SonyLife зменшився на 13,5 млрд єн на рік до 145,6 млрд єн, головним чином через відсутність прибутку від продажу нерухомості, що зберігається для інвестиційних цілей, на загальному рахунку, записаному в попередньому фінансовому році, як збиток від оцінки інвестиційних цінних паперів, записаних у поточному фінансовому році.

В 2018 році компанія Sony придбала всю частку в розмірі 60% власного

капіталу, який утримував консорціум інвесторів під керівництвом MubadalaInvestmentCompany в ЕМІ, в результаті чого ЕМІ стала дочірньою компанією Sony. Фінансові результати ЕМІ, що входять до сегменту «Музика» включають прибуток (збиток) від власного капіталу Sony в ЕМІ, а також безготівковий прибуток, зафіксований в результаті переоцінки справедливої вартості частки власного капіталу в ЕМІ, якою Sony володіла до придбання.

З даних таблиць та малюнків нам відомо, що найбільші продажі та операційний прибуток має сегмент «Ігрові та мережеві послуги» (G&NS). Через це є цікавим його проаналізувати (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9– Операційні показники сегменту «Ігрові та мережеві послуги», 2018-2019 роки, млн єн**

Indicators by segment	2018	2019
DigitalSoftwareandAdd-onContent	762,22	1102,231
NetworkServices	270,972	326,524
Hardware&Others	815,106	795,867
Salestoexternalcustomers	1848,298	2224,622
Intersegmentsales	95,514	86,25
G&NS segmenttotalsales	1943,812	2310,872
G&NS segmentoperatingincome	177,478	311,092

Джерело: складено на основі додатку М.

За 2019 фінансовий рік продажі в сегменті «Ігрові та мережеві послуги» (G&NS) зросли на 367,1 млрд єн у річному обчисленні до 2,310,9 млрд єн. Це збільшення відбулося насамперед завдяки збільшенню продажів ігрового програмного забезпечення, а також збільшенню кількості підписників на Play StationPlus, платну послугу членства, частково компенсовану зменшенням продажів обладнання Play Station4 (PS4).

Операційний дохід за рік збільшився на 133,6 млрд єн до 311,1 млрд єн за рахунок впливу вищезгаданого зростання продажів. Операційні показники сегмента «Ігрові та мережеві послуги» за фінансовий 2019 рік відображали постійний попит на апаратні, програмні та мережеві послуги, а також



розширення безкоштовних ігор, які монетизуються за допомогою мікротранзакцій, а не покупкою та підвищеним інтересом до ринку, пов'язаний із хмарними послугами потокової гри[44].

Очікується, що розширення екосистеми PlayStation 4 (PS4) триватиме протягом усього 2020 фінансового року, протягом якого Sony має намір розширити бізнес з мережевими послугами та збільшити базу встановлення PS4, зосередившись також на розробці консолі нового покоління. Для того, щоб надалі надавати захоплюючий досвід користувачам Play Station різними способами, в тому числі за допомогою власних стрімових(трансляючих) послуг, RemotePlayandPlayStationNow.

У сегменті «Ігрові та мережеві послуги» значна частка витрат визначається в доларах США, але продажі відображаються в японських єнах, доларах США або євро. Як наслідок, підвищення курсу єни у відношенні долара США позитивно впливає на операційний дохід, а підвищення курсу єни проти євро має негативний вплив.

З метою зменшення ризику, викликаного коливаннями іноземних валют, компанія SonyCorporation використовує деривативи, включаючи форвардні контракти на іноземну валюту та контракти на опціони в іноземній валюті, відповідно до послідовної стратегії управління ризиками. Такі похідні інструменти використовуються головним чином для пом'якшення впливу коливань обмінного курсу іноземної валюти на грошові потоки, що генеруються або очікуються операціями Sony Corporation та дебіторською та дебіторською заборгованістю, деномінованими в іноземних валютах [42].

З таблиці ми можемо бачити, що в компанії існує декілька статей витрат (табл. 2.10), якими є:

– витрати на продаж (витрати, віднесені до собівартості продажу, які стосуються виробництва та виготовлення продукції і містять: матеріальну вартість, вартість субпідрядників, амортизацію основних фондів, амортизацію нематеріальних активів, витрати на персонал, витрати на дослідження та розробки та амортизацію витрати на фільми, пов'язані з

кінофільмами та телевізійними постановками);

– продажні, загальні і адміністративних витрати (витрати, віднесені до витрат на продаж, стосуються просування та продажу продукції і включають в себе рекламу, просування, доставку та гарантійні витрати; загальні та адміністративні витрати включають зарплату, витрати на персонал, амортизацію основних засобів, оренду офісів для продажу, маркетинг та адміністративні підрозділи, амортизація нематеріальних активів);

– витрати на фінансові послуги (витрати на фінансові послуги: резерви на поліси та амортизацію відкладених витрат на придбання страхування, а також всі інші операційні витрати, такі як витрати на персонал, амортизацію основних засобів та оренду офісів дочірніх підприємств у сегменті фінансових послуг)[44].

### Таблиця 2.10 – Структура та динаміка витрат Sony Corporation

2018-2019, млрд єн

Indicators	2018	2019	Absolute Deviation	2019 to 2018
Costsofsales	5188259	5150750	-37509	0,993
Selling, generalandadministrative	1583197	1576825	-6372	0,996
Financialservicesexpenses	1042163	1112446	70283	1,067
Other operating (income) expenses, net	4072	-71568	-75640	-17,576
Total	7817691	7768453	-49238	0,994

Джерело: складено на основі додатку В.

За 2019 фінансовий рік собівартість продажів зменшилась на 37,5 млрд єн, тобто на рік до 5150,8 млрд єн. Співвідношення собівартості продажів і продажів покращувалось з року в рік з 70,9% до 69,7%.

Витрати з загальнодоступних ресурсів зменшилися на 6,4 млрд єн на рік до 1576,8 млрд єн. Співвідношення продажних, загальних і адміністративних витрат до продажів покращилося з 21,6% до 21,3%. Інші чисті операційні доходи (витрати), призвели до отримання 71,6 млрд єн у порівнянні зі збитком у 4,1 млрд єн у 2018 фінансовому році. Це суттєве поліпшення відбулося головним чином через фактори, що відбулися у 2019 та 2018 фінансових роках, які були наведені вище[44].

Нами було представлено сегменти функціонування компанія SonyCorporation. Є можливим їх розділити на 6 різних секторів функціонування. В кожному сегменту існують спеціально створені свої власні стратегії. Вони наведені в наступній таблиці (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11 – Основні події, що змінили бізнес SonyCorporation у 2017-2018 рр.**

Сегмент	Основні події у сегменті
Сегмент «Ігрові та мережеві послуги»	Головною ціллю в стратегії є зв'язок між користувачами та виробником Play Station. Масштаби реалізації стратегії розширюються;
Сегмент «Музика»	Основною ціллю є посилення IP-музики (інтелектуальних прав) щодо музичного вмісту Sony;
Сегмент «Зображення»	Стратегічні плани передбачають розширення бізнесу медіа-мереж в різних країнах;
Сегмент брендового обладнання	Складається з сегментів «Домашні розваги та звуки», «Мобільні комунікації» та «Продукти зображення та їх рішення». Це найбільш прибутковий сектор Sony Corporation, у цьому і полягає його ціль;
Сегмент «Напівпровідники»	Представляє зображення CMOS, які мають переваги на ринку та саме через це і є популярними;
Сегмент «Фінансові послуги»	Ціль сегменту забезпечувати стійкий зв'язок з клієнтами та функціонувати на високому рівні.

Джерело: складено на основі [44].

У кожному сегменті SonyCorporation працює певна команда людей, які покращують результати компанії та реалізують цілі та стратегії. Їх всіх об'єднує ідея KANDO[39].Sony, як творча розважальна компанія з міцною основою технологій, підвищує свою корпоративну цінність та сприяє сталому суспільству, створюючи більшу цінність під корпоративною ціллю «наближення до людей». Результати компанії вражають, нами було зазначено, що сума продажів та операційного прибутку ставить 8,7 млрд єн, операційний грошовий потік – 753,4 млн єн (за виключенням фінансових послуг) та кількість робітників – 114400 чоловік. Це велика, сильна компанія, яка стрімко розвивається, визначаючи правильні цілі, дуже швидко реалізовує їх.

Проаналізувавши показники корпорації ми визначили, що у компанії є

сегмент-лідер, а саме «Ігрові та мережеві послуги». Дохід зростав через збільшення продажів програмного забезпечення для ігор та збільшення кількості платних абонентів, а операційний прибуток через збільшення продажів програмного забезпечення для ігор та збільшення доходу від сплачених членських послуг, ці показники становлять 2310,9 та 311,1 млн єн відповідно у 2019 р.

### **2.3. Модель Майкла Портера у застосуванні до діяльності «Sony Corporation»**

Багаторічний успіх корпорації Sony Corporation пов'язаний із здатністю компанії вирішувати бізнес-проблеми, які будуть продемонстровані нижче. Аналіз Майкла Портера «П'ять сил» – це інструмент управління для визначення інтенсивності сил, що впливають на бізнес, на основі зовнішніх факторів у галузевому середовищі. У випадку Sony Corporation, ці зовнішні фактори базуються на різних галузях, враховуючи, що компанія розвиває бізнес на ринках електроніки, ігор, розваг та фінансових послуг. Динаміка цих ринків впливає на проблеми, найбільш важливі для бізнесу. Щоб підтримувати або вдосконалювати свою траєкторію зростання, стратегічні рішення Sony Corporation повинні враховувати дію зовнішніх факторів та бути націленим на вирішення проблем.

Галузева модель Майкла Портера щодо компанії Sony Corporation показує, що конкуренція та ринкова сила покупців мають найбільшу інтенсивність впливу серед п'яти сил (рис. 2.3). Також ми знаємо, що стратегічні рішення необхідні для правильного реагування на дії зовнішніх факторів, які створюють сильний вплив на бізнес Sony Corporation [45].

Розглянемо зовнішні фактори, що впливають на ділове середовище Sony Corporation. Для забезпечення довгострокової конкурентної переваги важливо приймати до уваги зовнішні фактори та відповідні п'ять сил.

У випадку компанії Sony Corporation конкуренція та ринкова сила клієнтів мають найвищий рівень серед п'яти сил. Результат дії цих двох сил є

найважливішим для бізнес-рішень компанії SonyCorporation, що стосуються галузевого середовища. Необхідно щоб компанія здійснювала заходи для підвищення своєї конкурентоспроможності. Наприклад, швидкі інновації можуть підвищити конкурентоспроможність смартфонів Xperia від SonyCorporation. Також можна додати, що ця ідея стосується ринкової сили покупців шляхом підвищення привабливості товару. Додамо, що для забезпечення цілісного стратегічного підходу до питань у галузевому середовищі, SonyCorporationтакож має розробити заходи, що стосуються ринкової сили постачальників, загрози заміни та загрози нових учасників.

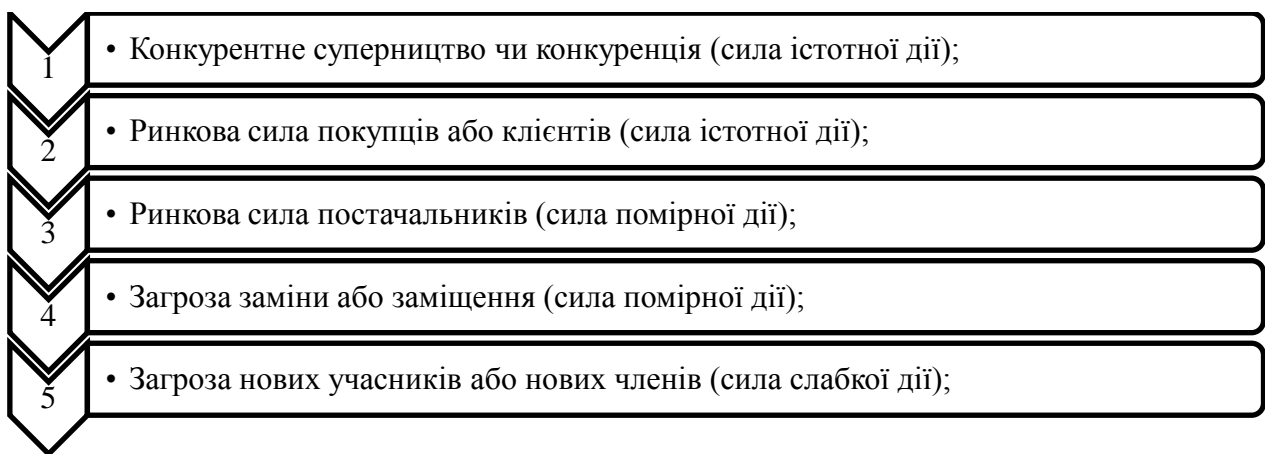


Рисунок 2.3 – П'ять сил в моделі Майкла Портера за інтенсивністю їх дій відносно SonyCorporation

Джерело: складено на основі [45].

На виокремлення заслуговує питання конкурентного суперництваSonyCorporation, що вважається її істотною силою дії проти неї (рис. 2.4). Цей аспект оцінює вплив інших фірм на діяльність SonyCorporation. Конкурентне суперництво впливає на доходи компанії.

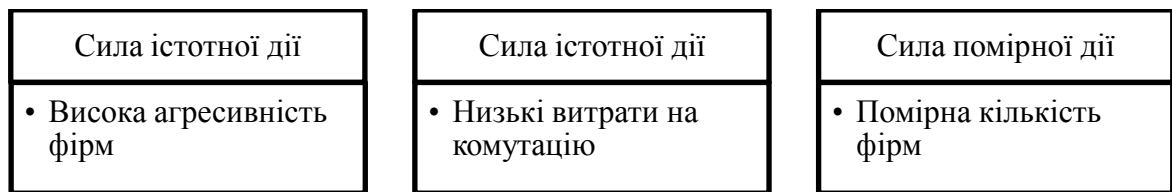


Рисунок 2.4 – Зовнішні фактори, які є причиною сильної конкуренції проти SonyCorporation

Джерело: складено на основі [45].

Висока агресивність фірм є головним зовнішнім фактором, що

викликає сильну конкуренцію, яку відчуває компанія Sony Corporation. Однак низькі витрати на заміну техніки також є істотним фактором впливу. Маючи низькі витрати, клієнти можуть легко переходити від одного постачальника до іншого. Наприклад, клієнти можуть легко переходити з SonyXperia на телефони SamsungGalaxy. Помірна кількість фірм робить свій внесок у силу конкурентного суперництва[45].

Ринкова сила клієнтів та покупців SonyCorporationє сильною ознакою її діяльності. Клієнти або покупці визначають частку ринку та прибутковість продукції. У цьому випадку SonyCorporation повинна враховувати наступні фактори (рис. 2.5).

