

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_Тетяна КНЯЗЄВА  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

**Тема:** «Визначення конкурентних позицій «Boots UK Limited» на ринку  
Великобританії та можливості щодо їх поліпшення»

**Виконавець:** Грицаненко Руслана Василівна

**Керівник:** д.філос.н., доцент Ороховська Людмила Анатоліївна

**Нормоконтролер:** к.е.н., доцент Полоус Ольга Вікторівна

**Київ 2021**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_Тетяна КНЯЗЄВА  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## **ЗАВДАННЯ на виконання кваліфікаційної роботи**

Грицаненко Руслани Василівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Визначення конкурентних позицій «Boots UK Limited» на ринку Великобританії та можливості щодо їх поліпшення»\_затверджена наказом ректора від 12.10. 2021 р. №2224/ст.
2. Термін виконання роботи (проекту): з 11.10.2021 по 02.01.2022
3. Вихідні дані до роботи (проекту): літературні джерела, статистичні звіти про діяльність підприємства «Boots UK Limited», сайти
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, дослідження конкурентних переваг підприємства «Boots UK Limited» на ринку фармацевтичної промисловості, розробка рекомендацій щодо укріплення та позицій підприємства «Boots UK Limited» на ринку Великобританії
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: положення фармацевтичного

ринку Великобританії, інформація про компанію, swot-аналіз компанії «Boots UK Limited», загальний портрет споживача компанії, доля основних конкурентів компанії на ринку товарів для краси та здоров'я Великобританії, рекомендації по украпленню конкурентних позицій компанії.

#### 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
4.	Написання теоретичної частини	25.10.2021-31.10.2021	
5.	Написання аналітичної частини	01.11.2021-14.11.2021	
6.	Написання практичної частини	15.11.2021-28.11.2021	
7.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-30.11.2021	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	01.12.2021-05.12.2021	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	06.12.2021-12.12.2021	

7. Дата видачі завдання: «11» жовтня 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Людмила ОРОХОВСЬКА

Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_ Руслана ГРИЦАНЕНКО

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Визначення конкурентних позицій «Boots UK Limited» на ринку Великобританії та можливостей щодо їх поліпшення»: 105 стр., 27 рис., 16 табл., 60 використаних джерел.

**КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ, ІМК, ВІДЕОХОСТИНГ, ЛОЯЛЬНІСТЬ, ТАРГЕТИНГ.**

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес визначення конкурентних позицій підприємства «Boots UK Limited».

Предметом дослідження виступають чинники та інструменти формування конкурентних позицій компаній на ринку Великої Британії, а також теоретичні та практичні проблеми конкурентоспроможності.

Метою роботи є визначення конкурентних позицій підприємства «Boots UK Limited», а також можливості щодо їх удосконалення.

Методи дослідження: аналізу (економічного, порівняльного), синтезу, узагальнення, конкретизації, абстрагування, графічний метод.

Методологічну основу дослідження склали – наукові праці зарубіжних вчених, офіційні матеріали Державної служби статистики Великобританії, офіційні дані NHS, ресурси всесвітньої мережі Інтернет.

Значущість виконаної роботи та висновки. Результати дослідження даної роботи можуть в подальшому бути використані для укріплення та поліпшення конкурентних позицій компанії на ринку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що тут вперше розроблено заходи по укріпленню конкурентних позицій «Boots UK Limited».

Рекомендації щодо використаних результатів. Застосування результатів досліджень передумов розробки заходів по укріпленню конкурентних позицій дозволяє розробити ефективні заходи по укріпленню конкурентних позицій підприємства. Як результат, компанії запропоновано акцентувати свою діяльність на електронній комерції, співпрацювати з інфлуенсерами та

робити акцент на інклюзивності продукції, що представлена в асортименті.

Сектор застосувань і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження даної роботи можуть в подальшому бути використані для укріплення та поліпшення конкурентних позицій компанії на ринку.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1</b> .....	9
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	9
1.1. Визначення, економічні поняття, сутність та теорії конкурентоспроможності .....	9
1.2. Основні типи ринкових структур та їх особливості.....	25
1.3. Основні аспекти правового регулювання конкуренції у Великобританії .....	29
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	39
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	41
<b>ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ФАРМІНДУСТРІЇ</b> .....	41
2.1. Аналіз ринку фарміндустрії, індустрії здоров'я та краси Великобританії .....	41
2.2. Економіко-організаційна характеристика та аналіз маркетингової діяльності «Boots UK Limited».....	50
2.3. Аналіз основних конкурентів компанії та оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	64
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	73
<b>РОЗДІЛ 3</b> .....	75
<b>РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УКРІПЛЕННЯ ТА ПОЛІПШЕННЯ ПОЗИЦІЙ «BOOTS UK LIMITED» НА РИНКУ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ</b> .....	75
3.1. Передумови розробки заходів по укріпленню конкурентних позицій «Boots UK Limited» .....	75
3.2. Розробка заходів по укріпленню конкурентних позицій «Boots UK Limited» та оцінка їх ефективності .....	85
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	93
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	95
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	99
<b>ДОДАТКИ</b> .....	105

## ВСТУП

Актуальність теми. У світі, особливо на фармацевтичному ринку, дуже сильна конкуренція. Керівники підприємств перебувають у постійному пошуку нових, адекватних умов конкуренції, інструментів управління підприємствами та важелів підвищення конкурентоспроможності. Кінцева мета будь-якої фірми – перемога у конкурентній боротьбі. Досягається вона чи ні – залежить від конкурентоспроможності товарів та послуг фірми, тобто від того, наскільки вони кращі в порівнянні з аналогами – продукцією та послугами інших фірм. Підприємство не зможе досягти комерційного успіху на ринку, утримати свої позиції та переваги в конкурентному середовищі, якщо не визначить для себе, що становить його конкурентоспроможність і не визначить коло завдань щодо підвищення конкурентоспроможності.

Поняття «конкурентоспроможність» тісно пов'язане з поняттям «конкуренція». Конкурентоспроможність можна розуміти як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкуренції. У разі ринкової економіки комерційний успіх будь-якого підприємства чи підприємця великою мірою залежить від правильно обраної стратегії та тактики конкуренції.

Конкурентоспроможність фірми багато в чому визначається її вмінням адаптуватися до умов конкуренції, що змінюються на ринку. Виробники зустрічаються з численними труднощами у своїй діяльності. Зростають ризики та невизначеність у їх діяльності, що зумовлюється кризовими явищами, зовнішньоекономічною діяльністю. Управлінські рішення доводиться приймати в умовах відсутності необхідної інформації про постачальників та динаміку споживчого попиту.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення конкурентних позицій підприємства «Boots UK Limited», а також розробка рекомендацій щодо можливості їх удосконалення.

У зв'язку з поставленою метою є необхідність вирішення таких

завдань:

- проаналізувати основні аспекти правового регулювання конкуренції у Великобританії;
- визначити основні типи ринкових структур та їх особливості;
- описати визначення, економічні поняття, сутність та теорії конкурентоспроможності;
- зробити аналіз ринку фарміндустрії, індустрії краси та здоров'я у Великобританії;
- зробити економічно-організаційну характеристику та аналіз маркетингової діяльності підприємства «Boots UK Limited»;
- проаналізувати основних конкурентів та зробити оцінку конкурентних переваг підприємства «Boots UK Limited»;
- описати передумови заходів по укріпленню конкурентних позицій підприємства «Boots UK Limited»;
- розробити заходи по укріпленню конкурентних позицій.

Об'єктом дослідження є процес визначення конкурентних позицій компанії «Boots UK Limited».

Предметом дослідження виступають чинники та інструменти формування конкурентних позицій компаній на ринку Великої Британії, а також теоретичні та практичні проблеми конкурентоспроможності.

Методи дослідження: аналізу (економічного, порівняльного), синтезу, узагальнення, конкретизації, абстрагування, графічний метод.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є праці зарубіжних авторів в сферах конкурентоспроможності, поведінки споживачів та інше, а також матеріали конференцій, семінарів, лекцій провідних університетів та вчених світу. Також у дослідженні використовувалися звіти маркетингових досліджень, наприклад, звіт агентства We are social, звіт компанії Nielsen.

Практичне значення кінцевих результатів. Практичні рекомендації можуть бути задіяні в практиці підприємства для забезпечення конкурентоспроможності.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Визначення, економічні поняття, сутність та теорії конкурентоспроможності

Термін «конкурентоспроможність» є одним із найпоширеніших понять в економіці, але не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності.

Незважаючи на аргумент Кругмана [18], що «економісти, загалом, не використовують слово конкурентоспроможність», огляд літератури розкриває широкий спектр визначень конкурентоспроможності, що застосовуються дослідниками для уточнення цього терміна. На основі аналізу літератури, у якій піднімаються проблеми конкурентоспроможності, надано ті визначення, які охоплюють весь спектр виміру цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності за різними авторами

Б.Келер [1998]	Конкурентоспроможність країни – це ступінь, в якій вона може, за умови вільних та справедливих ринкових умов, виробляти товари чи послуги, які відповідають випробуванню міжнародних ринків, водночас зберігаючи та збільшуючи реальні доходи свого населення в довгостроковій перспективі
Бобба та ін. [1971]	Конкурентоспроможність – це здатність націй, регіонів і компаній генерувати багатство, що є передумовою високої заробітної плати
Баклі та ін. [1988]	Конкурентоспроможність фірми означає її здатність виробляти та продавати продукцію та послуги вищої якості та нижчих витрат, ніж у вітчизняних та міжнародних конкурентів. Конкурентоспроможність – це довгостроковий прибуток фірми і його здатність виплачувати винагороду своїм співробітникам і забезпечувати високу віддачу його власникам
Чао-Хун, Лі-Чанг [2010]	Конкурентоспроможність фірми – це її економічна сила проти конкурентів на глобальному ринку, на якому вільно рухаються продукти, послуги, люди та інновації, незважаючи на географічні кордони

## Продовження табл. 1.1

Європейська комісія [2001]	Конкурентоспроможність нації - це здатність економіки забезпечити своєму населенню високий і зростаючий рівень життя та високі рівні зайнятості на постійній основі
Кругман [1990, 1994]	Якщо конкурентоспроможність має якесь значення, це просто ще один спосіб вираження продуктивності. Здатність країни підвищити свій життєвий рівень майже повністю залежить від його здатності підвищити свою продуктивність. Конкурентоспроможність є безглузде слово у застосуванні до національних економік
Портер [1990]	Єдиним змістовним поняттям конкурентоспроможності на національному рівні є національна продуктивність. Конкурентоспроможність — це здатність економіки забезпечувати її мешканців зростаючим рівнем життя та високою зайнятістю на стійкій основі
Скотт, Лодж [1985]	Національна конкурентоспроможність – це здатність країни створювати, виробляти, поширювати, та/або послуги в міжнародній торгівлі, отримуючи при цьому зростаючу прибутковість
Міжнародний економічний форум [2013]	Конкурентоспроможність — це сукупність інститутів, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності країни
Міжнародний економічний форум [1996]	Конкурентоспроможність – це здатність країни досягати стабільно високих показників зростання ВВП на душу населення

Джерело: складено на основі [8, 10, 14, 26, 27, 38, 47, 49, 59]

Конкурентоспроможність описується різними авторами як теоретичне, багатовимірне і відносне поняття, пов'язане з ринковим механізмом.

У представленому тут аналізі його визначень, дане поняття може стосуватися різних рівнів агрегації: наднаціонального, національного, регіонального, місцевого, промислового, галузевого, а також окремих компаній (або господарств).

Загалом їх можна охарактеризувати як об'єкти конкурентоспроможності. Однак, визначення зазвичай застосовуються до найкращих суб'єктів, які здатні успішно протистояти ринковій конкуренції.

Але на ринку одночасно існують високо-, середньо- та низькоконкурентні економічні агенти, тому здається, що поняття конкурентоспроможності скоріше визначається як сукупність характеристик одного об'єкта щодо порівнянних об'єктів (еталонів) на ринку. Більше того,

конкуреноспроможність виявляється заплутаним терміном, який часто використовується майже як взаємозамінний з іншими поняттями, такими як продуктивність, інновації або частка ринку.

На основі аналізу літератури, можна виокремити декілька концепцій і теорій конкурентоспроможності. Як видно з таблиці 1.2, вони варіюються від тих, що розглядають конкурентоспроможність нації з макроперспективи, до тих, що зосереджуються на фірмах (або господарствах), тобто розглядають конкурентоспроможність у мікроекономічному плані.

Таблиця 1.2

## Вибрані концепції та теорії, пов'язані з конкурентоспроможністю

Теорія	Представник	Країна	Основні тези
1	2	3	4
Класичні концепції та теорії			
Концепція невидимої руки	Адам Сміт	Шотландія	Кожна сторона, яка бере участь у міжнародній вільній торгівлі, може отримати переваги, спеціалізуючись на виробництві товарів, у яких вона має абсолютну перевагу. Отже, нехай кожна країна експортує ті товари, які вона виробляє, за найнижчими витратами та імпортує ті товари, які вона виробляє, за найвищими витратами
Концепція порівняльних переваг	Давід Рікардо	Англія	Країна може отримати вигоду від зовнішньої торгівлі, навіть якщо їй не вистачає абсолютної переваги перед її торговими партнерами у виробництві товарів. Їй потрібно лише мати відносну перевагу в будь-якому товарі, щоб продавати його за кордон
Хекшер-Олін теорія торгівлі (теорія достатку природних ресурсів)	Елі Хекшер Бертіль Олін	Швеція	Країна спеціалізується на виробництві та експорті тих товарів, які потребують відносно інтенсивного використання місцевих факторів виробництва. Багата капіталом країна експортуватиме капіталомісткі товари, країна з великою кількістю праці експортуватиме трудомісткі товари

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Неокласичні, австрійські та інституційні концепції та теорії конкурентоспроможності			
Теорія ефективної (працездатної) конкуренції	Джон М. Кларк	США	Конкурентна перевага обумовлена інноваціями, запровадженими компанією. Інновації спонукають фірми до агресивної конкуренції, щоб отримати конкурентну перевагу, що в свою чергу веде до технічного прогресу та економічного зростання на макрорівні
Теорія маркетингової поведінки	Вро Олдерсон	США	Існує шість потенційних джерел конкурентної переваги фірми: сегментація ринку, спосіб комунікації та охоплення клієнтів (вибір каналу дистрибуції), розробка продукту, вдосконалення процесів та інновації продуктів
Теорія Австрійської школи	Людвіг фон Мізес	Австрія	Ринкова конкуренція - це автоматичний динамічний процес, а не конкретна ринкова структура. Тенденція до ринкової рівноваги є результатом підприємницької діяльності. Підприємство виграє або програє в конкуренції залежно від сили його можливостей і ступеня відповідності його пропозицій потребам ринку
Еволюційна економіка	Джозеф А. Шумпетер	Австрія	Вирішальним для довгострокового виживання фірм на ринку є їх постійне пристосування до мінливого середовища, головним чином за рахунок пошуку нових інноваційних рекомбінацій зібраних ресурсів
Теорія підприємництва та інновації	Джозеф А. Шумпетер	Австрія	Здатність компанії до інновацій є ключем до досягнення конкурентної переваги над її конкурентами. Здатність створювати нові рішення та схильність до ризику, пов'язаного з їх випробуванням на ринку, підкреслюють процес конкуренції та підприємливість.

## Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Потоки інституційної економіки	Фрідріх Ліст Макс Вебер Джеймс Бьюкенен	Німеччина США	Окрім економічних факторів, на конкурентоспроможність впливають такі соціальні інститути, як державні органи, профспілки, фінансові установи, суспільно-політичні організації, власність та організаційні структури та психічні звички, правила та кодекси поведінки
Сучасні концепції та теорії конкурентоспроможності			
Концепція конкурентоспроможності Кругмана	Пол Р. Кругман	США	Зростання продуктивності є основним драйвером конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність країн пов'язана з їх високим рівнем життя
Теорія Конкурентоспроможності Портера	Майкл Е. Портер	США	Конкурентоспроможність залежить від довгострокової продуктивності, для підвищення якої потрібне бізнес-середовище, яке підтримує постійні інновації в продуктах, процесах та управлінні. Чотири основні умови, що обумовлюють глобальну конкурентоспроможність компаній країни, включають: наявність факторів, умови попиту, суміжні та допоміжні галузі (кластери), а також стратегію, структуру та конкуренцію фірми

Джерело: складено на основі [15, 38, 47, 48, 51]

Класичний підхід зосереджується переважно на конкурентоспроможності на макрорівні (міжнародному, країновому, регіональному), тоді як неокласичний підхід, відповідно, на мікрорівні.

Перша спроба пояснити причини, чому країни вільно займаються міжнародною торгівлею, бере свій початок з теорії абсолютних переваг Адама Сміта, розробленої в 1776 р. Існують також численні сучасні концепції та теорії конкурентоспроможності, до яких, зокрема, належать погляди Пола

Кругмана (нова теорія економічної географії) та Майкла Портера (теорія менеджменту).

Підходи на макрорівні до конкурентоспроможності дуже часто посиляються на міжнародну торгівлю та порівняльні переваги націй у виробництві певних товарів, які є предметом зовнішньої торгівлі. Існує також набір теорій і концепцій, які безпосередньо стосуються відносин між конкурентоспроможністю та структурою ринку (досконала конкуренція, олігополія, монополія). Це класичні підходи, в яких ведеться конкурентна боротьба на ринку, що є показником конкурентної позиції окремих гравців. Крім того, існують єдині теорії конкурентоспроможності, які виступають за втручання держави в ринок. Більшість теорій конкурентоспроможності стверджують, що конкурентоспроможна позиція будь-якої країни, регіону та компанії визначається її продуктивністю, яка, з одного боку, розглядається як основний фактор, що визначає конкурентоспроможність, а з іншого боку, прирівнюється до конкурентоспроможності.

Надихаючий підхід до конкурентоспроможності пропонує Йозеф Шумпетер у його теоріях підприємця та інновацій, які стверджують, що лише здатність створювати інновації та підприємницьку діяльність власника визначають конкурентну перевагу фірми. Теорія ігор Джона фон Неймана та Оскара Моргенштерна також внесла свій внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності, зробивши наголос на ринковій конкуренції як ігровій. Відповідно до цього оригінального підходу, якщо дивитися з точки зору всіх гравців на ринку, поводитись раціонально – означає співпрацювати, тоді як для окремих гравців бути раціональним – означає утримуватися від співпраці.

Підводячи підсумок розвитку концепцій і теорій конкурентоспроможності (табл. 1.2), видається, що найбільш впливовими та помітними є такі: концепція невидимої руки Адама Сміта, концепція порівняльних переваг Девіда Рікардо, теорія підприємця та інновацій

Шумпетера, теорія конкурентоспроможності Портера та концепція (критика) конкурентоспроможності Кругмана.

Перші два пояснюють систему міжнародної торгівлі, засновану на принципі (абсолютної і порівняльної) переваги. Основна увага Шумпетера спрямована на інноваційну діяльність як ключові детермінанти конкурентоспроможності. Кругман зробив внесок у теорію конкурентоспроможності не тільки, продемонструвавши важливість продуктивності для конкурентних переваг націй у міжнародній торгівлі та покращуючи рівень життя населення, але й розглянувши (засудивши) сенс дискусії про конкурентоспроможність між націями. Що стосується теорії конкурентоспроможності Портера, то особливої уваги заслуговує чотири факторна модель конкурентних переваг націй, яка називається діамантовою моделлю, яка часто використовується дослідниками.

Сприяння зростанню продуктивності країни, а отже, і підвищенню конкурентоспроможності, необхідно зосередити на природі цих процесів, що керуються власними силами. Отже, розглянемо деякі з основних теоретичних підходів до конкурентоспроможності на рівні фірми, а саме розроблені Баклі та ін.[10], Маном та ін. [40], Аджітабх і Момая [40].

Баклі, Пасс і Прескотт [10] концептуалізують модель конкурентоспроможності фірми, яка складається з трьох взаємопов'язаних вимірів (вимірників конкурентоспроможності), а саме конкурентних результатів, конкурентного потенціалу та конкурентного процесу (рис. 1.1). Конкурентоспроможний потенціал відноситься до ресурсів, які використовуються для досягнення (вищої) ефективності, тоді як конкурентна продуктивність є результатом продуктивності порівняно з конкурентами. Конкурентний процес стосується управління (адміністрування) компанії. Основний аргумент, запропонований авторами, полягає в тому, що жодна єдина міра конкурентоспроможності не може повністю охопити всі відповідні виміри конкурентоспроможності, тому показники ефективності,

потенціалу та процесу слід розглядати разом та по відношенню до конкурентів фірми.

Вони пропонують набір різних показників, таких як: частка ринку прибутку (вимір ефективності), технологічний розвиток, довгострокова ціна та економічна ефективність (потенційний вимір), а також близькість до клієнта, інвестиційна стратегія, комерціалізація технології та ставлення керівництва до інтерналізації (вимір процесу).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок вимірів конкурентоспроможності фірми

Баклі та ін., 1992 рік

Джерело: складено на основі [10]

Аджітабх і Момає [40] зосереджують увагу на основних джерелах конкурентоспроможності на рівні компанії та класифікують літературу, пов'язану з конкурентоспроможністю, у структурі актив-процес-продуктивність (APP). Їх підхід включає два стратегічних рівні: активи та результативність, а також процеси. Автори припускають, що конкурентоспроможність підприємства залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних активів (наприклад, людські ресурси, матеріальні ресурси, галузева інфраструктура, технології, репутація, торгові марки) і процесів всередині організації, які разом забезпечують конкурентну перевагу і можуть



бути названі джерелами конкурентоспроможності. Процеси конкурентоспроможності включають ті процеси, які допомагають визначити важливість і виконання основних процесів, таких як процеси стратегічного управління, процеси людських ресурсів, процеси управління операціями та процеси управління технологіями. Конкурентоспроможність відбивається на продуктивності, якості, витратах, фінансових, технологічних і міжнародних показниках. Модель APP може бути корисною для фірм у визначенні та здійсненні корисних дій, якщо кореляції між різними факторами конкурентоспроможності точно встановлені.

Ман, Лау та Чан [40] розробили теоретичну базу для конкурентоспроможності малих і середніх підприємств (МСП), спираючись на концепцію конкурентоспроможності на рівні фірми. Вони стверджують, що МСП не є зменшеними версіями великих корпорацій. Таким чином, оскільки ці два типи фірм відрізняються з точки зору їх організаційної структури, реакції на навколишнє середовище, стилю управління та способів конкуренції з іншими компаніями, аналіз конкурентоспроможності, пов'язаний з великими корпораціями, не може бути застосований прямо до МСП. Автори виділяють три ключові детермінанти конкурентоспроможності МСП: внутрішні або специфічні для фірми фактори, зовнішнє середовище та діяльність підприємця – остання специфічна для МСП. Ці детермінанти, у свою чергу, впливають на довгострокову діяльність фірми. Внутрішні фактори охоплюють фінансові, людські та технологічні ресурси, продуктивність, інновації, якість, продуктивність, організаційну структуру та систему, імідж та репутацію, культуру, асортимент продукції та обслуговування клієнтів. Фактори підприємництва (атрибути підприємця), як, наприклад, досвід, знання, навички та цілеспрямованість, сприймаються авторами як найбільш критичним для конкурентоспроможності МСП. У підсумку, модель розглядає три виміри конкурентоспроможності фірми (потенціал, процес, продуктивність) на додаток до чотирьох атрибутів (довгострокова орієнтація, керованість, відносність, динамізм). Вимір

процесу включає в себе підприємницькі здібності, тоді як потенційний вимір включає конкурентоспроможність фірми та організаційні можливості. Модель передбачає, що для досягнення довгострокової конкурентоспроможності МСП особи, які приймають рішення, повинні зосередитися на формуванні підприємницьких компетенцій, пов'язаних з управлінськими навичками та вміннями збирати ресурси та використовувати можливості.

