

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

ТЕМА 4. МАРКЕТИНГОВІ (КОМЕРЦІЙНІ) РИЗИКИ

1. Ризики недостатньої сегментації ринків збуту
2. Ризик неправильної організації маркетингових досліджень.
3. Ризик взаємодії з контрагентами і партнерами
4. Ризик затримки партнерами поточних договірних зобов'язань.

.1. Ризики недостатньої сегментації ринків збуту.

Ризики недостатньої сегментації ринків збуту означають ймовірність таких ризиків, джерелом яких є не націленість фірми-виробника продукції, що випускається нею продукцією на певні групи споживачів. У більшості випадків дана група ризиків є характерною для нових продуктів, тобто для таких фірм, які займаються їх виробництвом. Існує кілька складових джерела появи цих ризиків. По-перше, новий продукт, який виробляється фірмою, виявляється або занадто якісним, або досить дорогим для одних споживачів та недостатньо якісним для інших. Виникнення такої ситуації не дасть фірмі-виробнику досягти запланованого рівня продажів. По-друге, функціональне призначення продукту може виявитися занадто широким для одних споживачів і занадто вузьким для інших. Це означає, що ті споживачі продукції, які при покупці продукту вважатимуть його функціонально перенасиченим - вирішить, що частина його вартості не виправдана. Дана ситуація також може значно погіршити перспективи продажів. По-третє, якщо система збуту і обслуговування продукту недостатньо враховує специфіку реклами товару, просування його до споживача, після продажного обслуговування стосовно до різних груп споживачів, то це може стати важливим перешкодою для збільшення обсягу продажів. Крім того, при виникненні такої ситуації знижується ефект від маркетингової діяльності, що робить її більш дорогою в порівнянні з тим випадком, якби вона була організована ефективно.

Для прийняття рішення фірмою-виробником про ймовірність і ступеня даного ризику слід забезпечити всебічний аналіз ринку. Імовірність забезпечення стабільної діяльності буде збільшуватися в тому випадку, якщо традиційно вироблені продукти мають мале число функціональних модифікацій, розрахованих на різні групи споживачів. Дане теоретичне твердження може вступати в деяке протиріччя з ринковою стратегією фірми. Воно є наслідком суперечності між спеціалізацією і диверсифікацією її діяльності. Дозволити його можна за умови підвищення спеціалізації на ту безліч сегментів ринку, на якому працює дана фірма.

Ризики помилкового вибору цільового сегмента ринку мають кілька джерел походження, основними з яких є такі:

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

1) продукт призначений для реалізації в таких сегментах ринку, де потреба в ньому в порівнянні з іншими сегментами або негостра, або недостатньо усвідомлена;

2) група потенційних покупців даного продукту не має достатньої кількості коштів для того, щоб купувати його стільки, при якому виробництво стає ефективним. Таким чином, даний джерело ризику помилкового вибору цільового сегмента ринку є наслідком або низького рівня купівельної спроможності, або його зниження в силу цілого ряду причин (наприклад, інфляції і т. П.);

3) продукт призначений для реалізації на тих сегментах ринку, на яких, внаслідок зростання інфляції або високого інфляційного очікування, потенційні покупці даного товару змінюють свої уподобання. Зміна переваг може виразитися в переорієнтації покупців на об'єкти, майнові права, покупка яких, з точки зору споживачів, в більшій мірі в порівнянні з пропонованим продуктом захищає їхні кошти від інфляції. Таким чином, даний джерело ризику є наслідком зміни пріоритетів в купівельному попиті внаслідок нестабільної макроекономічної ситуації;

4) продукт направляється на ринок, де різко зменшуються інфляційні очікування. Якщо раніше покупці даного продукту вважали, що він захищає їхні кошти від знецінення в період інфляції, то і зв'язку зі зменшенням інфляційних очікувань вони можуть віддати свої переваги іншим продуктам. Крім того, зменшення інфляційного очікування означає практично для всіх виробників, що може статися відтік коштів від поточного споживання на користь накопичення, знизивши на певному етапі доходи всіх фірм - виробників;