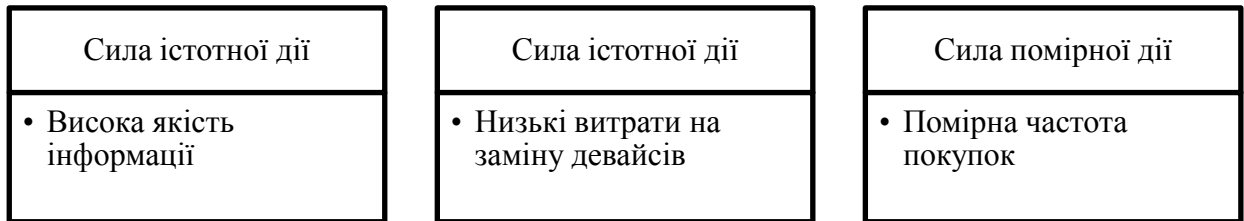


Рисунок 2.5 – Зовнішні фактори, які створюють сильну інтенсивність переговорної сили клієнтів

Джерело: складено на основі [45].

Висока якість інформації дозволяє клієнтам SonyCorporation оцінювати продукти, наявні на ринку. Наприклад, клієнти ефективніше вирішують, чи слід переходити від однієї марки до іншої, чи від однієї компанії до іншої. Таким чином, SonyCorporation та інші фірми можуть ефективно реалізовувати агресивні маркетингові та інформаційні кампанії для залучення клієнтів. Щодо низьких витрат на заміну техніки, то це дозволяє клієнтам легко переходити від однієї компанії до іншої, тим самим ще більше посилюючи ефектринкової сили покупців. Помірна частота покупок має обмежений вплив на бізнес компанії SonyCorporation. Зазвичай більш висока частота покупок відповідає більш інтенсивному впливу клієнтів на галузеве середовище[45].

Окремої уваги заслуговує ринкова сила постачальників SonyCorporation, щое помірною силою. Корпорація SonyCorporation залежить від

постачальників для підтримки її бізнесу. Цей елемент п'яти сил зосереджений на тому, як постачальники впливають на доступність матеріалів, якими користуються фірми (рис.2.6).

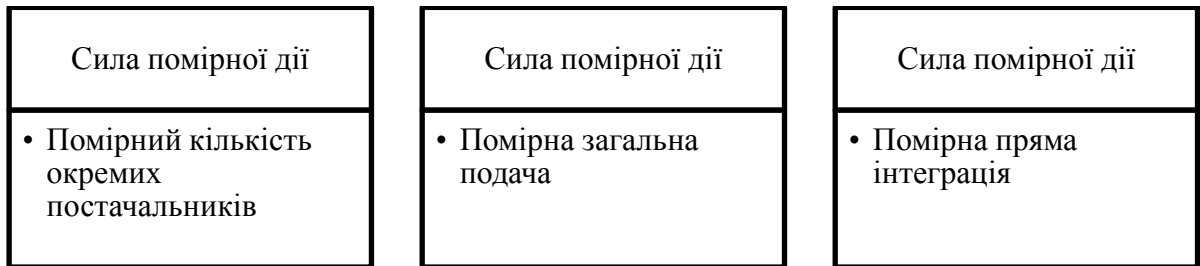


Рисунок 2.6 – Зовнішні фактори, які є причиною помірної інтенсивності торгової потужності постачальників SonyCorporation  
Джерело: складено на основі[45].

Невелика кількість постачальників Sony Corporation відповідає їх помірному та обмеженому впливу в галузі. Наприклад, стратегічна зміна одного постачальника мала б помірний та обмежений вплив на компанію. Крім того, помірне загальне постачання має відповідний помірний та обмежений вплив на доступність матеріалів, необхідних SonyCorporation. Іншим зовнішнім фактором, що сприяє помірній інтенсивності ринкової сили постачальників на SonyCorporation, є помірний рівень прямої інтеграції. Пряма інтеграція – це ступінь, в якому постачальники володіють або безпосередньо контролюють розподіл та продаж своїх товарів та послуг[45].

Розглянемо загрозу появи заміників на ринку, що є помірною силою. Замінники – це загрози, які можуть перешкоджати росту та розвитку корпорації SonyCorporation. Компанія повинна враховувати можливий вплив зовнішніх факторів (рис. 2.7).

Низькі витрати на заміну техніки полегшують клієнтам перехід від продуктів відомих фірм, таких як SonyCorporation, до доступних заміників. Цей зовнішній фактор створює силу істотної дії в галузевому середовищі компанії. Однак помірна різноманітність заміників обмежує цю силу. Наприклад, клієнти виявляють, що вони мають набагато більше ігорвикористовуючиSonyPlayStation порівняно з іншими іграми, яких немає в Інтернеті. Низька доступність заміників у багатьох областях ще більше

обмежує загрозу заміників, які відчуває компанія SonyCorporation.

Сила істотної дії	Сила помірної дії	Сила слабкої дії
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на заміну техніки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Помірна різноманітність заміників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мала доступність заміників</li> </ul>

Рисунок 2.7 – Зовнішні фактори, які призводять до помірної інтенсивності загрози заміни

Джерело: складено на основі [45].

Загроза появи нових учасників або нових членів на ринку це сила слабкої дії. Корпорація SonyCorporation має враховувати потенційне зростання нових учасників. Цей аспект аналізу досліджує, як нові учасники конкурують і скорочують частку компанії на ринку електроніки, ігрових, розважальних і фінансових послуг (рис. 2.8).

Сила істотної дії	Сила слабкої дії	Сила слабкої дії
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі витрати на заміну техніки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока вартість розробки бренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока вартість ведення бізнесу</li> </ul>

Рисунок 2.8 – Зовнішні фактори, які є причиною слабкої інтенсивності загрози нового вступу в виробниче середовище Sony Corporation

Джерело: складено на основі [45].

Низька вартість заміни техніки дають можливість новим учасникам легко залучати клієнтів від відомих фірм, таких як SonyCorporation. Однак головним бар'єром на шляху до нового вступу є висока вартість розробки бренду. Цей зовнішній фактор обмежує вплив нових учасників у промисловому середовищі SonyCorporation. Висока вартість ведення бізнесу не дозволяє новим фірмам легко конкурувати з існуючими компаніями[45].

## Висновки за розділом 2

Нами був зроблений стратегічний аналіз корпорації. Аналізуючі зовнішнє середовище були визначені п'ять сил аналізу та їх вплив на



компанію, цими силами є: конкуренція (сила істотної дії), ринкова сила покупців або клієнтів (сила істотної дії), ринкова сила постачальників (сила помірної дії), загроза заміни або заміщення (сила помірної дії) та загроза нових учасників або нових членів (сила слабкої дії). Необхідним є зробити висновки щодо впливу цих 5 сил на діяльність SonyCorporation:

1. Перша сила – керівництво SonyCorporation повинно зважено здійснювати вплив на конкуренцію та знижувати витрати на комутацію бізнесу та його галузеве середовище.

2. Друга сила – SonyCorporation повинна здійснити аналіз причин легкого переходу клієнтів на іншу техніку, щоб належним чином вирішити силу істотної дії – силу клієнтів на ринку електроніки, ігор, розваг та фінансових послуг.

3. Третя сила – це ринкова сила постачальників, адже вона грає важливу роль у діяльності SonyCorporation.

4. Четверта сила – це поєднання зовнішніх факторів, яке призводить до помірної інтенсивності загрози заміни.

5. П'ята сила – це факт того, що нові фірми повинні розподіляти суми, що належать до витрат великих створених фірм для створення та підтримки сильного бренду. Та те, що головним бар'єром на шляху до нового вступу є висока вартість розробки бренду.

Виявлено, що кожна з країн, де ведуть свої операції ТНК, характеризується певними правовими, політичними і економічними структурами, рівнем розвитку і культурних умов. Також дуже значущим для бізнесу є соціально-культурне і технологічне середовища.

Сучасна SonyCorporation являє собою гігантський організм. Компанія велика за розмірами, складна за структурою, діє майже у всіх країнах світу і управляється інтернаціональним колективом менеджерів. Тож є необхідним проаналізувати сфери її діяльності. За приклад було взято послуги з виробництва та дистрибуції кінофільмів та телевізорів, здійснювана SonyPicturesEntertainmentInc. Її річний дохід – 7.1 млрд дол. США в 2018 р.,

кількість працівників – 19,173 людей, рейтинг схвалення генерального директора становить 69 зі 100. Існує можливість порівняти компанію з її конкурентами.

Конкурентоспроможність SonyCorporationінтенсивно зростає в усіх галузях, а найбільше в галузі електроніки через інновації та високотехнологічні продукти. Для успішного функціонування бізнесу потрібні чіткі стратегії функціонування. Компанія SonyCorporationспирається на принципи і традиції компанії, що є незмінними у часі, що підтверджує історія її бізнесу, також вона послідовно дотримується концепту «уяви та інновацій».

Був проведений PEST-аналізSonyCorporation, тож виявлено політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, а саме їх можливості і загрози. У компанії існує багато зовнішніх можливостей, тож вона повинна збільшити свої зусилля у сфері розробки інноваційних продуктів, щоб поліпшити вплив на навколишнє середовище та використати це як конкурентну перевагу.

Також був проаналізований внутрішнє середовище корпорації, їїфінансово-економічний стан компанії, як основа реалізації маркетингових стратегій. Виявлено, що SonyCorporation притримується KANDO, її ціллю є емоційних рух людей. Вона має ідею залишити яскравий спогад від використання продукції компанії. Зміст корпоративної філософії компанії – утворювати дух інновацій. Компанія SonyCorporation здійснює наукові дослідження у сегментах та прагне розширити екосистему. Саме через це витрати на НДДКР збільшилися у 2019 р. на 22,7 млрд єн до 481,2 млрд єн. Компанія планує збільшити їх до 500 млрд єн до 2020 р.

Корпорація SonyCorporationрегулярно розглядає хід реалізації корпоративної стратегії, приймає середньострокову стратегію (середньоранговий план) та з'ясовує відповідність його виконання.Наприклад, минулого року ці плани склалися з: поширення послуг «Прямо до споживача» (DTC), підкріплення вмісту ІР (інтелектуальних прав), розвитку фірмового апаратного бізнесу та датчиків

Більшість цих планів були вже реалізовані та були поставлені нові цілі.

Sony Corporation має декілька бізнес-сегментів, тож у різних галузях нею пропонуються широкий асортимент продуктів і послуг. Sony Corporation повинна розробляти нові технології, передбачати смаки споживачів і швидко розвивати привабливі та диференційовані продукти з конкурентоспроможними цінами та функціями. Через свою глобальність компанія Sony Corporation підпорядковується широкому колу законів і нормативних актів, а також зростаючій увазі споживачів до корпоративної соціальної відповідальності у багатьох країнах.

Проведено аналіз фінансово-економічного стану корпорації для узагальнення інформації, яка є основою реалізації маркетингових стратегій. За фінансовий 2019 рік, прибуток від продажу та операційні прибутки склав 8665,7 млрд єн (на 121,7 млрд єн більше), операційний дохід – 894,2 млрд єн (на 159,4 млрд єн більше), чистий збиток від іноземної валюти 11,3 млрд єн (на 19,4 млрд єн менше), доходи перед податками на прибуток – 1011,6 млрд єн (на 312,6 млрд єн більше), чистий дохід, що відноситься до акціонерів корпорації – 916,3 млрд єн (на 425,5 млрд єн більше), собівартість продажів – 5150,8 млрд єн (на 37,5 млрд єн менше), витрати з загальнодоступних ресурсів – 1576,8 млрд єн (на 6,4 млрд єн менше).

Це суттєве поліпшення відбулося через приріст від виплат у зв'язку з придбанням компанією Sony приблизно 60% власного капіталу в DN Publishing, L.P. Вона володіла та керувала EMI Music Publishing, знеціненням від довгострокових активів, знеціненням від довгострокових активів та репутації.

Найприбутковішим за 2019 фінансовий рік є сегмент «Ігрові та мережеві послуги» (G&NS), адже продажі склали 2310,9 млрд єн (на 367,1 млрд єн більше) і операційний дохід – 311,1 млрд єн (на 133,6 млрд єн більше) і ці результати є найбільшими серед усіх сегментів.

Продажі, прибутковість і операції компанії Sony Corporation чутливі до глобальних і регіональних економічних, політичних тенденцій і умов.

Найбільше продажів зафіксовано до Європи – 26,6%, США – 23,8% та Японія – 23,6%. Аналізуючи ці результати, можна зробити висновок, що діючі стратегії є вдалимими у кожному з сегментів.

Виконано аналіз 5 сил М. Портера і визначено їх вплив на компанію, тобто, цими силами є: конкуренція – сила істотної дії, ринкова сила покупців або клієнтів – сила істотної дії, ринкова сила постачальників – сила помірної дії, загроза заміни або заміщення – сила помірної дії та загроза нових учасників або нових членів – сила слабкої дії.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ «SONY CORPORATION»

#### 3.1. Стратегії розвитку товару та товарної диверсифікації «Sony Corporation»

Для того, аби компанія мала успіх на ринку необхідно детально розроблена і добре продумана товарна стратегія. Стратегічні рішення щодо товару є головними у рамках загальної маркетингової стратегії підприємства. Причиною є те, що товар або послуга служить ефективним засобом впливу на ринок і є джерелом отримання прибутку. Також товар представляє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут та комунікації ґрунтуються на особливостях продукту. Американський маркетолог С. Маджаро справедливо зазначив, що якщо товар не в змозі задовольнити покупця і його потреби, то ніякі додаткові витрати і зусилля, пов'язані з використанням інших елементів маркетингу, не зможуть поліпшити позиції підприємства на ринку [16].

Необхідним є зрозуміти сутність товарної стратегії бренду. Отже – це довгостроковий курс товарної політики, розрахований на перспективу, що передбачає комплекс заходів щодо розвитку асортименту, створення нових товарів і виключення з виробничої програми товарів, які втратили споживчий попит, поліпшення упаковки товару, розробку його марочної стратегії тощо [12].

Для повного розгляду та зрозуміння сутності товарної стратегії в маркетингу, потрібно розглянути основні цілі, які вона переслідує. Основними цілями товарної стратегії бренду є досягнення:

- конкурентоспроможності, тобто забезпечення переваг товарів на ринку порівняно з аналогічними товарами-конкурентами за ступенем задоволення потреби та витратами на це задоволення (ціною);

- актуальності, а точніше забезпечення привабливості товару для кінцевих споживачів, яка може бути досягнута за рахунок забезпечення інноваційності, очікуваності та бажаності товару;
- прибутковості, а саме – товарна стратегія повинна забезпечувати максимізацію прибутку;
- довгостроковості, товарна стратегія має забезпечувати довгостроковість існування підприємства на ринку та передбачати гнучкість, яка, дозволить пристосовуватися підприємству до змін ринку;
- лояльності, тобто особливе схвальне ставлення споживачів до бренду та його товарів або послуг, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок, отриманих в результаті спілкування та взаємодії з брендом чи його товарами [7].