Складним завданням у вивченні конкурентоспроможності є її емпіричне вимірювання. З огляду на те, що концепція конкурентоспроможності не має загально визнаного визначення, дослідники запропонували різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності, як показує огляд літератури (табл. 1.3). Виявлено, що конкурентоспроможність вимірюється на різних рівнях економічного аналізу: мега-(глобальному), макро- (націях, регіонах), мезо- (економічних секторах і галузях) і мікро- (фірмовому) рівні. Дослідження використовують одновимірні, двовимірні та багатовимірні заходи. Хорошим прикладом останнього є глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI), який складається з таких вимірів, як: установи, інфраструктура, макроекономічне середовище, охорона здоров'я та початкова освіта, вища освіта та підготовка, ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, фіз. розвиток фінансового ринку, технологічна готовність, розмір ринку, витонченість бізнесу, інноваційність.

Вимірники конкурентоспроможності також можна поділити на дві категорії: статичні (оцінка рівня конкурентоспроможності в будь-який момент часу) і динамічні (оцінка змін конкурентоспроможності в часі).

Таблиця 1.3

Застосування заходів конкурентоспроможності на різних рівнях економічної діяльності

Автор/установа	Заходи конкурентоспроможності
1	2
Макро- та мегаперспектива	
Барел та ін.[2005]	Рівноважний обмінний курс
Долар, Волф[1993]	Продуктивність
Есті, Портер [2002]	ВВП на душу населення; економічне зростання; поточний індекс конкурентоспроможності; екологічний режим регулювання
Фагерберг [1988]	Зростання частки ринку експорту та імпорту; відносні витрати на одиницю праці (RULC); зростання «умов торгівлі» для країни; технологічна конкурентоспроможність (приватні витрати на НДДКР)
Калдор [1978]	Зростання відносних витрат на одиницю праці (RULC); зростання частки ринку експорту
Ліпшиц, Макдональд [1991]	Реальні курси валют
Маркусен [1992]	Реальний дохід; індекс виробничої ефективності
Мулату та ін.[2004]	Чистий експорт
Шваб, Сала-і-Мартін [2013]	Глобальний індекс конкурентоспроможності
Корнельський університет [2013]	Глобальний індекс інновацій
Мезо-перспектива	
Бантерле, Каррарезі [2007]	Індекс чистого експорту (IN); індекс Грубеля-Ллойда
Карбон Траст [2004]	Рентабельність (операційний прибуток)
Каррарезі, Бантерле [2008]	Виявлена порівняльна перевага (RCA); відносна експортна перевага (RXA); відносна перевага імпорту (RMA); індекс чистого експорту (NEI), експортний ринок акції (EMS)
Лейтер та ін. [2009]	Екологічні стандарти та потоки прямих іноземних інвестицій

## Продовження табл. 1.3

1	2
Місала, Сік [2012]	Порівняльна перевага регіону в забезпеченості ресурсами та економічному розвитку
Пітерсон [2003]	Зміни галузевого виробництва та частки ринку
Мікро-перспектива	
Альтомонте та ін. [2012]	Вимірники продуктивності на рівні фірми: загальна факторна продуктивність (TFP), продуктивність праці (LP) і одиничні витрати на оплату праці (ULC)
Дюран, Джорно [1987]	Співвідношення цін (конкурентоспроможність ціни)
Баклі та ін. [1992]	Багатовимірні показники
Зігел, Кокберн [1995]	Загальні (повні) витрати на одиницю продукції
Сванн, Тагаві [1992]	Атрибут ціна/товар
Тернер, Голуб [1997]	Відносні витрати на одиницю праці (RULC)

Джерело: складено на основі [4, 6, 9, 10, 22, 47]

Ще однією відмінною характеристикою заходів конкурентоспроможності є їх позитивний або нормативний характер. Позитивні показники ґрунтуються на наявних доказах, отже, вони відображають фактичну продуктивність. Нормативні показники, навпаки, передбачають оцінні судження.

Конкурентоспроможність задається, наприклад, за допомогою показників торгівлі (наприклад, частка ринку) і балансу поточного рахунку, обидва засновані на минулій інформації, тому з обмеженими можливостями для оцінки потенційної конкурентоспроможності. Потенційна конкурентоспроможність демонструє конкурентоспроможність і залежить від показників технології, цін і витрат. Хорошим прикладом є реальний (ефективний) обмінний курс, який можна розрахувати за допомогою експортних цін, імпорتنі ціни та витрати на одиницю праці. Крім того, при

оцінці конкурентоспроможності також важливо визначити, чи є показник джерелом конкурентоспроможності чи результатом. Наприклад, низька ціна, вартість і висока продуктивність є причинами сильної конкурентоспроможності фірми, тоді як частка ринку, індекс RCA та торговий баланс представляють наслідки міжнародної конкурентоспроможності.

Неоднорідність змінних і показників конкурентоспроможності в емпіричних дослідженнях може, на жаль, перешкодити порівнянню їхніх результатів. З огляду на велику кількість доступних заходів, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності, потрібна особлива обережність у виборі правильних. Здається, що для відображення складності конкурентоспроможності найбільш актуальним підходом є використання композиційних індикаторів, які охоплюють різні компоненти цього поняття.

Як показано в таблиці 1.4, конкурентоспроможність може зумовлюватися багатьма факторами, розуміння яких займало уми економістів більше двох століть, починаючи з фундаментальної роботи Адама Сміта [51]. Велика частина емпіричних досліджень посиляється на детермінанти конкурентоспроможності на рівні підприємства, ймовірно, через переконання, що на міжнародних ринках конкурують фірми, а не окремі країни, як також стверджує Портер [47]. На думку Холленсена [33], національні обставини створюють середовище, в якому підприємства можуть отримати міжнародні конкурентні переваги, але від фірми залежить, скористається вона можливістю отримати конкурентну перевагу чи ні. Також McGahan [40] припускає, що зовнішні фактори є більш-менш однорідними для всіх компаній-конкурентів, і саме характеристики та дії фірми визначають її прибутковість.

Таблиця 1.4

## Детермінанти конкурентоспроможності виявлені в емпіричних дослідженнях

Детермінанти	Автори
1	2
Поділ праці, спеціалізація	Класична економіка: Сміт [1776]
Інвестиції в фізичний капітал	Неокласичні теорії: Шумпетер [1950]; Свон [1956]
Активи (ресурси)	
Розмір агрохолдингу	Нівієвський, фон Крамон-Таубадель [2008]
Довіра та надійність	Барні, Хансен [1994]; Карні [1998]; Барні та ін. [2001]
Соціальна відповідальність	Чжан [2013]
Технологія	Халіла [2000]; Мехра [1998]
Процеси	
Процеси стратегічного управління – компетенції та якість – корпоративна конкурентна стратегія - гнучкість і адаптивність – стратегії інтерналізації	Сушил, Как [1997]; Лох та ін. [2008]; Нітт та ін. [2012]  Портер [1990]; Група [1997] О'Фаррелл, Хітченс [1988]; Рівз, Даймлер [2011] Альтомонте, Оттавіано [2011]; Дельгадо та ін. [2012]
Процес людських ресурсів – розробити та розгорнути таланти – відтік мізків і приріст мізків – мобілізація робочої сили	Сміт [1995] Буга, Мейер [2012]; Ойші [2013] Дельгадо та ін. [2012]
Технологічні процеси – інновації – інформаційно-комунікаційні технології	Рівз, Даймлер [2011]; Аткинсон, Анди [2011]; Форсман та ін. [2013] Росс та ін. [1996]; Аткинсон, Анди [2011]; Олло-Лопес, Арамендія--Muneta [2012]
Операційні процеси – виробництво - якість, дизайн	Кантер [1993] Доу, Хардвік [1998]; О'Фаррелл, Хітченс [1988]
Маркетингові процеси – маркетинг – реклама - управління відносинами	Corbett, van Wassenhove [1993]; Доу, Хардвік (1998) Нотта, Влахвей [2010] Хаммер, Чампі [1993]; Портер [1998] Чахарбагі, Фьорер [1994]

Продовження табл. 1.4

1	2
Результати діяльності фірми	
Продуктивність	Босма та ін. [2011]; Маллен, Кео [2013]
Твердий вхід і вихід	Босма та ін. [2011]
Частка ринку	Мехра [1998]
Диференціація та асортимент продукції	Баклі та ін. [1988]; Доу, Хардвік [1998]; Данжеліко, Пуджарі [2010]
Ефективність і рентабельність	Швальбах [1991]; Портер [1990]
Ціни та витрати	Портер [1990]; Пейс, Стефан [1996]; Скотт, Лодж (1985)
Створення цінності	Доу, Хардвік (1998)
Задоволеності клієнтів	Портер [1990]; Суханек та ін. [2011]
Розробка нових продуктів	Хаммер, Чампі [1993]; Man et al. [2002]; Данжеліко, Пуджарі [2010]
Допоміжні та суміжні галузі та кластери	
Поділ виробництва	Альтомонте, Оттавіано [2011]
Кількість та якість постачальника	Делаго та ін. [2012]
Стан розвитку кластера	Кетел, Делаго та ін. [2013]
Досвід менеджера кластерів	Кетел та ін. [2012]
Міжорганізаційні відносини	Чаддад, Родрігес-Алькала [2010]
Інститути та державна політика	
Культура нації	Гулев, Дукаріч [2010]
Фермерські субсидії	Нівієвський, фон Крамон-Таубадель [2008]; Безлепкіна та ін. [2005]
Нормативна якість	Брюнет [2012]
Обмеження потоків капіталу	Делаго та ін. [2012]
Обмінний курс	Шміт та ін. [2012]; Гулаті та ін. [2013]
Процентні ставки	Андрен, Оксельхайм [2002]

Джерело: складено на основі [5, 14, 23, 24, 33, 48, 51, 52, 53, 54, 57, 59, 60]

На основі огляду літератури у дослідженні визначено мікро- та макроекономічні джерела конкурентоспроможності фірми. Мікроекономічні фактори, що мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність

компанії, включають: складність операцій і стратегії фірми, кількість і якість факторів виробництва, технології та інновації, а також допоміжні або суміжні галузі та кластери. Макроекономічне середовище (грошово-кредитна та фіскальна політика, права та якість соціальних і політичних інститутів) встановлює загальні умови, що створюють можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.



## 1.2. Основні типи ринкових структур та їх особливості

Ринкові структури є відправною точкою для оцінки економічного середовища в бізнесі. Розуміння того, як працюють компанії та ринки, дозволяє бізнес-фахівцям і керівникам точно судити про новини галузі та ринку, зміни політики та законодавства та те, як економіка приймає важливі рішення.

«Ринкові структури» відносяться до різних характеристик ринку, які визначають відносини між продавцями один до одного, між продавцями і покупцями тощо. Існує кілька основних визначальних характеристик ринкової структури, наприклад:

- товар або предмет, який продається, і ступінь диференціації виробництва;
- легкість або складність входу та виходу з ринку;
- розподіл частки ринку для найбільших фірм;
- кількість компаній на ринку;
- кількість покупців і те, як вони працюють з продавцями чи проти них, щоб диктувати ціну та кількість;
- відносини між продавцями.

Існує чотири основних типи ринкових структур.

### Чиста конкуренція

Чиста або досконала конкуренція — це ринкова структура, що визначається великою кількістю малих фірм, що конкурують одна з одною. Одна фірма не має значної маркетингової сили, і, як наслідок, галузь виробляє оптимальний рівень продукції, оскільки фірми не мають можливості впливати на ринкові ціни. Попит і пропозиція визначають кількість вироблених товарів і послуг, а також ринкові ціни, встановлені компаніями на ринку. Продукція ідентична продукції конкурентів, і немає суттєвих бар'єрів для входу та виходу з ринку.

Ринкова структура чистої конкуренції зустрічається рідко в реальному світі. Це теоретична модель, яка корисна при розгляді галузей зі схожими характеристиками. Іншими словами, це хороший орієнтир для інших ринкових структур. Найкращими прикладами ринкових структур чистої конкуренції є фондові, сільськогосподарські та ремісничі ринки.

#### Монополістична конкуренція

Як і чиста конкуренція, монополістична конкуренція — це ринкова структура, що відноситься до великої кількості невеликих фірм, що конкурують одна з одною. Однак фірми в умовах монополістичної конкуренції продають подібні, але дуже диференційовані товари. Виробництво з найнижчими можливими витратами, що веде до оптимального випуску в ринковій структурі чистої конкуренції, не передбачається.

Ці фактори дають фірмам в умовах монополістичної конкуренції ринкову владу встановлювати вищі ціни в певному діапазоні. Продукти надзвичайно схожі, але невеликі відмінності стають основою для маркетингу та реклами фірм. Диференціація може включати стиль, назву бренду, розташування, упаковку, рекламу, цінові стратегії тощо.

Приклади включають ресторани швидкого харчування, магазини одягу, компанії з виробництва сухих сніданків, сервісні та ремонтні ринки, репетиторські компанії, салони краси та спа. Продукти та послуги в салонах краси дуже схожі, але ці компанії використовуватимуть певні ціннісні пропозиції, такі як якість послуг та привабливі ціни, щоб залучити більше клієнтів. Вони навіть можуть рекламувати косметичні засоби брендів, які самі є в монополістичній конкуренції — мало що відрізняє косметику та засоби для волосся, що стосується цих продуктів та їх використання.

Виробники вільно виходять на ринок, коли прибуток є привабливим. У монополістичній конкуренції легко входити і виходити.

## Олігополія

В олігополії домінують декілька фірм, що призводить до обмеженої конкуренції. Вони можуть співпрацювати або конкурувати один з одним, щоб використовувати свою колективну ринкову владу для підвищення цін і отримання більшого прибутку.

Увійти в олігополію складно. Найпотужніші компанії мають контроль над сировиною, патентами та фінансовими та фізичними ресурсами, що створює бар'єри для потенційного входу. Саме це допомагає встановлювати високі ціни. Однак, якщо ціни занадто високі, покупці будуть звертатися до замінників товару на ринку.

Продукти можуть бути однорідними або диференційованими. Як правило, існує від трьох до п'яти домінуючих фірм, але ця кількість може змінюватися залежно від ринку. Наприклад, ігрові консолі є олігополією, на ринку домінують три компанії — Microsoft, Sony та Nintendo. Іншими прикладами олігополій є автомобільна та бензинова промисловість.

Ціна, прибуток і рівень виробництва змінюються, оскільки змінюються динамічні відносини між продавцями і покупцями.

## Чиста Монополія

Монополія існує, коли є одна фірма, яка контролює весь ринок. Фірма і галузь - синоніми. Ця фірма є єдиним виробником продукту, і немає близьких замінників. Оскільки альтернатив немає, фірма має найвищий рівень ринкової влади. Тому монополісти часто скорочують обсяги виробництва, підвищують ціни та отримують більше прибутку.

Вхід або вихід блокується в умовах чистої монополії. Це може відбуватися з кількох причин, як видно з двох найкращих прикладів чистих монополій: комунальні підприємства та професійні спортивні ліги.

Комунальні підприємства вважаються природними монополіями, оскільки вони мають економію від масштабу — фірма отримує певні переваги у витратах завдяки своєму розміру — у надзвичайній мірі. Нові фірми не можуть заснувати, оскільки досягти масштабу за короткий

проміжок часу було б неймовірно дорого. Щоб побудувати лабіринт із труб і проводів, щоб мати можливість конкурувати з фірмою, знадобиться багато капіталу, а також будуть юридичні бар'єри для входу. Ось чому для природних монополій зазвичай існують державні монополії (або державні постанови).

Професійні спортивні ліги контролюють контракти гравців і мають оренду великих міських стадіонів і арен. Щоб залучити найкращих талантів і забезпечити достатньо велике місце, щоб продемонструвати цей талант, знадобиться значний капітал, якщо хтось хоче створити професійну спортивну лігу. Крім того, є права на мовлення та багато іншого. Наприклад, у сезоні 2017-2018 37 гравців НБА отримують 20 мільйонів доларів і більше лише на зарплаті. Нові арени в лізі коштують близько 500 мільйонів доларів. Телевізійні права НБА були продовжені в лютому 2016 року з ESPN і TNT на суму близько 2,66 мільярдів доларів на рік.

### **1.3. Основні аспекти правового регулювання конкуренції у Великобританії**

Законодавство про конкуренцію має на меті приборкати практики, які підривають або обмежують конкуренцію на шкоду споживачам. Це включає зловживання фірмою домінуючим становищем на ринку, антиконкурентні угоди між фірмами, а також злиття чи поглинання, які, якщо дозволено, призведуть до істотного зниження конкуренції.

У Великобританії основну відповідальність за дотримання законодавства про конкуренцію покладає незалежний орган з питань конкуренції, Управління з питань конкуренції та ринків (СМА). Законодавча база для режиму Великобританії встановлена Законом про конкуренцію 1998 року та Законом про підприємства 2002 року зі змінами, внесеними Законом про реформу підприємництва та регулювання 2013 року, який створив СМА. Уряд має обмежені повноваження щодо втручання в оцінку злиттів або дослідження ринків. Регулятори окремих секторів – такі як Ofcom (комунікації), Ofgem (газ та електроенергія) та Управління з фінансового контролю (фінансові послуги) – мають подібні повноваження щодо розслідування конкуренції у своїх власних сферах [55].

Заборони законодавства Великобританії щодо зловживання домінуючим становищем на ринку та антиконкурентних угод були засновані та підкріплені еквівалентними положеннями законодавства ЄС. Після Brexit, згідно з умовами торгових угод Великобританії та ЄС, законодавство ЄС про конкуренцію більше не застосовується у Великій Британії, і Великобританія та ЄС тепер діють повністю окремими режимами конкуренції.

Законодавство про конкуренцію обмежує практику, яка завдає шкоди вільній і чесній конкуренції, в надії, що це призведе до нових, кращих і дешевших продуктів.

Більшість країн певним чином регулюють конкуренцію – у світі існує понад 130 систем законодавства про конкуренцію. У Великобританії

регулювання конкуренції бере свій початок із Закону про монополію та обмежувальні практики 1948 року.

У впливовому підручнику професорів Уіша і Бейлі [18] перелічено чотири основні питання, які розглядаються в законі про конкуренцію:

– антиконкурентні угоди: це угоди, які обмежують конкуренції, наприклад, шляхом встановлення цін або обмеження виробництва. Вони є, як правило, незаконні, якщо вони не можуть бути виправдані, наприклад, шляхом підвищення ефективності ринку. Це можуть бути «горизонтальні» угоди (між конкурентами) або «вертикальні» (наприклад, між постачальником і роздрібним продавцем);

– зловживання значною ринковою владою: зловживання з боку фірми зі значною ринковою владою є незаконною. Прикладом може бути ситуація, коли домінуюча фірма знижує ціни до рівня, нижчого за собівартість, щоб вигнати конкурента з ринку або стримати його від виходу на ринок, відоме як хижацьке ціноутворення;

– злиття: якщо фірма викуповує конкурента, ринок може стати менш конкурентоспроможним, і в результаті споживачам, можливо, доведеться платити більше;

– публічні обмеження конкуренції: держава часто несе відповідальність за обмеження та викривлення конкуренції, наприклад, надаючи субсидії фірмам. Деякі системи дозволяють органам з питань конкуренції ретельно перевіряти «громадські» обмеження конкуренції, коментуючи такі обмеження або роблячи рекомендації щодо них.

До 1990-х років було повсюдно визнано необхідність реформи законодавства Великобританії про конкуренцію. Європейське законодавство про конкуренцію безпосередньо діяло у Великій Британії, а це означає, що підприємствам за певних обставин доводилося орієнтуватися на два абсолютно окремих режими конкуренції.

Уряд лейбористів стверджував, що регулювання антиконкурентної практики у Великобританії є слабким, а неочевидні дані свідчать про те, що

це зробило Великобританію країною зі складним для проникнення на ринок. Закон про обмежувальну торгівлю практикою 1976 року зробив надмірний акцент на формі угоди, а не на її економічному ефекті. Повноваження щодо зловживань з боку компаній, що мають значну ринкову владу, були недостатніми, а розслідування часто займали тривалий час, але мало що показували [56].

Як наслідок, лейбористський уряд, обраний у травні 1997 року, реформував сферу, прийнявши Закон про конкуренцію 1998 року (CA) як один із перших законодавчих актів.

CA є одним із трьох ключових законодавчих актів, що лежать в основі поточного режиму конкуренції у Великобританії:

1) Закон про конкуренцію 1998 року [18]

Основні положення CA набули чинності 1 березня 2000 року.

Він містить дві заборони. Перший («Розділ 1») створено за зразком статті 101(1) Договору про функціонування ЄС (ДФЕС), що забороняє угоди та практику, які мають своєю метою або наслідком обмеження конкуренції. Другий («Розділ 2») створений за зразком статті 102 ДФЕС і забороняє зловживання домінуючим становищем.

CA надає регулятору (зараз СМА) широкі повноваження щодо отримання інформації, проведення розслідування та накладення штрафів за порушення заборон.

2) Закон про підприємства 2002 р. (EA) [18]

Положення EA про конкуренцію набули чинності 20 червня 2003 року.

3) Закон про підприємницьку та регуляторну реформу 2013 р. (ERRA)

Основні положення ERRA про конкуренцію набули чинності 1 квітня 2014 року [18].

ERRA створила новий орган – Управління з питань конкуренції та ринків (СМА), яке взяло на себе функції Комісії з конкуренції та функції з питань конкуренції Управління чесної торгівлі. СМА стало відповідальним за

регулювання злиттів, ринкові розслідування, картелі та ряд функцій у регульованому секторі комунальних послуг.

Він також намагався впорядкувати та посилити положення про злиття та ринки, зокрема шляхом формалізації системи ринкових досліджень, запровадження нових термінів для розслідувань та розширення повноважень щодо отримання інформації.

СМА – орган з питань конкуренції та ринків, створений ERRA, зобов'язаний сприяти конкуренції на користь споживачів.

Його функції включають:

- дослідження ринків та злиття між організаціями;
- вжиття заходів проти підприємств і осіб, причетних до картелів або антиконкурентної поведінки;
- захист споживачів від недобросовісної торгової практики.

Під час розслідування злиття СМА має законодавчо встановлений термін у 40 робочих днів для завершення початкового етапу його розгляду (відомого як етап 1).

Якщо наприкінці етапу 1 СМА визначить, що злиття призводить до реалістичної перспективи суттєвого зниження конкуренції, він зобов'язаний розпочати поглиблену оцінку (Фаза 2). На другому етапі комісія СМА з незалежних членів оцінює, чи очікується, що злиття призведе до істотного зниження конкуренції. Якщо так, СМА приймає рішення про засіб правового захисту, який може включати заборону злиття або вимогу продажу частин бізнесу.

Перед створенням СМА уряд заявив, що очікує, що він надасть споживачам прямі фінансові вигоди, що принаймні в десять разів перевищують вартість для платника податків. Остання щорічна оцінка впливу СМА на 2019/20 фінансовий рік, опублікована в липні 2020 року, підрахувала, що вона принесла споживачам загальну фінансову вигоду в 1,3 мільярда фунтів стерлінгів проти витрат (витрачених грошей) у 93 мільйони фунтів стерлінгів.



Регулятори в галузі енергетики (Ofgem), водопостачання (Ofwat), зв'язку (Ofcom), фінансових послуг (FCA), платіжних систем (PSR), медичних послуг (NHS Improvement, раніше Monitor), залізничного (ORR) та авіації (CAA) мають подібні повноваження та відповідальність СМА у своїх власних сферах. Мережа конкуренції Сполученого Королівства (UKCN) надає форум для співпраці між СМА та галузевими регуляторами для заохочення зміцнення конкуренції в економіці.

Рис. 1.2. показує регулятори разом із відділом їх спонсорів [42].