5) продукт, пропонований на даному сегменті ринку, відноситься до категорії відносно дорогих капітальних товарів (меблі, машини, будинки і т.п.), для придбання яких характерне використання кредиту, а можливі споживачі даного продукту або не схильні до залучення кредитів, або не мають достатніх можливостей до цього залученню (останнє особливо характерно для посткомуністичних країн);

6) в силу цілого ряду причин на обраному сегменті ринку відбуваються різкі коливання в попиті на вироблений фірмою продукт, що не дозволяє фірмі вийти на плановий рівень обсягу продажів;

7) організація системи продажів і технічного обслуговування виробленого фірмою товару на певному ринковому сегменті при виникненні певного роду складнощів може так вплинути на ціну реалізації продукту, що вона перевищить максимально допустимий рівень, при якому дана діяльність була б ефективною. Подібна ситуація може виникнути як наслідок підвищених цін на транспортування продукції в масштабах даного регіону в порівнянні з іншими регіонами, завищені ціни не спеціалізовані

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

послуги в даному ринковому сегменті в порівнянні з цінами при роботі на інших сегментах (наприклад, більш висока вартість реклами тощо.).

Розглянуті джерела ризиків помилкового вибору цільового сегмента ринку мають місце як при роботі фірми з традиційними, так і при роботі з інноваційними продуктами. Однак, що стосується останніх, то ступінь невизначеності з приводу правильності вибору цільового сегмента ринку буде значно вище, ніж, якби ця ж фірма мала справу лише з традиційними продуктами. Також слід зазначити, що при цьому рівень даного ризику інноваційного продукту не обов'язково буде вище рівня традиційного.

Риски помилкового вибору стратегії продажів продукту є наслідком невизначеності при прийнятті управлінських рішень, яка може виразитися в допущенні помилок (як в силу суб'єктивних, так і об'єктивних причин) при визначенні стратегії діяльності підприємства з продажу виробленої ними продукції. Причинами стратегічних помилок, а, отже, і джерелами існування даної групи ризиків є:

1) помилковий вибір пріоритетів при побудові системи реалізації своєї продукції. Сутність цього джерела полягає в тому, що завжди існує ймовірність допущення помилки при прийнятті рішення з приводу того, як краще організувати систему продажів продукту (або реалізовувати його самостійно, або користуватися послугами посередників);

2) віддача повноважень по збуту своєї продукції неоптимальному для даного товару і ринку типу посередників;

3) помилки при проведенні оцінки впливу на обсяги продажів покупки фірмою специфічних видів нематеріальних активів (наприклад, товарних знаків і тощо), що може не надати планованим до дії на збільшення обсягів реалізації. Таким чином, можлива така ситуація, при якій фірма витратила певну кількість коштів на придбання нематеріальних активів з метою активізації реалізаційної діяльності, але при цьому зазнала патері;

4) помилки при оцінці збуту продукції також є однією з причин виникнення даної групи ризиків.

Риски помилкового вибору стратегії продажів продукту відображаються не тільки на наступній збутовій діяльності фірми, а й на її поточний стан.

Однією з частин маркетингового дослідження є дослідження збуту, яке представляє собою аналіз ефективності кожного каналу збуту товару, визначення витрат по реалізації товару, вивчення проблем, пов'язаних з рекламою пропонованого до реалізації товару і формуванням попиту на нього. Важливість якісного і всебічного маркетингового аналізу полягає в тому, що на його підставі може бути побудована ефективна збутова стратегія фірми.

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

.2.Ризик неправильної організації маркетингових досліджень.

Ризик неправильної організації маркетингових досліджень і отримання неадекватних результатів (навіть при самому якісному аналізі) при дослідженні факторів, що впливають на стратегію фірми, є наслідком наявності невизначеності в:

- ємності ринку або цільового сегмента ринку, на якому фірма працює;
- характер попиту на продукт, пропонований фірмою до реалізації;
- пропозиція продукту, який фірма планує реалізовувати, її конкурентами (і, особливо, найближчими конкурентами);
- наслідком невизначеності попередніх факторів є невизначеність при проведенні прогнозу умов рівноваги на ринку, а також тон ніші на ринку, яка залишається для даної фірми.