Товарна стратегія бренду – це досить великий комплекс заходів, який неможливо ідеально розглянути та вивчити без поділу його на різноманітні елементи, що охарактеризують його певні умови, процеси та складові. Але, як такого списку цих елементів не існує. Та ми самостійно можемо перелічити можливі складові: маркетингова стратегія, цілі і задачі, ресурси, конкуренція, споживачі, асортимент, фірмовий стиль, оформлення, супроводження, сервіс та обслуговування, ціна і збут певного товару або послуги.

Науковий інтерес представляє аналіз елементів товарної стратегії, розгляд їх цілі та цінностей і причин їх вибору. В залежності від певного типу споживача буде вироблятися певний товар. А розробка декілька товарів для декількох типів покупців – це вже асортимент. Тобто, ці елементи взаємозалежні. Далі разом з асортиментом буде розроблятися певний фірмовий стиль, оформлення для того, щоб товар запам'ятовувався. Знову, від асортименту залежить ціна товару.

Наприклад, можливо по-різному позиціонувати бренд, в залежності від сегмента цільова аудиторія буде різна. Ниміє: люкс, преміум, середній високий та середній низький, економічний та крос-сегментні продукти [31].

Найпростіший – економічний сегмент. Тут все дуже просто, запорукою успіху економічних продуктів є ціна, в цьому сегменті виграють ті виробники продуктів, хто зміг дати найнижчу ціну. Інші властивості продукту нашого клієнта до покупки не спонукають. Економічні продукти не брендуються, тому що створення бренду, це ресурсний процес, який в даному сегменті буде лише приводити до зростання собівартості продукту, тобто робити пройдуть слабкіше. При цьому, продукт обов'язково повинен бути функціональний, наприклад, якщо ваш продукт, це штопор – він повинен відкривати пляшки. Економічні продукти можна знайти в супермаркетах, на стихійних ринках, а також в інтернет-магазинах, наприклад на Aliexpress.

Середній низький сегмент – в цьому сегменті «мешкають» найскладніші клієнти, це ті, хто хочуть заплатити трохи більше ніж коштує економічний продукт, при цьому отримати – преміальний. Від цього і створюється складність роботи з даними клієнтами: завищені очікування покупця розбиваються об властивості купленого товару, після чого у нього починається нерозуміння і покупець починає скаржитися виробнику, дистриб'ютору, ритейлеру про свою незадоволеність продуктом. В середньому низькому сегменті (на відміну від економічного) продукт починає потребувати бренд, тому що наш цільовий покупець потребує корегування статусу. Приклади продуктів низької середнього сегмента: автомобілі Kia, валізи і одяг H&M, Zara, телевізори Xiaomi [31].

Ведучи мову про бренд потрібно коротко позначити його функції для покупця, їх дві: перша – бренд коригує статус володаря продукту (наприклад годинник Rolex на руці менеджера з продажу); друга – бренд знижує споживчі ризики (дитячі товари Chicco, швидше за все, не зашкодять моїй дитині, на відміну від невідомих мені продуктів).

Середній високий – тут для клієнта ціна не менш важлива, ніж для представників вищеописаних сегментів, при цьому особливістю мислення цього покупця є те, що він порівнює ціни не з більш дешевими

«аналогами»(як це роблять представники низького середнього сегмента), а навпаки, з преміальними «аналогами». Крім ціни «дешевше ніж преміум» продуктам середньої високої цінової категорії потрібен сильний бренд, функція якого – коригування статусу покупця. Приклади продуктів високого середнього сегмента: автомобілі Toyota, валізи American Tourister, одяг Tommi Hilfiger, телевізори LG.

Преміальний сегмент – тут «мешкають» найбільші скупердяї з дуже незвичайним (на відміну від представників інших сегментів) підходом до сприйняття цін. Їх частіше за все не цікавить скільки коштує товар, натомість для них вирішальним чинником є вартість володіння продуктом.

Наприклад, сорочка Paul Smith коштує 150 євро, а сорочка H&M – 25 євро, при цьому Paul Smith переживе 30 прань без зміни властивостей продукту, а H&M – максимум три. Тепер рахуємо, який продукт у володінні буде дешевше.

У преміум продуктів розширена функціональність, при цьому кожна функція опрацьована на рівні перфекціонізму. Бренд в даному сегменті виконує функцію зниження споживчих ризиків, в коригуванні статусу клієнти даного сегмента в силу своєї самодостатності, як правило, не потребують. Приклади преміум-продуктів: автомобілі Volvo, валізи Samsonite, одяг Cucinelli, телевізори Sony [31].

Люкс – ключовою особливістю цих товарів є їх недоступність для більшої кількості людей, які бажають володіти цими товарами. Недоступність досягається трьома способами: дуже високою ціною, низькими тиражами виробництва і також штучно створюваними складнощами придбання. Зрозуміло, що люксові продукти не можуть обійтися без бренду і тут бренд, в першу чергу, виконує функцію коригування статусу. По числу функцій, часто люксові продукти програють преміальним. Приклади люксових товарів: автомобілі Maserati, валізи Louis Vuitton, одяг Chanel, телевізори Bang&Olufsen.

I, найцікавіший сегмент, – це крос-сегментні продукти. Це



феноменальні продукти, які одночасно потрапляють в усі з перерахованих вище сегментів, ви їх можете знайти, як у покупців економічних товарів, так і у власників люкс-продуктів. Ці продукти: Windows, Facebook, Lego, iPhone, ІКЕА. Створити такі продукти – це справжня удача[31].

Проаналізувавши окремо та у взаємодії кожен елемент товарної стратегії, можна визначити, як саме та у якій мірі один елемент впливає на інші, та на товарну стратегію в цілому. Може статися так, що зміна лише одного елементу товарної стратегії може кардинально змінити положення речей. Наприклад, іноді достатньо змінити лише дизайн упаковки товару (не змінюючи ні його характеристик, ні жодного іншого параметру товарної стратегії), щоб товар набув популярності, виділявся на полиці серед конкурентів та став більш привабливим для споживача. Так само, ідеальний товар з ідеальними характеристиками, проте, у поганому оформленні, може бути не поміченим, чи ж розціненим як неякісний. Отже, потрібно приділяти увагу кожному елементу товарної стратегії та ретельно вивчати їх вплив один на одного, адже, знехтувавши лише одним, здавалося б незначним, елементом, можна звести нанівець роботу усього підприємства.

Вивчаючи стратегії розвитку товару є потрібним зазначити про матрицю Ансоффа. Це затребуваний інструмент стратегічного планування, що допомагає вибрати одну з типових маркетингових стратегій, найбільш підходящу при певних ринкових умовах. Крім того, матрицю Ансоффа визначають як інструмент стратегічного позиціонування товару або товарів компанії на ринку або ринках. Ключова ідея матриці Ансоффа криється в тому, що між виробленими (реалізованими) товарами підприємства та ринками збуту, як поточними (старими), так і майбутніми (новими), існує взаємозв'язок. Тому у компанії є кілька варіантів розвитку і зростання, обумовлених комбінацією «старих» і «нових» товарів (послуг, робіт, товарів) і ринків. Завдання матриці Ансоффа – допомогти компанії зробити оптимальний вибір на користь найбільш конкурентоспроможною програми дій (стратегії) [9].

У матриці Ансоффа є дві осі: горизонтальна – товари, що підрозділяються на «старі» і «нові»; вертикальна – ринки, також ділені на «старі» і «нові». Поняття «старий» і «новий» тут досить умовно. Старими продуктами і ринками вважаються ті, що вже існують на даний момент, ті з якими компанія має справу зараз. Нові, відповідно, це майбутні для компанії товари і ринки. Тобто, ті продукти, які вона потенційно може випускати, і ті ринки, яка вона потенційно може освоювати (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 – Матриця Ансоффа**

Ринок/ Товар	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
Новий ринок	Розвиток товару	Диверсифікації

Джерело: складено на основі [9].

Таким чином, дві осі матриці Ансоффа ділять поле на 4 квадрати (квадранта), кожному з яких відповідає одна з 4-х можливих маркетингових стратегій:

1. Стратегія проникнення на ринок (англ. «Market penetration»; набір «старий товар / старий ринок») – найпростіша, поширена і банальна стратегія. У цьому випадку мається на увазі, що фірма вже присутня на існуючому ринку з будь-яким існуючим товаром (випуск якого добре налагоджений). Мета стратегії – збільшити обсяги збуту, кількість продажів.

Для досягнення такої мети можуть використовуватися такі інструменти: розширення ринкової частки; збільшення кількості покупок товару; збільшення частоти покупок товару споживачем (наприклад, за рахунок всіляких програм лояльності – дисконтні картки для постійних клієнтів, бонуси, подарунки та ін.); відкриття нових можливостей використання продукту споживачами. Збереження або збільшення доходу і прибутку фірми при виборі стратегії проникнення досягається за рахунок утримання та / або розширення частки ринку фірми. Ризики при цьому мінімальні, оскільки фірма діє на добре знайомому і звичному їй ринку і має справу з добре знайомим їй товаром [9].

2. Стратегія розвитку ринку або стратегія розширення (англ. «Market development»; набір «старий товар / новий ринок») – найбільшою мірою підходить компаніям компетентним у сфері маркетингу, тобто тих хто має досвід і можливості для проведення ефективних рекламних компаній, роботи з клієнтами, побудови і пошуку каналів збуту.

Мета даної стратегії – адаптувати і просунути свої вже існуючі товари для нових ринків (завоювання нових сегментів споживачів, відкриття філій в інших регіонах). Інструменти реалізації стратегії: використання нових каналів збуту; пошук і завоювання нових сегментів ринку; знаходження можливостей збуту продукції в нових географічних регіонах (також експорт за кордон). Реалізація існуючого товару, випуск якого вже налагоджений, на нових ринках пов'язана вже з набагато більшими ризиками, та й витрати в цьому випадку вище. Але зате виникає можливість розширення збуту.

3. Стратегія розвитку товару, стратегія розвитку продукту або товарна експансія (англ. «Product development»; набір «новий товар / старий ринок») – найбільшою мірою підходить компаніям пов'язаним зі сферою технологій і техніки (телекомунікації, побутова та комп'ютерна техніка, автомобільна промисловість).

Мета полягає в пропозиції вже існуючому ринку (наявним клієнтам) оновленого товару, з новими більш привабливими і сучасними характеристиками. Інструменти зростання: модернізація існуючих продуктів, шляхом надання їм нових властивостей і функцій, або підвищення їх якості; розширення товарного асортименту; створення нового покоління (моделей) продукту; розробка і випуск принципово нового товару (що не має аналогів). В результаті, це ще більш витратна, але як показує практика трохи менш ризикована стратегія пропозиції нового (оновленого) товару існуючим ринкам [9].

4. Стратегія диверсифікації (англ. «Diversification»; набір «новий товар / новий ринок») – дуже складна і найризикованіша, але і потенційно найефективніша. Причинами, що спонукають компанії, ставати на тернистий

шлях диверсифікації можуть бути: така стратегія обіцяє бути прибутковою; новий напрямок не вимагає великих або ризикованих інвестицій; поточний стиль ведення бізнесу себе вичерпав; диверсифікація дозволить домогтися більшої фінансової стійкості за рахунок розподілу ризиків за різними продуктових лінійок, галузям та ін. Мета – запропонувати нові продукти новим ринкам. Існують декілька форм диверсифікації:

- горизонтальна – новий напрямок діяльності компанії кардинально від існуючих не відрізняється, а скоріше доповнює їх. Тому стає можливим використовувати існуючі інструменти маркетингу, виробництва, канали збуту, що забезпечує синергетичний ефект;

- вертикальна – новий напрямок діяльності організації пов'язано з попереднім або наступним етапом виробництва, або просування існуючих продуктів фірми;

- концентрична – розвиток і розширення поточного товарного асортименту, орієнтоване на нових покупців;

- конгломератна – має на увазі кардинально новий (інший) напрямок розвитку, абсолютно не пов'язаний з існуючими видами діяльності підприємства [7].

Стратегія диверсифікації, в найзагальнішому вигляді, полягає в одночасній розробці та виробництві нових продуктів, при освоєнні компанією нових ринків. При цьому витрати і ризики дуже великі. Диверсифікація ж сама витратна і найбільш ризикована. Але і віддача в разі її успішної реалізації може бути на порядок вище.

Підводячи підсумки, треба зауважити, що матриця Ансоффа – прекрасний інструмент стратегічного аналізу. Але при цьому не варто забувати, що розвиток компанії має бути динамічним. Не можна вибрати по матриці одну стратегію і заспокоїтися на цьому. Слід постійно аналізувати і відстежувати ринкові зміни, коректуючи відповідно до них стратегію розвитку компанії. Стратегічне планування – завжди творчий процес.

Після аналізу сутності цієї матриці необхідно розглянути інтенсивні

стратегії Sony. У корпорації цей процес проходить в декілька етапів, а саме, розглянемо в тому ж порядку, що і були перелічені квадранти.

Перший крок – проникнення на ринок. Це основна стратегія інтенсивного зростання корпорації Sony. Ця інтенсивна стратегія спрямована на розширення бізнесу за рахунок збільшення продажів на ринках, на яких зараз працює компанія. Наприклад, Sony розширює свій бізнес, активізуючи маркетингові кампанії з продажу більшої кількості Play Station підрозділів. Мета – залучити більше клієнтів і отримати більшу частку ринку. Реалізуючи стратегію інтенсивного проникнення на ринок, унікальність продукту дає можливість компанії залучати та утримувати більше клієнтів. Стратегічна мета, пов'язана з цією інтенсивною стратегією, тобто гнучко коригувати маркетингові кампанії для забезпечення конкурентоспроможності Sony у всіх свої сегментах: фінансових послуг, розваг, ігор і тощо [51].

Другий крок – розробка продукту. Розробка продукту застосовується як вторинна інтенсивна стратегія розвитку бізнесу Sony. У цій інтенсивній стратегії зростання мета полягає в тому, щоб розвивати продукти краще, ніж конкуренція. Наприклад, Sony продовжує інновацію своїх ігрових продуктів, які є ключовим рушієм зростання, що перевершує конкурентів. Ця стратегія інтенсивного зростання підтримує загальну стратегію диференціації з точки зору дизайну продукції. Інноваційні зусилля Sony забезпечують акцент на нових та унікальних продуктах. Стратегічна мета, заснована на інтенсивній стратегії розвитку продукту – розвивати компанію шляхом впровадження нових проривних продуктів. Ці продукти повинні володіти конкурентною перевагою на основі нових функцій або дизайну, які втілюють в собі місію Sony і заяву про бачення.

Третій крок – розвиток ринку. Корпорація Sony використовує розвиток ринку як підтримуючу стратегію інтенсивного зростання. Компанія зростає, виходячи на нові ринки чи сегменти ринку, реалізуючи цю інтенсивну стратегію. Наприклад, Sony може представити свою продукцію на ринки, що

розвиваються, де вона досі не має великої присутності. Компанія також може знайти нове застосування для своїх товарів, щоб створити для них новий ринок. Загальна конкурентна стратегія розмежування Sony підтримує цю інтенсивну стратегію, роблячи продукцію привабливою для нових цільових клієнтів. Виходячи з розвитку ринку, стратегічною метою є зростання компанії шляхом виходу на нові сегменти ринку [51].