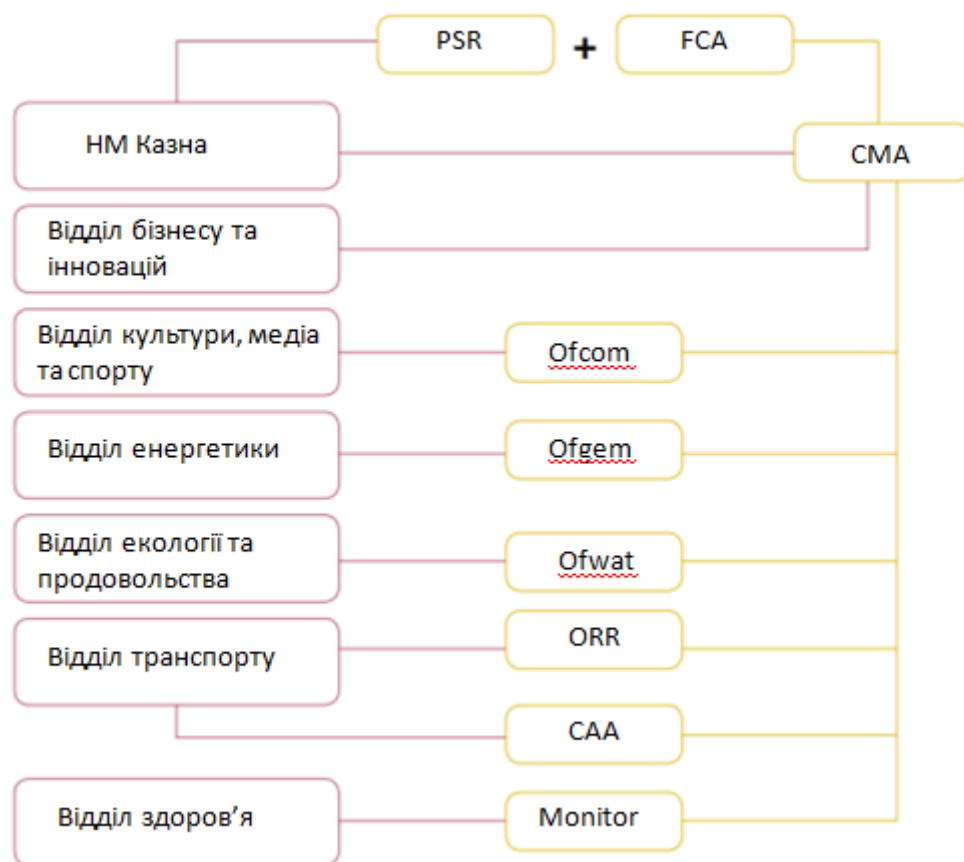


Рис. 1.2. Регулятори секторів із відділом їх спонсорів  
Джерело: складено автором

Законодавство ЄС про конкуренцію було розроблено та застосовано з метою сприяння інтеграції єдиного ринку. Таким чином, дії, які можуть відокремити територію однієї держави-члена від іншої, можуть бути суворо покарані.

В основному він складається з наступних положень Договору про Функціонування Європейського Союзу:

- Стаття 101(1), яка забороняє угоди або дії, які мають своїм предметом або наслідком обмеження конкуренції;
- Стаття 102, яка забороняє зловживання домінуючим становищем.

Регламент ЄС про злиття також надає Європейській комісії виняткову юрисдикцію в рамках єдиного європейського ринку розглядати злиття з виміром ЄС.

Наприклад, у 2016 році Європейська комісія заблокувала запропоноване злиття між власниками мобільних мереж O2 і Three на тій підставі, що це призведе до підвищення цін і меншого вибору споживачів за рахунок зменшення кількості мереж у Великобританії з чотирьох до трьох [30].

Законодавство Великобританії про конкуренцію (Закон про конкуренцію 1998 року) [18] було створено за зразком статей 101 і 102; як наслідок, багато справ мали б однаковий результат незалежно від того, розглядаються вони відповідно до законодавства ЄС чи національного законодавства. Однак у випадках, коли будуть інші результати, право ЄС матиме перевагу над національним законодавством.

31 грудня 2020 року Великобританія вийшла з єдиного європейського ринку. Закони ЄС про конкуренцію більше не застосовуються у Великобританії. У Великобританії та ЄС зараз діють абсолютно окремі режими конкуренції [26].

СМА тепер відповідає за всі антиконкурентні дії, які впливають на ринки та споживачів Великобританії, включно з тими, які раніше перебували під юрисдикцією Європейської комісії [21].

#### Пропозиції СМА

У своїй відповіді уряду (липень 2018 року) СМА стверджував, що режим конкуренції слід реформувати, щоб краще захистити споживачів [19].

Реформи, запропоновані головою СМА лордом Тайрі, мають вісім напрямків:

1) основний обов'язок щодо «інтересів споживачів», обов'язковий як для СМА, так і для судів;

2) більш ефективний режим ринкових досліджень та розслідувань: пропозиції включають розширення сфери ринкових розслідувань, щоб охопити питання шкоди для споживачів, а також можливість накладати юридичні засоби правового захисту на тимчасовій основі;

3) забезпечення виконання законодавства про захист прав споживачів: на відміну від своїх повноважень щодо забезпечення виконання законодавства про конкуренцію, СМА не може сама забезпечувати виконання законодавства про захист прав споживачів та дрібного бізнесу. Пропонується надати СМА повноваження робити це відповідно до своїх повноважень щодо конкуренції;

4) індивідуальна відповідальність: пропозиції включають нові штрафи та санкції для осіб, причетних до серйозних порушень законодавства про конкуренцію;

5) викривачі та аудитори: пропозиції включають кращу компенсацію для інформаторів та обов'язок аудиторів повідомляти СМА про порушення конкуренції;

6) повноваження щодо проведення розслідування та збору інформації: для фірм, які не виконують запити СМА або надають неправдиву чи оманливу інформацію, пропонуються штрафи на основі обороту, а також загальні повноваження вимагати інформацію;

7) судовий розгляд рішень СМА: пропонуються зміни, щоб обмежити сферу оскарження та прискорити процес;

8) контроль за злиттям: СМА пропонує зробити повідомлення про злиття, що перевищує певний поріг, обов'язковим, супроводжуючись «зобов'язанням призупинення», щоб зупинити дії сторін до отримання схвалення СМА.

### Звіт СМА про стан конкуренції

У лютому 2020 року канцлер Саджид Джавід і бізнес-секретар Андреа Лідсом попросили СМА повідомити про стан конкуренції у Великобританії [39].

Результати звіту допоможуть обговоренню конкуренції та висвітлити питання, що потребують подальшого аналізу, а також допоможуть СМА, регуляторним органам та уряду краще спрямувати зусилля на покращення конкуренції.

У звіті, опублікованому наприкінці листопада 2020 року, встановлено, що:

- рівень конкуренції погіршився під час рецесії 2008/09 р. і досі не відновився повністю. Є побоювання, що конкуренція ще більше зменшиться через серйозні економічні наслідки пандемії COVID-19;

- у деяких галузях зв'язки часткової власності (компанії в галузі, які мають частки одна в одній або мають спільних акціонерів, а отже, можуть зменшити конкуренцію) були значними;

- з 2008 року невелика кількість великих, високоприбуткових компаній зайняла більш потужні позиції на ринках, що може мати негативні наслідки для споживачів;

- зареєстрований досвід споживачів на ринках ставить Великобританію лише трохи вище середньої європейської;

- показники переходу та покупки були значно нижчими серед споживачів із низьким рівнем доходів та фінансово незахищених. Це може загострилося під час пандемії [18].

### Доповідь Пенроуза

У вересні 2020 року казначейство та BEIS попросили депутата від консерваторів і борця з корупцією у Великобританії підготувати звіт про те, «як може розвиватися режим конкуренції у Великобританії, щоб відповідати цілям урядової політики щодо сприяння динамічній економіці, орієнтованій на інновації, яка приносить користь споживачам і бізнесу в усіх регіонах і

країнах Великобританії в контексті одужання від COVID-19 і кінця перехідного періоду» [37].

Опублікований у лютому 2021 року звіт Пенроуза дійшов висновку, що потрібна швидка зміна режиму конкуренції у Великобританії [21].

Більшість пропозицій, запропонованих лордом Тайрі в його листі 2019 року, не були перенесені – зокрема, не згадувалися пропозиції щодо посилення відповідальності на окремих осіб та правління публічних компаній за порушення законодавства про конкуренцію. Деякі з основних пропозицій у звіті Пенроуза були:

- посилення повноважень СМА, включаючи повноваження накладати більші покарання за невиконання розслідування та надання СМА врегулювання на будь-якій стадії розслідування;

- уряду слід укладати угоди про співпрацю у сфері конкуренції з іншими країнами, оскільки він більше не отримує переваг від угод ЄС про співпрацю;

- упорядкування поточного процесу, згідно з яким різні процеси оскарження застосовуються до різних галузевих регуляторних органів, щоб усі звернення розглядалися САТ;

- створення робочої групи для проведення огляду «наскрізного» процесу, від розслідування СМА до апеляції САТ. Це має на меті: скорочення тривалості справ з років до тижнів; спростити систему, щоб вона була надійною та легко зрозумілою нефахівцям; і виконувати вимоги «справедливого суду» статті 6 Європейської конвенції з прав людини;

- відродження зусиль уряду «Краще регулювання», включаючи скорочення регуляторного тягаря та витрат, вимагаючи від урядових міністрів видалити або модернізувати старі правила перед запровадженням нових. Зокрема, у звіті зазначається, що Brexit створює можливості для скорочення правил ЄС, які вважаються непотрібними (наприклад, у сфері державних закупівель). За даними юридичної фірми Eversheds, поки це може знизити витрати для компаній, що працюють у Великій Британії, це

вимагатиме більшої розбіжності між режимами конкуренції Великобританії та ЄС, що, можливо, зробить це більш обтяжливим для компаній, які шукають схвалення як у Великобританії, так і в ЄС у майбутньому;

– повернення відповідальності за конкуренцію в секторах із мережевими монополіями регульованих активів – таких як авіація, фінансові послуги, газ та електроенергія, зв'язок – від регуляторних органів сектору назад до СМА. Пенроуз стверджує, що «не існує ніякої внутрішньої причини, чому ці сектори не повинні стати нормально конкурентоспроможною галуззю, з такими ж високими стандартами, сильними конкуренція та споживчі повноваження як інші частини нашої економіки»;

– «вирівняти» економіку Великобританії шляхом запровадження місцевих та регіональних окружних судів з конкуренції для більш швидкого, дешевого та ефективного розгляду скарг; і розширення ресурсів, доступних і обов'язків команд місцевого самоврядування Trading Standard, які досліджують та забезпечують місцеві шахрайства та проблеми споживачів;

– обмеження надання державних субсидій там, де це є «неминуче» за обмеженою кількістю попередньо визначених правових підстав, таких як національна безпека, охорона здоров'я чи фінансова стабільність [28].

## Висновки до розділу 1

Останні кілька років стали свідками зростаючої академічної та політичної дискусії щодо кращих способів концептуалізації та вимірювання конкурентоспроможності. Еволюція цієї дискусії традиційно коливалася навколо чотирьох ідей: поділ праці та спеціалізація, частка ринку, витрати/ціни та продуктивність.

У той час як класична теорія порівняльних переваг тривалий час домінувала в думці про міжнародну торгівлю, сьогодні вона визнається як неповне пояснення конкурентних переваг фірм у сучасному бізнесовому середовищі.

Розвиток технологій та інновацій, а також проблеми з навколишнім середовищем та дефіцитом ресурсів створили як нові можливості, так і обмеження для досягнення, підтримки та підвищення конкурентоспроможності проти суперників у все більш складній, глобалізованій економіці.

Хоча фактори, пов'язані з фірмою, такі як матеріальні та нематеріальні активи, процеси, продуктивність та мережі, ефективно визначають і сприяють конкурентоспроможності, на нього також впливає низка державних політик, а також офіційних та неформальних інститутів.

Державні витрати та податки, обмінні курси, процентні ставки та державна регуляторна діяльність є прикладами ключових макроекономічних детермінант конкурентоспроможності.

Розробка державної політики щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу вимагає розуміння основних факторів, які сприяють або перешкоджають конкурентоспроможності фірм. Однак ці фактори можуть відрізнятися залежно від країни, регіону чи галузі. Аналіз літератури свідчить, що для найменш розвинутих країн однією з головних перешкод для досягнення конкурентоспроможності є труднощі з відкриттям їхніх економік для глобальних сил конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність є комплексним поняттям, що визначається множинністю факторів, видається, що найбільш доцільним способом оцінки рівня конкурентоспроможності є використання багатовимірних або композиційних показників (індексів) конкурентоспроможності.

Однак побудова складених показників може бути пов'язана з дилемою вибору відповідних змінних (окремих показників) і ваг, що представляють їх відносну важливість (пріоритет), а також з вибором методу агрегування.

Подальше дослідження конкурентоспроможності націй, регіонів, галузей, галузей та окремих підприємств чи фермерських господарств є бажаним, оскільки це може допомогти виявити конкурентні позиції відповідних об'єктів та відстежити зміни їхньої ефективності в часі. Така інформація може бути корисною під час формулювання та реалізації майбутньої політики сприяння конкурентоспроможності керівниками фірм та урядами різних рівнів.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ФАРМІНДУСТРІЇ

#### 2.1. Аналіз ринку фарміндустрії, індустрії здоров'я та краси Великобританії

Оскільки компанія «Boots UK Limited» – це британська мережа ретейлерів в області здоров'я та краси та фарміндустрії, тобто аптек, то проаналізуємо ринок саме в цих областях.

Фармацевтичний сектор Великобританії є великим світовим центром виробництва фармацевтичних препаратів і має вирішальне значення для економіки Великобританії.

Деякі з положень ринку наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Положення фармацевтичного ринку Великобританії, 2021 рік  
Джерело: складено автором

Фармацевтичний сектор Великобританії має ряд унікальних характеристик. Однією з них є те, що ринок має єдиного клієнта і фіксовані ціни. У галузі представлений один основний клієнт, NHS. Національний інститут охорони здоров'я та охорони здоров'я (NICE) проводить оцінку нових ліків, після чого NICE дає рекомендації NHS. Потім NHS вирішує, які ліки включити в систему рецептів, тобто які ліки пропонувати пацієнтам безкоштовно.

Бюджет охорони здоров'я Великобританії у 2020/21 році становив 124,7 млрд фунтів стерлінгів, що на 1,8% більше, ніж у попередньому році.

Високий внутрішній попит на фармацевтичну продукцію був зумовлений пандемією корона вірусної інфекції та зростанням поширеності хронічних захворювань, а саме:

- у Великобританії продовжує зростати захворюваність на рак, причому на рак молочної залози, передміхурової залози та колоректального раку припадає понад 50% усіх видів раку;

- за останні 20 років кількість діагнозів цукрового діабету зросла більш ніж вдвічі;

- прогнозується, що до 2035 року кількість людей з ожирінням у Великобританії подвоїться.

Витрати лікарень Великобританії на продукти охорони здоров'я продовжують зростати через:

- збільшення кількості хворих;

- використання нових, дорогих методів лікування.

Дослідження та розробки залишаються сферою сильного зростання у Великобританії, включаючи 146 мільйонів фунтів стерлінгів державного фінансування, виділених до 2023 року для передової терапії, медицини та розробки та виробництва вакцин.

США є найбільшим ринком покупців фармацевтичних препаратів [35]:

- зараз на США припадає майже половина (49%) фармацевтичних продажів у всьому світі за вартістю, за ними йде Європа (21,5%);

- у 2020 році FDA США схвалило 64 нові препарати;
- у США зростають продажі ліків для онкології, імунології та нервової системи, тобто ліків, пов'язаних із якістю життя при старінні людини.

Очікується, що експорт із Великобританії до США стабілізується через:

- виведення на ринок нових ліків;
- послаблення £;
- послаблення цінової конкуренції в США, оскільки очікується, що деякі виробники скоротять продажі ліків у США, наприклад, Novartis і Teva pharmaceutical.

Однак невизначеність щодо майбутнього Закону США про доступне лікування залишається проблемою, а також життєздатність і обсяг торговельної угоди між США та Великобританією після Brexit.

Очікується, що країни, що розвиваються, як Китай, Індія та Бразилія збільшать витрати на фармацевтику протягом найближчих років у міру зміцнення їх економіки.

Уряди все більше прагнуть покращити медичну допомогу в цих країнах.

Населення стає багатшим, отже:

- вони можуть дозволити собі лікування та ліки;
- зростає поширеність захворювань способу життя, таких як рак і діабет.

Китай є найбільш зростаючим експортним ринком для фармацевтичної продукції Великобританії через:

- зростання сприйняття «західної» медицини;
- видалення тарифів, що полегшило доступ.

Дослідження ІМТ прогнозують, що до 2025 року фармацевтичний дохід від ринків, що розвиваються, може досягти 381 мільярд фунтів стерлінгів, що на 227% більше, ніж у 2010 році [35].

Brexit призвів до великої невизначеності серед британських фармацевтичних компаній.

Доступ до кваліфікованої робочої сили та фінансування:

- фармацевтичний сектор Великобританії, будучи сектором із високою інтенсивністю досліджень і розробок, потребує доступу до кваліфікованих працівників та фінансування;

- після Brexit фармацевтичні підприємства та університети Великобританії більше не матимуть доступу до фінансових ініціатив ЄС, таких як Horizon 2020. (Примітка: наразі Великобританія отримує 15% від усього фінансування Horizon 2020, що дорівнює 4 мільярдам євро) [35];

- зв'язки з партнерами ЄС послабнуть, оскільки фінансовані ЄС спільні дослідницькі програми виключатимуть постачальників наукових досліджень із Великобританії;

- таким чином, можливо, що база фармацевтичних досліджень і розробок у Великобританії скоротиться, принаймні спочатку.

Додаткові витрати:

- фармацевтичні виробники Великобританії очікують, що у разі жорсткого Brexit доведеться створювати додаткові операції в ЄС, щоб забезпечити доступ до ланцюга поставок і ринків;

- очікується, що додаткові лабораторії, розташовані на території ЄС, для тестування випуску серій стануть необхідними, щоб гарантувати, що британські компанії зможуть продовжувати експорт і розповсюдження своїх фармацевтичних продуктів у ЄС після Brexit.

Регуляторний вплив на нові ліки:

- Європейське медичне агентство (ЕМА) вже переїхало з Лондона до Амстердама через Brexit;

- наразі, як тільки препарат отримав схвалення ЕМА, його можна продавати на всіх ринках ЄС і Великобританії;

– якщо після Brexit Великобританія більше не буде використовувати ту саму нормативну базу, додатковий рівень адміністрування відповідності нормативним вимогам збільшить витрати на фармацевтичну розробку.

Доступ до ринку:

– зараз на ЄС припадає 63% загальної фармацевтичної торгівлі Великобританії, причому Німеччина є основним торговим партнером Великобританії;

– митні інспекції при в'їзді до Великобританії можуть призвести до затримок, які можуть негативно вплинути на обслуговування та прибутки, захист та управління інтелектуальною власністю;

– наразі невідомо, як Brexit вплине на захист ІВ і чи залишиться Великобританія частиною Унітарної патентної ініціативи ЄС або Європейського патенту з унітарною дією (EPUE).

У наступній таблиці 2.1 підсумовано економічний внесок фармацевтичної промисловості Великобританії.

Таблиця 2.1

Фармацевтична промисловість Великобританії в 2020 році

		% від загальної кількості
Економічний внесок	£13,8 млрд	0,7%
Зайнятість (2019)	39000	0,1%
Підприємства	630	0,02%

Джерело: складено на основі [25]

У 2020 році галузь внесла в економіку 13,8 мільярдів фунтів стерлінгів, що на 24% менше, ніж у 2010 році.

У Великобританії налічується близько 600 підприємств з виробництва фармацевтичних препаратів, на яких працює 39 000 людей.

Фармацевтична промисловість внесла в економіку Великобританії 13,8 мільярдів фунтів стерлінгів у 2018 році, що становить 0,7% загального економічного виробництва та 7% загального виробництва.

Наступна діаграма (рис. 2.2) показує, як економічний випуск фармацевтичної промисловості змінився за останні 20 років у реальному вираженні, порівняно з економічним виробництвом усієї обробної промисловості та всієї економіки Великобританії.

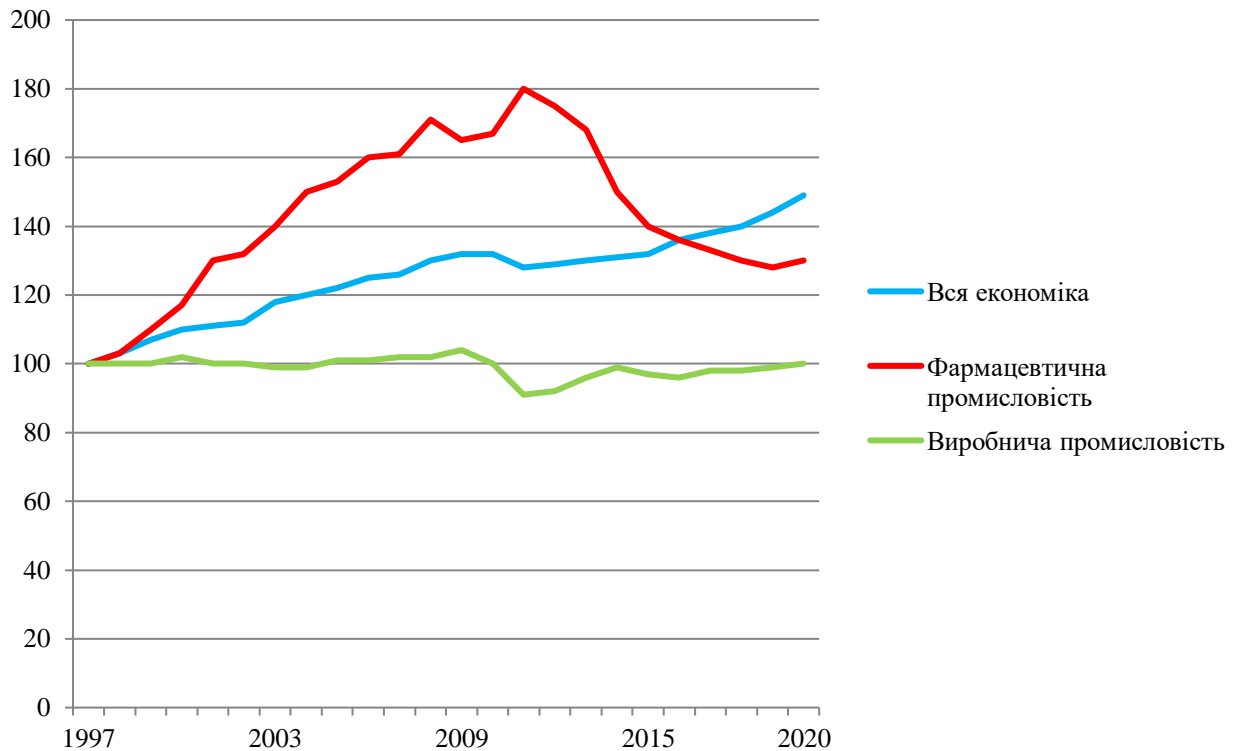


Рис. 2.2. Економічний випуск з 1997 року, індекс реальних умов, 1997=100  
Джерело: складено на основі [45]

Виробництво фармацевтичної промисловості значно зросло з 1997 по 2009 роки. Хоча вся економіка зросла на 32% у реальному вираженні, фармацевтична промисловість зросла на 65%. Загалом виробничий сектор за цей період зріс лише на 3%.

Однак з 2009 року ці тенденції змінилися. З 2009 по 2020 рік економічний випуск фармацевтичної галузі впав на 29%, тоді як вся економіка зросла на 19%, а виробничий сектор зріс на 11%.

За весь період з 1997 по 2020 рр. економічний випуск фармацевтичної промисловості зріс на 27%. Вся економіка виросла на 51%, тоді як виробничий сектор лише на 2% вище.

У 2020 році у Великій Британії у фармацевтичній промисловості було зайнято 39 тис. Зайнятість нерівномірно розподілена по країні. На наступній діаграмі (рис. 2.3) показано кількість людей, зайнятих у фармацевтичній промисловості в кожному регіоні та країні Великобританії [12].