Імовірність виникнення ризиків, пов'язаних з неправильною організацією маркетингових досліджень, значно зростає в разі допущення помилок в процесі створення планів по їх проведенню і постановки завдань. Найбільш істотними помилками є такі:

- фірма, яка планує запропонувати ринку певний продукт, розпочинає проведення маркетингового дослідження з метою вивчення купівельного попиту на свої продукт без попереднього ознайомлення покупців з ним. Однією з різновидів даної помилки, яка характерна для інноваційних продуктів, може бути проведення маркетингових досліджень на занадто ранніх стадіях, коли ще немає реального предмета для ознайомлення потенційних покупців з ним (наприклад, в період лабораторних досліджень, коли про повних характеристиках ще не можна говорити і тому використовуються лише описові нововведення і тощо). Фірма, яка припускає цю помилку, ризикує тим, що навіть при спочатку отриманих позитивних результатах маркетингового дослідження потенційні споживачі можуть змінити свою думку в силу цілого ряду причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру (наприклад, характеристики вже реального продукту, який пропонується до реалізації, що не будуть відповідати початковій рекламі, а, отже, і тому, як споживачі уявляли собі цей продукт; або конкуруюча фірма випустить в період часу від отримання результатів в маркетингового дослідження до початку його реальної пропозиції на ринку новий продукт, або поліпшить характеристики базового продукту до такого ступеня, що переваги на ринку будуть змінені в його сторону, а отже, і прогноз виявиться невірним в силу його старіння);

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

- фірма під час проведення маркетингового дослідження не врахувала в повному обсязі інформацію про конкурентів, (продуктах, вироблених ними, планах, їх розвитку) і преференції споживачів на користь переваги певних характеристик продуктів пропонувананих на ринку;

- в період підготовки маркетингового дослідження фірма зробила неправильний вибір методу проведення дослідження (телефонне опитування, анкетування і тощо). Дана помилка може бути наслідком того, що потенційні споживачі відповіли на обмежене коло питань і не мали можливості висловити свою думку з деяких важливих, з їх точки зору, моментам;

- фірма зробила помилку при виборі об'єкта дослідження. Прикладом такої помилки може бути те, що фірма, яка планує продавати свою продукцію безпосередньо споживачеві, вибрала своїми респондентами менеджерів оптових фірм, чия думка може значно відрізнятися від думки покупців. Таким чином, при наявності фінансової економії, яка виразилася в меншій кількості беруть інтерв'ю оптовиків, які, на думку фірми, відбивали загальну ситуацію на ринку, фірма може понести втрати значно перевищують витрати, які необхідно було б зробити на організацію опитування значно більшої кількості рядових споживачів;

- помилка при складанні вибірки, на підставі якої робилися висновки про побудову стратегії продажів, суть, якої полягає в її недостатньою репрезентативності;

- питання, які були запропоновані респондентам для дачі відповідей, не завжди були або коректні, або прості для розуміння;

- фірмою були зроблені помилки при підборі інтерв'юерів (опитувальників) з точки зору їх кваліфікації, ступеня контактності і тощо;

- в період аналізу отриманих результатів були зроблені помилки в ході їх інтерпретації, а, отже, і при складанні подальшої стратегії.

Істотність розглянутих помилок значним впливає на підвищення ймовірності виникнення ризиків, пов'язаних з неправильною організацією маркетингових досліджень і отриманням внаслідок цього неадекватних результатів. Одним з найбільш простих шляхів зниження такої ймовірності є грамотне побудований маркетинговий аналіз і вивчення вже накопиченого досвіду з даної проблематики.

До різновиду безпосередньо збутових ризиків входять ризики помилкового ціноутворення. Слід підкреслити, що вибір фірмою науково обґрунтованої цінової стратегії, адекватних моделей, методів ціноутворення є важливою умовою побудови ефективної діяльності її на ринку. Ризик помилкового ціноутворення зумовлюється низкою факторів, які в загальному вигляді можна навести в такій послідовності.

Перший фактор. Помилки, зроблені фірмою при визначенні пріоритетних принципів ціноутворення. Розповсюдженими принципами

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

ціноутворення є затратний принцип і принцип відповідності рівню ринкових цін. Крім того, широко застосовується принцип змішаного формування ціни, що базується на комбінуванні двох попередніх принципів. Розглянемо доцільність застосування цих принципів за різних обставин, з якими зустрічається фірма в своїй господарській діяльності.

