МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

В. П. Пилипчук, О. В. Данніков

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ

Навчальний посібник

До 45-річчя кафедри маркетингу
Київського національного економічного
університету ім. Вадима Гетьмана

Рекомендовано
Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту України

1906 КНЕУ
КИЇВ 2011

УДК 339.1/3
ББК 65.291.33я73
П 32

Автори

Пилипчук Володимир Петрович, канд. екон. наук, проф.
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

Данніков Олег Володимирович, канд. екон. наук, доц.
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

Рецензенти

Е. М. Азарян, акад. АЕН України, д-р екон. наук, проф.
(ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського)

В. М. Загорулько, д-р екон. наук, проф.
(Національний авіаційний університет)

О. І. Олексюк, проректор, д-р екон. наук, проф.
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

Редакційна колегія факультету управління персоналом та маркетингу

Голова редакційної колегії О. К. Шафалюк, д-р екон. наук, доц.
Відп. секретар редакційної колегії Н. В. Куденко, д-р екон. наук, проф.
Члени редакційної колегії: А. М. Колот, д-р екон. наук, проф.; В. В. Кривещенко, канд. екон. наук, доц.; О. І. Макаренко, канд. фіз.-мат. наук, доц.; О. В. Ольшанська, канд. екон. наук, доц.; В. М. Петюх, канд. екон. наук, проф.; В. А. Савченко, д-р екон. наук, проф.; В. Ф. Смолянюк, д-р політ. наук, проф.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
Лист від 29.08.11 № 1/11-8078

Пилипчук В. П., Данніков О. В.

П 32 Управління продажем : навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. — К. : КНЕУ, 2011. — 627 [5] с.
ISBN 978–966–483–550–0

Продаж — першочергове питання, вирішенням якого займаються на всіх рівнях управління: від керівника корпорації підприємства, організації до відповідного менеджера або спеціаліста. В посібнику розкриті теоретичні та практичні питання формування систем продажу, маркетингових каналів, організації продажу промислової продукції та товарів народного споживання, процедурного та інформаційного забезпечення управління продажем, управління торговим персоналом, організації контролю та аналізу витрат системи продажу.

УДК 339.1/3
ББК 65.291.33я73

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

© В. П. Пилипчук, О. В. Данніков, 2011
© КНЕУ, 2011

ISBN 978–966–483–550–0

ЗМІСТ

Передумова. 8

Розділ 1. **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ** 10

Тема 1. Роль і значення філософії та інструментарію маркетингу в процесі організації підприємництва й здійснення бізнесу 11
Тема 2. Сучасні тенденції в теорії управління продажем. Вплив змін у ринковому попиті на комерційні зв'язки 17
Тема 3. Логіка розвитку та еволюція концепцій маркетингу й продажу 29
Тема 4. Маркетинг взаємовідносин споживачів, постачальників та дистриб'юторів, партнерів 40
Тема 5. Сутність і значення управління продажем товарів і послуг у сучасній економіці 48

Резюме 57
Терміни і поняття 59
Питання для перевірки знань 61
Завдання для індивідуальної роботи 61
Література для поглибленого вивчення 63

Розділ 2. **ПОБУДОВА СИСТЕМИ ПРОДАЖУ НА ПРИНЦИПАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ** 65

Тема 1. Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажем 66
Тема 2. Типологія посередницьких структур. Маркетингові посередники 85
Тема 3. Розподіл функцій і потоків у маркетингових каналах при виконанні основних задач з управління продажем 98
Тема 4. Організаційні умови використання каналів розподілу товаровиробниками 108
Тема 5. Конфлікти в маркетингових каналах та інструменти гармонізації взаємовідносин між бізнес-партнерами 119

Резюме 125
Терміни і поняття 127
Питання для перевірки знань 128

Завдання для індивідуальної роботи 128
Література для поглибленого вивчення 129

Розділ 3. **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ** 131

Тема 1. Теоретичні аспекти організації продажу на підприємстві 132
Тема 2. Процес і техніка організації продажу 142
Тема 3. Напрямки підвищення ефективності роботи відділу продажу. Цілі, задачі, функції підприємства в процесі управління продажем 156
Тема 4. Організація взаємостосунків з комерційними агентами 168
Тема 5. Побудова довгострокових взаємовигідних відносин між бізнес партнерами. Методика встановлення ділових контактів. 173

