

Економічні науки

Санагурський Юрій Андрійович

засновник SamHub LLC, стратег з комерційного розвитку,

ORCID: 0009-0009-5199-634X

ПОМИЛКИ ПІД ЧАС МАСШТАБУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ ЛІНІЙКИ: ВПЛИВ НА МАРКЕТИНГ І ПРОДАЖІ

***Анотація.** Стаття присвячена аналізу того, як компанії розширюють свій асортимент і чому цей процес не завжди дає очікуваний результат. Пояснюється, що саме масштабування продуктового ряду стало однією з найпопулярніших стратегій зростання, адже дозволяє залучати нових покупців і утримувати постійних. Разом з тим наведено аргументи, чому без ґрунтовних досліджень і планування це перетворюється на джерело проблем: зростають витрати, виникає конкуренція між власними продуктами, ускладнюється робота з партнерами та дистриб'юторами, розмивається образ бренду. Розглянуто різні моделі розширення - від виходу у нові цінові сегменти та додавання проміжних форматів до запуску товарів у суміжних категоріях. У статті наведено приклади як вдалих, так і провальних кейсів світових і локальних брендів, щоб показати ключові фактори успіху і типові помилки. Окремий акцент зроблено на реакції покупців: що відбувається, коли вибір стає надто складним, і чому споживачі не приймають продукти, які не відповідають уявленню про бренд. На основі аналізу сформульовано практичні рекомендації для бізнесу: проводити попереднє тестування і маркетингові дослідження, чітко визначати цільову аудиторію, узгоджувати запуск між усіма відділами, відстежувати ризик канібалізації і своєчасно оптимізувати портфель. Матеріал має практичну користь для керівників та маркетологів, адже допомагає не лише*

зрозуміти ризики, а й отримати конкретні орієнтири, як масштабувати асортимент без шкоди для продажів та репутації.

Ключові слова: *масштабування асортименту, продуктова стратегія, внутрішня конкуренція, помилки брендів, канібалізація, позиціонування, споживча поведінка, фінансові ризики, управління портфелем.*

Світ бізнесу сьогодні нагадує перегони без фінішу: конкуренти діють активно, а споживачі миттєво змінюють свої вподобання. Те, що було актуальним учора, завтра вже не працює. Щоб не загубитися у цьому ритмі, компаніям мало просто утримувати позиції на знайомих ринках. Потрібно пропонувати щось нове, розширювати горизонти і давати клієнтові більше, ніж він очікує. Один із найпоширеніших способів зробити це - розвивати асортимент, тобто додавати до бренду нові товари та формати.

Останнє десятиліття показало виразну тенденцію: у різних галузях бренди випускають десятки нових позицій, прагнучи охопити ширші сегменти та не відпустити власних клієнтів. Ідея на перший погляд приваблива: більше продуктів - більше покупців. Але реальний досвід доводить, що це не завжди так. Запуск новинок без чіткого плану та розуміння ринку може обернутися серйозними втратами. Замість очікуваного зростання бізнес стикається з плутаниною у власному позиціонуванні, зростанням витрат, конфліктами з торговими партнерами і навіть відтоком лояльних клієнтів. Масштабування здатне бути сильним рушієм, але може й підірвати фундамент, якщо діяти навмання.

Мета цієї статті - розібратися, яких помилок найчастіше припускаються компанії, коли розширюють свій продуктивний ряд, показати, як такі прорахунки впливають на маркетингові підходи і фінансові результати, а також окреслити кроки, що допомагають уникнути подібних ризиків у майбутньому.

Щоб зрозуміти природу цих помилок, спершу варто пояснити, чому масштабування взагалі стало такою популярною стратегією. Будь-який бізнес на певному етапі доходить до точки, коли двох чи трьох товарів уже недостатньо, щоб розвиватися. Тоді доводиться шукати нові формати: змінювати дизайн і функціонал, створювати додаткові модифікації, випускати інші моделі під уже відомим ім'ям. Масштабування може означати і вихід у суміжні категорії, і оновлення вже наявних продуктів. У центрі цієї стратегії проста ідея - дати споживачеві вибір, не втративши впізнаваності та довіри.

Прикладів вистачає. Візьмемо автомобільні концерни: під одним брендом вони продають і доступні міські авто, і сімейні мінівени, і дорогі моделі для преміального сегмента.

Найчастіше говорять про так зване «розтягнення лінійки» задля розширення бізнесу. Є два шляхи.

Перший - рух угору. Бренд, який продавав щось недороге, починає випускати дорожчі товари, щоб заробляти більше і виглядати «солідніше». Тут важливо довести якість - інакше люди не повірять, що компанія, яка робила дешевий продукт, здатна зробити преміум.

Другий шлях - рух вниз. Відомі дорогі бренди часом випускають простіші й дешевші товари для ширшої аудиторії. Наприклад, Parker спочатку робила лише дорогі ручки, а згодом з'явилися й моделі з нижчою ціною. Це допомагає залучити нових покупців, але є ризик втратити престиж, якщо дешевші варіанти будуть сприйматися як неякісні.

В обох випадках успіх залежить від того, чи вдалося зберегти головне - довіру до бренду та розуміння того, для кого саме створюються нові товари.