Затратний принцип формування ціни використовується фірмою в основному в тих випадках, коли, або ринок монополізований даною фірмою, або фірма є ціновим лідером на ринку, коли значна частка цього ринку належить фірмі. Суть витратної моделі полягає в тому, що ціну товару визначають додаванням до витрат на його виробництво і збут певної надбавки. Проте застосування цього принципу має тимчасовий характер, тому що фірма може зберігати таке особливе становище на ринку лише якийсь проміжок часу: або до моменту зникнення монополії, або до появи даного товару на ринку в конкуруючих обсягах від інших підприємств.

У тому випадку, коли ринок, на якому фірма реалізує свій товар, є конкурентним, тобто вхід на нього і вихід із нього відкриті і не вимагають підвищених затрат, на ринку багато продавців із відносно рівними частками продажу товару, то фірмі доцільно використати в процесі ціноутворення принцип встановлення власної ціни реалізації на рівні ринкової ціни рівноваги між попитом і пропозицією. За цієї умови прибуток від реалізації товару буде залежати від того, наскільки меншими виявляться її затрати на виробництво і реалізацію товару порівняно з цією ціною.

Якщо фірма займається розробкою своєї цінової стратегії в умовах змагального ринку, тобто, тоді, коли він і не повністю монополізований, і, не повністю конкурентний, то доцільно використати змішану стратегію. При цьому верхньою границею використання затратного принципу повинна бути умова не перевищення середньої міжгалузевої рентабельності на певну критичну величину затрат.

Другим фактором ризику помилкового ціноутворення є помилки в розробці прогнозу ринкової рівноваги. У цій ситуації ризик зумовлюється невизначеністю прогнозів ціни рівноваги на ринку, а також цін на ресурси, в яких фірма має потребу під час своєї господарської діяльності. Даний ризик імовірний навіть за умови того, що фірма при правильно визначеному попиті на товар не може з багатьох причин, зумовлених постійним розвитком ринку, з достатньо високою точністю передбачити цінову політику конкурентів.

Третім фактором ризику помилкового ціноутворення виступає зміна базової ціни продукту за умов наявного попиту. Для фірми завжди існує небезпека неоптимальної визначеної нею ціни товару внаслідок динаміки ринку. Суть цього полягає в тому, що несвоєчасні, випереджуючі або запінуючі зміни базової ціни товару в залежності від попиту і пропозиції конкуруючих товарів і послуг, цілей довгострокової політики фірми,

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

можуть стати причиною значних для даної фірми втрат. Навіть в тих випадках, коли фірма планує здійснювати ринкову експансію за рахунок зниження ціни товару і відмови від частини прибутку, для неї важливо не тільки притримуватися принципу синхронності зміни ціни і собівартості, але і в такій же мірі важливі темпи зниження ціни самі по собі, оскільки вони є одним із відображень, поряд із збільшенням обсягів продаж, процесу реалізації даної стратегії.

Четвертим фактором ризику помилкового ціноутворення вважають те, що під час складання планів продажу на довгострокові періоди завжди існує ймовірність появи ризику відставання ціни від темпів інфляції, що може знизити відносне значення обсягу виручки від реалізації продукції. Одним із способів часткового уникнення фірми від даного ризику є використання не фіксованої, а плаваючої ціни, наприклад, в американських доларах. Однак, при цьому даний ризик може трансформуватися в ризик помилкового вибору відносної бази ціни, яка також зазнає впливу інфляції.

Ризик помилкового ціноутворення є одним з класичних ризиків, характерних для ринкової економіки тому, що провідним принципом оцінки обґрунтованості цінової політики стає принцип рівноваги, збалансованості або координованості рівня цін в масштабах всього ринку, який має тенденцію до постійних змін.

До різновиду безпосередньо збутових ризиків відносять ризики невдалої організації мережі збуту і системи просування товарів до споживача. Роблячи ідентифікацію цієї підгрупи ризиків, варто звернути увагу на те, що вона має декілька основних джерел, які можна класифікувати за місцем її виникнення.