Резюме 182
Терміни і поняття 184
Питання для перевірки знань 185
Завдання для індивідуальної роботи 185
Література для поглибленого вивчення 186

Розділ 4. **МАРКЕТИНГ В СФЕРІ ПРОДАЖУ** 187

Тема 1. Місце та роль маркетингу в підприємницькій діяльності торговельно-посередницьких підприємств 188
Тема 2. Оптова торгівля як форма відносин між підприємствами. Типологія підприємств оптової торгівлі 207
Тема 3. Сутність та значення роздрібної торгівлі. Типологія підприємств роздрібної торгівлі. 218
Тема 4. Зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі. Маркетингові рішення з ефективної роботи роздрібної торгівлі. 229

Резюме 251
Терміни і поняття 253
Питання для перевірки знань 253
Завдання для індивідуальної роботи 254
Література для поглибленого вивчення 255

Розділ 5. **ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ПРОЦЕДУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ** 257

Тема 1. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування й реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій 258
Тема 2. Аналіз клієнтської бази підприємства — інструмент підвищення ефективності продажу. Моніторинг задоволеності споживачів 267

Тема 3. Ідентифікація та адресація цільових груп. Маркетингові рішення щодо експертизи клієнтів 277
Тема 4. Управління відносинами з клієнтами — ефективний інструмент для збільшення продажу 287

Резюме 291
Терміни і поняття 292
Питання для перевірки знань 293
Завдання для індивідуальної роботи 294
Література для поглибленого вивчення 295

Розділ 6. **СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ** 296

Тема 1. Фактори впливу на формування й розробку стратегії маркетингу та продажу 297
Тема 2. Процес розробки стратегії продажу. Зміст конкуренції в маркетингових каналах 312
Тема 3. Реалізація стратегії продажу 329
Тема 4. Стратегія вибору партнерів з каналу збуту. Стратегічні альянси 332
Тема 5. Формування лояльності клієнтів і концепція довічної цінності клієнтів 337

Резюме 346
Терміни і поняття 349
Питання для перевірки знань 350
Завдання для індивідуальної роботи 350
Література для поглибленого вивчення 351

Розділ 7. **ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖУ** 352

Тема 1. Аналіз ринкових можливостей компанії. Аналіз продажу для прийняття управлінських рішень 353
Тема 2. Методи прогнозування продажу 360
Тема 3. Прогнозування попиту за територіями. Планування збутових територій. Квотування об'єму продажу 368
Тема 4. Планування збуту продукції (послуг) 372

Резюме 382
Терміни і поняття 384
Питання для перевірки знань 385
Завдання для індивідуальної роботи 385
Література для поглибленого вивчення 386

Розділ 8. **УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ** 387

Тема 1. Порівняння продажу на роздрібному і промисловому ринку. Типи продажу на промисловому ринку 388
Тема 2. Оптимізація процесу взаємодії фірми-продавця з організаціями-споживачами. Технологія проведення бізнес-процесу закупівлі та продажу 393

Тема 3. Побудова ефективної структури відділу продажу компанії B2B 417
Тема 4. Прогнозування попиту на ТПП та визначення місткості ринку 420

Резюме 423
Терміни і поняття 425
Питання для перевірки знань 426
Завдання для індивідуальної роботи 427
Література для поглибленого вивчення 428

Розділ 9. **УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ У СФЕРІ ПОСЛУГ** 429

Тема 1. Маркетингові засади розвитку вітчизняного ринку товарів і послуг, сучасні тенденції 430
Тема 2. Сервісне підприємство як система. 436
Тема 3. Семантика та дефініції понять «продукт», «товар», «послуга». Характеристика послуг і пов'язані із цим проблеми маркетингу та продажу 440
Тема 4. Комплекс маркетингу у сфері послуг та еволюція концепції його розвитку 455
Тема 5. Розробка, дизайн, процес доставки послуг. Взаємозв'язок якості та продажу послуг, планування процесу їх надання 467
Тема 6. Використання стратегічних підходів для збалансування попиту і пропозиції на ринку послуг 478
Тема 7. Управління продажем інтелектуальних продуктів і послуг 490

Резюме 500
Терміни і поняття 502
Питання для перевірки знань 502
Завдання для індивідуальної роботи 503
Література для поглибленого вивчення 503