Ще один спосіб розширювати асортимент – рухатися в обидва боки одночасно: і в бік дорожчих товарів, і в бік доступніших. Зазвичай так роблять бренди, які починали із середнього сегмента і бачать, що можуть

працювати з різними групами покупців. Наприклад, мережа готелів залишає свої звичні чотиризіркові заклади, але відкриває кілька розкішних п'ятизіркових для тих, хто хоче максимального сервісу, а паралельно запускає й більш прості варіанти для тих, хто шукає економію. Головне тут – чітко розділити ці пропозиції, щоб не було плутанини, і щоб клієнти розуміли, що в кожному сегменті їх чекає.

Окрім руху вгору чи вниз, компанії часто заповнюють «прогалини» всередині своєї лінійки. Це коли між наявними товарами лишаються невраховані потреби. Тоді додають проміжні варіанти: інший об'єм, новий смак, трохи інші функції. Наприклад, виробник напоїв продавав пляшки 0,5 і 1,5 літра, а люди хотіли щось середнє - з'явилася пляшка 0,75. Так компанія охоплює більше покупців і не залишає місця конкурентам. Важливо, щоб нові продукти дійсно давали вибір, а не дублювали один одного, інакше це лише заплутає клієнтів і послабить продажі.

Іноді компанії йдуть далі, ніж просто додають нові варіанти в межах старої лінійки. Вони намагаються вийти в зовсім інші категорії, використовуючи відоме ім'я. Це явище називають розширенням бренду. Логіка проста: якщо люди довіряють марці, вони охочіше спробують новинку. Але тут дуже легко помилитися [8, с.117].

Буває, що виробник косметики починає продавати під тією ж назвою вітаміни. Або компанія, відома напоями, запускає одяг із власним логотипом. Часом це працює, але часто – ні. Чому? Бо в головах людей бренд має певний образ. Якщо новий товар надто далекий від того, з чим звикли пов'язувати компанію, він виглядає дивно й викликає недовіру. Це те саме, що купити автомобіль у виробника чіпсів – у більшості споживачів виникне скепсис.

Маркетологи люблять повторювати: «одна ідея – один бренд». Якщо бізнес хоче спробувати себе в принципово новій сфері, безпечніше створити окрему марку. Так зробила Toyota, коли вирішила вийти на ринок дорогих

авто. Замість того щоб продавати їх під назвою Toyota, компанія запустила бренд Lexus. Це дало змогу привабити заможну аудиторію і при цьому не змінювати образ Toyota як виробника надійних машин для масового ринку. Історія показує: там, де новий продукт не відповідає очікуванням людей від бренду, зазвичай провал.

Не кожне оновлення асортименту закінчується успіхом. Часто компанії настільки захоплюються ідеєю «більше новинок = більше прибутку», що забувають про здоровий глузд. У результаті замість зростання отримують плутанину в маркетингу й навіть збитки. Щоб зрозуміти, чому так стається, варто подивитися на реакцію самих покупців, а вже потім - на типові помилки бізнесу.

Люди люблять вибір і новизну. Коли з'являються нові смаки, моделі чи формати, це може підштовхнути клієнтів спробувати щось свіже. Інколи це навіть повертає старих покупців, яким бренд трохи набрид. Проте є і зворотний бік. Дослідження показують: якщо варіантів стає надто багато і вони майже не відрізняються, споживач швидко втомлюється. Замість «вау, скільки цікавого» виникає «та що тут вибрати?». У маркетингу це називають паралічем вибору. Людина починає відкладати покупку, сумніватися, а інколи взагалі йде до конкурента, де все простіше.

Уяви собі бренд зубної пасти, який пропонує десяток майже однакових тюбиків: «Відбілююча», «Супер-відбілювання», «Глибоке відбілювання + очищення»... У певний момент різниця між ними стирається. Замість відчуття, що підбереш «свій» варіант, виникає роздратування і плутанина. Експерти з клієнтського досвіду кажуть: надмірно схожі товари виснажують увагу, викликають жаль після покупки і створюють враження, ніби бренд сам не розуміє, що саме хоче продавати.

Тому баланс тут дуже тонкий. Додавати новий продукт є сенс лише тоді, коли він справді пропонує щось нове і корисне. Якщо ж це просто ще

один клон уже наявного товару, користі від нього не буде ні покупцеві, ні компанії [11, с. 83].

Ще один важливий момент, про який часто забувають, коли запускають нові товари, – це внутрішня конкуренція в межах одного бренду. Її називають канібалізацією. Суть проста: замість того щоб відбирати клієнтів у конкурентів, новинка починає відтягувати покупців у вже наявного продукту тієї ж компанії. У результаті загальний обсяг продажів майже не зростає, а іноді навіть падає.

Найчастіше так стається, коли новий товар надто схожий на старий і орієнтований на тих самих людей. Замість додаткового попиту відбувається заміщення: споживачі просто переходять із одного варіанта на інший. Проблема посилюється, якщо новинка дешевша або приносить меншу маржу. Тоді компанія фактично сама зменшує свій прибуток. Якщо новинка «вписується» у образ і відповідає очікуванням, її сприймають прихильно. Якщо ж продукт не пасує до бренду, реакція може бути різко негативною.

Є показовий приклад із компанією Gerber. Виробник дитячого харчування вирішив випустити пюре в баночках, але вже для дорослих – Gerber Singles. Ідея була логічною: швидкий перекус для самотніх людей. Але маркетологи не врахували емоції: дорослим було ніяково їсти «дитяче пюре», ще й із назвою, яка натякала на самотність.