Перше джерело – це помилки при виборі системи збуту товару. Система збуту товарів з точки зору організації збутового процесу може бути класифікованою на такі групи:

а) система інтенсивного збуту. Суть цієї системи полягає в тому, що фірма-виробник підключає до своєї збутової програми всіх можливих торгових посередників, включаючи дрібних торговців. Особливість такої системи полягає в тому, що вона вимагає великих затрат на рекламу і тому практикується перш за все для товарів широкого вжитку;

б) система прямого збуту товарів, яка являє собою реалізацію продукції шляхом встановлення прямих контактів з покупцями. Така система застосовується на ринку засобів виробництва;

в) система непрямого збуту, яка на відміну від прямого збуту, передбачає реалізацію продукції через спеціалізовані торгові організації, у тому числі через агентів – комісіонерів, дилерів;

г) система націленого збуту товарів. При такій системі вся маркетингова діяльність фірми здійснюється з врахуванням конкретної групи покупців; д) система не націленого збуту товарів. На відміну від

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

попередньої системи тут заходи по маркетингу товару адресуються всім покупцям на ринку. Ця система застосовується при реалізації товарів народного споживання у зв'язку з необхідністю значних затрат на рекламу;

е) система селективного збуту товарів передбачає обмеження торгових посередників в залежності від характеру їх клієнтури, створення сервісного обслуговування, кваліфікації продавців. Така система застосовується при продажі складних технічних товарів, або особливо престижних товарів.

Наведена класифікація можливих систем збуту має мету допомогти фірмі визначитися з вибором власної системи в залежності від того, який продукт вона виробляє і яка склалася ситуація на ринку на певний період. Помилковий вибір системи реалізації продукту є одним із головних джерел виникнення ризику невдалої, недосконалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача.

Необхідно вказати на те, що до джерел ризику невдалої організації мережі збуту включають відсутність у фірми власної системи збуту, високий рівень витрат на реалізацію продукції власними силами, помилки при наданні посередникам деяких виключних прав на продукцію фірми-виробника, а також помилки при відборі кадрів і організації їх роботи у службі збуту. Характеризуючи названі джерела, слід зазначити, що відсутність власної системи збуту проявляється у тому випадку, коли на продукт фірми є попит серед споживачів, але виробнича фірма, не маючи розвинутої власної мережі збуту, не забезпечивши себе посередниками, не може самостійно продати продукт оптовій торгівлі, або підключити до продаж посередників.

Якщо фірма, бажаючи незалежності від посередників, створила власну збутову мережу. Але витрати утримання цієї мережі зумовлюють зниження прибутку при незмінній ціні реалізації, а при підвищенні ціни реалізації знижується конкурентоспроможність продукту і внаслідок цього зменшується обсяг реалізації. У такій ситуації виникає ризик великих втрат. Цей ризик також буде і в тому випадку, коли посередникам з якоїсь причини, наприклад, по необачності або із-за відсутності достатнього досвіду роботи, надані виключні права, які будуть застосовні не в інтересах фірми-виробника. Наприклад, у випадку виключного права на рекламу продукту, яку посередник може проводити недостатньо ефективно. Внаслідок чого будуть зменшуватися обсяги продаж.

.3. Ризик взаємодії з контрагентами і партнерами

Ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажів продукції (послуг). Дана група ризиків також тісно пов'язана з процесом реалізації продукції і обумовлена тим, що в більшості випадків

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

фірма не сама займається просуванням товару до споживачів, а використовує послуги безлічі посередницьких організацій (оптові покупці, рекламні фірми тощо.). Вона складається з таких ризиків:

- неефективною реклами;
- переоцінки маркетингових принципів збуту і невикористання або неефективного застосування трансфертних моделей реалізації продукту;
- входження в договірні відносини з недієздатними або неплатоспроможними партнерами;
- затримки партнерами поточних договірних зобов'язань;
- виходу партнерів зі спільної діяльності;
- блокування договірних відносин з партнерами;
- входу на продуктовий ринок фірми багатoproфільних диверсифікованих) фірм з інших галузей;
- зародження нових фірм-конкурентів;
- експансії на місцевий ринок з боку зарубіжних експортерів;
- конкуренції з боку аналогів (замінників) продаваного фірмою продукту.

Дана класифікація дозволяє найбільш детально розглядати питання, пов'язані з виникненням ризиків під час проведення комерційної діяльності фірми і дає можливість будувати се збутову діяльність з максимальним урахуванням можливих ризиків, які супроводжують її.