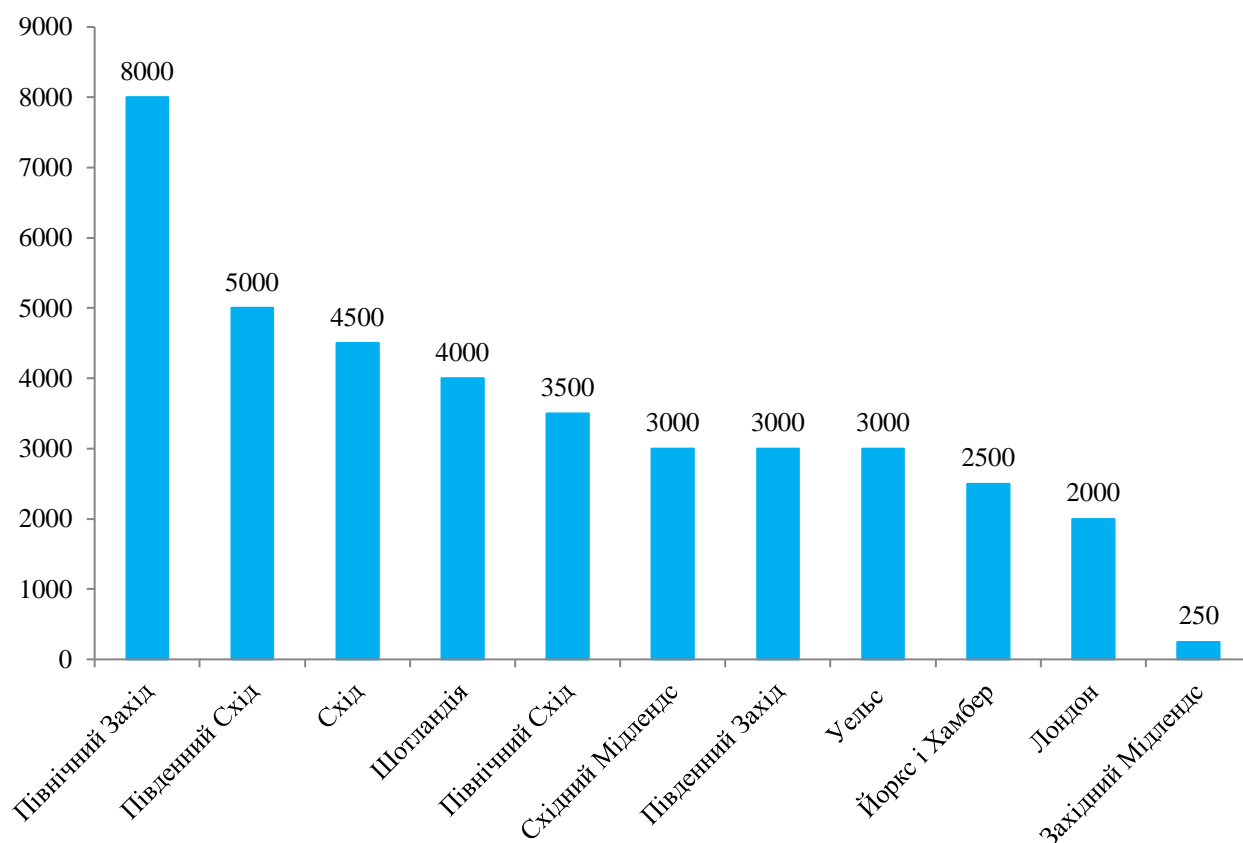


Рис. 2.3. Зайнятість у фармацевтичній галузі за регіонами, 2020 рік  
Джерело: складено на основі [46]

На північному заході Англії в галузі зайнято 8000 людей, що становить 21% фармацевтичної зайнятості у Великобританії. Наступне місце за кількістю зайнятих у фармацевтичній промисловості займає Південний Схід – 5000 або 13% Великобританії.

Існує значна торгівля фармацевтичними препаратами – за вартістю ліки та фармацевтична продукція становлять 6,5% товарів, що експортуються з Великобританії, і 4,7% товарів, імпортованих до Великобританії (табл. 2.2) [34].

Таблиця 2.2

Торгівля фармацевтичними препаратами Великобританії як відсоток усієї торгівлі Великобританії, 2020 рік

	Експорт	Імпорт
ЄС	6,3%	6,7%
За межами ЄС	6,6%	2,4%
Всього	6,5%	4,7%

Джерело: складено на основі [46]

У 2020 році британський експорт фармацевтичної продукції становив 23,5 мільярда фунтів стерлінгів, 46% з яких надійшло до країн ЄС.

У 2019 році британський імпорт фармацевтичної продукції становив 23,4 мільярда фунтів стерлінгів, 76% з яких надійшло з країн ЄС.

Таблиця 2.3

Фармацевтична торгівля Великобританії, 2020 рік, мільярди фунтів стерлінгів

	Експорт	Імпорт	Баланс
ЄС	10,9	17,7	-6,9
За межами ЄС	12,7	5,7	7,0
Всього	23,5	23,4	0,1

Джерело: складено на основі [46]

Майже чверть (23%) британського фармацевтичного експорту припадало на США в 2020 році на загальну суму 5,4 мільярда фунтів стерлінгів. Німеччина була наступним найбільшим пунктом експорту фармацевтичної продукції Великобританії на загальну суму 4,0 мільярда фунтів стерлінгів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Торгівля фармацевтичними продуктами у Великобританії: 10 найкращих партнерів по експорту, 2020 рік

	мільярди фунтів стерлінгів	% від загальної суми
	1	2
США	5,4	23%
Німеччина	3,0	13%
Нідерланди	1,6	7%



Продовження табл. 2.4

	1	2
Ірландська Республіка	1,2	5%
Франція	1,1	5%
Китай	1,0	4%
Італія	1,0	4%
Іспанія	0,9	4%
Японія	0,8	3%
Бельгія	0,7	3%
ЄС	10,9	46%
За межами ЄС	12,7	54%
Світ	23,5	100%

Джерело: складено на основі [35]

Таблиця 2.5

Торгівля фармацевтичними продуктами у Великобританії: 10 найкращих партнерів по імпорту, 2020 рік

	мільярди фунтів стерлінгів	% від загальної суми
Нідерланди	4,7	20%
Німеччина	3,4	14%
Швейцарія	3,1	13%
Бельгія	2,3	10%
Ірландська Республіка	2,1	9%
США	2,1	9%
Франція	1,4	6%
Італія	1,1	5%
Данія	0,5	2%
Іспанія	0,5	2%
ЄС	17,7	76%
За межами ЄС	5,7	24%
Світ	23,4	100%

Джерело: складено на основі [35]

Найбільшим партнером по імпорту фармацевтичних препаратів Великобританії були Нідерланди (20% фармацевтичного імпорту Великобританії на суму 4,7 млрд фунтів стерлінгів). Імпорт до Великобританії з Німеччини становив 3,4 мільярда фунтів стерлінгів, що становить 14% від усього імпорту фармацевтичних препаратів Великобританії (табл. 2.5).

## 2.2. Економіко-організаційна характеристика та аналіз маркетингової діяльності «Boots UK Limited»

Об'єктом дослідження даної випускної роботи є підприємство «Boots UK Limited» – британська мережа роздрібних магазинів в сфері здоров'я та краси та фармацевтики у Сполученому Королівстві та інших країнах і територіях, включаючи Ірландію, Італію, Норвегію, Нідерланди, Таїланд та Індонезію.

Материнська компанія, The Boots Company plc, об'єдналася з Alliance UniChem у 2006 році, щоб утворити Alliance Boots . У 2007 році Alliance Boots купили Колберг Кравіс Робертс і Стефано Пессіна , перейшовши в приватну компанію, а штаб-квартиру перенесли до Швейцарії, що зробило її першою в історії компанією FTSE 100, яку купила приватна інвестиційна компанія. У 2012 році Walgreens купила 45% акцій Alliance Boots з можливістю викупити решту протягом трьох років. Вона скористалася цією опцією у 2014 році, і в результаті Boots стала дочірньою компанією нової компанії, Walgreens Boots Alliance , 31 грудня 2014 року.

Boots є одним із найбільших роздрібних продавців у Великобританії та Ірландії як за доходом, так і за кількістю магазинів. Компанія має 2500 магазинів у Великобританії та Ірландії, починаючи від місцевих аптек і закінчуючи великими магазинами для здоров'я та краси. Її магазини в основному розташовані на головних вулицях і в торгових центрах. Продаються багато товарів для здоров'я та краси, а також надаються послуги оптики та слухопротезії в магазинах. Boots також керує веб-сайтом роздрібною торгівлі та програмою карток лояльності під назвою Boots Advantage Card.

Бачення компанії: бути першим вибором для людей в області фармацевції, благополуччя та краси – це турбота про людей та спільноти по всьому світу.

Мета компанії полягає в допомозі людям у всьому світі жити та бути здоровішими та щасливішими.

Boots Alliance серйозно ставиться до своєї мети надихати та робити світ здоровішим та щасливішим, це відображено в основних цінностях компанії:

- довіра – повага, чесність і відвертість керують діями компанії, щоб робити правильні речі;
- турбота – люди та клієнти надихають діяти з відданістю та пристрасстю;
- інновації – у всьому, що робить компанія, розвивається відкритий і підприємницький настрій;
- партнерство – компанія співпрацює один з одним і партнерами, щоб разом перемагати;
- відданість – компанія працює з суворістю, простотою та спритністю, щоб досягти виняткових результатів;
- інклюзія – компанія має повноваження показати себе на відкритому, привітному та справедливому робочому місці.

«Boots UK Limited» працює разом із зацікавленими сторонами, щоб досягти прогресу та вирішувати такі критичні проблеми, як:

- зміна клімату;
- зростаючий тиск на природні ресурси;
- молодіжне безробіття;
- регенерація центру міста, щоб допомагати об'єднувати громади.

Місія компанії: «Бути найбільш соціально відповідальним роздрібним продавцем у Великобританії на ринку здоров'я та краси».

Компанія робить це шляхом:

- покращення здоров'я клієнтів та їхніх спільнот;
- охорона навколишнього середовища;
- лідер у розробці екологічно чистих продуктів;
- ставлячи клієнтів і колег в центр бізнесу.

Основними видами діяльності компанії «Boots UK Limited» є продаж наступних товарів та послуг:

- ліки за рецептом, які продаються через їхні аптеки;
- роздрібна торгівля (безрецептурними) лікарськими засобами;
- широкий асортимент товарів для здоров'я та краси, включаючи супутні електричні товари (фени, бритви, електричні зубні щітки);
- photography - Boots є визнаним постачальником фотографічних послуг. Традиційно магазини пропонували послуги з обробки фотографій, але з переходом від плівки до цифрової фотографії тепер магазини включають послуги кіоскового друку;
- одяг - асортименти для дітей і малюків, а також одяг для вагітних;
- їжа та напої (під торговою маркою Boots Delicious) – більшість відділень продають продукти харчування та напої під час обіду, які доступні в рамках акції "Meal Deal";
- оптика;
- догляд за слухом.

Станом на 31 серпня 2019 року в шести країнах було 3063 магазини Boots:

- Велика Британія: 2465
- Таїланд: 293
- Норвегія: 159
- Республіка Ірландія: 89
- Нідерланди: 59
- Мальта: 3
- Індонезія: 3

Alshaya Group, оператор франшизи, що базується в Кувейті, оперує рядом Boots-фірмових магазинів на всьому Близькому Сході, в тому числі в Бахреїні, Кувейті, Омані, Катарі, Саудівській Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратах.

Компанія фінансує благодійний фонд Boots Charitable Trust, який є незалежною зареєстрованою благодійною організацією у Великобританії, що

керується Ноттінгемширським громадським фондом. Траст був заснований на початку 1970-х років для фінансування зареєстрованих благодійних організацій, які приносять користь людям, які живуть у графстві Ноттінгемшир.

Крім того, компанія підтримує BBC Children in Need, Macmillan Cancer Support, «WE Feel Good» The Prince's Trust, Boots Orchestra в Ноттінгемі, та Благодійний фонд Boots.

В аналізі діяльності підприємства зробимо SWOT-аналіз, де описані сильні, слабкі сторони підприємства та можливості і загрози (рис. 2.4).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Boots є однією з провідних роздрібних мереж у Великобританії, що спеціалізується на косметичці, продуктах для здоров'я та краси	Роздрібні магазини не представлені в усьому світі в порівнянні з конкурентами
Компанія пропонує інноваційні мультибрендові продукти в широкому асортименті разом із продукцією власних брендів	Залежність лише від ринку Великобританії призводить до коливань
Boots має понад 2500 магазинів у Великобританії та кількох сусідніх країнах	
Сильний брендинг і маркетинг у Великобританії забезпечує високу обізнаність людей	
Більше 50 000 людей працюють у Boots	
Веб-сайт електронної комерції пропонує широкий асортимент продуктів, які клієнти купують онлайн	
Boots пропонує клієнтам картки лояльності та бали, які можна використати, щоб отримати знижки за свою лояльність	
Можливості	Загрози
Поширення на інші країни може допомогти розширити бізнес компанії	Поява гравців електронної комерції, які пропонують різноманітний асортимент, може негативно вплинути на бізнес
Залучення країн, що розвиваються, для кращої глобальної діяльності	Великі нормативні витрати можуть призвести до зменшення доходів від Boots
Розширення асортименту продуктів, а також наявність мультибрендових опцій для клієнтів	Сильна конкуренція з боку місцевих та світових брендів у фармацевтичній промисловості

Рис. 2.4. SWOT – аналіз компанії «Boots UK Limited»

Джерело: складено на основі [11]

Boots є найбільш довіреною компанією в секторі роздрібної торгівлі Великобританії, яка демонструє сильну спадщину та етичний статус,

отриманий від її фармацевтичних операцій. Крім того, бренд відомий своєю продукцією під власною маркою, яка високо оцінюється цільовою аудиторією. Основною перевагою Boots є широкий асортимент продукції на відміну від інших конкурентів, таких як Superdrug, Tesco, ASDA. Вартість продукції, яку пропонують, відносно низька в порівнянні з Superdrug та іншими непрямими конкурентами, такими як супермаркети.

Крім того, магазини Boots також розташовані у відповідних місцях, які допомагають клієнтам легко їх знайти. Також компанія пропонує широкий спектр послуг, таких як доставка додому та консультаційні послуги в порівнянні зі своїми конкурентами.

Компанія не має глобальної присутності і залежить в основному від ринку Великобританії. Крім того, недоліком аптечного бізнесу є те, що багато магазинів мають клінічний дизайн та середовище. Окрім основного бізнесу в сфері краси та охорони здоров'я, бренд прагне підтримувати обсяги продажів у категоріях «Стиль життя», таких як товари для фітнесу або догляду за дитиною. Крім того, Boots не вміє виробляти та споживати продукти охорони здоров'я та краси в реальному часі. Суперництво інших конкурентів, таких як Superdrug, робить бренд відкритим для ринкових ризиків.

Зростаючий інтерес до особистої медичної допомоги відкриває для компанії чудовий потенціал для розробки нових продуктів на ринку носіїв для фітнесу та орієнтації на людей, які піклуються про своє здоров'я. Це може збільшити асортимент продукції, щоб збільшити продажі та прибутковість. Скориставшись послугами фітнес-експертів, компанія може ще більше покращити свій досвід у сфері фітнес-пристроїв.

Після проведення SWOT - аналізу визначити якої стратегії дотримується підприємство, зробимо це за допомогою матриці Ансоффа (рис. 2.5).

Ринок/Товар	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 2.5. Матриця Ансоффа

Джерело: складено на основі [1]

Відповідно до матриці Ансоффа, компанія притримується стратегій проникнення та розвитку ринку товару, це означає, що компанія повинна шукати шляхи розширення долі на існуючому ринку, а також шукати шляхи виходу на новий ринок.

Проведемо маркетинг-мікс аналіз компанії «Boots UK Limited».

Товарна політика (Product)

Boots - провідна мультибрендова мережа роздрібної торгівлі, що базується у Великобританії. Магазини компанії продають різноманітні товари для здоров'я та краси, а також ліки.

Компанія має власний асортимент продуктів харчування та напоїв під назвою «Lunchtime deals». Вони також надають спеціалізовані послуги, такі як догляд за оптикою та слухом у своїх магазинах та окремих закладах. Існує близько 2500 магазинів, розташованих по Великобританії та закордоном.

Види магазинів:

– місцеві аптеки. Це громадські магазини, орієнтовані на здоров'я. Ці магазини невеликі і зручно розміщені в населених пунктах з невеликою кількістю населення (Додаток А);

– флагманські магазини. Це флагманська пропозиція компанії. Вони мають під одним дахом широкий асортимент товарів для здоров'я та краси, а також спеціальні послуги з оптики та слуху. У магазинах також є косметичні засоби преміум -класу та ексклюзивні товари (Додаток Б).

Цінова політика (Price)

Boots пропонує різноманітну продукцію, а отже, товари представлені у різноманітному ціновому діапазоні. Ринок фармацевтичної, косметичної та оздоровчої продукції заповнений подібними компаніями, що пропонують подібні цінності. Саме тому, ціни на продукцію були прийнятні, щоб зробити

їх конкурентоспроможними на ринку. Boots також зробили свою продукцію ексклюзивною і встановили преміальні ціни на вибіркового асортимент продукції. Це було зроблено шляхом колаборацій з іменитими перукарями та випуску продуктів під їх торговими марками. Ці продукти були сформульовані у співпраці з брендами стилістів і вдосконалені, перш ніж випустити їх на ринок. Деякі з цих марок були Tony&Guy, Trevor Sorbie тощо. Щорічний дохід Альянсу Walgreens Boots перевищує 130 мільярдів доларів.

#### Збутова політика (Place)

Аптечні мережі компанії розкидані по Великій Британії, Таїланду, Ірландії, Норвегії тощо. У цих регіонах розміщено понад 2000 магазинів. У компанії також є веб-сайт (інтернет-магазин) для роздрібної торгівлі, де клієнти можуть здійснювати покупки в Інтернеті. Портал електронної комерції містить майже всі продукти, доступні для покупок в Інтернеті.

Понад 90% населення Великобританії живе на відстані 10 хвилин від магазину Boots.

#### Комунікаційна політика (Promotion)

Щоб утримати клієнтів та залучити нових, в компанії існує програма карт лояльності, яка називається картою переваг Boots.

Щоб піднятися над конкурентами, Boots оперує простими та інноваційними рекламними кампаніями, схваленнями знаменитостей та партнерством з перукарями. Компанія має на меті створити емоційний зв'язок між споживачами та брендом. Boots співпрацює з відомими стилістами, такими як Джон Фрейд, Чарльз Вортінгтон, Тревор Сорбі, Нікі Кларк та Лі Стаффорд. Було створено стратегічні партнерські відносини з цими відомими перукарями для просування магазинів компанії як сучасного, стильного бренду в очах споживачів. Компанія виготовляє вироби і продає їх під іменами знаменитостей-перукарів. Це допомогло компанії залучити нову та молоду аудиторію. Це також допомогло перукарям, тому що вироби з їх назвами були представлені в 2500 салонах по всій Великобританії.



Щоб збільшити свій дохід, компанія також надала такі пропозиції, як купити 3 за ціною 2, отримати подарунки з купівлею продуктів у магазині Boots та дати 50% знижку на купони. 3 за ціною 2 була найпопулярнішою рекламною акцією, оскільки це призвело до зростання продажів на 300%, прихід нових клієнтів та збільшення прибутку.

Компанія має синьо-білий логотип, який написаний скорописом на синьому круговому тлі.

Бренд також надав спонсорську допомогу кільком міжнародним спортивним подіям, таким як Чемпіонат світу з футболу серед жінок, Кубок Європи тощо (Додаток В).

#### Люди (People)

Boots працює з близько 20 000 медичних працівників, з яких 6000 - фармацевти. В компанії працює понад 50 000 людей, у них є магазини та їхня продукція продається у більш ніж 100 країнах. Основна увага компанії полягає в тому, щоб мати добре навчених співробітників та обслуговувати своїх клієнтів.

#### Процес (Process)

Boots - це роздрібний магазин роздрібної косметики та товарів для здоров'я. Ця продукція безпосередньо закуповується у відповідних виробників і зберігається на складах. При виникненні потреб вони транспортуються до виставкових залів, звідки продаються покупцям. Також компанія має відділи досліджень та розробок, де вони розробляють нові продукти у співпраці з великими косметичними брендами. Це створило величезний масовий ринок преміальної косметики.

Проведемо PESTEL аналіз компанії.

#### Політичні фактори

Зростання глобалізації представляє виклик, а також можливість розвиватися. Компанія може вийти на нові ринки, що розвиваються, через спільні підприємства або партнерство, щоб дослідити ці нові ринки. Завдання

буде полягати в тому, щоб конкурувати з невідомими силами та постачати найкращі/ фінансово спроможні продукти з усього світу.

Різні політичні рішення можуть мати величезний вплив на діяльність бізнесу та його результативність. Наприклад, вплив державної політики Великобританії на бізнес, що дозволяє деяким великим супермаркетам відкривати численні фармацевтичні магазини у своїх магазинах. Уряд вважає, що така політика збільшить послуги NHS та покращить охорону здоров'я. Такий крок не допоможе компанії, натомість він створить величезну конкуренцію, яка зрештою змусить знизити ціни на свою продукцію.

#### Економічні фактори

Світова економічна рецесія погано позначається на кожному секторі бізнесу, включаючи охорону здоров'я, і багато підприємств страждають. Відбулося значне зростання цін на охорону здоров'я у всьому світі, що вплинуло на те, як клієнти витрачають і скільки вони хочуть витратити на купівлю медичних продуктів, особливо косметичних засобів. На додаток до цього, зростаючі витрати на паливо також мають величезний вплив на канал ланцюжка поставок Alliance Boots, що призводить до загального зростання цін, збільшення цін та передачі їх споживачам.

#### Соціальні чинники

Соціальні фактори сприяють поглибленню поінформованості про те, як кожен повинен піклуватися про себе, здійснювати фізичні вправи, яку корисну для організму їжу приймати та багато іншого. Наприклад, урядова кампанія, яка пропагує здорове харчування, що спричиняє стрімке зростання рівня ожиріння у Великобританії. Така інформація сприяє збільшенню продажів Alliance Boots, заохочуючи клієнтам спробувати його здоровіші продукти за нижчою ціною, ніж інші компанії.

### Технологічні фактори

Еволюція Інтернету допомагає роздрібним продажам через Інтернет, Alliance Boots використовує технології Інтернету на свою користь, оскільки зараз Інтернет приносить більше третини всього доходу від продуктів та послуг Alliance Boots. Центр інновацій Alliance Boots інвестує значні кошти у розвиток винахідливих продуктів та технологій, які зосереджені на:

- способи діагностики лікування та моніторингу ключових аспектів здоров'я, краси та добробуту;
- надання позитивної підтримки застарілим продуктам і дуже наполеглива робота з виробництва нових продуктів.

### Фактори навколишнього середовища

Зараз багато країн привертають увагу до екологічної енергії, ніж раніше, через ризик глобального потепління, що стає реальністю. Багато компаній, таких як Alliance Boots, відіграють ключову роль у скороченні вуглецевого сліду та підвищенні енергоефективності. Через це Alliance Boots доведеться більше інвестувати у екологічно чисті продукти (продаж здорових органічних продуктів) та зменшення їх впливу вуглецевого сліду на навколишнє середовище.

### Юридичні чинники

Фармацевтична промисловість має багато нормативних та законодавчих обмежень. У багатьох країнах також зростає культура судового розгляду. Згідно з юридичним фактором, компанія гарантує, що продукція приносить користь клієнтам.

Сегментацію споживачів компанії проведемо за такими групами факторів, як: соціально-демографічні, поведінкові, географічні, психографічні.

Соціально-демографічні факторами: сегментація за віком (рис. 2.6), сегментація за статтю (рис. 2.7), сегментація за доходом (рис. 2.8).