Досвід бізнесу показує, що при розширенні асортименту компанії часто наступають на одні й ті самі граблі. Помилки різні, але їх можна умовно поділити на три великі групи: стратегічні, операційні та ті, що стосуються маркетингу і комунікацій.

Найгрубіші прорахунки починаються ще на стратегічному рівні. Часто керівництво приймає рішення «на емоціях»: з'явилась цікава ідея, і її одразу намагаються втілити. Жодних глибоких досліджень чи перевірки, чи взагалі це потрібно ринку, не робиться. У результаті компанія витрачає гроші й сили на новий товар, який нікому не потрібен. Класична картина:

склад забитий новинкою, а продажі майже нульові, бо покупцям просто нецікаво [2, с.136].

Ще одна стратегічна помилка – завищені очікування. Це коли прогнозують фантастичні обсяги збуту, не маючи на те реальних підстав. Або ж не звертають уваги на конкурентів: у ніші вже тісно, а новий продукт не має жодної унікальної переваги. Тоді всі витрати на запуск і просування просто розчиняються, не приносячи результату.

Бувають і більш очевидні провали, коли компанія намагається випустити продукт, який суперечить її ж власному образу. Керівництво так захоплюється «геніальною» ідеєю, що забуває: люди сприймають бренд через певні асоціації. Якщо спробувати запустити щось, де компанія не має жодної експертизи, результат часто сумний – втрата грошей і репутаційний удар.

Ще одна стратегічна хвороба – бажання робити все й одразу. Компанія запускає десяток новинок на різних ринках, намагається охопити всіх і скрізь. Ресурси розпорошуються, жодному продукту не приділяють достатньо уваги. У підсумку менеджери не встигають ні якості проконтролювати, ні нормально організувати маркетинг. Експерти радять не піддаватися цій спокусі: краще рухатися поступово. Спочатку довести одну лінійку до стабільності, отримати відгук і продажі, а вже потім братися за наступну. Інакше дуже легко втратити контроль над усім одразу.

Навіть найкраща ідея нового продукту може провалитися, якщо в компанії не готові внутрішні механізми, які мають його підтримати. Операційні прорахунки трапляються не рідше за стратегічні, і шкода від них може бути не меншою. Йдеться про виробництво, логістику, постачання, управління запасами – усе те, що забезпечує життя нового товару.

Одна з найтипівіших помилок – недооцінка того, скільки ресурсів насправді знадобиться. Часто керівництво думає: «Ми й так виробляємо схожий продукт, то й новий запустимо на тих самих потужностях». У

реальності це майже ніколи не працює. Новинка потребує окремих інвестицій: у додаткове обладнання, у більші обсяги сировини, у нові складські площі, у навчання людей, які цим займатимуться. Якщо цього не зробити, починаються збої: товар не встигають виготовляти, поставки зривуються, на полицях з'являється дефіцит. Або, навпаки, роблять забагато і не знають, куди подіти надлишок – склади забиті, гроші «заморожені» [6, с.152].

Ще одна проблема – різке ускладнення всього ланцюга постачання. Кожна нова позиція товару (SKU) додає клопоту: треба домовлятися про додаткові постачання, перевіряти якість нових компонентів, налаштовувати виробництво під інші формати, організовувати окремі місця на складі та маршрути для доставки. Якщо розширення відбувається без підготовки, система починає давати збої. Затримки з доставкою, зростання витрат на зберігання, плутанина у комплектації замовлень для дистриб'юторів – це буденність для компаній, які не врахували додаткове навантаження.

Буває й так, що магазини самі не готові приймати весь цей розширений асортимент. Поличний простір обмежений, і ритейлери не збираються розширювати його нескінченно для одного виробника. Якщо нових, але схожих продуктів стає забагато, дистриб'ютори можуть відмовитись брати частину з них. Відомі випадки, коли через надмірне розширення портфеля у виробників починалися конфлікти з мережами: ті скорочували замовлення або залишали на полицях лише хітові позиції, прибираючи решту.

Ще один поширений прорахунок – відсутність нормальної системи управління продуктовим портфелем. Якщо в компанії не визначено чітких правил і показників, за якими оцінюють кожну лінійку, можна довго не помічати, що новинка збиткова або створює проблеми у постачанні. У результаті «мертві» товари висять у портфелі роками, погіршуючи фінансові результати і відволікаючи ресурси від того, що дійсно працює.

Фахівці радять уникати цього хаосу завдяки системному підходу: перед запуском чітко планувати, як новий продукт вплине на виробництво і логістику; регулярно відстежувати ключові показники кожної позиції (оборотність запасів, маржинальність, частку ринку); і не боятися вчасно виводити з асортименту те, що не виправдало себе. Розширення асортименту має сенс лише тоді, коли компанія готова його якісно підтримати – інакше воно обернеться проблемами для всіх: і для виробника, і для ритейлерів, і для клієнтів [1, с.97-98].

Навіть добрий продукт може провалитися, якщо його неправильно подали ринку. Дуже часто компанії оступаються саме тут – на етапі позиціонування і просування.

Перша типова помилка – відсутність чіткої відповіді на просте запитання: «Навіщо існує цей продукт і чим він відрізняється?». Якщо цього не знає сама компанія, клієнт тим більше не зрозуміє. Люди повинні бачити сенс новинки: що вона дає їм і як пов'язана з брендом, який вони вже знають. Інакше вона просто губиться серед інших схожих пропозицій.