Наведена класифікація ризиків, пов'язаних з недосконалою організацією мережі збуту, дає можливість детально прогнозувати джерела, фактори виникнення цих ризиків і зменшувати негативний вплив наслідків ризиків.

Ризики неефективної реклами. Як відомо, реклама являє собою комерційну інформацію про товари, послуги з метою повідомлення споживачів і створення попиту на певні товари і послуги. Реклама є однією із складових частин загальної системи маркетингу. Вона повинна сприяти просуванню товару на ринок. Рекламна діяльність здійснюється за допомогою спеціалізованої служби фірми-виробника, або незалежними рекламними агентствами. Ризик неефективної реклами може мати декілька джерел свого походження. Основними з них є такі джерела:

а) неадекватний вибір видів реклами стратегії поведінки фірми на ринку. Його суть полягає в тому, що завдання, які ставить перед собою фірма, продаючи товар, повинні відповідати певному виду реклами, яка поділяється на рекламу конкурентну (повинна показати переваги певних товарів, послуг), рекламу престижну (популяризує товар, а також виробника цього товару), рекламу підтримуючу (підтримує попит на товар);

б) реклама може бути недостатньою, або надмірною по інтенсивності, частоті доведення її в різних формах до об'єкту впливу. Це може мати

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

негативний вплив на збут товарів, послуг. Наприклад, надмірна по інтенсивності реклама просто набридає покупцям;

в) реклама може бути недостатньою або надмірною по своєму обсягу, широті кола об'єктів. Наприклад, орієнтується не на все населення, а на певну групу;

г) помилки в сегментації реклами. які полягають в тому, що допускають неточності при підготовці різних за змістом рекламних оголошень для різноманітних груп потенційних покупців;

д) помилки у виборі форми реклами. Суть цього джерела полягає в тому, що для даного сегменту ринку можуть бути вибрані не найбільш ефективні форми реклами. Наприклад, неефективною буде реклама за допомогою розсилання інформації електронною поштою, якщо потенційні покупці не мають комп'ютерів;

е) технічні помилки, які залежать від роботи засобів зв'язку. Наприклад, якщо фірма розсилає потенційним покупцям інформацію поштою, то адресат може її не одержати у зв'язку з втратою кореспонденції в процесі її пересилки;

є) використання фірмою-виробником послуг недостатньо компетентних рекламних фірм.

Слід зазначити, завжди існує ймовірність того, що реклама може бути виконана непрофесійно, наприклад, через економію коштів. Усі розглянуті джерела ризику неефективної реклами у випадку реалізації даного ризику можуть вплинути на зниження обсягу збуту продукції, зашкодити іміджу фірми.

Ризики переоцінки маркетингових принципів збуту і невикористання або неефективного використання трансфертних моделей реалізації продукту. Джерела даних ризиків в основі свого виникнення мають причини, пов'язані з погодженістю поведінки фірми на ринку із загальними тенденціями на ньому. Це означає, що фірмі або взагалі не вдається погодити свою діяльність з другими господарськими суб'єктами на товарних ринках і ринках капіталу, або фірма недостатньо, неправильно погоджує свою поведінку на цих ринках.

Як відомо, щоб подолати труднощі збуту, часто фірми об'єднують свої капітали з найбільш важливими для них постачальниками ресурсів і оптовими споживачами готової продукції. Така інтеграція може відбуватися в різноманітних формах, включаючи купівлю пакетів акцій цих фірм, частки їх статутного капіталу і тощо. Інтеграція дозволяє впливати на іншу фірму або зацікавити її в результатах власної діяльності. Одним з таких результатів може бути одержання пільгових умов поставок і збуту товарів.