Розділ 10. **УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ** 505

Тема 1. Мотиваційні системи та психологія продажу 506
Тема 2. Методи організації роботи торгового персоналу. 511
Тема 3. Критерії відбору торгового персоналу. Стимулювання персоналу, зайнятого продажем 537
Тема 4. Розробка програм навчання торгового персоналу. Методи навчання торгового персоналу 544

Резюме 548
Терміни і поняття 553
Питання для перевірки знань 554
Завдання для індивідуальної роботи 554
Література для поглибленого вивчення 557

Розділ 11. **ІНТЕНСИФІКАЦІЯ КОМЕРЦІЙНИХ ЗУСИЛЬ В ПРОЦЕСІ ПРОДАЖУ** 559

Тема 1. Процес управління продажем. Практична реалізація програми продажу 560
Тема 2. Особливості та специфіка організації процесу продажу на ринку України 569
Тема 3. Роль особистого продажу у формуванні сприятливих відносин зі споживачами 572
Тема 4. Бізнес-рішення комерційних суб'єктів у мережевих системах 583

Резюме 594
Терміни і поняття 596
Питання для перевірки знань 597
Завдання для індивідуальної роботи 597
Література для поглибленого вивчення 598

Розділ 12. **МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖУ** 600

Тема 1. Оцінка розвитку і результатів діяльності маркетингового каналу. Розробка підходів проведення аналізу витрат системи продажу. 601
Тема 2. Напрямки підвищення ефективності продажу. 609

Резюме 622
Терміни і поняття 623
Питання для перевірки знань 624
Завдання для індивідуальної роботи 625
Література для поглибленого вивчення 625

ПЕРЕДМОВА

Управління продажем товарів та послуг прийнято зараховувати до тем, які обговорюють на найвищому рівні управління компанією, що свідчить про ту роль, яку відводять продажу у формуванні сприятливих відносин зі споживачами. Ефективні методи управління продажем дуже важливі для успішної реалізації конкурентних і маркетингових стратегій фірми. До управління продажем (*sales management*) належать усі види діяльності, процеси й рішення, пов'язані із забезпеченням продажу компанії.

Розглядаються питання вдосконалення й реалізації маркетингового підходу до взаємин виробників і споживачів товарів та послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу та значення управління продажем товарів і послуг у сучасній економіці, а також сучасні тенденції в теорії управління продажем — маркетинг взаємовигідних довгострокових відносин споживачів, постачальників, дистриб'юторів та партнерів.

Обґрунтовані теоретичні положення, висновки та методичні рекомендації є важливим підґрунтям для вирішення проблемних прикладних питань щодо організаційних умов використання каналів розподілу підприємствами-виробниками, формування збутової системи підприємства, пошуку компромісу у взаємодії суб'єктів економічної діяльності й оптимального розміщення ресурсів на вітчизняному ринку товарів та послуг з огляду на складні умови ведення стратегічних маркетингових дій в умовах кризово-рецесійних явищ в економіці країни.

Розкрито питання вибору, формування й організація системи продажу та дистрибуційної політики виробничих і торговельно-посередницьких підприємств, зокрема оптимізації системи руху товару, планування діяльності в дистрибуційній політиці.

Приділено достатньо уваги маркетинговим рішенням, щодо розподілу функцій і потоків у маркетингових каналах під час виконання основних задач з управління продажем, організаційним умовам та раціональному використанню каналів розподілу товаровиробниками, типології посередницьких структур, підприємств роздрібної та оптової торгівлі, а саме: удосконалено ознаки класифікації підприємств роздрібної торгівлі та напрями покращення

діяльності операторів роздрібного ринку на основі сегментації ринку, що дозволяє максимально точно пристосувати свої товари й послуги до визначених груп споживачів, забезпечує гармонізацію з міжнародними класифікаціями, які використовують офіційна статистика та різні галузеві асоціації роздрібних мереж, та створює умови для конвергенції України в міжнародну спільноту.

Удосконалено й розроблено наукові підходи щодо визначення категоріального апарату у сфері роздрібної та оптової торгівлі, що дає можливість уникати існуючих непорозумінь у термінології та визначеннях.