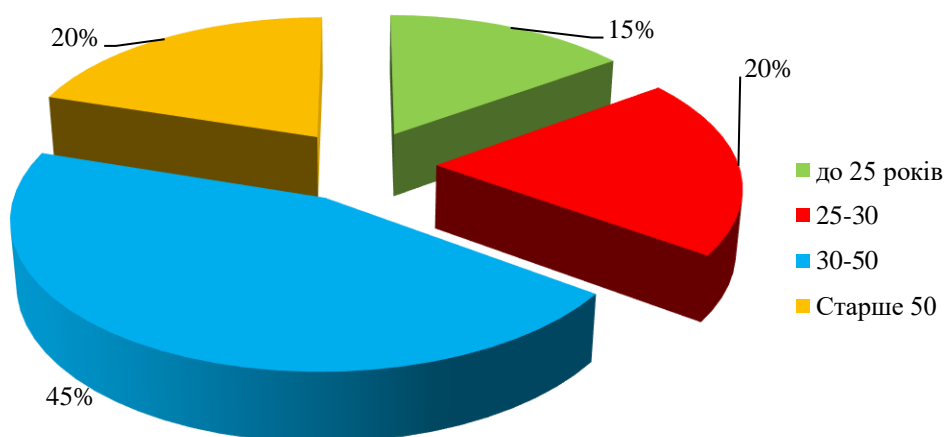


Рис. 2.6. Сегментування споживачів за віком

Джерело: складено автором

З рис. 2.6. бачимо, що основними споживачами продукції компанії є люди віком від 30 до 50 років. Бажання та здібності споживачів змінюються з віком. У компанії є продукти для людей різного віку. Наприклад, у них є окремий розділ для дитячих іграшок різного віку.

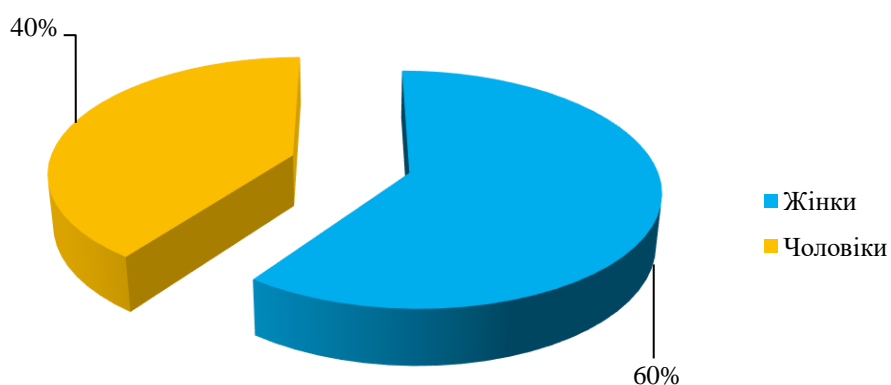


Рис. 2.7. Сегментування споживачів за статтю

Джерело: складено автором

З рис. 2.7. видно, що основними покупцями продукції компанії виступають жінки.

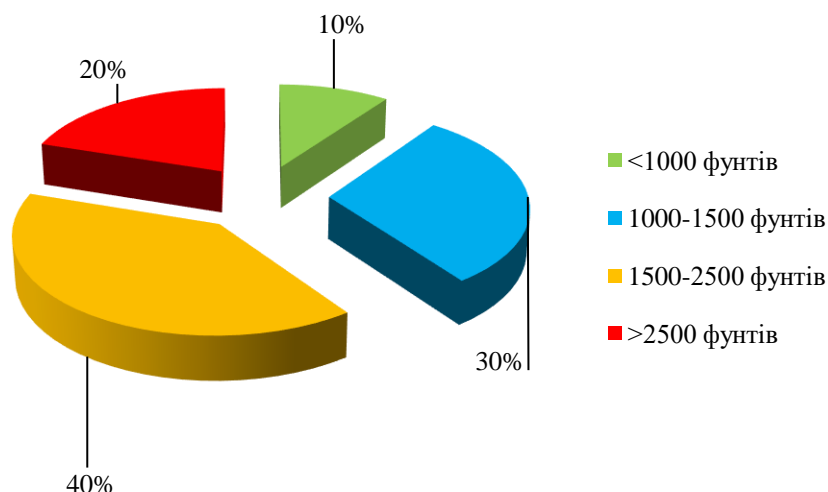


Рис. 2.8. Сегментування споживачів за доходом

Джерело: складено автором

Рівень доходів споживачів є важливим фактором при сегментації ринку, оскільки саме він розподіляє рівень можливих витрат споживачів при придбанні будь-якого товару. Тобто, присутня пряма залежність вибору продуктів за ціною від рівня доходу споживачів. Отже, з рис. 2.8 видно, що основними споживачами продукції за доходом, є покупці з доходом від 1000 до 2500 фунтів.

Поведінковим фактором виступає сегментація споживачів за частотою купівлі (рис. 2.9).

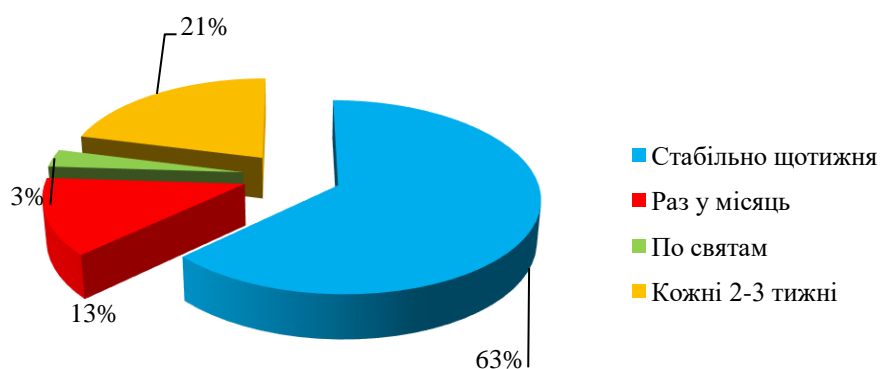


Рис. 2.9. Сегментація споживачів за частотою купівлі

Джерело: складено автором

Основна частина споживачів купують продукцію компанії стабільно щотижня.

Сегментацію споживачів за географічним фактором зображено на рис. 2.10.

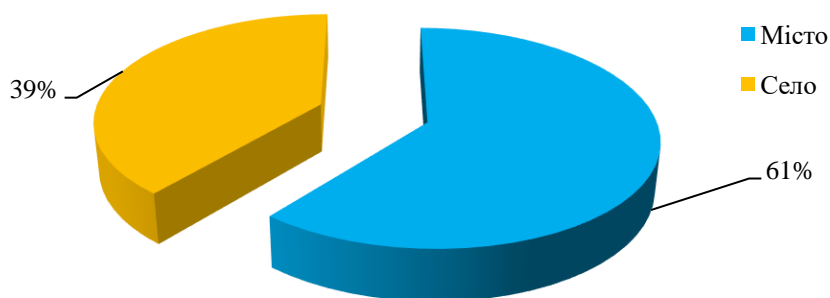


Рис. 2.10. Сегментація споживачів за географічним фактором  
Джерело: складено автором

Кількість споживачів, які більше купують продукцію компанії проживають у місті.

Психографічним фактором сегментації є ступінь готовності до сприйняття товару (рис. 2.11).

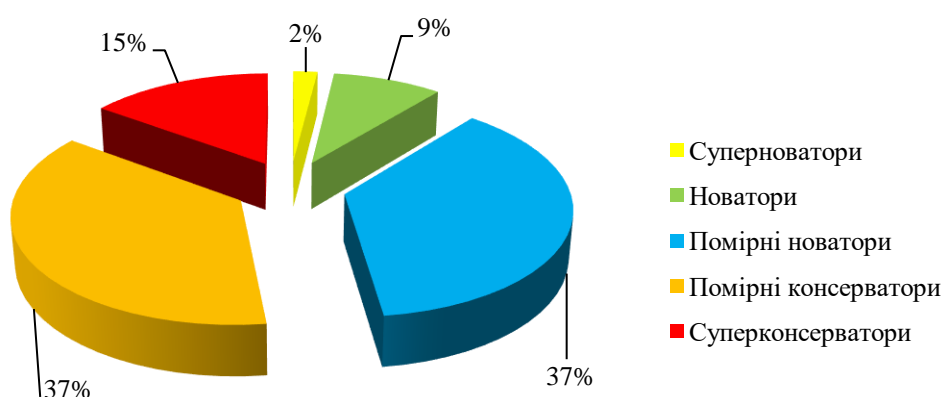


Рис. 2.11. Сегментація споживачів за ступенем готовності до сприйняття товару  
Джерело: складено автором

З сегментації бачимо, що основна частина споживачів є помірними новаторами і помірними консерваторами, а це свідчить про те, що при виході на ринок нового продукту, підприємству не слід розраховувати на високу активність.

Загальний портрет споживача відобразимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Загальний портрет споживача компанії «Boots UK Limited»

Фактор	Характеристика
Вік	Основними споживачами є люди середнього віку від 30-50 років.
Стать	За гендерною приналежністю частіше купують жінки (60%).
Дохід	Основними споживачами за доходом, є сегмент з доходом від 1000 до 2500 фунтів.
Сприйняття товару	Цільовим сегментом підприємства є помірні новатори та консерватори, тобто ті, що іноді пробують нове, якщо правильно використовувати комунікації.
Частота купівлі	Найчастіше споживачі купують продукти компанії щотижня (63%).
Географічне розташування	Найбільше споживачів купують продукцію, які проживають у місті.

Джерело: складено автором

### **2.3. Аналіз основних конкурентів компанії та оцінка конкурентоспроможності підприємства**

Основними конкурентами компанії «Boots UK Limited» на ринку Великобританії є:

- Tesco;
- Asda;
- Superdrug;
- Morrisons.

Проаналізуємо детальніше кожного конкурента.

Tesco — одна з найбільших транснаціональних конгломератів у світі, яка в основному зосереджена на роздрібній торгівлі бакалійними товарами та загальними товарами.

У Великобританії компанія займає понад 28,4% загальної частки ринку. Крім того, компанія має свої торгові точки в семи країнах та трьох континентах, таких як Європа, Північна Америка та Азія.

У Великобританії Tesco наразі має понад 2200 магазинів, які можуть варіюватися від великих магазинів у стилі гіпермаркетів Extra до інших невеликих торгових точок Express High Street. Успіх Tesco в Інтернеті пов'язаний з розширенням клієнтської бази через онлайн-сайт і додаток, за допомогою якого компанія залучає більше мільйона постійних клієнтів і продає величезну різноманітність оригінальних категорій продуктів, коли справа доходить до продуктів [11].

В аналізі діяльності підприємства зробимо SWOT - аналіз, де описані сильні, слабкі сторони підприємства та можливості і загрози (рис. 2.12).



Сильні сторони	Слабкі сторони
Має понад 7000 магазинів у різних країнах світу	Компанія зіткнулася з юридичними проблемами та судовими позовами, які зашкодили іміджу її бренду
Компанія має власні торгові марки, що забезпечує високу позицію бренду на ринку	Tesco має обмежену присутність у країнах, що розвиваються, порівняно з кількома конкурентами
Tesco дотримується нових передових технологій пакування, що надає споживачеві унікальну диференціацію	
Бренд Tesco добре зарекомендував себе завдяки своїм інноваційним маркетинговим і рекламним стратегіям, а також хорошій діяльності з моменту заснування в 1919 році	
Річний дохід компанії в усьому світі становить понад 60 мільярдів доларів	
Компанія має повноцінний портал електронної комерції, що дозволяє своїм клієнтам робити покупки в Інтернеті, а товари доставляються безпосередньо додому	
Для своїх постійних клієнтів компанія має хорошу програму лояльності, яка пропонує ряд переваг постійним клієнтам	
Можливості	Загрози
Tesco може планувати вийти на ринки, що розвиваються, і розширити сферу своєї діяльності	Продукти та послуги можуть імітувати конкуренти, тому для досягнення унікальності необхідні постійні інновації
Використовувати цифрові медіа та їх присутність в електронній комерції, щоб розширити охоплення міжнародної аудиторії	Державна політика та оподаткування можуть вплинути на бізнес-операції Tesco

Рис. 2.12. SWOT - аналіз компанії «Tesco»

Джерело: складено на основі [58]

ASDA є дочірню компанію Walmart, яка має 635 торгових точок, 584 з яких є супермаркетами. ASDA також управляє супермаркетами більшого формату, які продають такі предмети, як одяг та меблі на додаток до продуктів. Конкурентна стратегія ASDA надає пріоритет підтримці найнижчих цін у так званих бакалійних магазинах Великої четвірки Великобританії. Компанія також вдосконалює макети своїх магазинів та онлайн-канал продажів, щоб відобразити зміни звичок покупців. ASDA також працює над покращенням харчової цінності продуктів власної марки.

Цільова група - більшість одружених людей, які є активними користувачами інтернету.

Позиціонування – дешевий магазин у Великобританії, який пропонує якісні продукти.

В аналізі діяльності підприємства зробимо SWOT - аналіз, де описані сильні, слабкі сторони підприємства та можливості і загрози (рис. 2.13).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Постійно спілкується зі своїми клієнтами через соціальні мережі – запитує відгуки, проводить конкурси тощо.	ASDA має обмежену глобальну присутність у порівнянні з кількома іншими конкурентами
Компанія є соціально відповідальною через ініціативи КСВ	
ASDA має понад 150 000 співробітників, які працюють у понад 500 магазинах	
Сильна підтримка материнської компанії Walmart може бути використана для збільшення бізнесу та проникнення	
Можливості	Загрози
Розширення в нових напрямках: аптеки, оптики, ювелірного відділу та фотовідділу	Цінова війна з іншими брендами роздрібних мереж
Вихід на ринки, які розвиваються, як-от Індія, Китай тощо	Постійна зміна політики різних центральних урядів

Рис. 2.13. SWOT - аналіз компанії «ASDA»

Джерело: складено на основі [58]

### Morrisons

Компанія була заснована в 1899 році і працює в галузі гіпермаркетів і суперцентрів. Компанія має понад 492 супермаркети та понад 50 магазинів. Morrisons керує понад 18 підприємствами з виробництва харчових продуктів, а також має вісім центрів розподілу та безпосередньо залучає фермерів до отримання свіжої та якісної птиці, м'яса та продуктів.

В аналізі діяльності підприємства зробимо SWOT - аналіз, де описані сильні, слабкі сторони підприємства та можливості і загрози (рис. 2.14).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Має понад 500 магазинів у Великобританії з штатом понад 130 000 співробітників	Morrisons має обмежене географічне охоплення в порівнянні з деякими іншими великими брендами
Компанія має лістинг на Лондонській фондовій біржі та індексі FTSE	Передбачувані минулі проблеми, що стосуються прав фермерів, вплинули на імідж компанії
Morrisons — одна з найбільших компаній-супермаркетів у Великобританії	
Можливості	Загрози
Компанія може задіяти зростаючий ринок органічних продуктів	Збільшення податків та зміна політики уряду
Зростаючий попит на приватні марки може допомогти компанії розвиватися	Збільшення бізнесу компаній електронної комерції може зашкодити бізнесу звичайних роздрібних магазинів

Рис. 2.14. SWOT - аналіз компанії «Morrisons»

Джерело: складено на основі [58]

### Superdrug

Superdrug - роздрібний продавець продуктів здоров'я та краси у Сполученому Королівстві та другий за величиною після Boots.

Superdrug торгує майже в дев'яти сотнях магазинів у Великобританії та Ірландії, а також обслуговує Данію, Фінляндію та Швецію в інтернеті. У компанії працює понад 14 тисяч працівників. Окрім пропозицій товарів для здоров'я та краси в Інтернеті та в магазинах, у понад 220 магазинах є аптеки з консультаційними кабінетами, а ще у 19 – клініки з медсестрами. Компанія підтримує зв'язки з дочірніми компаніями, які також належать AS Watson Group: Savers і The Perfume Shop .

Зробимо оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства «Boots UK Limited».

Для цієї оцінки було відібрано три основні конкуренти підприємства та виставлені експертні оцінки від 1 (мінімальна оцінка) до 5 (максимальна оцінка). В результаті оцінка конкурентоспроможності підприємства має наступний вигляд і розміщується в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Оцінка конкурентоспроможності підприємства «Boots UK Limited»

Параметри	Boots UK Limited	Tesco	ASDA	Morrisons	Superdrug
Престиж компанії	4,8	4,7	4,5	4,7	4,5
Асортимент	4,8	4,2	4,1	4,2	4,4
Програма лояльності	4,6	4,7	4,1	4,3	4,6
Доступність товару	4,8	4,8	3,9	3,9	4,5
Довіра до марки	4,7	4,6	4,1	4,3	4,6
Ціна	4,0	4,7	4,3	4,3	4,8
Ефективність маркетингових комунікацій	4,6	4,7	3,8	3,9	4,2
Сучасність технологічних засобів	4,8	4,6	4,0	4,7	4,3
Сумма	37,1	37,0	32,8	34,3	35,9

Джерело: складено автором

Престиж компанії: порівнювані компанії мають майже однакові показники, адже всі вони є основними великими компаніями на ринку Великобританії.

Найкращий асортимент представлений в «Boots UK Limited». В «Tesco», «ASDA,» та «Morrisons» асортимент менший, особливо якщо йдеться про товари для краси, адже ці магазини спеціалізуються на продажі бакалії, але так як закон Великобританії дозволяє на території продуктового магазину розташовувати аптеки, це є великою перевагою для цих компаній. «Superdrug» має дещо інший асортимент ніж в «Boots UK Limited», адже основний сегмент компанії це молоді люди.

«Boots UK Limited» має програму лояльності, яка називається Boots Advantage (Додаток Г). Як і багато карт лояльності, ви заробляєте бали за гроші, витрачені в магазині або в Інтернеті. Після того, як ваші бали Boots Advantage будуть накопичені, ви можете використати свої бали, щоб оплатити покупки. За кожен £1, витрачений в магазині Boots або в Інтернеті споживач отримує 4 бали. З картою Boots Advantage студенти також отримують знижку 10% на свої улюблені бренди. Мінусом даної програми, я вважаю, є те, що ви не можете оплатити балами покупку, якщо вона дорожча

за ту кількість балів які у вас є. Наприклад, якщо у вас є бали на 10 фунтів стерлінгів і кілька предметів для покупки на загальну суму 20 фунтів стерлінгів, вам доведеться розділити їх, заплативши 10 фунтів стерлінгів або менше за рахунок своїх балів. І окрема транзакція, оплатити решту.

«Tesco» має програму лояльності, яка називається Tesco Clubcard (Додаток Д). Якщо ви робите покупки в Tesco, ви можете збирати бали Clubcard, коли витрачаєте гроші (1 бал за 1 фунт, витрачений в магазині та онлайн, і 2 бали за 1 фунт, витрачений на Tesco Fuel).

Для власників карти в магазині діють спеціальні ціни на окремі продукти. Також на особистий рахунок власника регулярно надходять купони/цікаві пропозиції.

Бали, зароблені від ваших покупок Tesco (і відповідних умов), додаються до вашого облікового запису Tesco Clubcard, де щоквартально вони автоматично перетворюються на ваучери. Отже, якщо ви набрали 1000 балів – на вашому рахунку буде ваучер на £10.

Витратити зароблені бали можна у два способи:

- 1) витратити їх у магазині або в Інтернеті, використовуючи їх як гроші;
- 2) витратити на знижки з партнерами компанії Tesco Rewards (харчування в ресторанах - Prezzo, Pizza Express, Chef & Brewer і Ask Italian, подорожі - Virgin Atlantic Air Miles, Hotels.com, підписки на журнали, поповнення мобільного телефону та інше).

«Morrisons» має програму лояльності, яка називається Morrisons More (Додаток Е).

Споживач отримує 5 балів за кожен витрачений £1, плюс 5 балів за літр пального. Після того, як відмітка у 5000 балів буде на рахунку, споживач ваучер на £5.

У додатку зберігаються ваучери та бали, є можливість сканувати додаток на касі та отримувати доступ до таких зручних інструментів, як пошук магазинів і АЗС, нові рецепти та поточний баланс балів.

Загалом програма схожа на програму «Tesco», але тут немає знижок на товари в магазині.

«Superdrug» має програму лояльності, яка називається Health&Beautycard (Додаток Є).

Споживач отримує 1 бал за кожен витрачений £1. Витратити свої бали можна кратно 100. Це означає, що ви можете використовувати: 100 балів = 1 фунт, 200 балів = £2, 300 балів = £3 і так далі.

Програма має такі переваги: кожного четверга діють спеціальні знижки на окремі групи товарів, на день народження доступний подарунок від компанії, спеціальні членські ціни на окремі товари (приходять на електронну пошту кожному окремо).

Отже, проаналізувавши всі програми лояльності, найкращою є Tesco Clubcard, трохи поступаються Boots Advantage та Health&Beautycard.

Провівши оцінку конкурентоспроможності, отримали лідера ринку «Boots UK Limited». «Tesco» знаходиться на 2 місця, але показники відрізняються незначно, це характерно тим, що досліджуваний ринок не має очевидного єдиного лідера. Через невеликий відрив по сумі, можна сказати, що підприємство конкурентоздатне і може бути лідером ринку в перспективі.

Розглянемо конкурентоспроможність «Boots UK Limited» та його продукції (табл. 2.8). Експертами були виставлені оцінки за бальною шкалою від 1 до 5, тож проведемо аналіз на основі експертних даних.

Таблиця 2.8

## Оцінка конкурентоспроможності «Boots UK Limited»

Параметри	Бальна оцінка					
	0	1	2	3	4	5
Імідж торгової марки						*
Довіра до торгової марки					*	
Асортимент продукції						*
Доступність товару						*
Ціна				*		
Дизайн					*	
Ефективність використання маркетингових комунікацій						*

Джерело: складено автором

Загальний бал =  $5+4+5+5+3+4+5=31$

Оцінимо конкурентоспроможність «Tesco» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Оцінка конкурентоспроможності компанії «Tesco»

Параметри	Бальна оцінка					
	0	1	2	3	4	5
Імідж торгової марки						*
Довіра до торгової марки					*	
Асортимент продукції					*	
Доступність товару						*
Ціна					*	
Дизайн упаковки					*	
Ефективність використання маркетингових комунікацій					*	

Джерело: складено автором

Загальний бал =  $5+4+4+5+4+4+4=30$

Оцінимо конкурентоспроможність «ASDA» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Оцінка конкурентоспроможності компанії «ASDA»

Параметри	Бальна оцінка					
	0	1	2	3	4	5
Імідж торгової марки					*	
Довіра до торгової марки					*	
Асортимент продукції					*	
Доступність товару				*		
Ціна					*	
Дизайн упаковки					*	
Ефективність використання маркетингових комунікацій				*		

Джерело: складено автором

Загальний бал =  $4+4+4+3+4+4+3=26$

Оцінимо конкурентоспроможність «Morrisons» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Оцінка конкурентоспроможності компанії «Morrisons»

Параметри	Бальна оцінка					
	0	1	2	3	4	5
Імідж торгової марки						*
Довіра до торгової марки					*	
Асортимент продукції					*	
Доступність товару				*		
Ціна				*		
Дизайн упаковки						*
Ефективність використання маркетингових комунікацій					*	

Джерело: складено автором

$$\text{Загальний бал} = 5+4+4+3+3+5+4=28$$

Оцінимо конкурентоспроможність «Superdrug» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Оцінка конкурентоспроможності компанії «Superdrug»

Параметри	Бальна оцінка					
	0	1	2	3	4	5
Імідж торгової марки					*	
Довіра до торгової марки					*	
Асортимент продукції					*	
Доступність товару				*		
Ціна						*
Дизайн упаковки					*	
Ефективність використання маркетингових комунікацій				*		

Джерело: складено автором

$$\text{Загальний бал} = 4+4+4+3+5+4+3=29$$

Можна зробити висновок, що лідером є «Boots UK Limited» із оцінкою 31 бал. «Tesco» займає друге місце серед своїх конкурентів із оцінкою 30 балів.



## Висновки до розділу 2

В другому розділі кваліфікаційної роботи був проведений аналіз ринку фарміндустрії Великобританії, а також аналіз ринку здоров'я та краси.

Зокрема по фарміндустрії було виявлено, що з 2009 по 2020 рік економічний випуск фармацевтичної галузі впав на 29%, тоді як вся економіка зросла на 19%, а виробничий сектор зріс на 11%.