Ще одна хибна думка – що відоме ім'я все зробить за вас. Деякі маркетологи вважають: бренд гучний, тож новий товар «продасться сам». Насправді без пояснення і підтримки нічого не відбудеться. Пам'ятаєш історію з йогуртом Cosmopolitan? Відома назва журналу була, а нормальної рекламної кампанії – ні. Люди не зрозуміли, чому саме цей йогурт кращий за десятки інших. Результат – байдужість і провал.

Так само часто компанії не думають про те, як і де говорити з потрібною аудиторією. Молодь проводить час у соцмережах, інші товари краще продаються через експертів чи спеціальні канали. Якщо просувати новинку тими ж шляхами, що й старий продукт, меседж може взагалі не дійти до тих, кому він потрібен.

Ще одна біда – відсутність узгодженості між командами. Коли один відділ просуває одну лінійку, інший – іншу, але ніхто не зводить це до купи,

виходить хаос. Реклама одного товару може суперечити іншому, а споживач залишається розгубленим: що взагалі хоче сказати бренд? Така плутанина шкодить не лише новинці, а й усій репутації компанії.

Висновок простий: новий продукт не можна запускати на автоматі. Потрібно чітко пояснити, чим він корисний і кому, продумати канали спілкування з аудиторією і зробити так, щоб усі повідомлення бренду не суперечили одне одному. Клієнту має бути зрозуміло: це продукт для нього і він знає, чому варто його обрати.

Ще одна велика проблема, через яку новинки «провалюються», – це відсутність чіткого розуміння, хто саме має їх купувати. Якщо компанія на старті не визначила, для кого робить продукт, далі все піде навмання: реклама б'є в усі боки, бюджет зливається, а покупців немає. Гроші витрачені, але вони не працюють на результат, бо звертаються не до тих людей.

Класичний приклад – сумнозвісне пюре Gerber Singles. Ідея була нібито для молодих одиноких дорослих, яким потрібно швидко перекусити. Але ніхто навіть не перевінив, як сама аудиторія сприйме таку концепцію. Назва натякала на самотність, а формат баночки асоціювався з дитячим харчуванням. У підсумку продукт викликав радше збентеження і відторгнення, ніж цікавість [9, с.202-203].

Якщо марка, яку всі вважають преміальною, раптом починає продавати дешеві й сумнівні за якістю товари, в її «люкс-імідж» перестають вірити. Зворотна ситуація теж працює: бренд масового сегмента випускає надто дорогий продукт - і покупці не розуміють, чому мають платити таку ціну. Для них це виглядає як зрада власних принципів бренду. У результаті товар не продається, а компанія отримує іміджевий удар.

Буває й так, що всередині одного бренду різні лінійки починають тягнути імідж у протилежні боки. Один продукт орієнтований на масового покупця, інший - на вузький преміум-сегмент, і разом вони створюють хаос.

У свідомості людей зникає розуміння, що ж бренд насправді пропонує і для кого. Наприклад, елітний універмаг із репутацією якості запускає бюджетну лінійку: так він, можливо, отримає нових клієнтів, але ризикує втратити тих, хто цінував його саме за ексклюзив і відчуття розкоші.

Уявімо ситуацію: бренд додає до асортименту молодіжний гаджет, але продовжує робити акцент на телебаченні чи друкованій пресі, де головна аудиторія – люди старшого віку. Хто з молоді дізнається про цей товар? Виходить, бюджет витрачається на тих, кому він не цікавий, а продукт «зависає» без уваги цільових клієнтів.

Є й інший бік проблеми – коли канали збуту починають конкурувати між собою. Компанія може продавати товари і через роздрібні магазини, і напряду онлайн. Якщо ціни, асортимент чи умови відрізняються без узгодження, починається конфлікт: інтернет-магазин заманює клієнтів нижчими цінами чи більшим вибором, а офлайн-партнери лишаються з порожніми полицями й образою на виробника. Або навпаки – роздріб дає кращі умови, і тоді власний онлайн-продаж провисає. Таке «перетягування ковдри» шкодить двічі: канали відбирають виручку одне в одного, а відносини з партнерами псуються.

Непродумане розширення асортименту часто тільки поглиблює такі конфлікти. Наприклад, компанія вирішує випустити спеціальну лінійку лише для онлайн-продажів, щоб «протестувати ринок». У результаті покупці перестають брати схожі товари в звичайних магазинах, і ті втрачають продажі та лояльність. Дистриб'ютори невдоволені, бренд отримує напружені стосунки з партнерами, а в маркетинговій стратегії з'являється хаос [4, с.79].

Найчастіше маркетинг «ламається» там, де компанія не розібралася, для кого робить свій продукт. Якщо новинка не потрапляє в очікування цільової групи або взагалі не має чітко визначеного покупця, реклама стає малоефективною, а гроші витрачаються даремно. Бюджет летить у повітря,

показники повернення інвестицій падають, і замість спокійного розвитку доводиться в авральному порядку змінювати стратегію: переробляти позиціонування, перекроювати кампанії, переналаштовувати рекламу на інші групи людей.