Четвертий крок – диверсифікація. Диверсифікація є найменш ваговою серед інтенсивних стратегій зростання компанії Sony. Зростання за рахунок розвитку нового бізнесу є метою цієї інтенсивної стратегії. Значення диверсифікації зменшилось через рішення Sony зосередитись на меншій кількості продуктів. Ці продукти мають найвищу конкурентну перевагу в наборі продуктів, яка буде розглянута в маркетинг-міксі Sony Corporation. Наприклад, зараз компанія зосереджується на таких основних сферах: «Ігрові та мережеві послуги», «Зображення» та фінансові послуги. Загальна стратегія диференціації застосовується в цій інтенсивній стратегії з точки зору використання унікальності продукту для створення конкурентних переваг, необхідних для розвитку основного бізнесу Sony. Ця стратегія інтенсивного зростання призводить до стратегічної мети – пошуку нових можливостей бізнесу для розширення компанії.

Детальніше розберемо вид товарної стратегії, яким користується Sony Corporation. Була надана інформація про горизонтальну диверсифікацію товару, та нам необхідно зрозуміти всі її складові. Отже, основна мета стратегії полягає в розширенні асортименту товарів або послуг, що випускаються. Виходить, що підприємство розширює свою присутність на ринку, збільшуючи кількість галузей, тим самим мінімізуючи ризики зазнати збитків або збанкрутувати внаслідок кризи в тій чи іншій галузі.

За приклад візьмемо те, що спочатку Sony Corporation випускала виключно радіоприймачі. Але з подальшим розвитком, їх асортимент розширився до різних товарів в області електроніки (рис. 3.1). Розглянемо переваги, властиві горизонтальному диверсифікації:

1. Мінімізація ризиків банкрутства. Це пов'язано з тим фактом, що ймовірності того, що всі галузі стануть збитковими одночасно, практично немає. Це означає, що ви зможете покрити збитки в одній сфері від прибутку, отриманої в іншій. Але тут справедливо наступне вираження – чим більше різнопрофільні товари випускає підприємство, тим більшою мірою реалізується принцип розподілу, і тим менше ймовірність банкрутства через збитковість однієї з сфер.

2. Можливість запозичення між різними організаціями. У цьому випадку відсутня необхідність в додаткових коштах, у підприємця немає необхідності брати не вигідний кредит, досить просто звернутися в іншу організацію, яка може собі це дозволити[10].

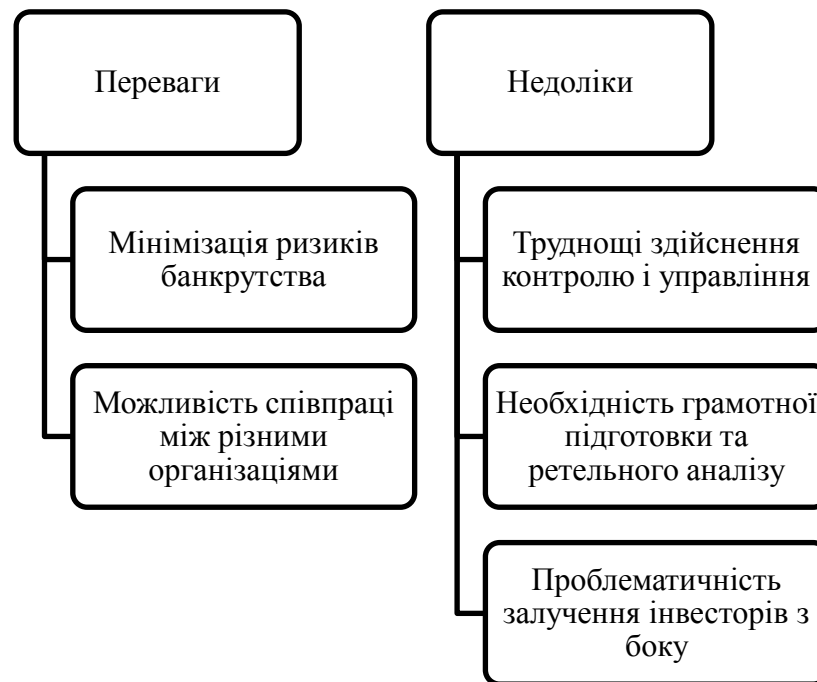


Рисунок 3.1 – Переваги та недоліки стратегії диверсифікації

Джерело: складено на основі [10].

Для об'єктивного сприйняття поняття горизонтальної диверсифікації, розглянемо і недоліки, властиві цьому явищу:

1. Труднощі здійснення контролю і управління. Бізнес з великим ступенем диверсифікації не може контролюватися в лінійному плані. Для цього потрібно розгалужена структура, яка потребує залучення професійних управлінців. Цей факт пояснюється тим, що один менеджер по визначенню

не може бути професіоналом в різних областях виробництва.

2. Необхідність грамотної підготовки та ретельного аналізу. Це необхідно для того, щоб вибрати прибуткову в своєму регіоні сферу. Для цього, якщо підприємець не в змозі самостійно провести необхідні розрахунки, слід залучити професійних експертів. Для більш детальної оцінки потрібно задіяти максимальну кількість досліджень, як якісних, так і кількісних.

3. Проблематичність залучення інвесторів з боку. Це пов'язано з тим, що інвестори, в основному, не прагнуть вкласти кошти в різні напрямки однієї корпорації, а роблять також максимально диверсифікувати свій портфель для мінімізації ризиків банкрутства і втрати власного капіталу.

Горизонтальна диверсифікація являє собою надійний спосіб захисту від можливого банкрутства, так як розподіл капіталу між декількома сферами виступає гарантом того, що всі вибрані сфери не збанкрутують одночасно і не принесуть значні збитки [10]. Тому даний принцип успішно використовують багато великих компаній, і Sony Corporation в цьому числі.

Досліджуючи переваги та недоліки організації можна ще додати визначення її сильних і слабких сторін. Саме це явище називається SWOT-аналізом. Дана методика допоможе виявити і співвіднести всі плюси і мінуси з можливостями і загрозами з боку сучасного ринку. Крім цього, даний інструмент відмінно підходить для оцінки стабільності організації. Так як диверсифікацію варто проводити завчасно до можливого виникнення кризової ситуації, не можна нехтувати цим корисним інструментом для більш повного розуміння поточної ситуації на підприємстві.

Корпорація Sony – це велика фірма в галузі електроніки, ігор, розваг та фінансових послуг. SWOT-аналіз компанії Sony показує ряд проблем світового ринку, які можуть знизити ефективність бізнесу. Вирішення цих питань має важливе значення для довгострокової життєздатності компанії. Sony має посилити себе, щоб подолати ці виклики.

SWOT-аналіз корпорації Sony визначає основні проблеми, які



потенційно можуть обмежити глобальне зростання та розширення компанії. Максимізація ринкової продуктивності продуктів Sony вимагає рішень, які адекватно вирішують проблеми, викладені в цьому SWOT-аналізі (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз компанії Sony Corporation станом на 2018 р.**

Сильні сторони Sony (внутрішні стратегічні фактори) – S	Слабкі сторони Sony (внутрішні стратегічні фактори) – W
Сильний бренд Диверсифікований бізнес Популярні продукти	Відсутність мобільних пристроїв Вразливість баз даних та мереж Імітація деяких продуктів
Можливості корпорації Sony (зовнішні стратегічні фактори) – O	Загрози, що стоять перед корпорацією Sony (зовнішні стратегічні фактори) – T
Подальша диверсифікація бізнесу Розвиток нового продукту Швидкі нововведення	Кібер-атаки Конкуренція Піратство у сфері програмного забезпечення

Джерело: складено на основі [48].

Сильні сторони – це внутрішні стратегічні фактори, що підтримують зростання бізнесу та прибутковість. Компанія Sony має одну з найсильніших торгових марок на ринках, де вона працює. Сильний бренд дозволяє підприємству легко залучати клієнтів до нових продуктів та поточних пропозицій. Крім того, Sony має диверсифікований бізнес. Наприклад, у компанії є електроніка та ігрові, фінансові, розважальні продукти. Ця диверсифікація обмежує ринкові ризики та покращує стабільність бізнесу Sony. З іншого боку, компанія виграє від своїх популярних вигідних продуктів, таких як Play Station. Це одна з сильних сторін Sony, оскільки вона забезпечує прибуток, незважаючи на конкурентне суперництво. Ґрунтуючись на цьому аспекті аналізу SWOT, сильні сторони забезпечують постійний бізнес-успіх. Тим не менш, Sony повинна поліпшити ці сильні сторони, щоб залишатися ефективною проти конкурентів [48].

Слабкі сторони – це ті аспекти, які створюють перешкоди для зростання бізнесу. Відсутність популярності мобільних пристроїв – це головна слабкість у бізнесі Sony. Пристрої компанії є слабкими, порівняно з такими компаніями, як SamsungGroup та AppleInc. Крім того, з посиленою залежністю від онлайн служб, компанія Sony повинна вирішити вразливість своїх баз даних та мереж. Цей фактор – слабкість, оскільки це стосується

бізнесу та його клієнтів з точки зору безпеки даних. Ще однією з слабких місць Sony є імітація деяких його продуктів. Наприклад, конкуренти можуть підробляти та копіювати камери і домашній кінотеатр. У цьому аспекті SWOT аналізу корпорації Sony, слабкі сторони становлять значні перешкоди для зростання. Вирішення цих недоліків може підвищити конкурентоспроможність та прибутковість компанії [48].

Можливості – це зовнішні стратегічні фактори, які можуть стимулювати зростання бізнесу та прибуток. У цьому випадку Sony має перелічені вище можливості на ринку електроніки, ігор, розваг та фінансових послуг. Подальша диверсифікація бізнесу може збільшити зростання компанії Sony. Наприклад, спираючись на свої поточні компетенції, компанія може вивчати можливості в суміжних галузях. Крім того, Sony має можливість розробляти нові продукти для створення нових потоків доходів. Також швидке інноваційне зростання може підвищити конкурентну перевагу компанії, особливо якщо розглядати високий рівень конкуренції у галузі. Цей аспект SWOT-аналізу показує, що компанія стикається з можливостями підвищити рентабельність у поточних та нових галузях.

Загрози – це зовнішні стратегічні чинники, які потенційно знижують ефективність бізнесу. Кібер-атаки є серйозною загрозою для Sony, особливо тому, що компанія збільшує свою залежність від онлайн-баз даних та мереж. Конкурентне суперництво також є загрозою для бізнесу, оскільки інші фірми є агресивними. Піратство в сфері програмного забезпечення – це проблеми, пов'язані з підтримкою рентабельності. Наприклад, підробки можуть зменшити доходи від ігор Sony і пов'язаних з ними продуктів. Таким чином, для компанії важливо розробляти рішення для захисту своїх програмних продуктів. Як підкреслюється в цьому аспекті, необхідно вжити заходів для запобігання або зменшення наслідків загроз для бізнесу [48].

Виходячи з проаналізованої інформації, можна зробити певний висновок. Недостатня популярність мобільних пристроїв є значною слабкістю компанії. Хоч вона і виробляє мобільні пристрої, але необхідно застосувати

агресивний маркетинг та подальше вдосконалення цих продуктів, щоб сприяти розвитку бізнесу. Ці дії є важливими, потрібно лише розглянути високий потенціал прибутку на світовому ринку мобільних пристроїв. Крім того, компанія Sony повинна розглянути вразливість своїх баз даних та мереж, безпека яких є необхідною. Окрім цього, Sony рекомендується впроваджувати швидкі інновації разом із розробкою нових продуктів для розширення бізнесу. Наприклад, швидка інновація може збільшити частку ринку та потенційну прибутковість на ринку мобільних пристроїв.

Щодо сутності товарної стратегії бренду, то це довгостроковий курс товарної політики, розрахований на перспективу, що передбачає комплекс заходів щодо розвитку асортименту, створення нових товарів і виключення з виробничої програми товарів, які втратили споживчий попит, поліпшення упаковки товару, розробку його марочної стратегії тощо. А товарна стратегія бренду – це комплекс заходів, який неможливо ідеально розглянути та вивчити без поділу його на різноманітні елементи, що охарактеризують його певні умови, процеси та складові[8].

В залежності від позиціонування бренду цільова аудиторія буде різна. Існують декілька сегментів: люкс, преміум, середній високий та середній низький, економічний та крос-сегментні продукти.

Економічний сегмент – такі продукти можна знайти в супермаркетах, на стихійних ринках, а також в інтернет-магазинах. Середній низький сегмент – найскладніші клієнти, які хто хочуть заплатити трохи більше ніж коштує економічний продукт, при цьому отримати –преміальний. Середній високий –клієнт порівнює ціни не з більш дешевими «аналогами», а з преміальними «аналогами», також потрібен сильний бренд. Преміальний сегмент – ці клієнти жадібні та незвичайним підходом до сприйняття цін, тобто їм важлива вартість володіння продуктом. Люкс – клієнтів цікавить недоступність для більшої кількості людей, які бажають володіти цими товарами. Та крос-сегментні продукти. Це феноменальні продукти, якими можуть володіти всі сегменти покупців.

Вивчаючи стратегії розвитку товару маємо згадати матрицю Ансоффа. Це інструмент стратегічного планування, що допомагає вибрати одну з типових маркетингових стратегій, найбільш підходящу при певних ринкових умовах. Завдання – допомогти компанії зробити оптимальний вибір на користь найбільш конкурентоспроможною програми дій (стратегії).

Матриця має дві осі, які ділять поле на 4 квадрати (квадранта), кожному з яких відповідає одна з 4-х можливих маркетингових стратегій: проникнення на ринок, розвитку ринку або стратегія розширення, розвитку продукту або товарна експансія, диверсифікації. Стратегія диверсифікації полягає в одночасній розробці та виробництві нових продуктів, під час освоєння нових ринків. Тут витрати і ризики дуже великі, але віддача, якщо реалізація успішна, набагато вища.

Щодо корпорації Sony – вона використовує свою загальну стратегію диференціації для створення конкурентної переваги для підтримки проникнення на ринок. Sony розширює свій бізнес, активізуючи маркетингові кампанії з продажу більшої кількості, наприклад, Play Station. Розробка продукту у Sony – це в основному робота над інноваціями. Корпорація Sony може представити свою продукцію на ринки, що розвиваються, де вона досі не має великої присутності, таким чином завойовуючи нові регіони. А значення диверсифікації зменшилось через рішення Sony зосередитись на меншій кількості продуктів. Ці продукти мають найвищу конкурентну перевагу в наборі продуктів. Інтерес представляє те, що горизонтальна диверсифікація це надійний спосіб захисту від можливого банкрутства, так як розподіл капіталу між декількома сферами виступає гарантом того, що всі вибрані сфери не збанкрутують одночасно і не принесуть значні збитки.