Майже чверть (23%) британського фармацевтичного експорту припадало на США в 2020 році на загальну суму 5,4 мільярда фунтів стерлінгів. Німеччина була наступним найбільшим пунктом експорту фармацевтичної продукції Великобританії на загальну суму 4,0 мільярда фунтів стерлінгів.

Найбільшим партнером по імпорту фармацевтичних препаратів Великобританії були Нідерланди (20% фармацевтичного імпорту Великобританії на суму 4,7 млрд фунтів стерлінгів). Імпорт до Великобританії з Німеччини становив 3,4 мільярда фунтів стерлінгів, що становить 14% від усього імпорту фармацевтичних препаратів Великобританії.

Також було описано аналіз маркетингової діяльності компанії «Boots UK Limited». Зокрема було отримано такі дані.

Boots є одним із найбільших роздрібних продавців у Великобританії та Ірландії як за доходом, так і за кількістю магазинів. Компанія має 2500 магазинів у Великобританії та Ірландії, починаючи від місцевих аптек і закінчуючи великими магазинами для здоров'я та краси.

Відповідно до матриці Ансоффа, компанія притримується стратегій проникнення та розвитку ринку товару, це означає, що компанія повинна шукати шляхи розширення долі на існуючому ринку, а також шукати шляхи виходу на новий ринок.

Компанія експортує товари для здоров'я та краси більш ніж у 100 країн світу.

Портрет споживача компанії: жінки, що проживають у місті, з доходом від 1000 до 2500 фунтів, які є помірними новаторами та консерваторами, тобто ті, що іноді пробувають нове, якщо правильно використовувати комунікації.

Основними конкурентами компанії «Boots UK Limited» на ринку Великобританії є: Tesco; Asda; Superdrug; Morrisons.

Також було проведено 2 оцінки конкурентоспроможності з основними конкурентами компанії. За результатами компанія «Boots UK Limited» стала лідером на ринку.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УКРІПЛЕННЯ ТА ПОЛІПШЕННЯ ПОЗИЦІЙ «BOOTS UK LIMITED» НА РИНКУ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

### 3.1. Передумови розробки заходів по укріпленню конкурентних позицій «Boots UK Limited»

В даному розділі за результатами проведеного аналізу конкурентних позицій підприємства «Boots UK Limited» сформулюємо рекомендації щодо вдосконалення стратегії його розвитку.

Заходи по укріпленню конкурентних позицій.

#### 1) Акцент на електронній комерції

У всьому світі індустрія краси зростає (рис. 3.1). Це підтверджують постійне збільшення темпів зростання. Зростання з 483 мільярдів доларів у 2020 році до 511 мільярдів доларів у 2021 році - і з річним сукупним темпом зростання 4,75% у всьому світі - за прогнозами, він перевищить 716 мільярдів доларів до 2025 року. І 784,6 мільярдів доларів до 2027 року [20].

Оскільки країни, що розвиваються, зростають у купівельній спроможності та стають глобалізованими, вони пропонують нові перспективи для міжнародних компаній, щоб увійти — якщо вони разом із ними принесуть продукцію вищої якості, ніж ті, що доступні локально.

За географією домінували Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Північна Америка, що становить понад 60% від загальної кількості (рис. 3.2).

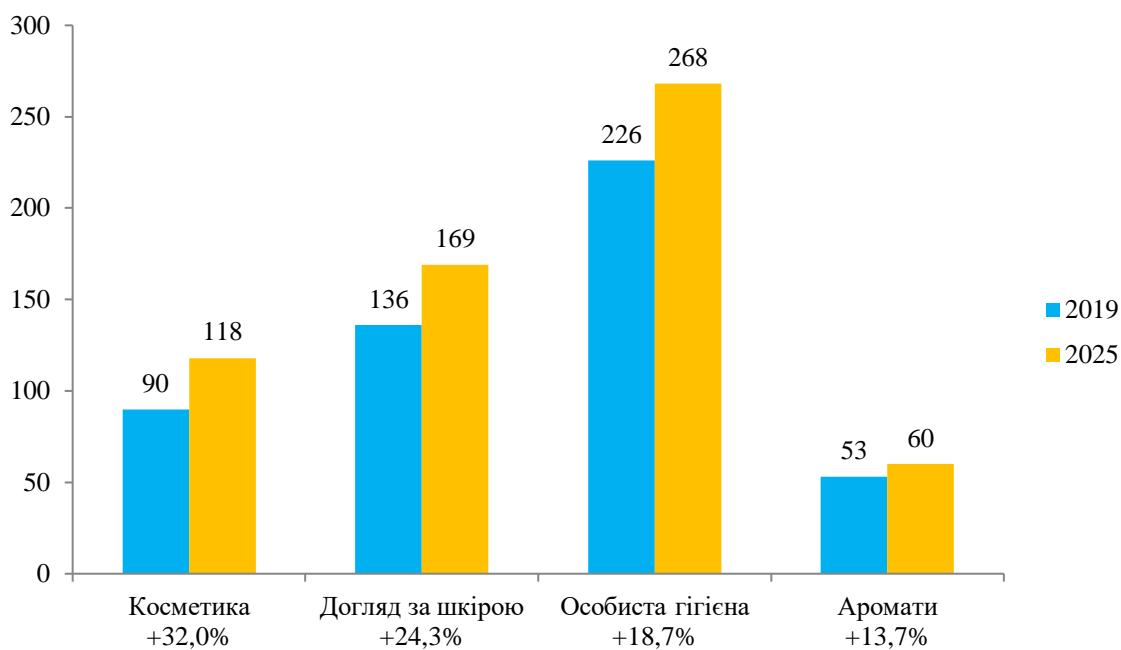


Рис. 3.1. Прибуток сегмента та темпи зростання в індустрії краси, мільярди доларів

Джерело: складено на основі [20]

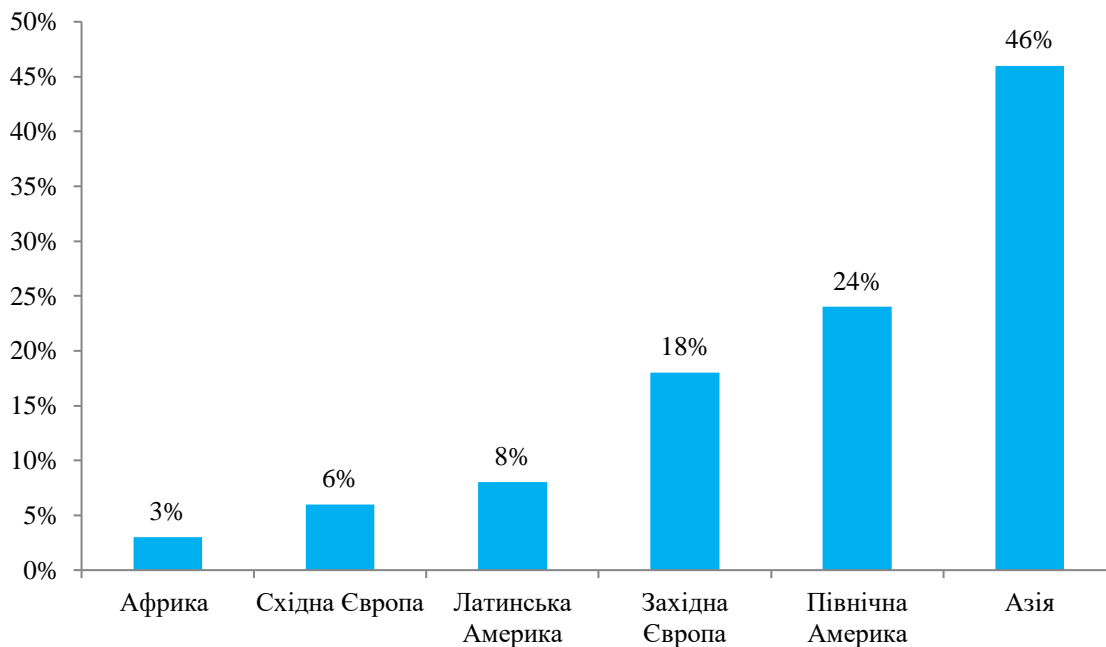


Рис. 3.2. Частки ринку по всьому світу, 2021 рік

Джерело: складено на основі [20]

Оскільки торгові переваги відрізняються від країни до країни, бренди, які хочуть панувати в глобальному масштабі, повинні дотримуватися моделі, орієнтованої на клієнта, яка перетинає як цифрові, так і фізичні канали.

Офлайн-покупки все ще панують, заманюючи колосальні 81% покупців. У той же час частка офлайну зменшується, а онлайн зростає.

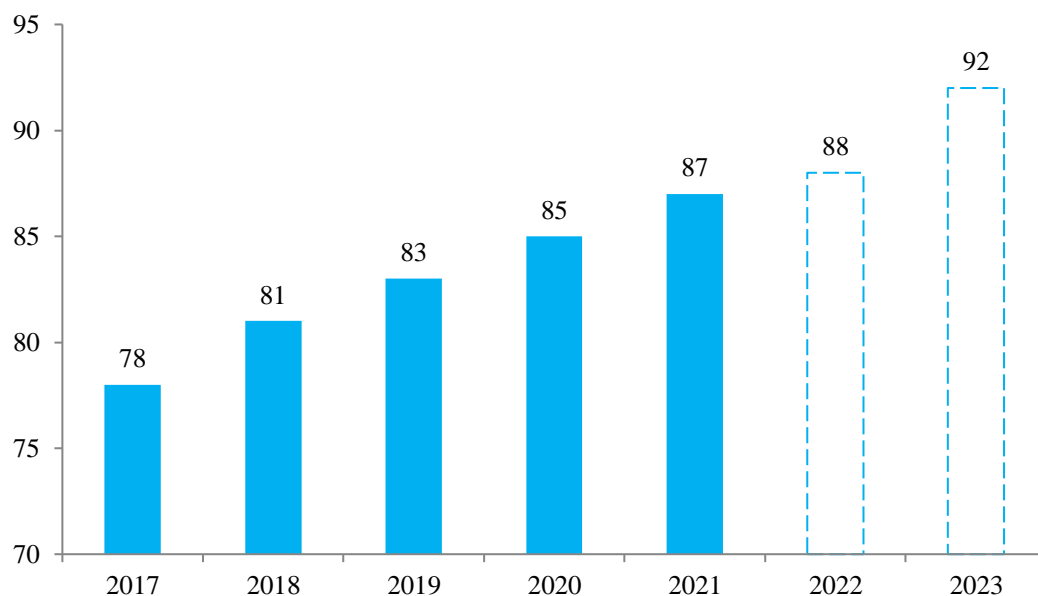


Рис. 3.3. Стан індустрії краси та особистої гігієни в ЄС, мільярди доларів  
Джерело: складено на основі [20]

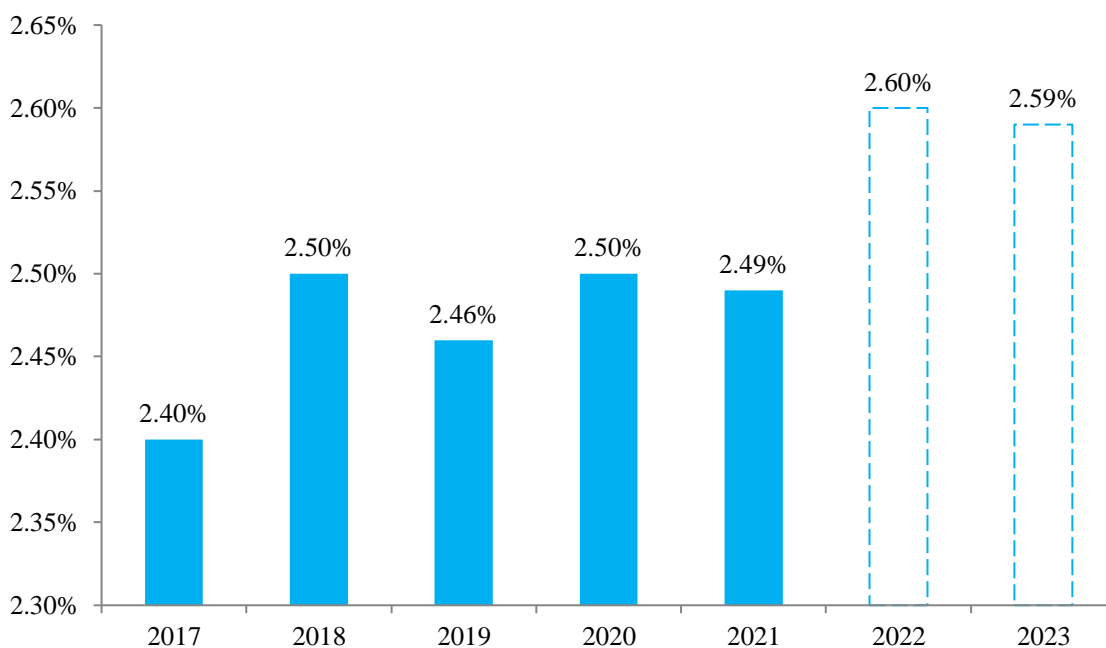


Рис. 3.4. Відсоткова зміна загального зростання ринку  
Джерело: складено на основі [20]

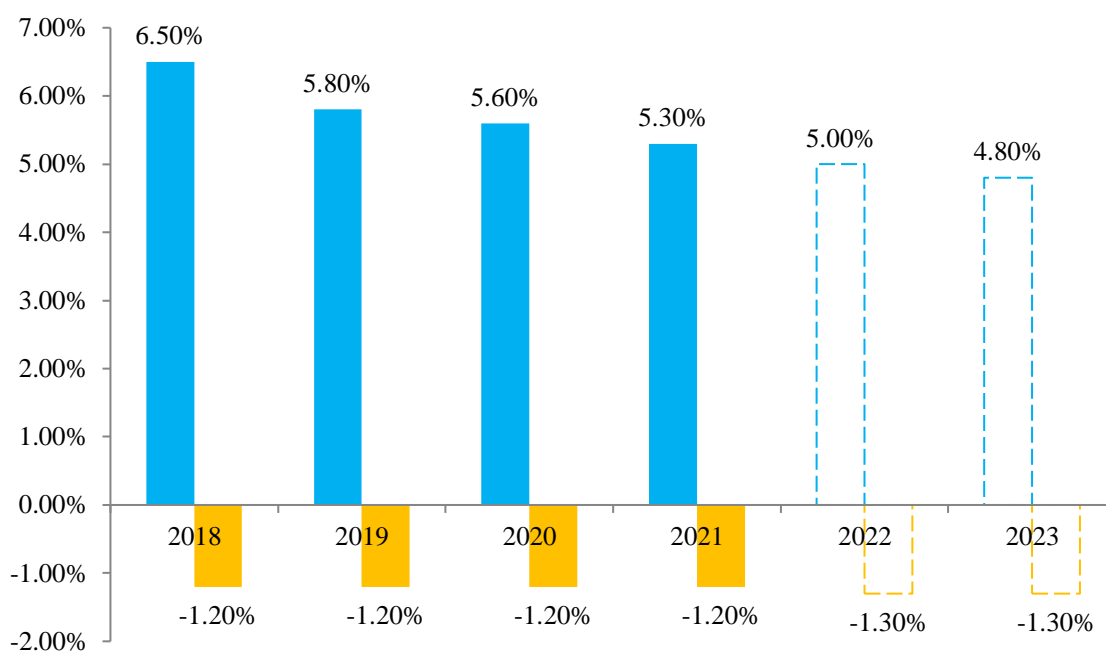


Рис. 3.5. Відсоткова зміна в онлайн-ових і офлайн-ових каналах продажів  
Джерело: складено на основі [20]

Хоча методи дистрибуції розвиваються, традиційні мережі все ще відіграють найбільшу роль. Для тих, хто слідкує за тенденційним зростанням електронної комерції, цей зсув навряд чи є несподіванкою.

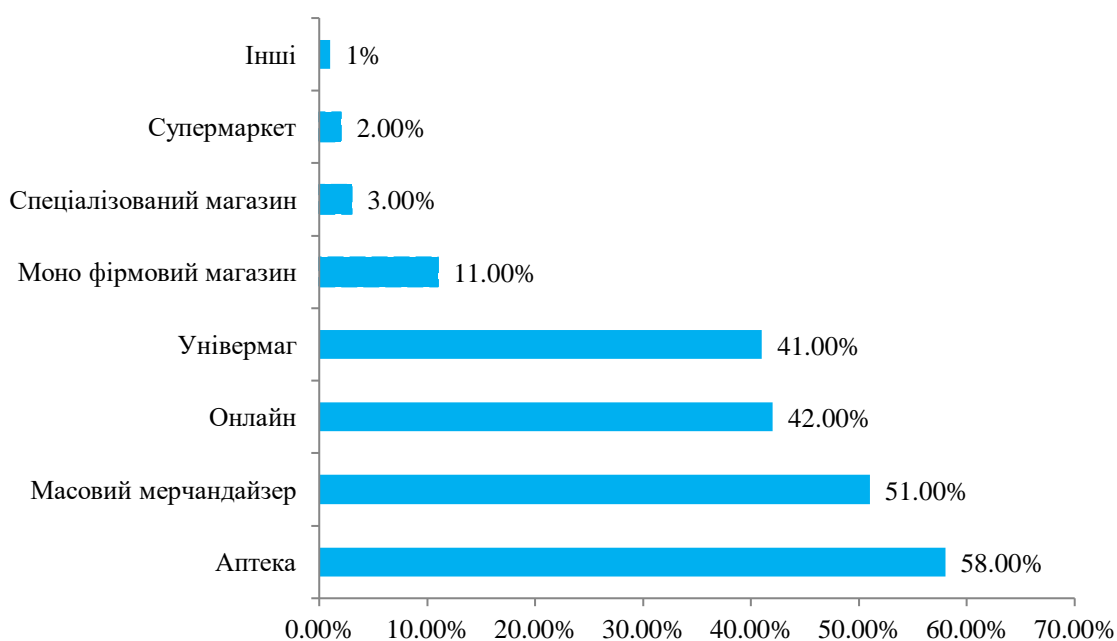


Рис. 3.6. Найпопулярніші напрямки для покупки косметики  
Джерело: складено на основі [20]

Але все одно, все переходить на електронну комерцію. Хоча проникнення електронної комерції за останні роки лише трохи зросло, до 2023 року частка онлайн-комерцій за прогнозами зросте до 48% .

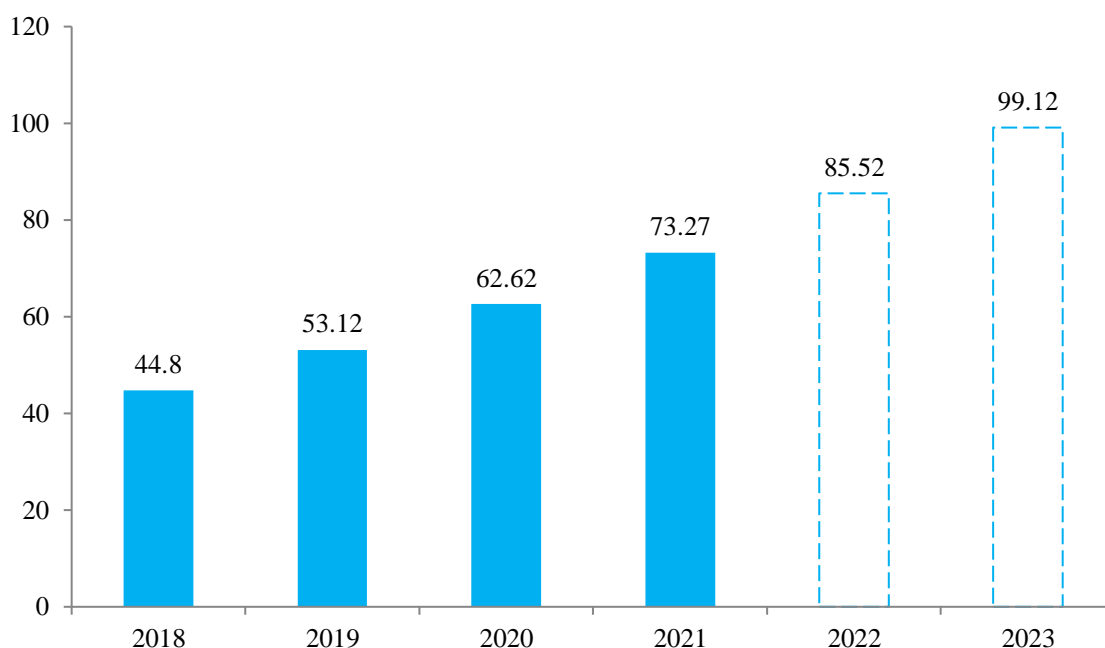


Рис. 3.7. Роздрібні продажі товарів для здоров'я, особистої гігієни та краси в електронній комерції, мільярди доларів  
Джерело: складено на основі [20]

Аналізуючи цю інформацію було б доцільно компанії підвищити продажі саме в онлайн сегменті через свій сайт та додаток.

Для підвищення рівня онлайн покупок та відповідно підвищення рівня продажу онлайн було запропоновано такі методи:

- Віртуальне примірювання

Технологія віртуального примірювання використовує доповнену реальність, щоб покупці могли перевірити, як виглядатимуть різні косметичні засоби, без необхідності тягнутися за серветками для зняття макіяжу.

Незважаючи на те, що ця технологія існує вже кілька років, пандемія Covid-19 зміцнила місце віртуального примірника в індустрії краси, оскільки клієнти шукають персоналізовані рекомендації, які вони можуть безпечно приміряти, часто під час покупок в Інтернеті з власного дому.

У роздрібній торгівлі косметикою технологія віртуального примірювання виконує подвійну мету: поєднуючи як доповнену реальність, так і комп'ютерний зір, вона дає змогу покупцям віртуально випробовувати різні види зовнішнього вигляду, водночас збираючи дані про поведінку брендів. Примітно, що віртуальна примірка також може допомогти брендам персоналізувати покупки в салоні краси, покращуючи пошук продуктів і роблячи індивідуальні рекомендації щодо тональних відтінків, засобів по догляду за шкірою тощо.

Бренди краси від L'Oréal до Smashbox to Benefit Cosmetics пропонують віртуальне примірювання за допомогою технології ModiFace (придбаної L'Oréal у 2018 році), тоді як платформи соціальних мереж, як-от Facebook і Youtube, інтегрували віртуальну примірку косметики в рекламу та відео впливових осіб.

У грудні 2020 року Google запусив інструмент для пробної косметики на основі AR у Пошуку Google, співпрацюючи з такими брендами, як L'Oréal, Estée Lauder, MAC Cosmetics тощо, щоб користувачі могли випробувати шукані косметичні засоби за допомогою камери телефону (Додаток Ж).

Поряд з ModiFace, Perfect Corp є лідером, і його технологію використовують безліч платформ краси та технологій.

З тих пір, як у 2017 році компанія вперше зарекомендувала себе як постачальник AR для технологій краси, тайваньська компанія краси розширила свою пропозицію віртуального примірювання, використовуючи технологію 3D обличчя AR, щоб дозволити користувачам віртуально тестувати набір косметичних засобів. Його інструмент AI Skin Diagnostic використовує алгоритми на основі штучного інтелекту для аналізу шкіри користувача за різними розмірами, включаючи зморшки, почервоніння, жирність, текстуру та багато іншого, щоб зробити персоналізовані рекомендації по догляду за шкірою.

Останнім часом у віртуальному примірному просторі спостерігається шквал активності, зокрема:



– IT Cosmetics співпрацює з технологією Skin Match Technology, щоб у березні 2021 року надати своїм клієнтам технологію рекомендацій відтінків тонального крему на основі штучного інтелекту Skin Match;

– біотехнологічна компанія Amurys у квітні 2021 року придбала Beauty Labs розробника додатків на основі штучного інтелекту для брендів краси, які хочуть запропонувати інтелектуальні, персоналізовані рекомендації та віртуальну спробу.