Такі дії зазвичай означають і додаткові витрати. Щоб «підтягнути» невдалу новинку, компанія кидає на неї ще більше грошей – знижки, додаткове промо, інший таргетинг. Але це вже боротьба з наслідками, а не з причиною. Якщо продукт із самого початку не відповідав потребам ринку, навіть найкращі маркетингові трюки не завжди рятують ситуацію. До того ж усі ці зусилля відволікають ресурси від інших напрямків, які працюють добре і могли б розвиватися ще швидше, якби не потреба «латати діри».

Ще гірше, коли новий товар викликає насмішки чи критику. У такому випадку маркетинговій команді доводиться займатися не просуванням, а антикризовими комунікаціями, виправдовуватись, міняти назву чи навіть повністю перезапускати продукт. Це все час і гроші, які могли б працювати на основний бізнес, але йдуть на гасіння пожежі, яку можна було попередити ретельним плануванням.

Якщо підсумувати, то помилки під час розширення асортименту здатні серйозно розхитати навіть добре вибудовану маркетингову систему. Бренд може втратити чіткість образу, стати для покупців «розмитим» і менш привабливим. Канали продажів починають конфліктувати між собою, цільова аудиторія плутається або взагалі відвертається. Усе це змушує компанію витратити додаткові сили на виправлення ситуації, а подекуди – відкатуватися назад і повертатися до базових речей, переглядати весь портфель.

І це ще пів біди: наслідки поганого масштабування відчуються не лише в маркетингу, а й у фінансах – у продажах і прибутковості.

Відомі бізнес-дослідження ще десятиліття тому попереджали: надмірне розширення асортименту тягне за собою непомітні на старті

витрати, які з часом «з'їдають» маржу. Компанія може опинитися у ситуації, коли з ширшим портфелем заробляє менше, ніж колись із вузьким і чітко сфокусованим асортиментом. І це особливо прикро, коли базовий бізнес був прибутковим, а нові продукти, замість підсилити його, лише тягнуть ресурс і зменшують загальний фінансовий результат [10, с.135-136].

Коли компанія розширює асортимент без чіткої стратегії, дуже легко отримати ситуацію, коли нові продукти починають «з'їдати» продажі старих. Ззовні це виглядає так: з'являється новинка, продажі нібито ростуть, але загальна виручка стоїть на місці або навіть падає. Це тому, що замість залучати нових покупців бренд просто перерозподіляє тих, що вже були. Люди починають купувати інший товар того ж виробника, і часто це відбувається не на користь бізнесу.

Особливо боляче, коли новинка відбирає клієнтів у найприбутковіших позицій. Наприклад, виробник техніки випускає спрощену, дешевшу модель свого гаджета. Вона активно продається, але водночас знижуються продажі преміальної версії, яка приносила основний прибуток. Бюджетна модель має нижчу маржу, і підсумок виявляється сумним: одиниць продано більше, а грошей у касі менше. У таких випадках новий продукт шкодить компанії замість того, щоб підсилювати її.

Внутрішня конкуренція виникає і на рівні збуту. Якщо в лінійці надто багато схожих позицій, вони змагаються між собою за місце на полицях і за увагу продавців. Дистриб'ютори та ритейлери зазвичай обирають, що їм простіше просувати. Часто виходить так, що з десяти найменувань реально продаються три-чотири, а решта просто займають склад і заморожують гроші. Це типовий наслідок перевантаженого асортименту й відсутності грамотного управління портфелем.

Додатковий ризик - конфлікти між каналами збуту. Якщо компанія продає і через партнерів, і у власних магазинах, і онлайн, але не продумує єдину цінову та асортиментну політику, починаються тертя. Онлайн може

перетягувати покупців у фізичних магазинів, власні точки - відбирати клієнтів у дилерів.

1. Забезпечити узгодження новинки з портфелем бренду (або створити окремий суббренд). Новий продукт повинен *відповідати ключовим цінностям та образу бренду*, або бути виділений в окрему брендову сутність. Тут важливо поставити питання: чи не вступає новий товар у конфлікт зі сприйняттям нашого бренду? Якщо є ризик конфлікту – варто розглянути стратегію суббренду чи окремої марки. Як було розглянуто, практика світових компаній показує, що при виході в далекі від основних бізнесу категорії краще не “розтягувати” основний бренд, а запускати новий. Це дозволяє протестувати ринок без прямої загрози материнському бренду. Якщо ж новий продукт лишається в рамках бренду, потрібно продумати, як він вписується в *архітектуру бренду*. Можливо, слід уточнити позиціонування всього бренду або підкреслити окрему лінійку підновленням дизайну, щоб диференціювати продукти. Чітка *бренд-стратегія* для новинки включає: назву (чи під яким ім'ям випускати), бренд-меседж (що ми обіцяємо споживачу через цей продукт), та брендові атрибути (дизайн, логотипи, упаковка) – усе це має або гармоніювати з існуючим брендом, або свідомо виділятися, якщо обрана стратегія суббренду [2, с.113].