Зазначимо ще про SWOT-аналіз. Ця методика допоможе виявити і співвіднести всі плюси і мінуси з можливостями і загрозами з боку сучасного ринку. Крім цього, даний інструмент відмінно підходить для оцінки стабільності організації.

SWOT-аналіз корпорації Sony визначали основні проблеми, які

потенційно можуть обмежити глобальне зростання та розширення компанії. Максимізація ринкової продуктивності товарів вимагає рішень, які адекватно вирішують проблеми. Наприклад, брак популярності мобільних пристроїв є слабкістю, ще Sony повинна розглянути вразливість своїх баз даних та мереж, безпека яких є необхідним фактором задоволеності клієнтів, Sony необхідно впроваджувати швидкі інновації разом із розробкою нових продуктів для розширення бізнесу, адже потенціал тут присутній.

### **3.2. Маркетинговий мікс «Sony Corporation»**

Ускладнення всіх економічних процесів у світі призводять до необхідності нового розуміння засад економічної науки як на рівні теорії, так і на рівні емпірики. Відомо, що саме маркетинг та маркетингові стратегії грають велику роль у розвитку міжнародних економічних відносин. В останні роки бізнес не тільки пристосовується до умов «нової економіки», але й безпосередньо формує їх. В результаті корпорації обирають гнучкі стратегії для того, щоб швидко реагувати на дії конкурентів та ринкові шоки.

Маркетингове середовище корпорації є надзвичайно диверсифікованим. Причина полягає у тому, що бізнес охоплює досить широкий діапазон технічно складних товарів – електроніку, ігри, фінансові послуги та розваги. Це істотно впливає на вибір стратегії Sony Corporation. Окрім зазначеної специфіки, основний напрям розвитку компанії передбачає забезпечення умов довгострокової перспективи її ринкового позиціонування в статусі інноваційних лідерів; безперервне здійснення заходів з підтримки тривалої спроможності суб'єкта конкурувати [5].

Маркетингові стратегії компанії є складовою корпоративного стратегічного менеджменту. Вони передбачають забезпечення механізму узгодження цілей корпорації, її потенціалу і ресурсних можливостей.

Вхідні та вихідні елементи є важливими при формування маркетингової стратегії. Вхідні елементи – це чинники, які обумовлюють

вироблення маркетингової стратегії, ключовими з них є детермінанти маркетингового середовища і корпоративна місія та цілі ТНК. А вихідні елементи маркетингової стратегії – це рішення щодо комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), який передбачає визначення чотирьох складників: товарного (Product), цінового (Price), збутового (Place), рекламного (Promotion). Отже, маркетингова стратегія використовується як спосіб реалізації власного потенціалу компанії для досягнення успіху в її зовнішньому середовищі.

Місія Sony Corporation – «бути компанією, яка надихає та задовольняє цікавість клієнтів»[49], що виражається японським словом KANDO і означає так би мовити «емоційний рух людей», встановлення емоційного зв'язку зі споживачем. Це нова філософія бренда Sony Corporation, яка є нічим іншим як відповіддю інноваціями на виклики глобальної конкуренції.

Зважаючи на особливість підходу Sony Corporation до трансформації власної стратегії, концепція KANDO вимагає більш детального розгляду. Новітня бізнес-ідея компанії розкривається у положеннях, що сформульовані як звернення до всіх працівників компанії:

1. «Реалізуйте KANDO»(реалізація підтримує загальну стратегію Sony Corporation, яка спрямована на забезпечення умов інтенсивного зростання);
2. «Використовуйте потягдо технологій, контенту та послуг»(йдеться про використання прихильності співробітників компанії до пошуку технологічних новинок, що традиційно властиве Sony Corporation);
3. «Так може тільки Sony» (цей пункт підкреслює унікальність компанії; він засновується на перевагах організації бізнесу, що розглядається компанією як дієвий ресурс) [49].

Генеральний директор Sony Corporation К. Хірай визначає KANDO як «емоційну участь» або «силу стимулювати емоційну реакцію»[52]. Концепція інтегрована в розробку продуктів та інноваційні процеси.

Для того, аби компанія функціонувала успішно необхідно її розуміти.

Наприклад, розкриємо маркетингове середовище Sony Corporation. Воно складається з двох елементів – макросередовище та мікросередовище.

Першим розглянемо складові макросередовища: політична (компанія Sony стикається з торговельними бар'єрами з політичного боку, адже вона експортує та імпортує товари); економічна: (процентні ставки різко знижуються, світова економіка зараз перебуває в поганому стані через рецесію, і тому Sony також стикається з проблемою рівня інфляції на ринку); соціальна (продукція Sony в основному розвереджена для розваг людей); технологічна (Sony технологічно приділяє більше уваги науково-дослідним розробкам та відкритим інноваціям); юридична (у корпорації Sony юридичні вимоги дуже сильні, оскільки у кожній країні є свій порядок).

Щодо мікросередовища, то його складові це: клієнти (задоволеність клієнтів є найважливішою для бізнесу, якщо клієнт не задоволений, це свідчить про катастрофічний бізнес); постачальники (у бізнесі дуже важливі добрі стосунки, оскільки задоволені постачальники будуть старатися задовольняти потреби фірми); конкуренти (якщо на ринку є хороші конкуренти, є важливо аналізувати їх успіх і створювати кращу ідею, ніж у них); співробітники (це команда корпорації Sony, тож важливо підвищувати кваліфікації на робочому місці для збільшення прибутковості компанії та зменшувати вартість продажу).

У контексті з'ясування особливостей стратегії Sony Corporation важливо розглянути маркетинг-мікс компанії (табл. 3.3). Ці питання взаємопов'язані, оскільки вони об'єднані спільністю цілей, що орієнтовані на тривалий життєвий цикл компанії, збереження на ринку позицій лідера та максимізацію довгострокового прибутку. Маркетинг-мікс – це набір дій чи тактик, які компанія використовує для просування свого бренду чи товару на ринку. Чотири позиції маркетинг-міксу – це «товар» (Products), «ціна» (Prices and Pricing Strategy), «збут» (Place) та «реклама» (Promotion) [1]. Ці позиції є надзвичайно цікавими.

Таблиця 3.3 – Маркетинговий-мікс Sony Corporation

Products (лінії продуктів в асортименті)	Place (місця реалізації продуктів)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– мобільний зв'язок;</li> <li>– ігрові та мережеві сервіси;</li> <li>– продукти зображень та їх обробка;</li> <li>– домашні розваги і звукові прилади;</li> <li>– девайси;</li> <li>– зображення;</li> <li>– музика;</li> <li>– фінансові послуги;</li> <li>– інші категорії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– магазини Sony;</li> <li>– авторизовані продавці;</li> <li>– кінотеатри та медіа-мережі;</li> <li>– офіційні веб-сайти.</li> </ul>
Promotion (реклама)	Prices and Pricing Strategy (стратегія цін та ціноутворення)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– реклама;</li> <li>– зв'язки з громадськістю;</li> <li>– прямий маркетинг;</li> <li>– стимулювання збуту;</li> <li>– особистий продаж.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– преміум-ціна;</li> <li>– ринкова ціна;</li> <li>– вартісна оцінка.</li> </ul>

Джерело: складено на основі [46].

Стратегію товару та поєднання маркетингової стратегії Sony можна пояснити наступним чином: Sony – одна з провідних брендів побутової електроніки у світі. Sony надає як товари, так і послуги. Вона отримала широкий спектр пропозицій у своїй продуктивній стратегії. Під гамою послуг вона надає фінансові послуги, страхування, послуги банківської діяльності, кредитне фінансування та рекламне агентство. Продукти Sony це товари побутової електроніки, відеоігор, апаратних засобів та мобільних телефонів. PlayStation є лідером на ринку в сегменті ігрових пристроїв у всьому світі. У ньому також є інтерактивні ігри Sony, крім Play Station. Sony має такі бізнес-підрозділи: аудіо (серія Walkman), обчислювальна техніка (ноутбуки VAIO), фотографія та відеографія, напівпровідники, мобільні телефони, інтерактивні розваги (ігри). Sony Pictures Entertainment – це виробник фільмів. Sony Pictures створила такі фільми, як «Карате-пацан», «Люди в чорному 3», «Людина-павук», «Джуманджі». Компанія Sony Music Entertainment записує



музику, такі міжнародні виконавці музики записували треки разом із Sony: Майкл Джексон, Usher, Akon, The Beatles тощо.

Нижче представлена стратегія ціноутворення в маркетинговій стратегії Sony: компанія має товари для всіх сегментів покупців. Sony має товари нижчих цін, середніх та дорогих. Ця ідея допомагає дотримуватися багаторазового підходу до різних типів споживачів. Компанія Sony, будучи компанією електроніки, працює у стратегії цінового скіммінгаскладання у своєму маркетинговому комплексі. Оскільки новий продукт випускається за допомогою передової технології, Sony обурливо стягує плату за товар, щоб заробити спочатку високий прибуток, а потім повільно знижує ціну. Зниження ціни стимулює продажі продукту Sony. Інші конкуренти, як правило, наздоганяють протягом невеликого періоду, тому важливо зрозуміти, які канали збуту необхідно використовувати, а які змінити. Sony стягує доплату за високу якість звуку. Sony розмістила свої ноутбуки для середнього сегменту. Тоді як ігрові приставки відносяться до дорогої категорії[50].

Бренд Sony присутній у всьому світі. Sony дотримується таких каналів збуту: магазини Sony, дилерські магазини, інтернет-магазини. Магазини Sony – це спеціалізовані магазини Sony, в яких представлені лише товари Sony. Ці магазини мають спеціалізований персонал, який відповідає на будь-які запитання стосовно всіх продуктів Sony. Будь-який товар може бути доступна через ці магазини, оскільки вони безпосередньо контактують з виробником Sony. В дилерських магазинах представлені кілька брендів разом з Sony. Залежно від прогнозу продажу, дилер купує товари у Sony для продажу у своєму магазині. Продажі розглядаються тоді, коли дилер бере на себе ризик володіння цією продукцією. Та останні – інтернет-магазини, які мають великий потенціал завдяки простоті замовлення та доставки.

Реклама та рекламна стратегія в маркетинговій стратегії: Sony – агресивна маркетингова компанія. У своїй рекламній стратегії та у своєму маркетинговому-міксі Sony для реклами використовує всі засоби масової

інформації: телебачення, друк, інтернет-рекламу, рекламні щити і тощо. Sony позиціонує свій бренд за якістю своїх товарів та послуг. Вони націлені на мислення споживачів таким чином, щоб створити цінність бренду для своїх продуктів. Під час свят Sony знижує ціни, тобто надає знижки для збільшення продажів. В різних країнах Sony має амбасадорів. Маємо на увазі, що Sony використовує схвалення знаменитостей для своїх брендів для збільшення продажів [50].

Оцінюючи результати бізнесу компанії Sony Corporation як наслідок втілення в практику концептуально оновленої стратегії, необхідно зазначити, що в 2017 році суми отриманого компанією операційного прибутку, істотно зросли. У порівнянні з 2016 роком цей показник збільшився на 154,5% (з 2,6 млрд дол. США до 6,6 млрд дол. США). Порівнюючи ці результати з результатами інших компаній, варто згадати основного конкурента Sony Corporation – компанію Samsung Group. Її операційний прибуток становив 47,4 млрд дол. США в 2017 році та 25,8 в 2016 році (операційний прибуток збільшився на 183,7%) [38, 40, 42].

Було вирішено, що для з'ясування особливостей стратегії Sony Corporation важливо розглянути маркетинг-мікс компанії. Отже, позиція товару така – компанія надає фінансові послуги, страхування, послуги банківської діяльності, кредитне фінансування та рекламне агентство та товари побутової електроніки, відеоігор, апаратних засобів та мобільних телефонів. Позиція ціноутворення в маркетинговій стратегії Sony сформульована так – компанія має товари для всіх сегментів покупців (низькі, середні та високі ціни), це допомагає дотримуватися багаторазового підходу до різних типів споживачів. Позиція збуту – він відбувається у всьому світі: магазини Sony, дилерські магазини, інтернет-магазини. Позиція реклами компанії агресивна, Sony використовує всі засоби масової інформації: телебачення, друк, інтернет-рекламу, рекламні щити і тощо. Sony позиціонує свій бренд за якістю своїх товарів та послуг. Вони націлені на мислення споживачів таким чином, щоб створити цінність бренду для своїх

продуктів.

Отже, незважаючи на очевидний прогрес, який оцінюючи діяльність Sony Corporation, ми пов'язуємо передусім із якісними змінами її стратегії, вважати, що ринкові виклики повністю нівельовані – зарано. Одночасно з цим, необхідно зазначити, що в концепції KANDO, на нашу думку, міститься великий потенціал. Зазначена концепція позиціонується компанією як своєрідний «продукт». Це означає, що при реалізації будь-якого високотехнологічного товару у споживну вартість телефону, фотокамери тощо буде втілено емоційний капітал компанії (не менш цінний, ніж інформаційний капітал або капітал знань). Саме завдяки цим емоціям, які дарує компанія разом з покупкою товару, корпорація стає унікальною.

Ідея KANDO є простою та зрозумілою для споживача. Зважаючи на це, вона безперечно має всі шанси стати успішною. Проте, будучи сформульованою як принцип ринкової поведінки, ця ідея не забезпечує конкретизації планів Sony Corporation за основними напрямками її діяльності. Використання маркетинг-міксу, який у практиці маркетингових досліджень є одним з найбільш поширених інструментів, стане предметом наших подальших досліджень, що спрямовані на з'ясування специфіки маркетингової стратегії сучасних ТНК.

### **3.3. Конкурентні переваги та маркетингові конкурентні стратегії «Sony Corporation»**

Конкурентні переваги однієї компанії перед іншими не очевидні. У число ознак, що відрізняють компанії від найближчих конкурентів по ринку, можуть входити різні показники в залежності від того, за яким з них проводиться порівняння. Виходячи з цього, конкурентні переваги бізнесу можуть бути сформульовані по-різному. Але існують все ж таки існують основні чинники конкурентної переваги:

1. Корисність. Головна умова – конкурентна перевага має бути

корисно компанії в цілому, надавати можливості для стратегічного планування, спрямованого на підвищення прибутку.

2. Унікальність. Неповторність – ще одна невід’ємна риса конкурентної переваги. Якщо продукт унікальний, у нього є всі шанси стати недосяжним для інших гравців ринку.

3. Захищеність. Добре, якщо конкурентна перевага буде важко піддаватися копіюванню і одночасно матиме надійний юридичний захист. Це гарантує бізнесу стабільність в довгостроковій перспективі. В іншому випадку воно може бути відтворене іншими компаніями, в результаті його ефективність для фірми-першопрохідника різко знизиться.

4. Цінність. Цільова аудиторія повинна високо цінувати конкурентну перевагу послуги або товару [14].