Авторами розглядаються проблеми побудови системи продажу на принципах гармонізації, що є необхідною умовою для встановлення відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно й юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують свої комерційні інтереси, шляхом найефективнішого задоволення запитів споживачів (або платоспроможного попиту) та створення значущих для них цінностей.

За мету автори поставили: дати студентам теоретичні знання й практичні навички щодо формування системи продажу, створення та функціонування маркетингових каналів; теоретико-методологічні аспекти організації продажу для сервісних і промислових підприємств; розробка інформаційного й процедурного забезпечення управління продажем, підходів проведення аналізу витрат системи продажу; управління торговим персоналом.

У процесі написання навчального посібника було поставлено та вирішено **такі основні завдання:** вивчення сутності та значення управління продажем товарів і послуг, питань розробки та реалізації стратегії й тактики управління продажем, організації ефективної діяльності суб'єктів у маркетингових каналах з продажу.

Предметом розгляду є питання, які стосуються діяльності суб'єктів ринку з організації, планування, мотивації, контролю та ефективності задоволення споживчого попиту шляхом товарно-грошового обміну.

Знання й уміння, які мають отримати студенти під час засвоєння матеріалу: планування стратегічної й тактичної діяльності підприємства в процесі продажу товарів та послуг; управління діяльністю в процесі продажу; аналіз клієнтської бази підприємства, експертиза клієнтів; прийняття рішення щодо розробки ефективної програми продаж; створення програми лояльності; розробка методології й методики обґрунтування інноваційних маркетингових проектів у сфері продажу; управління торговим персоналом у процесі маркетингової та підприємницької діяльності.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

ТЕМА 1. Роль і значення філософії та інструментарію маркетингу в процесі організації підприємництва й здійснення бізнесу.
ТЕМА 2. Сучасні тенденції в теорії управління продажем. Вплив змін у ринковому попиті на комерційні зв'язки.
ТЕМА 3. Логіка розвитку та еволюція концепцій маркетингу й продажу.
ТЕМА 4. Маркетинг взаємовідносин споживачів, постачальників, дистриб'юторів та партнерів.
ТЕМА 5. Сутність і значення управління продажем товарів і послуг у сучасній економіці.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- можливості використання інструментарію маркетингу в процесі організації підприємництва й здійснення бізнесу;
- складові та структуру комплексу маркетингу;
- логіку розвитку та еволюцію концепцій маркетингу й продажу;
- сучасні тенденції в теорії управління продажем;
- найважливіші вимоги, що сприяють розвитку торговельно-комерційних зв'язків підприємства;
- розбіжності в діяльності підприємств збутової та маркетингової орієнтації;
- компоненти холістичного маркетингу.

Тема 1

Роль і значення філософії та інструментарію маркетингу в процесі організації підприємництва й здійснення бізнесу

Активний і всеосяжний характер упровадження маркетингу в процесі становлення ринкових відносин в Україні стає однією з головних ознак позитивних змін, що намітилися в управлінні економікою. Ці зміни вимагають пошуку адекватних засобів і методів організації підприємницької діяльності, орієнтованих на прискорення науково-технічного прогресу, посилення акценту на кінцевого споживача, урахування зростаючої конкуренції та демонополізації й диверсифікації всіх сфер економіки.

Передумовами залученням вітчизняним бізнесом методології та інструментарію маркетингу є:

- демократизація системи управління економікою, яка усуває гранично жорстку регламентацію діяльності суб'єктів і об'єктів управління, систему централізованого планування й адміністративного контролю;
- необхідність ефективного функціонування системи управління в умовах посилення конкурентної боротьби;
- недостатня ефективність системи державної підтримки підприємництва;
- недоцільність організації управління бізнесом, виходячи насамперед з досвіду та інтуїції;
- мінливість політичної ситуації, нестабільність економічної кон'юнктури;
- зміни в економіці, пов'язані з розширенням малого та середнього бізнесу, з інноваціями, активним розвитком сфери послуг та інформатизації, формуванням нових форм державного управління.

Ці обставини викликають зміни у сфері взаємодії всіх суб'єктів маркетингової системи (виробник—споживач), передбачають вивчення запитів і поведінки потенційних споживачів задовго до розгортання виробництва того або іншого товару. Споживач стає безпосереднім каталізатором відтворення процесу виробництва товарів і послуг. Основою успішного підприємництва стає наявність постійної, надійної та ефективної співпраці зі споживачами.