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

Наявність ризику переоцінки маркетингових принципів збуту і невикористання або неефективного використання трансфертних моделей реалізації продукту може бути наслідком допущених помилок в тому, що:

а) кошти, які асигновані фірмою для покупки частки в капіталі ключових постачальників ресурсів і покупців її продукції можуть виявитися недостатніми для забезпечення фірмі пільгових умов;

б) частки власного капіталу, спрямовані для реалізації, можуть також виявитися недостатніми для цього;

в) кошти, які фірма направляє на інтеграцію з ключовими контрагентами, можуть виявитися настільки значними, що фірма може опинитися в критичному фінансовому становищі. Окремим випадком цієї управлінської помилки може бути те, що фірма взагалі може змінити власника, а отже з'являється ризик того, що новий власник, під контроль якого попадає фірма, взагалі змінить її політику;

г) завжди існує загроза того, що фірма, яка приймає рішення про об'єднання капіталів, може вибрати не найбільш важливі або недостатньо корисні і сильні об'єкти. Така помилка буде означати, що в тому випадку, коли фірма виступає в ролі покупця, то вона ризикує зробити неправильну покупку – купити не те, що їй слід купувати. А в тому випадку, коли вона буде продавцем, то завжди існує загроза продати той об'єкт, який не вплине на відношення покупця до проблеми її розвитку.

.4. Ризик затримки партнерами поточних договірних зобов'язань.

Ризики затримки партнерами поточних договірних зобов'язань. Суть даних ризиків полягає в тому, що завжди існує ймовірність порушення і неузгодженості термінів робіт, платежів, доходів в процесі проведення фірмою своєї господарської діяльності. Ця неузгодженість або порушення може стати причиною значних втрат. Втрати у випадку реалізації даного ризику нерівномірно розподілені в часі: від моменту укладення контракту або прийняття рішення про розвиток даної діяльності до моменту повного завершення. Їх максимум знаходиться у тій точці, яка відповідає найбільш критичному моменту реалізації певного проекту.

Даний ризик може бути аналогічним ризику входження в договірні відносини з недієздатними або неплатоспроможними партнерами. Крім того, одним із джерел виникнення цього ризику може бути стратегія одного із контрагентів даної фірми, яка націлена на посилення тиску на фірму з метою прийняття нею на себе деяких непередбачених раніше обов'язків. Специфічне джерело ризику затримки партнерами поточних договірних зобов'язань може бути наслідком реалізації даного ризику у них зі сторони їх контрагентів.

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

Ризики виходу партнерів із спільної діяльності. Існування цих ризиків обумовлено наявністю невизначеності в прогнозуванні поведінки партнерів у своїй діяльності. Це означає, що завжди існує можливість того, що хто-небудь із партнерів в результаті певних змін або в своїй стратегії, або через зміни на ринку, може реалізувати своє право виходу із спільної діяльності, передбаченої раніше. Окремим випадком реалізації даного ризику є вихід одного із партнерів із спільного підприємства. Формальних причин для прийняття такого рішення про вихід може бути багато. Наприклад, неузгодженість в діях партнерів, зміни власників в материнських компаніях. Одним із способів зниження втрат у випадку реалізації даного виду ризику є наявність у кожного із партнерів альтернативної стратегії своєї діяльності.

Ризиків непередбаченої конкуренції відносять ризики експансії на місцевий ринок зі сторони зарубіжних експортерів. Даний вид ризиків тісно пов'язаний із ризиками зародження нових фірм-конкурентів. Одним із основних джерел виникнення даного ризику є бажання зовнішніх товаровиробників заповнити ринкову нішу. Специфікою даного ризику є те, що зарубіжні фірми або не пропонували раніше на даному ринку свої товари, або пропонували їх в обмеженій кількості. Останнє означає, що їх не задовольняли умови експорту. До цих умов відносяться імпорتنі тарифи, квоти, заборони, не конвертованість або обмеження і податки на перекази виручки, закупку товарів на місцевих ринках.

Контрольні питання:

1. Які існують складові джерела появи ризиків недостатньої сегментації ринків збуту?
2. Які причини стратегічних полок існує?
3. Що вважається однією з частини маркетингових дослідження?
4. Які ризики впливають на стратегію фірми?
5. Перерахувати і коротко описати фактори ризиків помилкового ціноутворення.
6. Що відносять до різновиду безпосередньо збутових ризиків?
7. Які існують джерела ризиків неефективної реклами?
8. В чому полягає суть ризиків затримки партнерами поточних договірних зобов'язань?
9. Який існує спосіб зниження втрат у випадку реалізації продукції?
10. С чим пов'язане ризик непередбаченої конкуренції?