Крім догляду за шкірою та макіяжем, колір волосся та нігтів також є прикладами віртуальної примірки техніки. За словами Пем Кон, головний спеціаліст відділу мерчандайзингу Sally Beauty, колір волосся помітно зріс, оскільки карантин викликав нові форми самовираження. Бренд фарб для волосся Madison Reed, який збільшив продажі на 130% і майже вдвічі збільшив свою клієнтську базу в 2020 році, пропонує на своєму веб-сайті віртуальну примірку в реальному часі, щоб клієнти могли вивчити різні відтінки (Додаток 3).

Віртуальне примірювання не може повністю замінити досвід взаємодії з торговим представником у магазині та відчуття вагу та текстуру фізичних продуктів. Але його місце у світі краси безпечніше, ніж будь-коли.

Пандемія Covid-19 одразу змінила покупки та спілкування в Інтернеті та викликала бажання самовираження та піклування про себе; покращена технологія віртуальної примірки; а партнерські відносини зробили цю технологію більш поширеною, ніж будь-коли. Зрештою, AR більше не є трюком, а перевіреною технологією, яка є невід'ємною частиною досвіду покупців краси, як онлайн, так і в магазині.

У майбутньому очікуйте, що бренди краси та технічні гіганти звернуться до віртуального примірювання, щоб зібрати дані про покупців і зробити більш персоналізовані рекомендації щодо продуктів.

– Інклюзивна краса. Створення нових ніш

З моменту запуску Fenty Beauty у 2017 році «інклюзивна краса» стала модним словом в галузі, охоплюючи нові демографічні ринки, які стають все більш важливими для індустрії краси.

Наприклад, великі роздрібні торговці, такі як Sephora, Macy's і Bluemercury, взяли на себе зобов'язання щодо 15-відсоткової застави — обіцянки передати 15% прилавків підприємствам, які належать чорношкірим. Ulta Beauty також пообіцяла подвоїти кількість брендів, що належать чорним, до кінця 2021 року, виділивши понад 25 мільйонів доларів на підтримку більшої різноманітності.

Оскільки ця тенденція продовжує набирати обертів, розуміння різниці між «нішовою» та «недостатньою» аудиторією залишається вирішальним, оскільки існує багато демографічних груп із невикористаним потенціалом.

Ринки, які стають невід'ємною частиною визначення майбутнього інклюзивної краси - і це має залишатися пріоритетом для брендів, які прагнуть заробити: догляд за чоловіками, гендерно-нейтральні косметичні засоби (гендерно-нейтральні лінії макіяжу – це наступний крок до інклюзивної краси, оскільки молоді покоління руйнують традиційні гендерні норми та клеймо. Більше половини представників покоління Z вважають, що гендер є небінарним), кольорові люди.

Компанії рекомендується збільшити наявність видів брендів, які мають великі лінійки продуктів, що підходять для всіх типів та всіх кольорів шкіри. Також потрібно збільшити кількість прилавків в своїх магазинах саме під ці бренди.

– Послуга з підпискою на місячний beauty-box

У звіті Royal Mail прогнозується, що вартість б'юті боксів зросте на 72% до 2022 року, і дані з усього світу, схоже, сходяться.

Опитування First Insight щодо боксів показало, що 25% американських споживачів (як чоловіків, так і жінок) наразі мають щомісячну підписку на

бокс, а ще 32% респондентів планують підписатися протягом наступних шести місяців.

Тим часом у Китаї дослідження Shingetsu показало, що жінки, швидше за все, домінуватимуть на ринку до 2027 року через зростання працездатного населення, зміну переваг жінок у покупці в напрямку зручності та популярності боксів.

В індустрії електронної комерції краси такі приклади, як Birchbox і Glossybox, показали, наскільки успішною може бути бізнес-модель. У дослідженні 5000 американських споживачів, проведеному McKinsey, дослідження виявило, що послуги підписки, які мають на меті шукати та дивувати, надаючи нові продукти або високо персоналізований досвід – отримали 55% від загальної кількості підписок і були безумовно найпопулярнішими, що свідчить про сильне бажання персоналізованих послуг.

– Інфлуенсери

Протягом останніх кількох років маркетинг інфлуенсерів був частиною стратегій електронної комерції краси, і він нікуди не подінеться (рис. 3.8).

У звіті Британської ради краси за 2020 рік «Цінність краси» виявлено, що маркетинг інфлуенсерів знову дав індустрії помітний приріст економічної спроможності, розширюючи дослідження, проведене раніше 2017 року, яке виявило, що на кожен долар, витрачений на маркетинг впливових людей, бренди забезпечують повернення інвестицій приблизно в розмірі 11,45 доларів США.



Рис. 3.8. Де споживачі шукають інформацію про продукти краси перед покупкою

Джерело: складено на основі [20]

У міру зростання інфлюенсерів, а тепер і мікроінфлюенсерів (впливників з меншою базою шанувальників, традиційно 100 000 або менше), індустрія краси та її рекламні заклади нарешті знайшли повернення інвестицій у відновлювані ресурси.

Гарвардська бізнес-школа повідомила, що глобальні витрати на маркетинг впливових осіб зросли з приблизно 2 мільярдів доларів у 2017 році до приблизно 8 мільярдів доларів у 2019 році, причому один прогноз показує, що до 2022 року витрати зростуть до 15 мільярдів доларів.

2) За допомогою карт лояльності збільшити залучення до бренду

Компанії потрібно прагнути надихнути своїх 15 мільйонів власників карт лояльності відчувати більше залученими до бренду та збільшити свої витрати. Як компанія може формувати привабливі пропозиції на основі унікальних уподобань клієнтів?

### 3.2. Розробка заходів по укріпленню конкурентних позицій «Boots UK Limited» та оцінка їх ефективності

Конкретні проведені заходи по укріпленню конкурентних позицій:

- 1) Збільшення залучення до бренду за допомогою карт лояльності

Компанія використовувала рішення IBM для перетворення величезної кількості транзакційних даних у цінне джерело корисної інформації, що дозволяє швидко та масштабно проводити індивідуальні маркетингові кампанії.

Програми лояльності клієнтів — це потужний спосіб взаємодії з клієнтами та отримання необхідного рівня розуміння, необхідного для досягнення масштабною персоналізації, але ріст даних з нових цифрових каналів створює важкі проблеми аналітики.

З огляду на кількість активних членів протягом шести місяців, понад 15 мільйонів людей користуються картою Boots Advantage Card, що становить приблизно дві третини клієнтської бази. Використання цих даних для надання переконливих, своєчасних та персоналізованих пропозицій стане потужним способом збільшення продажів.

Щоб досягти мети, потрібно було витягти корисну інформацію з величезних обсягів даних транзакцій клієнтів. Однак попередній підхід до аналітики в значній мірі покладався на ручні процеси, що означало, що аналітики витрачали близько 80 відсотків свого часу на збирання та підготовку даних із шести окремих систем джерел.

У результаті компанія була змушена використовувати загальні маркетингові кампанії, що стосуються всього, – наприклад, видавати купон на той самий продукт кожному клієнту, коли вартість його кошика перевищувала певний поріг. Але хотіли визначити індивідуальні переваги клієнтів Boots Advantage Card і порадувати їх індивідуальними пропозиціями та акціями, і тому вирішили змінити свій підхід до маркетингу.

Щоб досягти своїх персоналізованих маркетингових цілей, Boots UK створює маркетингові процеси, орієнтовані на аналітику, які підтримуються рішеннями IBM.

Сьогодні Boots UK використовує програмне забезпечення баз даних IBM® DB2® як центральне сховище даних для транзакцій. За допомогою IBM SPSS® Modeler компанія порівнює транзакції з окремими клієнтами картки лояльності та визначає наступні найкращі дії для кожної людини на основі її унікальної історії покупок та вподобань.

Подаючи ці прогнозні моделі з IBM Campaign, Boots UK може розробляти та розгортати високоцільові маркетингові повідомлення. А завдяки IBM Contact Optimization компанія може забезпечити зв'язок із кожним клієнтом за допомогою бажаного методу зв'язку.

Завдяки інтегрованим маркетинговим процесам, що керуються аналітикою, Boots UK досягає своєї мети – надавати спеціальні пропозиції, які надихають збільшення продажів.

Раніше величезна кількість ручних зусиль, необхідних для аналізу даних, робила практично неможливим охопити ті типи індивідуальних пропозицій, на які компанія прагнула. Сьогодні компанія може аналізувати дані клієнтів набагато швидше, що дозволяє швидко та масштабно надавати персоналізовані пропозиції.

Фактично, щороку компанія випускає на 70 відсотків більше персоналізованих повідомлень [20].

## 2) Адаптовані під сучасні тенденції маркетингові комунікації бренду

Комунікації на ближчі роки для компанії мають бути інтегрованими, слідуючи трендам в комунікаціях в зв'язку з зростанням незалежних/неконтрольованих потоків інформації в інтернет, які створюють споживачі.

## Beauty-box

Аналіз даних клієнтів, які компанія отримує від маркетингових процесів, орієнтованих на аналітику, які підтримуються рішеннями IBM, компанія може впроваджувати в випуск beauty-box.

Компанії пропонується впровадити в онлайн форматі щомісячну підписку на бокс з продукцією. Це має декілька переваг: по-перше, у всьому світі зростають продажі підписок на такі бокси (протягом останніх кількох років такі стартапи, як Birchbox і Ipsy, які оформляють підписку, досягли оцінки від 500 мільйонів до 2 мільярдів доларів, а інвесторів заохочувала віра в те, що вони швидко зростуть, оскільки мають постійний потік доходів); по-друге, це ефективний спосіб познайомити споживачів з продукцією, яка представлена в магазинах та продукцією, яка випускається компанією, адже за дослідження показують, що багато клієнтів, які брали проби продуктів через свої передплатні коробки, в кінцевому підсумку купували повнорозмірні товари у магазинах роздрібною торгівлі.

На сьогоднішній день, як показують дослідження McKinsey, опитані підписники боксів хочуть щось нового та інноваційного, щоб продовжити підписку, вони очікують, що з часом персоналізовані підписки стануть більш адаптивними.

Щоб мінімізувати «відтік» (відсоток клієнтів, які вирішили не поновлювати), компанії «Boots UK Limited» потрібно мати інтегровану цінність, точніше, цінність контенту, як рушійну силу своєї бізнес-моделі.

Наприклад, рекомендується разом з боксом надавати журнал, який описує продукти, що надані в боксі та пояснює, як їх використовувати.

Щоб підтримувати зацікавленість передплатників між доставками, на веб-сайті бренду буде встановлена активна дошка оголошень, де учасники зможуть обговорювати рецепти, схуднення та поради щодо краси. Компанії рекомендується вести щоденне шоу на Facebook Live або а каналі YouTube, де глядачі зможуть дізнатися про продукти та отримати інший контент, пов'язаний із способом життя.

Якщо учасники бачать в компанії більше, ніж просто коробку, а ще й доступ до спільноти та цінних знань, тоді важко оцінити, скільки вартий цей досвід.

Оскільки послуга передплатної коробки продовжує зростати, очікується, що все більше брендів підтримують цей тренд, використовуючи соціальні мережі та контент-маркетинг, щоб викликати почуття спільноти брендів. Дослідження показують, що на американському ринку цей тренд зростає, це можна бачити на прикладі компанії FabFitFun, яка виросла на 300%, включаючи 200 мільйонів доларів щорічного доходу. Саме тому, потрібно одним із перших представити цей продукт на ринку Великобританії.

#### Партнерство з інфлуенсерами та діджитал просування

Протягом останніх кількох років маркетинг інфлуенсерів був частиною стратегій електронної комерції краси, і це не скоро закінчиться. У звіті Британської ради краси за 2020 рік «Цінність краси» було виявлено, що на кожен долар, витрачений на маркетинг впливових осіб, бренди забезпечували повернення інвестицій у розмірі близько 11,45 доларів.

Гарвардська бізнес-школа повідомила, що глобальні витрати на маркетинг впливових осіб зросли з приблизно 2 мільярдів доларів у 2017 році до приблизно 8 мільярдів доларів у 2019 році, а до 2022 року очікується, що витрати зростуть до 15 мільярдів доларів. Наприклад, гігант краси Estée Lauder, який зараз витрачає 75% свого маркетингового бюджету на впливових людей, тоді як L'Oréal виділяє 30% своїх медіа-витрат на цифрові канали.

Перевага косметичних брендів у порівнянні з іншими галузями полягає в тому, що впливові особи можуть демонструвати результати в режимі реального часу (рис. 3.9).



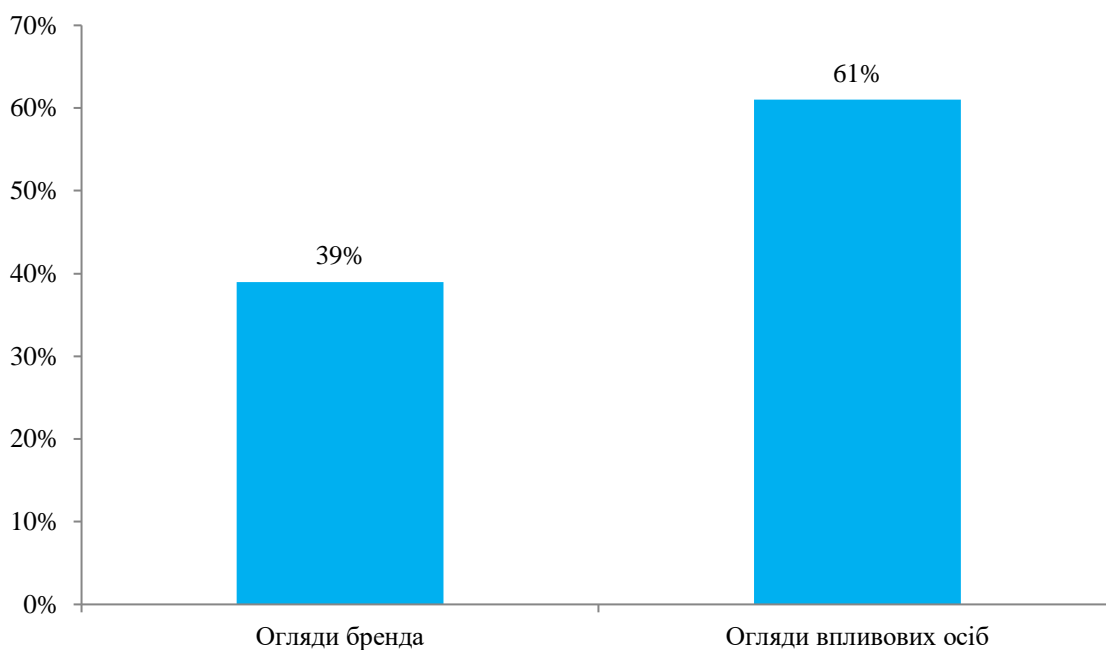


Рис. 3.9. Поширення переглядів контенту про красу на YouTube  
Джерело: складено на основі [20]

Те, що раніше гуляли торговими центрами з однодумцями, які безкоштовно наносили зразки макіяжу, тепер замінено блогерами, які проводять живі уроки в соціальних мережах, які демонструють результати та те, що їм подобається в цьому.

Легко підробити спорідненість із продуктом чи брендом за допомогою нерухомого зображення чи письмової копії. Якщо змусити інфлюенсерів створити відеоконтент — буде чітко видно автентичність або її відсутність.

Цифри це підтверджують. Оскільки більшість контенту про красу споживається безпосередньо від впливових осіб, а не від брендів, це показово, що формування довіри за допомогою соціального захисту може вплинути на купівельну поведінку.

Компанії пропонується залучати авторитетів краси та амбасадорів бренду для створення відео, які демонструють, як використовувати продукти в боксах, які отримують власники підписок.

Варто направити просування в інтернет саме на відеохостинг YouTube (рис. 3.10), як найпопулярнішої інтернет площадки у Великобританії тому що:

– можливості Youtube дозволяють якісно таргетуватися за необхідними критеріями (географія, стать, вік, інтереси цільової аудиторії, заборонені сторінки);

– оплата за рекламний показ здійснюється тільки після повного перегляду ролика користувачем або через 30 секунд перегляду, тим самим маючи безкоштовний охват тих глядачів, хто перервав показ реклами.

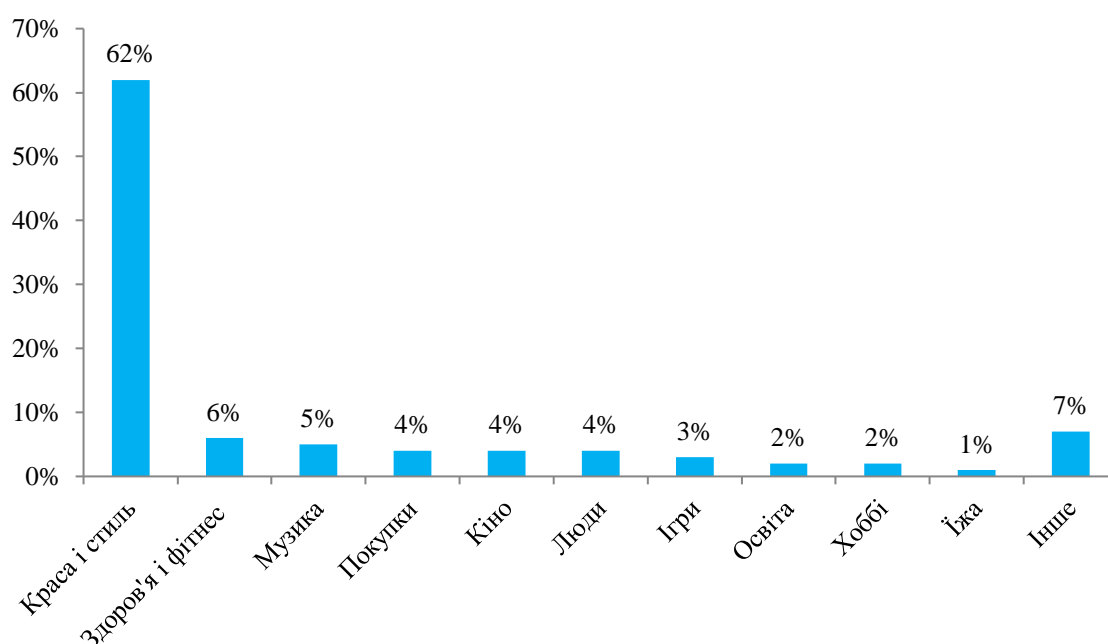


Рис. 3.10. Найпопулярніші категорії перегляду відео серед жінок на YouTube, Statista 2018

Джерело: складено на основі [20]

### Інклюзивна краса. Створення нових ніш

Насамперед, рекомендується провести рекламні кампанії, які будуть націлені на недооцінені аудиторії (кольорових людей та гендерно-нейтральних людей). Потрібно показати, що компанія представляє бренди, які виробляють продукції саме для цих груп людей.

У опитуванні, проведеному компанією Nielsen з маркетингових досліджень, результати показують, що в Америці салони краси нарешті починають відображати різноманітність. Кількість унікальних кольорів зросла в сім разів швидше, ніж лінійки продуктів загалом, тоді як кількість

проданих унікальних кольорів тонального крему зростає втричі швидше, ніж швидкість розробки нових загальних продуктів серед тональних кремів.

Зараз споживачі шукають цінні товари, які відображають їх характер і спосіб життя. Дані світової косметичної індустрії показують, що продажі мультикультурних косметичних засобів зростають вдвічі більше, ніж традиційний ринок, а компанії, які використовують інклюзивні стилі та лінії, бачать, що їхні зусилля винагороджуються у річному доході (рис. 3.11).

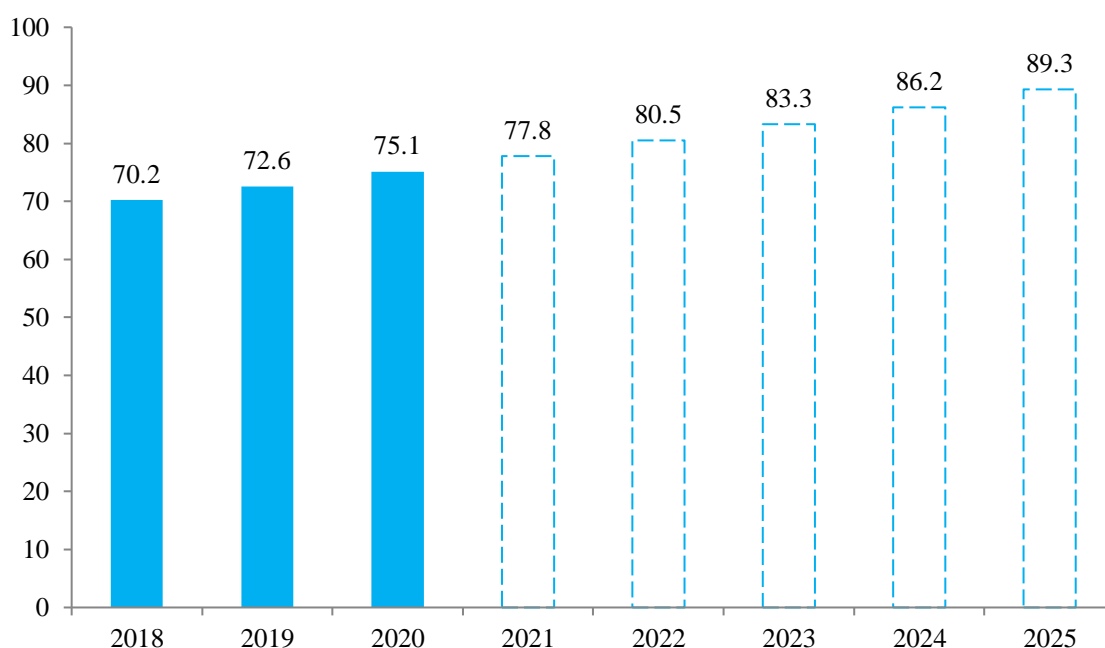


Рис. 3.11. Розмір світового ринку кольорової косметики, мільярди доларів, Common Thread, 2020 рік

Джерело: складено на основі [20]

Наприклад, Too Faced, бренд, який пишається інноваційними косметичними продуктами та має широкий асортимент ліній, отримав величезний річний оборот у розмірі 350 мільйонів доларів.

#### Проведення кампанії

Особистий бренд компанії «No7», доступний виключно в Інтернеті та в магазинах компанії, його фокус було зосереджено на тому, щоб привернути увагу клієнтів на полицях, але не у соціальних мережах. Нехтування цією категорією у своїй бізнес-стратегії означало втрату нових відвідувачів і високу прибутковість, оскільки вона була недоступна для виявлення в

магазині. Щоб розвиватися та масштабуватися в цифровому форматі, платна реклама була необхідним наступним кроком.

Тому бренд для нових потенційних клієнтів, запустив кампанію з метою конверсії на Facebook.

Орієнтація на конверсії, а не на поінформованості, була стратегічною - рекламний матеріал показав, чому продукт є цінним.

Продукт був сам собою зрозумілим. Пошук способу показати, що він все ще є високоякісним у порівнянні з нижчою ціною, був креативним відкриттям для бренду.

Один із аспектів обміну повідомленнями включав показ реклами про фальшиві кольори для аудиторії конкурентів, які продавали подібні продукти з вищими націнками (Додаток II).

Після ціни головними перемогами були реклама, яка підкреслювала якість продукції. Незалежно від того, чи це були відео зблизька, як наносите помаду і не бачите, як вона тріскається, чи контент, створений користувачами – реклама зосереджувала увагу на виграші кольору та на тому, наскільки добре виглядає продукт.

Не важливо, чи була реклама гарна, мало значення, щоб на ній були показані реальні люди, які використовують продукт (Додаток I).

Кульмінацією кампанії стала співпраця бренду з Disney. Кожна принцеса запустила власну колекцію макіяжу, що містить обмежену кількість продуктів (Додаток I).

Результатами кампанії є: 5-кратна рентабельність пошукових кампаній, 7,5-кратна рентабельність ремаркетингу, 15-кратна віддача від кампаній Disney.

### Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено передумови розробки заходів по укріпленню конкурентних позицій компанії «Boots UK Limited», також представлені заходи, які вже компанія впровадила в діяльність.