Раніше маркетинг реагував перш за все на зміни ринкової кон'юнктури. Нині — на глибокі зміни у відносинах між людьми,

продуктах діяльності й споживанні, враховуючи соціальні, економічні, політичні та демографічні тенденції.

У минулому класики економічної думки Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер та А. Сміт уважали функціональну спеціалізацію, стандартизацію, універсалізацію, кооперацію і розподіл праці основою ефективної організації. Принципи функціонального підходу, безумовно, працювали в економіці індустріального типу. Проте в сучасних економічних реаліях суб'єкти господарювання вимушені шукати ефективніші підходи до організації та управління в діяльності підприємства.

В основу ринкової економіки покладено такі центральні ідеї маркетингу:

- Люди прагнуть отримати особисту винагороду від життя. Саме прагнення задовольнити власні інтереси примушує людей працювати, слугує стимулом до зростання, індивідуального розвитку і, врешті, визначає суспільний добробут.
- Характер винагороди визначається індивідуальними перевагами, які залежать від смаків, культури, цінностей і т. п. Окрім поваги до етичних, моральних і соціальних правил суспільства, жодні інші судження про цінність чи тривіальність цього вибору недопустимі. Система плюралістична й поважає різноманітність смаків і переваг.
- За допомогою вільного або конкурентного обміну люди й організації, з якими вони взаємодіють, досягають своїх цілей найкращим чином. Якщо обмін вільний, він відбудеться лише у випадку, коли його умови створять корисність для обох сторін, а якщо він конкурентний, то ризик зловживання своєю ринковою позицією з боку виробників обмежений.
- Механізм ринкової економіки побудований на принципі індивідуальної свободи, у тому числі на принципі пріоритету споживача. Моральне обґрунтування системи ґрунтується на визнанні того факту, що люди відповідальні за власні дії і здатні вирішувати, що добре, а що погано.

Таким чином, роль маркетингу в суспільстві полягає в оптимізації параметрів попиту й пропозиції, обміну корисностями і комунікації між продавцями та споживачами в умовах інформатизації.

Найважливішою метою сучасного маркетингу є виявлення нових, ще не задоволених потреб чи нових форм задоволення вже відомих потреб, орієнтація виробництва на задоволення саме реально існуючого попиту і завдяки цьому випереджання конкурентів. Сучасне підприємницьке мислення виходить з того, що ри-

нок збуту є вихідним пунктом усієї ділової активності підприємства. Кожне підприємство, фірма чи організація живуть завдяки ринку й задля нього. У зв'язку з цим маркетинг інтегрує і координує всі функції на підприємстві та націлює їх на об'єкт маркетингу — ринок збуту [4, с. 32].

Темпи змін постійно зростають. Дієвість звичних стратегій знижується, а тому виникає питання про розробку нових. На думку Ф. Котлера, необхідно звернути увагу на ряд моментів. По-перше, глобальні сили, як і раніше, впливатимуть на всі види діяльності і на життя кожної людини. Виробництво переміщується в економічно сприятливіші регіони, якщо тільки цей процес не гальмують протекціоністські заходи (що приведе до зростання рівня витрат). По-друге, як і раніше, нас дивуватимуть нові технологічні досягнення. Цифрова революція, розробка дедалі могутніших мікросхем переведуть на електронну «основу» наші будинки, автомобілі та навіть одяг. По-третє, простежується стійка тенденція до дерегулювання економічного сектора. У світі дедалі більше економістів приходять до переконання, що ринок функціонує тим краще, чим менше на ньому різного роду обмежень. Покупці повинні самостійно вирішувати, що і де вони купуватимуть, а компанії — що їм виробляти і де продавати. Економіка, заснована на принципах конкуренції, виробляє об'єм благ, якого ніколи не вдасться досягти регульованому плановому господарству. У багатьох країнах відбувається процес приватизації державних компаній, направлений на повніше використання переваг конкуренції [10].