Компанія Sony Corporation намагається бути успішною у всіх вище перерахованих чинниках. Ми вже згадували про місії, цілі та філософію компанії. Ще необхідно додати про таку фішку як «Дух Sony». Це такий маніфест, який став декларацією про місії компанії. Наведемо найбільш значущі уривки з нього. На початку зазначалося, що Sony – це піонер і ніколи не буде слідувати за іншими. «Здійснюючи прогрес, Sony хоче служити всьому світу», і виконуючи це робить ще одну важливу річ, тобто, «компанія завжди буде прагнути до незвіданого» [13]. Навіть ці речення доводять нам корисність, унікальність та цінність корпорації.

Існують також види конкурентних переваг. Величезна кількість факторів, що впливають на досягнення конкурентної переваги, можна розділити на дві великі групи:

1. Внутрішні конкурентні переваги. Вони засновані на можливості компанії домагатися мінімальної собівартості в результаті зниження витрат на виробництво. При цьому якість продукту має бути не нижче середнього по галузі, а в ідеалі навіть вище. Якщо низька собівартість призводить до зниження якісних показників, продавати такий товар можна, тільки значно зменшивши ціну і, відповідно, частку прибутку. При такому положенні справ

зниження собівартості не веде до забезпечення конкурентної переваги [14].

Його можна отримати, якщо в компанії буде досягнута висока продуктивність при одночасному зниженні витрат. Низький рівень витрат на виробництво:

а) дає можливість підтримувати рентабельність на прийнятному рівні і не знижувати ціни під натиском конкурентів або мінливої ситуації на ринку;

б) надає шанс самим використовувати зниження цін як інструмент для захоплення більшої частки ринку;

в) гарантує більш високий прибуток, який компанія може вкласти в розвиток виробництва і в результаті поліпшити показники якості товарів, сприяючи тим самим досягненню конкурентної переваги продукції;

г) служить ефективним захисним бар'єром на шляху конкурентних сил [14].

2. Зовнішні конкурентні переваги. В основі цього типу переваг лежать ті властивості товарів або послуг, якими вони вигідно відрізняються від аналогічних продуктів інших гравців ринку і становлять підвищену споживчу цінність для клієнтів. Завдяки цим якостям компанія може продавати свій продукт за вищою ціною, ніж конкуренти, товари яких не володіють такими унікальними властивостями. Якщо вибрати в якості шляху досягнення конкурентної переваги зовнішні чинники, слід виявляти і задовольняти потреби клієнтів, які є у них на сьогоднішній день і які не знайшли відгуку з боку інших виробників [14].

Нами були окреслені сильні та слабкі сторони SonyCorporation, а саме уSWOT-аналізу корпорації (табл. 3.1). Сильними внутрішніми перевагами є сильний бренд та різноманітна продукція, а слабкими – відсутність зростаючого бізнесу мобільних пристроїв. Сильними зовнішніми перевагами є – диверсифікація бізнесу, розробка нового продукту та інновації, а слабкими – кібератаки та піратство [48].

Від того, які чинники будуть обрані компанією для досягнення своєї мети, залежить набір методів, що застосовуються в ході забезпечення

конкурентної переваги. Почнемо з того, що сам продукт може володіти цією характеристикою.

Наприклад, товар може коштувати дешевше аналогів, і це буде достатньою причиною, щоб більшість споживачів віддавало перевагу саме йому. Найчастіше низька ціна сама по собі є приводом для здійснення спонтанної покупки. Продукт купується не тому, що потрібен в даний момент, а через його мінімальну вартість [14].

По-друге, конкурентній перевазі товару може сприяти диференціація. Під нею мається на увазі наявність у продукту особливих характеристик, завдяки яким він стає бажаним для покупця. При цьому споживчі якості товару, включаючи його безпеку, надійність, зручність застосування, можуть не грати вирішальної ролі. До досягнення конкурентної переваги нерідко призводять популярність та відомість бренду, сплеск купівельного попиту в результаті появи модної тенденції і подібні до них фактори.

Третій варіант – створення компанією конкурентної переваги для свого товару шляхом його особливого становища. Щоб домогтися цього, вживаються заходи щодо монополізації частини ринку. В результаті покупець змушений купувати продукт, будучи позбавлений можливості вибору. Звичайно, такий стан не властиво для нормальних ринкових відносин з вільною конкуренцією, однак практика показує, що досить велика кількість компаній діє саме так, щоб забезпечити конкурентну перевагу своєї продукції [14].

Корпорація Sony застосовує свою загальну стратегію (модель Портера) для конкурентної переваги та прибутковості на ринку електроніки, ігор, розваг та фінансових послуг. Загальна конкурентна стратегія організації, заснована на моделі Майкла Портера, встановлює, як бізнес конкурує з іншими фірмами. Також Sony налаштовує свої інтенсивні стратегії зростання, щоб постійно розвивати бізнес, незважаючи на зміни на ринках. Інтенсивна стратегія визначає підходи, що використовуються для забезпечення зростання бізнесу. Як одна з найбільших компаній у галузі, справа Sony є прикладом ефективного впровадження загальної стратегії та інтенсивних

стратегій зростання, відповідним чином розроблених на основі потреб бізнесу та ринкових умов [51].

Загальна конкурентна стратегія Sony фокусується на унікальності продукту. Інтенсивні стратегії, спрямовані на розширення бізнесу Sony за рахунок збільшення частки ринку, є актуальними на ринку електроніки, ігор, розваг та фінансових послуг.

Корпорація Sony використовує диференціацію як свою загальну стратегію щодо конкурентних переваг. Диференціація передбачає продукцію, яка є унікальною порівняно з іншими продуктами на ринку. Застосовуючи цю загальну стратегію, Sony інтегрує функції, які роблять її продукцію привабливою та вигідною. Наприклад, новизна та унікальність були серед факторів, які призводять до успіху Play Station. Використовуючи загальну стратегію диференціації, Sony повинна продовжувати впроваджувати нові функції продукту для збереження конкурентних переваг конкурентами [51].

Диференціальна загальна конкурентна стратегія підкреслює важливість унікальності продукту для забезпечення прибуткового бізнесу. При застосуванні диференціації стратегічною метою є підвищення інновацій, щоб підвищити конкурентоспроможність Sony. Фінансова ціль, заснована на цій загальній стратегії – мінімізувати витрати на виробництво у всіх сегментах бізнесу. Виконання цієї мети сприяє конкурентній перевазі завдяки підвищенню ефективності бізнесу Sony та відповідній рентабельності [51].

Існують 4 етапи створення конкурентної переваги компанії. Нижче перерахуємо та розкриємо сутність та деталі кожного з етапів.

Етап 1 – сегментація. Коли говорять про сегмент ринку, мають на увазі групу споживачів, яких пов'язує будь-який загальний запит. Підставою для поділу клієнтів на групи можуть виступати різні ознаки. У секторі B2C (бізнес-клієнт) це може бути вік, стать, рівень доходів, місце проживання. Можуть використовуватися соціально-демографічні показники типу спеціальності або хобі. У B2B (бізнес-бізнес) розподіл відбувається за місцем корпоративного клієнта, яке він займає в розподілі товару: виробник, дилер,

дистриб'ютор, магазин, кінцевий користувач. Додатковими параметрами, що допомагають маркетологам провести сегментацію, можуть служити форма власності, приналежність компанії до державного або приватного сектору, закордонному бізнесу [14].

Етап 2 – спеціалізація. Далі вибираєте проблему, на вирішення якої будуть зосереджені ваші зусилля. В результаті ви зможете створити конкурентну перевагу, перетворивши наявні прогалини в роботі з клієнтами в свої достоїнства. При виборі проблем необхідно спиратися на достатність ресурсів, під якими традиційно розуміють гроші, час і людей. На цих трьох китах міцно стоїть будь-який бізнес. Четвертою складовою успіху називають інформацію, але маючи в своєму розпорядженні в достатній кількості трьома основними ресурсами, отримання будь-якої інформації – справа техніки.

Домогтися конкурентної переваги ви зможете в тому випадку, якщо проблема буде досить вагомою. Якщо вона по-справжньому актуальна для великої кількості споживачів, вам вдасться зробити ривок, різко підвищивши продажі і відірвавшись від суперників. Особливо цінне, якщо ваше досягнення буде не під силу повторити конкурентам. В якій би сфері ви не працювали, з упевненістю можна говорити про чотири постійні проблеми будь-якого ринку: якість, ціна, асортимент, недостатній професіоналізм персоналу. Вони існують всюди, незалежно від регіону, галузі або виду продукту.

Етап 3 – диференціація. Створивши певну конкурентну перевагу, слід оповістити про нього клієнтів. Рекламна кампанія повинна будуватися за принципом розповіді про своє відміну від інших фірм. Вкажіть переконливу причину купити саме ваш продукт. Робіть упор на свою конкурентну перевагу. Якщо це коротші терміни поставки, так і скажіть: «Компанія X - доставимо швидше за всіх». Цю думку ви можете доносити до клієнтів, використовуючи різні методи, але не змінюючи суті рекламного послання. Етап диференціації супроводжується неминучим процесом звикання споживача до реклами. Перший час клієнт чує рекламу, але не виконує ніяких дій. Тож сформулюйте



рекламне посилання з максимальною точністю і стежите за його виконанням. Реклама повинна спонукати клієнта придбати ваш товар, пред'являючи як вагомої причини ваше конкурентну перевагу [14].

Етап 4 – концентрація. Визначившись з вибором проблеми, важливої для великої кількості клієнтів, слід зосередитися на її вирішенні. Успіх буде залежати від того, наскільки можливо сфокусуватися на цьому завданні. Можна розбити задачу на більш дрібні і розподілити по відділах компанії, призначивши відповідальних за її рішення. Концентрація на проблемі повинна бути максимальною і тривати до наступного етапу сегментації, наприклад, через рік. В ході повторного поділу клієнтів на групи варто оцінити зміни, що відбулися з сегментом, який був об'єктом уваги в минулий раз. Не можна упускати можливість визначити нові проблеми, актуальні для споживачів. Необхідно розглядати всі пропозиції, що надходять від клієнтів, працівників, партнерів. Серед безлічі несуттєвих цілком може виявитися те, на основі якого можна створити нове конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги це дуже широке поняття, адже кожен вчений формує їх по-різному. На нашу думку нижче перераховані 13 кращих способів формування конкурентних переваг. Сенс всіх прикладів, описаних нижче в тому, що не існує єдино правильної формули створення конкурентної переваги [11]. На будь-якому ринку можна перемогти. Важливо знайти ту особливість бізнесу, яка зможе забезпечити високий рівень прибутку компанії. Цими перевагами є:

1. Наукові дослідження та інновації. ІТ галузь є найбільш технологічно оснащеною сферою бізнесу. Кожен гравець цього ринку прагне стати лідером в інноваційних рішеннях і розробках. У даній галузі лідирують і отримують надприбуток ті, хто задає темп розвитку інновацій і технологій. Компанії Apple і Sony – яскравий приклад двох компаній, які досягли лідерства на ІТ ринку завдяки використанню інновацій як стійкої конкурентної переваги.

2. Популярність бренду. Загальносвітове визнання, популярність і

повагу до бренду дозволило таким компаніям як Coca-Cola і Virgin зберігати свою ринкову частку і панувати на ринку протягом багатьох років. Висока обізнаність про бренд і позитивний імідж торгової марки також знизили для компанії Virgin витрати на захоплення нових сегментів ринку.

3. Корпоративна репутація. Високий рівень корпоративної репутації також може служити джерелом конкурентних переваг на ринку. Компанії Price Waterhouse (консалтинг і аудит) і Berkshire Hathaway (інвестиції, страхування) використовували дану конкурентну перевагу для того, щоб привласнити своїм компаніям статус високого світового класу.

4. Патенти. Запатентовані технології – активи, здатні забезпечити компанії конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. У світовій практиці широко використовуються методи покупки компаній через володіння патентами та іншими захищеними технологіями. General Electric відома тим, що завдяки володінню запатентованими розробками вона стала однією з найвпливовіших компаній в світі.

5. Економія на масштабі. Dangote Group стала одним з провідних виробничих конгломератів в Африці завдяки своїй здатності виробляти товари у великому обсязі і тримати єдиний рівень цін на всій території торгівлі.

6. Швидкий доступ до оборотного капіталу. У світовій практиці ВАТ виграють перед приватними компаніями завдяки своїй можливості залучати високий рівень інвестицій в дуже короткий проміжок часу. Наприклад, компанія Oracle привернула інвестиції для покупки більш 50 компаній всього за 5 років.

7. Бар'єри входу. Обмеження з боку держави, тобто протекціоністська політика країни може служити конкурентною перевагою для місцевих компаній. Приклад, Telmex (телекомунікаційна компанія, Мексика) або Chevron (енергетика, США).

8. Висока якість товару і рівень сервісу. Високий рівень сервісу завжди є сильною конкурентною перевагою товару. Компанія ІКЕА завоювала стійке положення на ринку завдяки тому, що змогла забезпечити

високу якість товару за низькою ціною і високий рівень після продажного обслуговування.

9. Ексклюзив. Coscharis Group завоювала лідерство на ринку Нігерії за рахунок володіння ексклюзивними правами на дистрибуцію автомобілів BMW по всій Західній Африці.

10. Гнучкість. Можливість швидкої адаптації до ринкових змін забезпечило компанії Microsoft лідируючі позиції на світовому ринку програмного забезпечення.

11. Швидкість і час. Концентрація всіх зусиль на досягненні максимальної швидкості і скорочення часу виконання послуги забезпечило таким компаніям як FedEx і Domino Pizza зростаюче і стійке положення в галузі.

12. Низькі ціни. Стратегія низьких цін і здатність її утримати, зміцнити і розвинути забезпечила роздрібною мережі Wall-Mart світове лідерство і високий рівень капіталізації компанії.

13. Поліпшення обробки баз даних. GTBank, AT&T, Google, Facebook досягли світового лідерства завдяки досконалим технологіям і досягненням в області обробки і управління великими обсягами інформації [11].

Корпорації Sony – одна з найбільших у світі виробників електроніки, яка була заснована в 1946 році і має штаб-квартиру в Токіо, Японія. З чистим прибутком близько 60 мільярдів доларів США в останньому фінансовому році 2017 року компанія Sony має близько 129,5 тис. працівників у всьому світі. Його ринкова капіталізація оцінюється трохи вище 50 мільярдів доларів [43].

Sony розробляє та виготовляє для своїх клієнтів ігрові приставки, звукові та розважальні системи, продуктизображення, мережні послуги та програмне забезпечення. Вона також займає 5-е місце у світовому масштабі у телевізійному виробництві. Будучи провідним конгломератом електроніки, вона стикається з конкуренцією з боку різних корпорацій світу.