На даному етапі розвитку компанії та розвитку ринку було запропоновано впровадити деякі заходи задля підвищення конкурентних позицій.

По-перше, компанія почала співпрацю з IBM, це відбулося в результаті того, як компанія почала помічати, що маркетингові кампанії є загальними, тоді як хотілось бути індивідуальними. На сьогоднішній день, IBM використовує дані з карт лояльності для аналізу покупців, що призвело до інтегрованих маркетингових процесів, що керуються аналітикою, а отже, Boots UK досягає своєї мети – надавати спеціальні пропозиції, які надихають збільшення продажів.

Раніше величезна кількість ручних зусиль, необхідних для аналізу даних, робила практично неможливим охопити ті типи індивідуальних пропозицій, на які компанія прагнула. Сьогодні компанія може аналізувати дані клієнтів набагато швидше, що дозволяє швидко та масштабно надавати персоналізовані пропозиції.

Фактично, щороку компанія випускає на 70 відсотків більше персоналізованих повідомлень.

По-друге, орієнтуватися на електронну комерцію та розвивати цей напрям. Збільшувати продажі своїх продуктів онлайн, а саме впровадити підписки на бокси краси від компанії.

Орієнтуватися на роботу з інфлуенсерами. Аналіз ринку, проведений AdNews, показав, що співпраця в будь-якій галузі була «в 30 разів дешевшою, ніж цифрова реклама» завдяки можливості залучити вже існуючу аудиторію.

В індустрії краси це особливо актуально: щоразу, коли випускається унікальна спільна робота щодо макіяжу, безліч публікацій та оглядів у соціальних мережах перетворюються на продажі.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведення досліджень в даній кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки по кожному розділу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто визначення, економічні поняття, сутність та теорії конкурентоспроможності, також було розглянуто застосування заходів конкурентоспроможності на різних рівнях економічної діяльності. Розглянуто основні типи ринкових структур та їх особливості. Окремим пунктом проаналізовані основні аспекти правового регулювання конкуренції у Великобританії.

Було розглянуто аспекти правового регулювання конкуренції у Великобританії, проаналізована діяльність основних органів з питань конкуренції. Отримані такі дані:

- остання щорічна оцінка впливу СМА на 2019/20 фінансовий рік, опублікована в липні 2020 року, підрахувала, що вона принесла споживачам загальну фінансову вигоду в 1,3 мільярда фунтів стерлінгів проти витрат (витрачених грошей) у 93 мільйони фунтів стерлінгів;

- регуляторами секторів із відділом їх спонсорів виступають: Ofcom, Ofget, Ofwat, ORR, CAA, Monitor;

- у звіті, опублікованому наприкінці листопада 2020 року, встановлено, що: рівень конкуренції погіршився під час рецесії 2008/09 р. і досі не відновився повністю. Є побоювання, що конкуренція ще більше зменшиться через серйозні економічні наслідки пандемії COVID-19; у деяких галузях зв'язки часткової власності (компанії в галузі, які мають частки одна в одній або мають спільних акціонерів, а отже, можуть зменшити конкуренцію) були значними; з 2008 року невелика кількість великих, високоприбуткових компаній зайняла більш потужні позиції на ринках, що може мати негативні наслідки для споживачів; зареєстрований досвід споживачів на ринках ставить Великобританію лише трохи вище середньої європейської; показники переходу та покупки були значно нижчими серед

споживачів із низьким рівнем доходів та фінансово незахищених. Це може загострилися під час пандемії;

– опублікований у лютому 2021 року звіт дійшов висновку, що потрібна швидка зміна режиму конкуренції у Великобританії, а саме: посилення повноважень СМА; уряду слід укладати угоди про співпрацю у сфері конкуренції з іншими країнами, оскільки він більше не отримує переваг від угод ЄС про співпрацю; створення робочої групи для проведення огляду «наскрізного» процесу, від розслідування СМА до апеляції САТ; обмеження надання державних субсидій там, де це є «неминуче» за обмеженою кількістю попередньо визначених правових підстав, таких як національна безпека, охорона здоров'я чи фінансова стабільність.

Надано загальну характеристику діяльності компанії «Boots UK Limited» з аналізом маркетингової діяльності підприємства, основних конкурентів, які допомогли дати оцінку конкурентних переваг компанії та розробити рекомендації щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства. Заходи, проведені на підприємстві, були досить ефективними.

Описаний аналіз фарміндустрії Великобританії дав такі результати:

– за даними Управління національної статистики, у 2020 році у фармацевтичному секторі Великобританії працюють 610 підприємств;

– 41% фармацевтичних продуктів експортується, 30% – для ринку Великобританії, 28% – речовини, що використовуються у виробництві фармацевтичного продукту;

– прогнозується, що в період з 2018 по 2023 рік вартість фармацевтичного сектору Великобританії зросте на 19,3% до 25 млрд фунтів стерлінгів;

– у фармацевтичному секторі Великобританії працює близько 63 000 людей, а його ринкова вартість становить близько 21 мільярда фунтів стерлінгів;

– бюджет охорони здоров'я Великобританії у 2020/21 році становив 124,7 млрд фунтів стерлінгів, що на 1,8% більше, ніж у попередньому році;



– за весь період з 1997 по 2020 рр. економічний випуск фармацевтичної промисловості зріс на 27%. Вся економіка виросла на 51%, тоді як виробничий сектор лише на 2% вище;

– на північному заході Англії в галузі зайнято 8000 людей, що становить 21% фармацевтичної зайнятості у Великобританії. Наступне місце за кількістю зайнятих у фармацевтичній промисловості займає Південний Схід – 5000 або 13% Великобританії;

– існує значна торгівля фармацевтичними препаратами – за вартістю ліки та фармацевтична продукція становлять 6,5% товарів, що експортуються з Великобританії, і 4,7% товарів, імпортованих до Великобританії;

– майже чверть (23%) британського фармацевтичного експорту припадало на США в 2020 році на загальну суму 5,4 мільярда фунтів стерлінгів. Німеччина була наступним найбільшим пунктом експорту фармацевтичної продукції Великобританії на загальну суму 4,0 мільярда фунтів стерлінгів;

– найбільшим партнером по імпорту фармацевтичних препаратів Великобританії були Нідерланди (20% фармацевтичного імпорту Великобританії на суму 4,7 млрд фунтів стерлінгів). Імпорт до Великобританії з Німеччини становив 3,4 мільярда фунтів стерлінгів, що становить 14% від усього імпорту фармацевтичних препаратів Великобританії.

Аналіз маркетингової діяльності компанії «Boots UK Limited» дав такі результати :

– станом на 31 серпня 2019 року в шести країнах було 3063 магазини Boots: Велика Британія: 2465, Таїланд: 293, Норвегія: 159, Республіка Ірландія: 89, Нідерланди: 59, Мальта: 3, Індонезія: 3;

– відповідно до матриці Ансоффа, компанія притримується стратегій проникнення та розвитку ринку товару, це означає, що компанія повинна шукати шляхи розширення долі на існуючому ринку, а також шукати шляхи виходу на новий ринок;

– портрет споживача компанії: жінки, що проживають у місті, з доходом від 1000 до 2500 фунтів, які є помірними новаторами та консерваторами, тобто ті, що іноді пробують нове, якщо правильно використовувати комунікації;

– також було проведено 2 оцінки конкурентоспроможності з основними конкурентами компанії. За результатами компанія «Boots UK Limited» стала лідером на ринку.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено передумови розробки заходів по укріпленню конкурентних позицій компанії, також представлені заходи, які вже компанія впровадила в діяльність. Отримано:

– компанія почала співпрацю з IBM. IBM використовує дані з карт лояльності для аналізу покупців, що призвело до інтегрованих маркетингових процесів. Фактично, щороку компанія випускає на 70 відсотків більше персоналізованих повідомлень;

– була проведена рекламна кампанія в Facebook та колаборація з Disney. Результатами кампанії є: 5-кратна рентабельність пошукових кампаній, 7,5-кратна рентабельність ремаркетингу, 15-кратна віддача від кампаній Disney.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание = Strategic Management. Питер, 2009 (дата звернення - 03.11.2020).
2. 8-а Міжнародна конференція стратегічного менеджменту. Фактори посилення конкурентоспроможних позицій сектору.  
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81201272.pdf> (дата звернення - 10.11.2020).
3. Altomonte C., Aquilante T., Ottaviano G.I.P., 2012. The Triggers of Competitiveness. The EFIGE Cross-Country Report. The Bruegel Blueprint Series, Bruegel, Brussels (дата звернення - 06.11.2020).
4. Atkinson R.D., Andes S.M., 2011. The Atlantic Century II: Benchmarking EU & U.S. Innovation and Competitiveness. The Information Technology and Innovation Foundation, Washington (дата звернення - 06.11.2020).
5. Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J., 2001. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991. Journal of Management 27(6), 625–641 (дата звернення - 04.11.2020).
6. Barrell R., Choy A., Holland D., Riley R., 2005. The Sterling Effective Exchange Rate and Other Measures of UK Competitiveness. National Institute Economic Review 191(1), 54–63 (дата звернення - 06.11.2020).
7. Ball V.E., Butault J.-P., Juan C.S., Mora R., 2010. Productivity and International Competitiveness of Agriculture in the European Union and the United States. Agricultural Economics (дата звернення - 04.11.2020).
8. Bobba F., Langer W., Pous J.W., 1971. Bericht über die Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Gemeinschaft, Brussels (дата звернення - 06.11.2020).
9. Bosma N., Stam E., Schutjens V., 2011. Creative Destruction and Regional Productivity Growth: Evidence from the Dutch Manufacturing and Services Industries. Small Business Economics (дата звернення - 06.11.2020).

10. Buckley P.J., Pass C.L., Prescott K., 1992. The Meaning of Competitiveness. Servicing International Markets: Competitive Strategy of Firms. Blackwell Publishers, Cambridge (дата звернення - 02.11.2020).
11. Business and Marketing Analysis of Boots Company PLC, Research Prospect URL: <https://www.researchprospect.com/business-and-marketing-analysis-of-boots-company-plc/> (дата звернення - 13.11.2020).
12. Business register and employment survey, 2018, via NOMIS database URL: <https://www.nomisweb.co.uk/> (дата звернення - 12.11.2020).
13. Chaddad F., Rodriguez-Alcalá M.E., 2010. Inter-Organizational Relationships in Agri-food Systems: A Transaction Cost Economics Approach (дата звернення - 02.11.2020).
14. Chao-Hung W., Li-Chang H., 2010. The Influence of Dynamic Capability on Performance in the High Technology Industry: The Moderating Roles of Governance and Competitive Posture. African Journal of Business Management 4(5), 562–577 (дата звернення - 02.11.2020).
15. Clark J.M., 1961. Competition as a Dynamic Process. Brookings Institution, Washington (дата звернення - 02.11.2020).
16. CMA impact assessment 2019/20, 14 July 2020 URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/901049/CMA\\_impact\\_assessment\\_2019-20.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/901049/CMA_impact_assessment_2019-20.pdf) (дата звернення - 08.11.2020).
17. CMA Press release, CMA blocks merger between Sainsbury's and Asda, 25 April 2019 URL: <https://www.gov.uk/government/news/cma-blocks-merger-between-sainsburys-and-asda> (дата звернення - 08.11.2020).
18. CMA, The State of UK Competition, November 2020, pp 2-5 (дата звернення - 08.11.2020).
19. CMA response to Modernising consumer markets green paper, July 2018 (дата звернення - 08.11.2020).

20. Common Thread, 2021 Beauty&Industry Trends URL: <https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/beauty-industry-cosmetics-marketing-ecommerce> (дата звернення - 14.11.2020).
21. Competition and Markets Authority, Speech by Dr Michael Grenfell, A view from the CMA: Brexit and beyond, 16 May 2018 URL: <https://www.gov.uk/government/speeches/a-view-from-the-cma-brexit-and-beyond> (дата звернення - 08.11.2020).
22. Cornell University, INSEAD, WIPO, 2013. The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation. Geneva, Ithaca (дата звернення - 06.11.2020).
23. Dangelico R.M., Pujari D., 2010. Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. Journal of Business Ethics (дата звернення - 06.11.2020).
24. Delgado M., Ketels C., Porter M.E., Stern S., 2012. The Determinants of National Competitiveness. NBER Working Paper 18249 (дата звернення - 06.11.2020).
25. Economic contribution: ONS, GDP estimates Q4 2018, Low Level Aggregates Table (дата звернення - 12.11.2020).
26. European Commission's decision to block Three-O2 deal annulled, 28 May 2020, Financial Times URL: <https://www.ft.com/content/8c5e79ec-d7e1-4031-a923-d8327a503761> (дата звернення - 10.11.2020).
27. European Commission, 2001. European Competitiveness Report 2001. DG for Enterprise and Industry, Brussels (дата звернення - 02.11.2020).
28. Eversheds Sutherland, Penrose report: UK competition law set to change to give power back to the people, 5 March 2021 URL: <https://www.eversheds-sutherland.com/global/en/what/articles/index.page?ArticleID=en/Brexit/penrose-report-competition#2> (дата звернення - 08.11.2020).
29. Forsman H., Temel S., Uotila M., 2013. Towards Sustainable Competitiveness: Comparison of the Successful and Unsuccessful Eco-Innovators. International Journal of Innovation Management (дата звернення - 06.11.2020).

30. FT, European Commission's decision to block Three-O2 deal annulled, 28 May 2020 (дата звернення - 08.11.2020).

31. Gulev R.E., Dukaric G., 2010. Exploring the Connectivity between Work Inclinations and Country Competitiveness Levels: A Cross-country Analysis. International Journal of Sustainable Economy (дата звернення - 08.11.2020).

32. Herath D., 2013. Impediments to the Ability of Canadian Food-Processing Firms to Compete: Evidence From a Survey on Innovation. Agribusiness (дата звернення - 09.11.2020).

33. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., 2012. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Cengage Learning (дата звернення - 09.11.2020).

34. HMRC data extracted from the UK Trade Info database URL: <https://www.uktradeinfo.com/statistics/buildyourowntables/pages/home> (дата звернення - 13.11.2020).

35. HMRC, UK Trade Info, SITC (дата звернення - 12.11.2020).

36. IBM Watson Studio, May 2021. URL: <https://www.ibm.com/case-studies/boots-uk> (дата звернення - 12.11.2020).

37. John Penrose, Power To The People, February 2021 URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/961665/penrose-report-final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/961665/penrose-report-final.pdf) (дата звернення - 12.11.2020).

38. Krugman P., 1994. Competitiveness: A Dangerous Obsession. Foreign Affairs (дата звернення - 02.11.2020).

39. Letter to CMA chief executive Andrea Coscelli from Sajid Javid and Andrea Leadsom, dated 5 February 2020 URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/863371/20200205-letter-from-beis-treasury-to-dr-andrea-coscelli-cma.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/863371/20200205-letter-from-beis-treasury-to-dr-andrea-coscelli-cma.pdf) (дата звернення - 09.11.2020).

40. Man W.Y., Lau T., Chan K.F., 2002. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises. A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial

Competencies. *Journal of Business Venturing* 17(1), 123–142 (дата звернення - 06.11.2020).

41. Mullen J., Keogh M., 2013. The Future Productivity and Competitiveness Challenge for Australian Agriculture. Contributed paper prepared for presentation at the 57th AARES Annual Conference, Sydney, New South Wales, 5-8 February, 2013 (дата звернення - 06.11.2020).

42. NAO, The UK competition regime, HC737, February 2016, p21. Appendix Three (pp50-51) has more details on the eight sector regulators and their responsibilities (дата звернення - 08.11.2020).

43. Nivievskiy O., von Cramon-Taubadel S., 2008. The Determinants of Dairy Farming Competitiveness in Ukraine. Paper presented at the 12th EAAE Congress, Gent, Belgium, 27-30 August (дата звернення - 04.11.2020).

44. Oishi N., 2013. Migration and Competitiveness in Science and Engineering in Japan. *Migration Letters* (дата звернення - 06.11.2020).

45. ONS GDP estimates, low level aggregates tables (дата звернення - 12.11.2020).

46. ONS, Business register and employment survey, 2018, via NOMIS database (дата звернення - 12.11.2020).

47. Porter M.E., Rivkin J.W., 2012. The Looming Challenge to U.S. Competitiveness. *Harvard Business Review* 90 (3), 54–61 (дата звернення - 04.11.2020).

48. Schumpeter J., 1950. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Row, New York (дата звернення - 04.11.2020).

49. Scott B.R., Lodge G.C., 1985. *US Competitiveness in the World Economy*. Harvard Business School Press, Boston (дата звернення - 04.11.2020).

50. Sharpe A., Banerjee M., 2008. *Assessing Canada's Ability to Compete for Foreign Direct Investment*. Centre for the Study of Living Standards, Ottawa, Ontario (дата звернення - 05.11.2020).

51. Smith A., 1776 [1904]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Methuen & Co., Ltd., London (дата звернення - 04.11.2020).

52. Suchanek P., Spalek J., Sedlacek M., 2011. Competitiveness Factors in Post-transformation Period: The Case of Czech Enterprises. European Research Studies (дата звернення - 05.11.2020).

53. Sushil, Kak A., 1997. Global Competitiveness with Core Competence: A Study of HCL. Proceedings of the International Conference of Technology, IIT Delhi (дата звернення - 04.11.2020).

54. Swann P., Taghavi M., 1992. Measuring Price and Quality Competitiveness: A Study of Eighteen British Product Markets. Avebury, Aldershot (дата звернення - 04.11.2020).

55. The development of British competition law: a complete overhaul and harmonization, Econstor, Jeremy Lever URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/51159/1/301152780.pdf> (дата звернення - 06.11.2020).

56. The Guardian, Vince Cable refers News Corp's BSkyB bid to regulator, 4 November 2010 URL: <https://www.theguardian.com/media/2010/nov/04/news-corporation-bskyb-cable-labour> (дата звернення - 13.11.2020).

57. Vietor R.H.K., Weinzierl M.C., 2012. Macroeconomic Policy and U.S. Competitiveness: US Competitiveness Projects. Harvard Business Review (дата звернення - 04.11.2020).

58. Walgreens Boots Alliance competitors URL: <https://craft.co/walgreens-boots-alliance/competitors> (дата звернення - 13.11.2020).

59. World Economic Forum, 2013. The Global Competitiveness Report. WEF, Geneva (дата звернення - 02.11.2020).

60. Zhang Y., 2013. Relation between Social Responsibility and Enterprise Long-term Competitiveness. International Journal of Emerging Technologies in Learning (дата звернення - 02.11.2020).



## **ДОДАТКИ**

Приклад місцевої аптеки компанії «Boots UK Limited»



Приклад флагманського магазину компанії «Boots UK Limited»



Приклад спонсорства компанії «Boots UK Limited»



Приклад картки лояльності компанії «Boots UK Limited»



Картка лояльності компанії «Tesco»



Картка лояльності компанії «Morrisons»



Картка лояльності компанії «Superdrug»





## Інструмент для пробної косметики на основі AR

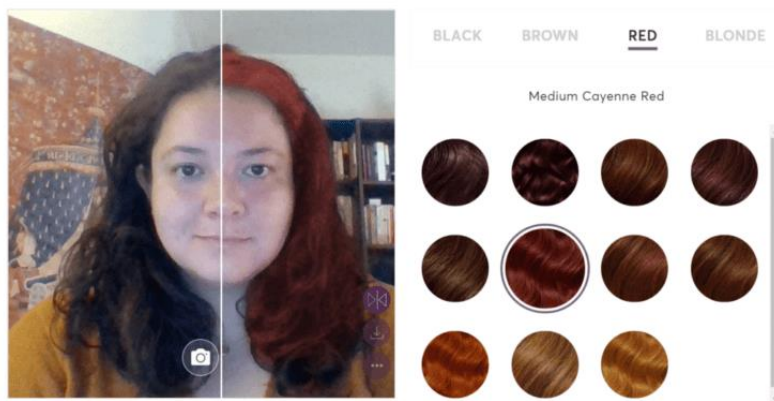
### Unique AI Algorithm For Real-Time Skin Analysis

The fastest AI Skin Diagnostic solution available detects more skin health metrics than other comparable services. Highly accurate AI face mapping and skin health visualization provide instant skin analysis that scores 9 skin parameters including: **Spots, Wrinkles, Moisture, Redness, Oiliness, Texture, Acne, Dark circles and Eyebags** and more to come.

[TRY WEB DEMO](#) →



Приклад роботи інструменту для пробної косметики на основі AR на прикладі фарб для волосся компанії Madison Reed



Приклад рекламної кампанії бренду №7

The image displays two versions of a Facebook advertisement for Boots UK. The left version is a mobile screenshot showing the ad's text and a video player. The text describes the lipstick as having 'SUPER intense pigment' and being '100% kiss-proof'. The video player shows a close-up of lips with a lipstick applicator. Below the video, the product name 'Best Selling Ultra Matte Lips For \$6.50' and a 'SHOP NOW' button are visible. The right version is a desktop screenshot showing the same ad with a larger video player and more visible engagement metrics like '6.9K' likes and '1.7K Comments'.

**Boots UK** · Follow  
August 2, 2018 at 4:13 PM · 🌐

Lipstick smoothly glides on the lips leaving SUPER intense pigment with a bold, ultra-matte look. It is very long-wearing & 100% kiss-proof AKA no transferring! 💋

COLOURPOP.COM  
**Best Selling Ultra Matte Lips For \$6.50** [SHOP NOW](#)

👍❤️👍 6.9K · 1.7K Comments · 333 Shares

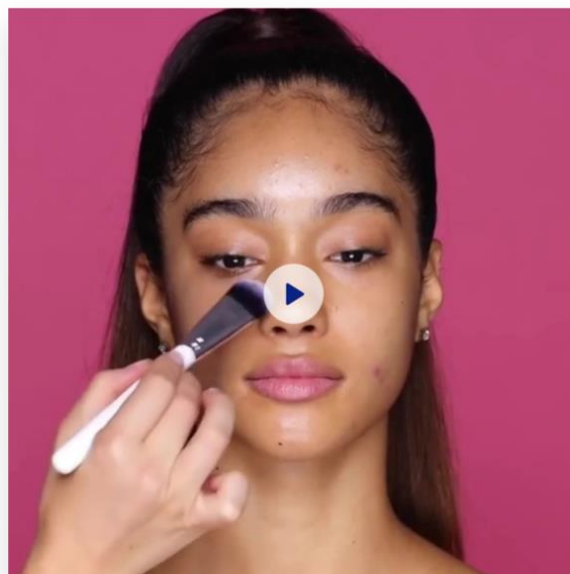
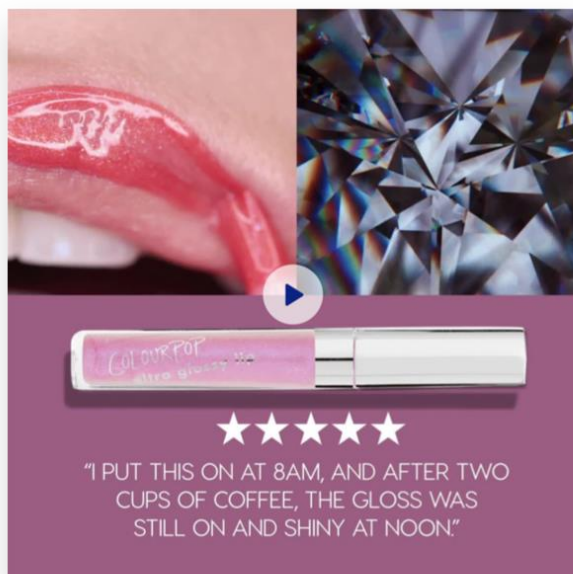
👍 Like    💬 Comment    ➦ Share

**Boots UK** · Follow  
Sponsored · 🌐

**Best Selling Ultra Matte Lips For \$6.50**  
Lipstick smoothly glides on the lips leaving SUPER intense pigment with a bold, ultra... See More

👍❤️👍 6.9K · 1.7K Comments

Приклад рекламної кампанії бренду №7



Приклад колаборації бренду №7 компанії «Boots UK Limited» з Disney