Цілком зрозуміло, що для українських підприємств у сучасних умовах об'єктивно основним орієнтиром діяльності залишаються їхні власні виробничі можливості. Відчуваючи постійний дефіцит обігових та інвестиційних коштів, маючи значні проблеми з виробництвом та збутом виробленої продукції як на внутрішньому малоактивному, так і на зовнішньому ринку, відчуваючи дедалі більший тиск конкурентів унаслідок виниклої відкритості внутрішнього ринку, вони сьогодні здебільшого стоять перед проблемою виживання, а не вирішення задач задоволення зростаючих потреб споживачів. Це пояснюється також тим, що освоєння необхідної конкурентоспроможної продукції потребує, як правило, технологічного оновлення виробництва, що пов'язано зі значними труднощами організаційно-технічного та економічного характеру. Крім того, керівники підприємств ще просто не готові до роботи, пов'язаної з прийняттям самостійних рішень, особистої відповідальності та ризику, який зазвичай притаманний процесу

запровадження будь-яких новацій. Тому вітчизняні підприємства вимушені продовжувати випуск тієї продукції, яка відповідає існуючим можливостям підприємства. До певного часу така політика є не тільки можливою, але й виправданою. Вона до того ж дозволяє певною мірою згладжувати дію майбутніх тяжких проблем соціально-економічного характеру, які неминуче виникнуть унаслідок украй необхідної реструктуризації вітчизняного виробництва. В умовах ненасичення ринку, особливо якщо продукція підприємства є певною мірою дефіцитною, що не дивно, враховуючи високу ступінь монополізації виробництва в країні, зазначені підприємства можуть певний час протриматися на плаву. Однак перехід до нових економічних відносин, розширення імпорту високоякісних товарів, виникнення елементів конкуренції на внутрішньому та її посилення на зовнішніх ринках роблять неможливою тривалу дію інерційного руху в обраному напрямку. Підвищення уваги до споживача, його реальних запитів спонукає до систематичного оновлення продукції, диверсифікації виробництва — стає об'єктивною необхідністю.

Таким чином, цілком очевидною є необхідність прийняття вітчизняними виробниками маркетингового підходу до управління процесом виробництва та реалізації продукції. Деякі вітчизняні компанії, адаптуючись до бурхливого розвитку сучасної економіки, законодавчих змін та політичної нестабільності, намагаються вийти з критичної ситуації, і багато хто з них перебуває в процесі змін. На нашу думку, до найпоширеніших бізнес-тенденцій належать:

- *Процесуально орієнтовані підходи* до організації та управління в діяльності підприємства — методики «точно в строк» (just in time) і загального (тотального) управління якістю (*total quality management — TQM*).
- *Реінжиніринг.* Реорганізація функціональної схеми організації та виокремлення ключових бізнес-процесів, розглядаючи економічного суб'єкта як відкриту систему, якій властиво відхилятись у своєму розвитку від оптимального напряму, ставлять під сумнів ефективність існуючих на підприємстві процесів.
- *Зовнішні джерела (аутсорсинг)*. Відмова від власного виробництва й розширення номенклатури товарів і послуг, що їх купують у зовнішніх постачальників (вищої якості за відносно низькими цінами). Порівняно незначна кількість компаній рухається до виконання виключно координуючих функцій за погодженням діяльності зовнішніх постачальників, перетворюючись на віртуальні компанії, що володіють лише невеликими власними активами, і тому добиваються виняткового рівня прибутковості.

• *Розвиток електронного бізнесу*. Електронна торгівля (*Electronic commerce*). Замість того, щоб заманювати покупців у магазини й наймати додаткових продавців, платити за оренду та охорону торгових місць організовують віртуальний магазин в Інтернеті. Такі магазини надають безліч нових послуг: споживачі мають можливість ретельно розглянути зображення товару, прочитати докладний опис його властивостей і зробити покупки в режимі реального часу на найвигідніших для себе умовах і за найвигіднішими цінами, для чого достатньо клацнути мишкою, зробити замовлення і сплатити покупку. Швидко росте й бізнес-споживання в Інтернеті — фахівці із закупівель можуть скористатися вебзакладками та «пробігтися» вибраними сайтами, здійснюючи поточні замовлення. Електроніка проникає й у сферу особистого продажу, коли покупець і продавець можуть синхронізувати зображення на екранах своїх комп'ютерів у режимі реального часу.

• *Контрольні порівняння (benchmarking).* Безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик (необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах), що приведуть організацію до досконалішої форми.

• *Стратегічні альянси (Strategic alliances).* Від спроб перемогти поодинці до формування мереж партнерських фірм.