2. Забезпечити достатні ресурси і планування операцій. Перед запуском нової лінійки треба *реалістично оцінити ресурси*: виробничі потужності, постачання, людські ресурси, бюджет на маркетинг та збут. Якщо прогнозується значний попит – чи справді завод зможе виробити потрібну кількість без шкоди для виробництва основного товару? Чи є де зберігати додаткові SKU на складі? Чи налагоджена логістика так, щоб новий товар своєчасно потрапив у всі точки продажу? Також варто заздалегідь подумати про ланцюг постачань: нові постачальники, сировина, пакування – чи не створюють вони ризиків? Наприклад, бажано мати

альтернативних постачальників на випадок збою. Іншим аспектом є управління запасами: компанія повинна налаштувати систему планування попиту для нового продукту, можливо, окремо від старих (особливо якщо аудиторія відрізняється). Інвестування у сучасні ІТ-системи прогнозування продажів та управління ланцюгом постачань може окупитися, допомігши уникнути як дефіцитів, так і надлишків. В цілому, операційне планування має йти паралельно з маркетинговим: жодна рекламна кампанія не допоможе, якщо товар фізично недоступний на полиці або його якість страждає через поспіх у виробництві.

3. Запобігати перевантаженню споживача вибором. Якщо розширення лінійки значно збільшує кількість схожих позицій, слід подбати про те, щоб *структурувати вибір* для клієнта. Практичні поради включають: прибрати надто схожі продукти (вони лише плутатимуть – фактично, варто уникати дублювання); чітко комунікувати різницю між варіантами (наприклад, через назви або опис на упаковці – «для дітей», «максимальна потужність», «еко-версія» тощо); можливо, групувати варіанти. Як радять експерти з поведінкової економіки, якщо вибір складний, його треба *спростити*: наприклад, в інтернет-магазині зробити фільтри, які допомагають звузити опції, або на полиці розташувати товари блоками за призначенням. Це запобігає ситуації, коли клієнт розгублений перед занадто широким асортиментом і відкладає покупку. Крім того, важливо слухати зворотний зв'язок споживачів: які нові варіанти їм подобаються, а які здаються зайвими. Якщо значна частина клієнтів не бачить різниці між двома продуктами, можливо, варто об'єднати їх або прибрати один з них. Оптимізація лінійки – постійний процес, тому після старту продажів новинок треба моніторити їх результати і реакцію ринку та бути готовим скоригувати асортимент.

4. Ретельно продумати маркетингову підтримку нового продукту. На етапі запуску обов'язково має бути підготовлена *комунікаційна стратегія*

для нової лінійки. Вона включає: позиціонування (ключові повідомлення про продукт), визначені цільові аудиторії і персоналізовані меседжі для них, план рекламної кампанії з використанням відповідних каналів, PR-активності, можливо промоакції, дегустації тощо. Важливо не економити на просуванні новинки – навіть якщо бренд відомий, новий товар потребує пояснення своєї сутності і переваг.

Маркетингова аналітика допомагає вчасно виявити канібалізацію: наприклад, помітити, що в регіонах, де зросли продажі новинки, еквівалентно впали продажі основного товару. Це сигнал переглянути, як продукти співіснують – можливо, треба змінити комунікацію (чіткіше сегментувати) або акції (щоб стимулювати комплементарне, а не замінююче споживання). Одним із запобіжних інструментів є *пілотний запуск* – випробування нового продукту на обмеженому ринку або аудиторії. Багато міжнародних компаній практикують локальний реліз або "тест-маркет" у одному місті/країні, збір відгуків і показників, і тільки потім масштабування на всі ринки. Такий підхід дозволяє мінімізувати збитки від можливих помилок: якщо пілот показав проблеми, продукт можна доопрацювати або й відмовитися від нього без втрати репутації глобально. Для українських компаній це теж може бути релевантно: спершу запустити новинку, скажімо, в одному регіоні чи через інтернет-магазин, оцінити результати, і тільки потім розгортати повсюдно.

5. Продовжувати керувати продуктовим портфелем і після розширення. Масштабування асортименту – це процес, який потребує постійної уваги. Після того, як нові продукти введено, необхідно управляти всім портфелем: відслідковувати життєвий цикл кожного продукту, своєчасно оновлювати чи знімати з продажу ті, що не виправдали себе. Регулярний аналіз (наприклад, щоквартальний перегляд асортименту) дозволить виявити "баласт" – товари, які продаються гірше прогнозів, або мають низьку рентабельність, або створюють конфлікт з іншими

продуктами. Можливо, деякі з таких SKU слід вивести, зосередившись на більш перспективних. Відома рекомендація в маркетингу – мати в портфелі *оптимальну кількість товарів*, а не максимально можливу. Надлишкова різноманітність не тільки збиває споживачів з пантелику, а й підвищує витрати компанії (що вже обговорювалось). Тому доцільно періодично задаватися питанням: чи всі ці продукти нам потрібні? Чи краще сфокусувати ресурси на ключових напрямках? Такий підхід практикують великі FMCG-корпорації, час від часу “розчищаючи” свій асортимент від слабких позицій. Важливо, щоб рішення приймалися на основі даних (обсягів продажів, прибутку, тенденцій ринку) та з урахуванням брендової стратегії.

Масштабування продуктової лінійки – потужний інструмент росту бізнесу, однак його застосування пов’язане з низкою підводних каменів. Проведене дослідження дозволило виявити основні помилки, що виникають під час розширення асортименту, і зрозуміти їх наслідки для маркетингу та продажів компанії [5, с.217].