Sony Corporation намагається бути успішною, використовуючи всі види конкурентних переваг, адже компанія завжди має надзвичайні ідеї,

наприклад, такі, як «Дух Sony»—маніфест, який став декларацією про місії компанії. Він свідчить про те, що здійснюючи прогрес, Sony хоче служити всьому світу і те, що компанія завжди буде прагнути до незвіданого. Ці твердження доводять нам корисність, унікальність та цінність корпорації.

Існує велика кількість факторів, що сприяють досягненню конкурентної переваги. Їх можна розділити на дві великі групи: внутрішні конкурентні переваги (вони засновані на можливості компанії домагатися мінімальної собівартості в результаті зниження витрат на виробництво) та зовнішні конкурентні переваги (їх суть, що властивості товарів або послуг, якими вони вигідно відрізняються від аналогічних продуктів інших гравців ринку і становлять підвищену споживчу цінність для клієнтів).

Від того, які чинники будуть обрані компанією для досягнення своєї мети, залежить набір методів, що застосовуються в ході забезпечення конкурентної переваги. Почнемо з того, що сам продукт може володіти цією характеристикою. Наприклад, товар може коштувати дешевше аналогів, і це буде достатньою причиною, щоб більшість споживачів віддавало перевагу саме йому. Інший – конкурентній перевазі товару може сприяти диференціація (наявність у продукту особливих характеристик, завдяки яким він стає бажаним для покупця) або створення компанією конкурентної переваги для свого товару шляхом його особливого становища.

Для конкурентної переваги та прибутковості на ринку електроніки, ігор, розваг та фінансових послуг Sony застосовує свою загальну стратегію (модель Портера). Sony налаштовує свої інтенсивні стратегії зростання, щоб постійно розвивати бізнес, незважаючи на зміни на ринках. Інтенсивна стратегія визначає підходи, що використовуються для забезпечення зростання бізнесу. А загальна конкурентна стратегія Sony фокусується на унікальності продукту. Корпорація Sony використовує диференціацію як свою загальну стратегію щодо конкурентних переваг. Диференціація передбачає продукцію, яка є унікальною порівняно з іншими продуктами на ринку. Наприклад, новизна та унікальність це фактори, які призводять до

успіху Play Station.

Корпорація Sony підкреслює важливість унікальності продукту при забезпеченні прибуткового бізнесу. При застосуванні диференціації стратегічною метою є підвищення інновацій, щоб підвищити конкурентоспроможність Sony.

### **Висновки до розділу 3**

Нами була охарактеризована продуктово-маркетингова стратегія корпорації. А точніше, ми з'ясували стратегії розвитку товару та товарної диверсифікації Sony Corporation. Аналізуючи матрицю Ансоффа ми можемо прокоментувати квадранти функціонування Sony Corporation. Першою є стратегія проникнення на ринок. Sony має сильну частку ринку в Індії магазинами (їх більше 250) та хорошим обслуговуванням клієнтів. Через ці переваги компанії доводиться відстоювати свою частку ринку і намагатися збільшити продажі за допомогою рекламних засобів і зниження цін. Другою є стратегія розвитку ринку. З його розвитком компанія повинна розширювати регіони функціонування і шукати нові ринки, крім Європи, Америки та Японії. На даний момент команда з маркетингу та продажу фокусується на дослідженні можливих та доступних областей, за допомогою яких Sony може запустити існуючі продукти. Далі – стратегія розвитку товару чи продукту або товарна експансія. Sony розвиває та винаходить нові деталі, наприклад матриці, камери та напівпровідники. А розвиток товару означає, що розробляються нові продукти для продажу на існуючих ринках. Остання – стратегія диверсифікації. Sony виробляє великий спектр пристроїв у різних сегментах.

Корпорація Sony використовує свою загальну стратегію диференціації для створення конкурентної переваги для підтримки проникнення на ринок. Sony розширює свій бізнес, активізуючи маркетингові кампанії з продажу більшої кількості, наприклад, PlayStation. Розробка продукту у Sony

– це в основному робота над інноваціями. Корпорація Sony може представити свою продукцію на ринки, що розвиваються, де вона досі не має великої присутності, таким чином завойовуючи нові регіони. А значення диверсифікації зменшилось через рішення Sony зосередитись на меншій кількості продуктів. Ці продукти мають найвищу конкурентну перевагу в наборі продуктів.

Маркетингові стратегії компанії є складовою корпоративного стратегічного менеджменту. Вони передбачають забезпечення механізму узгодження цілей корпорації, її потенціалу і ресурсних можливостей. Вхідні та вихідні елементи є важливими при формуванні маркетингової стратегії. Вхідні елементи – це чинники, які обумовлюють вироблення маркетингової стратегії, а вихідні елементи маркетингової стратегії – це рішення щодо комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), який передбачає визначення чотирьох складників: товарного (Product), цінового (Price), збутового (Place), рекламного (Promotion). Щодо адаптації цих складників, то: Sony надає як товари, так і послуги; компанія має товари для всіх сегментів покупців; товари Sony присутні у всьому світі; для реклами використовуються всі засоби масової інформації

Концепція KANDO містить в собі великий потенціал. Зазначена концепція позиціонується компанією як своєрідний «продукт». Це означає, що при реалізації будь-якого високотехнологічного товару у його споживну вартість буде втілено емоційний капітал компанії. Саме завдяки цим емоціям, які дарує компанія разом з покупкою товару, корпорація стає унікальною.

Sony застосовує свою загальну стратегію (модель Портера) для конкурентної переваги та прибутковості у своїх сегментах. Вона налаштовує свої інтенсивні стратегії зростання, щоб постійно розвивати бізнес, незважаючи на зміни на ринках, а загальна конкурентна стратегія Sony фокусується на унікальності продукту.

Завдяки стратегії диференціації Sony розробляє унікальні товари, які роблять продукцію привабливою та вигідною. Для подальшого успіху

корпорації треба продовжувати впроваджувати інновації для збереження конкурентної переваги, адже корпорація є піонером у дослідно-конструкторських розробках.

Для з'ясування конкурентних переваг чотири етапи створення конкурентної переваги компанії. Тобто: сегментація, спеціалізація, диференціація та концентрація. Конкурентні переваги це дуже широке поняття, адже кожен вчений формує їх по-різному.

Корпорація Sony вдало використовує диференціацію як загальну стратегію для конкурентних переваг. Вона включає в себе унікальними продуктами на ринку. Використовуючи цю загальну стратегію, Sony об'єднує функції, які роблять її продукцію привабливою та вигідною. Використовуючи загальну стратегію диференціації, Sony має продовжувати впроваджувати нові інноваційні функції для продуктів, щоб зберегти конкурентну перевагу.

Конкурентна перевага непинного зростання бізнесу Sony в області електроніки пояснюється їх інноваціями та високими технологіями. Sony додержується традицій інноваційного бізнесу, принцип якого сформульований компанією як «уяви та інновацій». Після Другої світової війни Sony стала компанією, яка розробляла транзисторну технологію і впроваджувала транзисторне радіо. За часів управління А. Моріти вона продовжувала шукати досягнення в галузі технологій та новітніх способів виробництва, які у користуванні інноваційно покращували життя людей. Фактично Sony була першим творцем і лідером створення нового галузевого ринків, який нині має назву «побутова електроніка». Нами вже були перелічені досягнення та інновації компанії.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження були сформульовані наступні **висновки**, які розкривають теоретичні аспекти міжнародної маркетингової стратегії та її практичне застосування на прикладі Sony Corporation.

Зміст маркетингових стратегій транснаціональних компаній розкривається через їх класифікацію. Вибір компаніями певних міжнародних маркетингових стратегій залежить від наявних соціально-культурних, політичних, економічних умов, що є істотними. Кожен ринок розглядається як окремий сегмент; продукція, створювана корпораціями повинна бути адаптованою до особливостей попиту в конкретних країнах. Разом з тим, в практиці міжнародних компаній застосовується інший – уніфікований підхід до застосування маркетингових засад. Він виробляється централізовано й поширюється на всі ключових напрямках діяльності ТНК за кордоном.

Ключовим чинником, який впливає на вироблення маркетингових підходів є особливості зовнішнього макро- та мікросередовища. Для того аби стратегія вдало функціонувала потрібно реалізовувати принцип, якому слідує сучасні ТНК – «мислити глобально, діяти локально».

Ідентифікація ринкової поведінки Sony Corporation здійснена за застосування компаративного аналізу глобальних маркетингових стратегій ТНК. Нами було порівняно Sony Corporation та Apple Inc. Обидві компанії – унікальні. Також унікальними є їх маркетингові стратегії. Маркетинг Apple Inc. побудований на простоті. Його особливістю є використання такого формату як звернення до емоцій клієнта. Натомість у Sony багато сегментів функціонування, одні вдалі, інші – ні. Зважаючи на це, для забезпечення успіху в бізнесі Sony необхідна влада реклама, що запам'ятовується. Її поширення покращує позиціонування компанії на світовому ринку та управління брендом.

Базові маркетингові стратегії ТНК та стратегії позиціонування проілюстровані на прикладі Sony Corporation. Завдання маркетингової



стратегії передбачають комплексне вивчення ринку, об'єктивну оцінку попиту і потреб, розробку маркетингової стратегії і вироблення методів, що дозволяють її реалізувати.

Виділяються 3 базові маркетингові стратегії (за М. Портером): стратегія лідерства (акцентує основну увагу на виробництві); стратегія диференціації (передбачає сегментарне розгалуження присутності компанії на ринку свого продукту); стратегія спеціалізації (передбачає, що компанія повинна вдосконалювати свою діяльність в конкретно обраному сегменті).

Серед найбільш актуальних стратегій ТНК необхідно виокремити такі: стратегію проникнення на ринок (використовується новими компаніями, які мають за мету закріпитися в діючих ринкових умовах); стратегію розвитку ринку (використовується для залучення нових клієнтів); стратегію розробки нового товару; силову стратегію (використовується для можливості підвищення ефективності виробництва з меншими витратами); нішеву (сфальцьована) стратегію (використовується спеціалізованими компаніями, що виробляють нестандартну, особливу продукцію, розраховану на покупців вузького кола); пристосувальну стратегію (використовується у бізнесі місцевого (локального) масштабу); піонерську стратегію (використовується для створення нових сегментів або перетворення старих).

На прикладі Sony розглянуто випуск та виведення на ринок EyeToy: Play. PlayStation від Sony – домінуюча на ринку ігрова приставка, проникнення якої на ринок раніше обмежувалося вузькою клієнтською базою, що в основному була сформована з підлітків і переважно молодих людей до 30 років. В компанії Sony була реалізована програма заходів з метою зробити з PlayStation платформу для домашніх розваг і комунікації для всіх категорій людей. Вона виявилась результативною: Play Station від Sony привернула увагу споживачів різного віку, статі соціального стану тощо і за перші сім місяців на європейському ринку було розпродано 2,5 мільйони штук

Стратегічний аналіз бізнес-середовища Sony Corporation здійснено за

показниками стану ринкового попиту. З'ясовано, що конкурентоспроможність компанії в галузі електроніки інтенсивно зростає через впровадження інновацій та продукування високотехнологічних продуктів. Особливістю сучасної ринкової стратегії є те, що вона спирається на принципи і традиції компанії, що є незмінним у часі, що підтверджує історія її бізнесу. Sony Corporation послідовно дотримується концепту «уяви та інновацій».

Використання PEST-аналізу, який передбачає дослідження середовища діяльності компанії за чотирма основними сегментами (політика, економіка, культура, технологія), дозволило виявити чинники, що створюють можливості та загрози бізнесу Sony Corporation. Аналіз показав, що компанія виграє від політичної стабільності найбільших ринків. Також вона має можливість зростати разом із економічним зростанням ринків, що розвиваються. Щодо соціальних тенденцій, то зростаюча популярність онлайн-ігор створює можливості для Sony Corporation. Щорічно корпорація Sony Corporation здійснює моніторинг ходу реалізації корпоративної стратегії, приймає середньострокову стратегію (середньоранговий план) та з'ясовує відповідність його виконання. В основу корпоративної стратегії покладено принцип KANDO – забезпечення стійкого зростання на основі нематеріальної мотивації поведінки клієнтів і персоналу. Це фактично емоційний рух людей та «наближенню до людей», що робить корпорацію особливою.

Оцінка стану внутрішнього середовища Sony Corporation здійснена за результатами фінансово-економічного аналізу. Досягнутий компанією фінансово-господарський рівень розвитку є одночасно передумовою конкурентоспроможності компанії і наслідком її конкурентної поведінки. Для посилення конкурентоспроможності продуктів і послуг Sony Corporation активно здійснює інвестиції у НДДКР. Наприклад, у сегменті «Ігрові та мережеві послуги» у Sony Corporation успішно впроваджує та просуває на ринок ігрові платформи, тож цей сегмент є найвдалішим для корпорації, про

що свідчать фінансові показники. За 2019 фінансовий рік продажі в сегменті «Ігрові та мережеві послуги» (G&NS) зросли на 367,1 млрд єн у річному обчисленні до 2,310,9 млрд єн. Однак діяльність компанії сформована з багатьох секторів і не всі вони є однаково прибутковими. Як приклад – сегмент «Мобільний зв'язок».

Між тим, узагальнений аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє констатувати стійкість бізнесу Sony Corporation та його позитивну динаміку. За 2019 фінансовий рік консолідований прибуток від продажів та операційний прибуток (sales and operating revenue) становив 8665,7 млрд єн, в 2018 році – 8544,0 млрд єн, а порівняно з фінансовим 2017 роком він збільшився на 940,7 млрд єн.

Модель Майкла Портера у застосуванні до діяльності Sony Corporation підтвердила значущий успіх корпорації Sony Corporation, пов'язаний із здатністю компанії вирішувати бізнес-проблеми. Зазначені аналітичні засади – це інструмент управління для визначення інтенсивності сил, що впливають на бізнес. За використання аналізу «п'ять сил М. Портера» стосовно Sony Corporation з'ясовано таке: сила конкуренції та ринкова сила покупців / клієнтів діють істотно; ринкова сила постачальників, загроза заміни або заміщення – чинники помірної дії; загроза нових учасників або нових членів – чинник слабкої дії.

У рамках дослідження продуктово-маркетингової стратегії Sony Corporation виокремлено стратегії розвитку товару та товарної диверсифікації. Було визначено, що стратегічні рішення щодо товару є визначальними у рамках загальної маркетингової стратегії компанії. Причина проста – товар або послуга за умови їх реалізації є безпосереднім джерелом отримання доходів і прибутку. Особливої уваги вимагає товарна стратегія бренду. Перелік її елементів визначається нами так: маркетингова стратегія, цілі і задачі, ресурси, конкуренція, споживачі, асортимент, фірмовий стиль, оформлення, супроводження, сервіс та обслуговування, ціна і збут певного товару або послуги.

Позиціонування бренду може відбуватися декількома способами. Це залежить від сегмента ринку, де він представлений і, відповідно цільової аудиторії. Вона може бути різною: люкс, преміум, середній високий та середній низький, економічний та крос-сегментні продукти.