Розглянуто теоретичні аспекти масштабування продуктового портфеля. Під цим поняттям мається на увазі введення нових товарів у межах існуючої лінійки або бренду з метою охоплення нових сегментів чи задоволення додаткових потреб споживачів. Основними моделями такого розширення є розтягнення лінійки вгору або вниз (вихід у вищі або нижчі цінові сегменти), наповнення лінійки проміжними варіантами, а також бренд-розширення у нові товарні категорії. Проаналізовано, що кожна модель несе певні вигоди (додатковий ринок, зростання доходів, використання бренду), але й ризики – від канібалізації власних продуктів до розмивання образу бренду. Успішні приклади (Coca-Cola, Nike) показують, що за умови відповідності нового продукту цінностям бренду та чіткого розуміння свого споживача, масштабування може дати істотний поштовх зростанню компанії. З іншого боку, прорахунки на стратегічному етапі

здатні обернутися невдачами, про що свідчать хрестоматійні кейси Colgate та інших.

Коли компанія розширює свій асортимент, важливо розуміти не лише економіку процесу, а й те, як на це реагують самі покупці. Люди загалом цікаві до новинок: їм подобається пробувати щось інше, вони цінують різноманіття і можливість обрати саме той варіант, що підходить під їхні потреби. Проте ця зацікавленість має межу. Якщо на полиці або в каталозі з'являється занадто багато схожих позицій, вибір перестає приносити задоволення і перетворюється на стрес. Замість відчуття «мені є з чого вибрати» виникає розгубленість і небажання купувати взагалі. Такий ефект перевантаження добре відомий маркетологам: клієнт починає сумніватися, відкладати рішення або йде до того конкурента, де все зрозуміліше.

Окремо варто сказати про так звану канібалізацію продажів. Це явище виникає тоді, коли новий товар не залучає додаткових клієнтів, а просто «перетягує» тих, хто вже купував інші продукти компанії. Причина найчастіше у тому, що новинка майже не відрізняється від наявних моделей і орієнтована на ту ж саму аудиторію. У підсумку загальний обсяг продажів не зростає: люди просто переходять із одного варіанту на інший. Якщо при цьому новий продукт ще й дешевший або має меншу маржу, компанія фактично втрачає прибуток [7, с.122].

Проте канібалізація не завжди є негативом. Якщо бізнес заздалегідь прорахував ризики і розуміє, що частина покупців перейде на новий продукт, а натомість вдасться залучити цілий пласт нової аудиторії, результат може бути позитивним. Вдалий приклад - запуск безцукрової Coke Zero. Так, певна частина прихильників Diet Coke перейшла на новий напій, але водночас компанія залучила чоловічу аудиторію, яка раніше взагалі не розглядала дієтичну колу. У результаті загальний пиріг продажів виріс.

Дуже велике значення має те, наскільки новинка узгоджується з образом самого бренду. Люди сприймають продукт крізь призму того, які асоціації у них вже є з компанією. Якщо нова пропозиція органічно вписується в ці очікування, споживач її охоче прийме. Якщо ж бренд виходить у сферу, яка не має з ним нічого спільного, це часто викликає недовіру або навіть відторгнення. Відомий приклад — спроба Colgate продавати заморожені страви: у свідомості людей виробник зубної пасти не асоціювався з готовими обідами, і ідея провалилася.

Щоб новий товар дійсно доповнював асортимент, а не просто розмивав його, компанії потрібно розуміти психологію своїх клієнтів: чого вони очікують від бренду, чи не буде вибір надто заплутаним, чи здатна новинка привернути новий сегмент, а не лише переманити старих покупців. Без урахування цих факторів прогнозувати успіх будь-якого масштабування практично неможливо.

По-третє, здійснено систематизацію типових помилок при масштабуванні продуктової лінійки. Виділено три групи:

- *стратегічні помилки* — такі як відсутність належних ринкових досліджень, неправильна оцінка потенційного попиту, неузгодженість нового товару із загальною стратегією компанії. Часто компанії поспішно виходять з новинкою, не запитавши себе «чи це потрібно нашим клієнтам і чи відповідає нашій місії?». Прикладом є ситуація, коли бренди виходили в далекі для себе категорії, маючи «зайві» ресурси, але без стратегічної потреби — як наслідок, марно витратили мільйони і отримали провали.

- *операційні помилки* — прорахунки у виконанні, включаючи недооцінку ресурсів, логістичні збої, відсутність систем управління асортиментом. Масштабування додає складності бізнес-процесам, і нерідко компанії не готові до цього: виникають приховані витрати, знижується ефективність, псуються відносини з посередниками (через затримки,

помилки в поставках тощо). Такі помилки можуть непомітно «витягувати» гроші з компанії, поки не стане запізно [3, с.456].

- *маркетингові та комунікаційні помилки* – невірне позиціонування, нечітке диференціювання нового продукту, погано сплановане просування, неправильний вибір цільової аудиторії. Досвід Cosmopolitan показав, що навіть всесвітньо відоме ім'я не гарантує успіху товару без грамотного маркетингу – ціна, реклама, пояснення цінності мають бути на місці. Інший аспект – розфокусування маркетингового меседжу бренду: коли різні продукти того ж бренду транслиують суперечливі образи, бренд втрачає чіткість і силу.

Коли компанія помиляється з масштабуванням, це б'є не лише по продажах, а й по всій маркетинговій логіці бізнесу. Якщо новинка не узгоджена зі стратегією бренду, його образ у головах споживачів починає розпливатися. Люди перестають розуміти, чим насправді вирізняється компанія, і сумніваються, чи відповідають нові товари тим обіцянкам, які бренд давав раніше. Додається ще й хаос у комунікації: коли кілька схожих продуктів просувають по тих самих каналах без узгодження, вони конкурують між собою, а не з іншими гравцями ринку. У результаті реклама не дає очікуваного ефекту, бо звертається не до тих людей або розпорошується настільки, що губить чіткий меседж.