При виділенні товарних стратегій застосовано матрицю Ансоффа. Це – інструмент стратегічного позиціонування товару або товарів компанії на ринку або ринках. Ключова ідея матриці Ансоффа полягає у такому: існує взаємозв'язок між виробленими (реалізованими) товарами підприємства та ринками збуту, як поточними (старими), так і майбутніми (новими). Дві осі матриці Ансоффа ділять поле на чотири квадрати (квадранта), кожному з яких відповідає одна з таких можливих маркетингових стратегій: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку або стратегія розширення, стратегія диверсифікації та стратегія розвитку товару.

Покроковий аналіз згідно зазначеної матриці є таким: 1) проникнення на ринок (основна стратегія інтенсивного зростання корпорації Sony, спрямована на розширення бізнесу за рахунок збільшення продажів на ринках, на яких зараз працює компанія); 2) розробка продукту – (застосовується як вторинна інтенсивна стратегія розвитку бізнесу Sony, мета якої полягає в тому, щоб зробити продукти краще, ніж у конкурентів); 3) розвиток ринку, де корпорація Sony використовує підтримуючу стратегію інтенсивного зростання, виходячи на нові ринки чи його сегменти); 4) диверсифікація, вона найменш вагома серед інтенсивних стратегій зростання компанії Sony, через зосередження компанії на меншій кількості продуктів.

З метою дослідження міжнародної маркетингової стратегії ТНК за приклад використано SWOT-аналіз «Sony Corporation». Він дозволяє виявити основні проблеми, які потенційно можуть обмежити глобальне зростання та розширення компанії. Sony має одну з найсильніших торгових марок на ринках функціонування. Сильний бренд дозволяє компанії легко залучати клієнтів до придбання нових продуктів та поточних пропозицій. Крім того,

бізнес Sony диверсифікований. він представлений електронікою та ігровими, фінансовими, розважальними продуктами. Ця диверсифікація обмежує ринкові ризики та покращує стабільність бізнесу Sony. Щодо слабкостей – відсутність популярності мобільних пристроїв. Вважаємо, що інноваційне зростання може підвищити конкурентну перевагу компанії. Також серйозною загрозою для Sony є кібер-атаки, зважаючи на те, що компанія збільшує свою залежність від онлайн-баз даних та мереж.

У наш час Sony – це один з провідних брендів побутової електроніки у світі; компанія має товари для всіх сегментів покупців; позиціонує свій бренд за ознакою якості товарів, що виробляються; бренд Sony присутній у всьому світі (магазини Sony, дилерські магазини, інтернет-магазини); Sony здійснює агресивну маркетингову політику, використовуючи при цьому всі засоби масової інформації (телебачення, пресу, інтернет-рекламу, рекламні щити).

Основними чинниками конкурентних переваг Sony Corporation є корисність, унікальність, захищеність, цінність. Загальна конкурентна стратегія Sony базується на унікальності продукту.

Компанія використовує диференціацію як свою загальну стратегію щодо конкурентних переваг. При цьому забезпечується мінімізація витрати виробництва у всіх сегментах бізнесу.

В практиці бізнесу Sony Corporation використовуються всі засоби забезпечення конкурентних переваг: наукові дослідження та інновації, популярність бренду, корпоративна репутація, патенти, економія на масштабі, швидкий доступ до оборотного капіталу, бар'єри входу у галузь, висока якість товару і рівень сервісу, ексклюзивність продукції, гнучкість, швидкість і час реагування на ринкові зміни та дії конкурентів, низькі ціни, поліпшення обробки баз даних.

Отже, міжнародна маркетингова Sony Corporation є ефективною і дозволяє компанії зберігати протягом багатьох років позицію лідера.

Досвід вдалих міжнародних маркетингових стратегій створює підґрунтя для виокремлення наступних

*пропозицій* для українських підприємств:

1) зробити планування та обґрунтування стратегічних рішень постійною практикою управління бізнесом, оскільки за цих умов виникає можливість максимального використання виробничих потужностей, що у свою чергу, стає основою збільшення пропозиції на товарних ринках;

2) здійснювати розробку планів компанії на основі урахування таких взаємозалежних параметрів: а) наявних ресурсів і цін на них, б) відповідності введених ресурсів максимальному обсягу виробництва, в) обсягу попиту на продукцію компанії та загальної місткості ринку;

3) визначити ціновий сегмент діяльності підприємства та відповідно до нього адаптувати маркетингові та інформаційні заходи кампанії;

4) формувати вітчизняні бренди і розвивати на основі створення капіталу довіри клієнтів до продукції компанії;

5) формувати попит на продукцію вітчизняних компаній на основі створення емоційного капіталу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аакер А. Д. Бізнес-стратегія. Від вивчення ринкового середовища до вироблення безпрограшних рішень / Д. А. Аакер – «Ексмо», 2007. – 464 с.
2. Авдєєва У.В. Міжнародна маркетингова стратегія підприємства: умови її сучасного формування / У.В. Авдєєва // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. кофн. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.) / за заг. ред. Н.Г. Базавлук – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 4-8.
3. Авдєєва У.В. Світова проблема безробіття та економічний добробут України / У.В. Авдєєва // Актуальні проблеми комунікативної та професійної компетенції: мовний та соціокультурний аспекти : матеріали X регіональної наукової конференції студентів, магістрантів, аспірантів (м. Полтава, 12 листопада 2015 року) / за ред. О.А. Кононенко – Полтава : ПУЕТ, 2015. – С. 64-66).
4. Авдєєва У.В. Сутність управління інноваціями / У.В. Авдєєва, К. С. Анікєєва // Актуальні проблеми комунікативної та професійної компетенції: мовний та соціокультурний аспекти : матеріали XI регіональної наукової конференції студентів, магістрантів, аспірантів (м. Полтава, 10 листопада 2016 року) / за ред. О.А. Кононенко – Полтава : ПУЕТ, 2016. – С. 46-48).
5. Амблер Т. Маркетинг і фінансовий результат: Нові метрики багатства корпорації / Т. Амблер – Москва, 2003. – 248 с.
6. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності [Текст] / О. Ю. Біленький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 21. – № 2. –

С. 36-41. – ISSN 1993-0259

7. Болотна О. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Болотна, Ю. Г. Терзян, О. О. Хомутова // Ефективна економіка – 2016. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5095>

8. Бренд-менеджмент [Электронный ресурс] // Вики-Чтение. – 2015. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/5646>

9. Галяутдинов Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии [Электронный ресурс] // Сайт преподавателя экономики. – 2015. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa>

10. Горизонтальная диверсификация [Электронный ресурс] // Инвестомастер. – 2018. – Режим доступа: <https://investormaster.com/investicii/gorizontalnaya-diversifikaciya-2.html>

11. Готовые примеры конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] // PowerBranding. – 2017. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/competition/primery-preimushhestv/>

12. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. пос. / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2002. – 155 с.

13. Кейс: It's the Sony, или Человеческое измерение миссии [Электронный ресурс] // [management.com.ua](http://management.com.ua). – 2005. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cases/case041.html>

14. Конкурентные преимущества - стратегия формирования, анализ и примеры [Электронный ресурс] // Генеральный Директор. – 2019. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9546-konkurentnye-preimushchestva>

15. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г.Армстронг, Д. Сондерс, В.Вонг: Изд. Пер. с англ. – М.:Вильямс, 2012.

16. Маджаро С. Международный маркетинг / С. Маджаро. – М. : Международные отношения, 1979.– 264 с.

17. Маркетинговая стратегия: виды, разработка и анализ [Электронный ресурс] // Генеральный Директор. – 2019. – Режим доступа:



<https://www.gd.ru/articles/8148-marketingovaya-strategiya>

18. Міжнародне середовище як детермінанта обрання маркетингової стратегії [Електронний ресурс] // ReadBooks. – 2001. – Режим доступу: <https://readbookz.net/book/50/2038.html>

19. Морита А. Sony. Сделано в Японии / А.Морита // – М.: Альпинапаблишер, 2007.

20. Мун Й. Как спасти продукт при помощи скрытого позиционирования [Электронный ресурс] / Й. Мун // – Психология и бизнес. –1992-2019. – Режим доступа: <https://psycho.ru/library/1347>

21. Позиционирование товара на рынке [Электронный ресурс] // Biplane. – 2016. – Режим доступа: <https://biplane.ru/blog/pozitsionirovanie/>

22. Понявина М.Б. Новые нестандартные методы использования QR-кодов в маркетинговой политике современных компаний / М.Б. Понявина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 34. – С. 82-86.

23. Портер М. Японська економічна модель. Чи може Японія конкурувати? / М. Портер, Х. Такеучи, М. Сакакибара – «АльпінаПаблішер», 2005. – 262 с.

24. Почему маркетинг Apple настолько хорош? [Электронный ресурс] // Lpgenerator. – 2016. – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru/blog/2017/01/30/pochemu-marketing-apple-nastolko-horosh/>

25. Причины успеха фирмы Sony [Электронный ресурс] // Библиотека Менеджмента – 2016. – Режим доступа: <http://management-rus.ru/management/sony.php>

26. Решетько Н.И. Маркетинговая деятельность компании SONY: выявление проблем и советы по их решению [Электронный ресурс] / Н. И. Решетько, Т.Л. Шкляр, К.К.Галузо // Молодой ученый. – 2014. – №6.2. – С. 56-59. – Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/65/10841/>

27. Сони Корпорейшн – рецепт разбюроккрачивания бизнеса [Электронный ресурс] // Институт проблем предпринимательства – 2004. –

Режим доступа: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000401>

28. Среда международного менеджмента [Электронный ресурс] // StudIzba – 2019. – Режим доступа: <https://studizba.com/lectures/49-menedzhment-i-marketing/748-mezhdunarodnyy-menedzhment/14308-2-sreda-mezhdunarodnogo-menedzhmenta.html>

29. ТНК у системі міжнародних відносин [Електронний ресурс] // Хмельницький національний університет. – 2014. – Режим доступа: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k0599&T=03&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0599&T=03&lng=1&st=0)

30. Тямушева В.М. Ризики маркетинга в економічній системі [Електронний ресурс] / В.М. Тямушева // Вінницький національний технічний університет. – 2010. – Режим доступа: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/5344/4360>

31. Ценовая сегментация продуктов: просто о сложном [Электронный ресурс] // vc.ru. – 2019. – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/65202-cenovaya-segmentaciya-produktov-prosto-o-slozhnom>

32. Шкляр Т.Л. Без вины виноватые. Чувство вины и реклама / Т. Л. Шкляр // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 68-71.

33. Шкляр Т.Л. Провокационная реклама, как короткий путь к потребителю / Т.Л. Шкляр // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 33. – С. 81-85.

34. Яковлев А.Ю. Примеры успешных венчурных фирм / А. Ю. Яковлев // Инновации в науке. – 2013. – № 28. – С. 195-198.

35. Яковлев А.Ю. Рекомендации предпринимателям по созданию венчурных проектов / А. Ю. Яковлев // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 36. – С. 39-42.

36. Яковлев А.Ю. Успех венчурной фирмы на примере компании «OZON» / А.Ю. Яковлев // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2014. – № 17. – С. 276-279.

37. Competitive Advantage of Sony Corporation [Electronicresource] //

Sony Corporation1. – 2018. – Available at: <http://sonycorporation1.blogspot.com/>

38. Consolidated financial statements of Samsung Electronics Co., Ltd. and its subsidiaries index to financial statements [Electronic resource] // The official web-site of «Samsung». – 2018. – Available at: [https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2018\\_con\\_quarter04\\_all.pdf](https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2018_con_quarter04_all.pdf)

39. Corporate Info [Electronic resource] // The official web-site of «Sony». – 2019. – Available at: [https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/purpose\\_and\\_values/](https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/purpose_and_values/)

40. Inspire the world, create the future Samsung Electronics Sustainability Report 2018 [Electronic resource] // The official web-site of «Samsung». – Available at: [https://www.samsung.com/us/smg/content/dam/samsung/us/aboutsamsung/2017/Sustainability%20Report%202018\\_180712%20re.pdf](https://www.samsung.com/us/smg/content/dam/samsung/us/aboutsamsung/2017/Sustainability%20Report%202018_180712%20re.pdf)

41. Sony [Electronic resource] // The official web-site of «Sony». – 2019. – Available at: <https://www.sony.net>

42. Sony Corporation Form 20-F for the Fiscal Year Ended March 31, 2018 31, 2018 and outlook for the Fiscal Year Ended March 31, [Electronic resource] // The official web-site of «Sony». – 2018. – Available at: [https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/presen/er/17q4\\_sony.pdf](https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/presen/er/17q4_sony.pdf)

43. Sony Corporation Form 20-F for the Fiscal Year Ended March 31, 2018 [Electronic resource] // The official web-site of «Sony». – 2018. – Available at: [https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/FY2017\\_20F\\_PDF.pdf](https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/FY2017_20F_PDF.pdf)

44. Sony Corporation Form 20-F for the Fiscal Year Ended March 31, 2019 [Electronic resource] // The official web-site of «Sony». – 2019. – Available at: [https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/FY2018\\_20F\\_PDF.pdf](https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/FY2018_20F_PDF.pdf)

45. Sony Corporation's Five Forces Analysis (Porter's Model) [Electronic resource] // Panmore Institut. – 2018. – Available at: <http://panmore.com/sony-corporation-five-forces-analysis-porters-model>

46. Sony Corporation's Marketing Mix (4Ps) Analysis [Electronic

resource] // Panmore Institut. – 2017. – Available at: <http://panmore.com/sony-corporation-marketing-mix-4ps-analysis>

47. Sony Corporation's PESTEL/PESTLE Analysis&Recommendations [Electronic resource] // PanmoreInstitut. – 2018. – Available at: <http://panmore.com/sony-corporation-pestel-pestle-analysis-recommendations>

48. Sony Corporation's SWOT Analysis&Recommendations [Electronic resource] // PanmoreInstitut. – 2017. – Available at: <http://panmore.com/sony-corporation-swot-analysis-recommendations>

49. Sony Corporation's Vision Statement&Mission Statement [Electronic resource] //PanmoreInstitut. – 2017. – Available at: <http://panmore.com/sony-corporation-vision-statement-mission-statement>

50. Sony Marketing Mix (4Ps) Strategy [Electronic resource] // MBA skool. – 2017. – Available at: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17045-sony.html>

51. Sony's Generic Strategy&Intensive Growth Strategies [Electronic resource] //Panmore Institut. – 2017. – Available at: <http://panmore.com/sony-generic-strategy-intensive-growth-strategies>

52. Sony's vision statement [Electronic resource] // Course Hero. – 2016. – Available at: <https://www.coursehero.com/file/p3u6eole/Sonys-vision-statement-introduces-the-concept-of-kando-which-CEO-Kazuo-Hirai/>

53. Sony's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions [Electronic resource] // Owler. – 2018. – Available at: <https://www.owler.com/company/sony>

54. Top Sony Competitors [Electronic resource] // marketing91. – 2018. – Available at: <https://www.marketing91.com/top-sony-competitors/>