На фінансовому рівні наслідки не менш болючі. Витрати на виробництво і просування ростуть, маржа просідає, а очікуваного приросту виручки немає. Часто трапляється канібалізація: замість залучати нових покупців, новинка відтягує клієнтів у вже наявних продуктів. Якщо ще й ціна на новий товар не відповідає його сприйняттю, ситуація погіршується - можна отримати і падіння продажів, і зменшення прибутку водночас. Усе це робить бізнес дорожчим в утриманні і складнішим у керуванні, а інколи змушує менеджмент згортати провальні лінійки, щоб урятувати ядро бренду [9, с.103].

Щоб уникнути провалів і не витрачати ресурси дарма, компаніям варто планувати розширення асортименту не на емоціях, а на тверезому розрахунку. Насамперед потрібно глибоко вивчити ринок: зрозуміти, які проблеми насправді турбують споживачів, які потреби залишаються незадоволеними, що саме їм подобається чи дратує у вже наявних пропозиціях. Без такого аналізу запуск будь-якої новинки перетворюється на гру наосліп, де шанс на успіх радше випадковий, ніж прогнозований.

Не менш важливо ще до старту чітко визначити, для кого саме створюється продукт і чим він буде відрізнятися від конкурентів. Людина повинна інтуїтивно розуміти, навіщо їй цей товар, яку проблему він вирішує або яку вигоду додає. Якщо новий напрямок суттєво виходить за межі того, з чим асоціюється бренд, безпечніше запустити його під іншим ім'ям або суббрендом. Це допоможе зберегти впізнаваний образ основної марки та не відштовхнути постійних клієнтів, які цінують її за наявні якості.

Ще одна поширена помилка - бажання охопити одразу занадто багато сегментів і ринків. Коли компанія намагається «розтягнути» свій портфель у всі боки, часто виходить, що товари починають конкурувати між собою, а на полицях виникає хаос. У підсумку замість зростання отримуємо падіння продажів і плутанину в позиціонуванні. Значно розумніше діяти поетапно: спершу випробувати новинку на обмеженій території чи серед конкретної цільової групи, подивитися на реакцію ринку, зібрати відгуки і лише після цього приймати рішення про розширення.

Не менш важливо, щоб усі підрозділи компанії працювали узгоджено. Реклама, яка обіцяє новий товар, не має сенсу, якщо його немає у наявності. Маркетинг, виробництво, логістика й відділ продажів повинні координувати свої дії, аби заявлені обіцянки бренду збігалися з реальною ситуацією. Якщо цього немає, довіра клієнтів швидко руйнується.

Висновки. Сьогодні компанії мають доступ до величезної кількості даних про поведінку своїх покупців. Якщо ці дані грамотно аналізувати,

тестувати різні варіанти розвитку й заздалегідь оцінювати можливі ризики, можна уникнути багатьох провалів ще до запуску продукту. Це стосується й ситуацій, коли асортимент стає занадто заплутаним: клієнт бачить багато схожих варіантів і не розуміє, що вибрати. У таких випадках рятує чітка логіка побудови лінійки: поділ товарів на зрозумілі групи, чіткі пояснення їхніх відмінностей та призначення.

Такі поради мають цілком прикладну цінність. Перед запуском новинки керівники можуть запитати себе: чи достатньо ми дослідили ринок, чи не відбере новий продукт продажі в нашого основного хіта, чи готові склади та дистриб'ютори, чи зможуть продавці пояснити покупцю, навіщо потрібна новинка і в чому її перевага. Це допомагає уникнути зайвих витрат, зберегти імідж і вийти на нові ринки без зайвого ризику.

Є й напрями, які потребують додаткових досліджень. Наприклад, варто глибше аналізувати, як саме розширення лінійки впливає на фінансові показники, і розробляти моделі прогнозу, що дозволяють заздалегідь оцінити ризик канібалізації та знайти оптимальну кількість товарів у портфелі. Сучасні технології дають для цього інструменти: аналіз великих даних, алгоритми прогнозування допомагають оцінити реакцію ринку ще до старту продажів. Окрему увагу заслуговує поведінка споживачів в інтернеті, де вибір здається безмежним і легко перевантажити людину схожими товарами. Цінним також є досвід українських компаній: варто з'ясувати, які підходи працюють у наших умовах, а які призводять до помилок.

Література

1. Амоша О. І. Стратегічні орієнтири розвитку економіки України: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2020. 320 с.
2. Беляєв О. О. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 288 с.

3. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. №11. С.455-458
4. Власова О. С. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 248 с.
5. Кредісов І. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 376 с.
6. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
7. Микитюк П. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 300 с.
8. Таранюк Л. Л. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: теорія, методологія, практика. Суми: Сумський державний університет, 2020. 315 с.
9. Фатєєва І. М. Конкурентоспроможність підприємства: стратегія формування та розвитку: монографія. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2021. 324 с.
10. Чухно А. А., Амоша О. І., Герасимчук В. Г. Конкурентоспроможність економіки України: теорія, методологія, практика. Київ: Наукова думка, 2021. 420 с.
11. European Commission. European Industrial Strategy: Report 2022. Brussels: European Commission, 2022. 112 p.