• *Постачальники-партнери.* Скорочення кількості постачальників компанії-покупця до кількох «обраних», відмінних максимальною мірою надійності і пов'язаних зі споживачем партнерськими відносинами.

• *Спеціалізація — концентрація на сегменті.* Від організації підприємницької діяльності на основі продукту до організації навколо певного сегмента ринку.

• *Глобальне і локальне.* Від локальних ринків до глобальної діяльності за збереження локальних позицій.

• *Децентралізація.* Перехід від системи управління, в якій усі рішення ухвалює керівництво, до більш ініціативної та «інтрапренерської» системи менеджменту на локальному рівні.

Маркетинг, який розглядають як філософію та інструментарій підприємницької діяльності, є результатом теорії і практики різних шкіл. Він розвивався в процесі колективної творчості підприємців, менеджерів, учених різних країн, що діяли в конкретних політичних і соціально-економічних умовах. Зміст і термінологія маркетингу постійно оновлюються, але спочатку вони ув'язуються з процесом обміну, специфікою товарно-грошових відносин, розвитком форм збуту і взаємодією продуцентів зі споживачами продукції, товарів і послуг.

На думку Ф. Котлера, сучасна маркетингова концепція відображає схильність фірми до теорії суверенітету споживача, це орієнтація на потреби споживачів, підкріплена комплексними зусиллями маркетингу, націленими на створення споживчого задоволення як основи для досягнення цілей організації [10, с. 64].

Американська асоціація маркетингу пропонує таке визначення: «*Маркетинг являє собою процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізацію ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій*» [2, с. 15].

Отже, концепція маркетингу являє собою зовнішньо-внутрішню перспективу. Вона починається з чітко визначеного цільового ринку, потім увага акцентується на потребах покупця. Для реалізації цієї концепції передбачається комплекс заходів, що впливають па купівельний попит. У результаті підприємство отримує прибуток за рахунок повного задоволення потреб покупців.

Тому, характеризуючи сучасну маркетингову науку, можна виокремити такі тенденції в її розвитку:

- по-перше, якщо для ненасичених ринків був характерним маркетинг, «орієнтований на продукт», то сучасний маркетинг — це «маркетинг, орієнтований на споживача», а передовим компаніям під силу здійснювати «змішаний маркетинг», орієнтований як на продукт, так і на споживача;
- по-друге, сучасний маркетинг можна назвати «інноваційним»;
- по-третє, сучасний маркетинг стає стратегічним;
- по-четверте, сучасний маркетинг є «міжнародним»;
- по-п'яте, на сучасному етапі існують умови для розвитку маркетингу нового типу, який часто називають «соціально-відповідальним», або «соціально-етичним».

Вітчизняні вчені-маркетологи А. Ф. Павленко й А. В. Войчак уважають, що «маркетинг — це аналіз, планування, реалізація і контроль за втіленням комплексу маркетингових рішень щодо продукту фірми, його ціни, системи просування і розподілу, а також надій і чекань фірми, тобто це ключ до досягнення цілей і задач, що виникають перед фірмою, яка прагне завоювати цільовий ринок» [13, с. 11].

Маркетинг фактично перетворюється на доктрину сучасного бізнесу, стає його філософією, основним засобом комунікації між фірмою та її зовнішнім середовищем. Маркетинг стає комплексною системною діяльністю, елементом корпоративної стратегії управління.

Еволюція маркетингу управління у «філософію бізнесу» зумовлена низкою причин, серед яких основними є:

- суттєве прискорення та подорожчання науково-технічного прогресу;
- зростання масштабів й ускладнення форм конкурентної боротьби;
- необхідність постійного оновлення товарного асортименту й зростання у зв'язку з цим фінансових ризиків;
- загострення сировинних та енергетичних проблем, яке вплинуло на збільшення ступеню невизначеності зовнішнього середовища, а як наслідок, ризиків функціонування конкретної фірми.

Завдання маркетингу на даному етапі його еволюції саме й полягає в зменшенні ступеню ризикованості господарської діяльності в існуючих умовах, згладжуванні негативного впливу зовнішнього середовища на комерційні результати діяльності.

Згадана роль маркетингу визначає його основні сучасні особливості, а саме:

- системний комплексний підхід до вирішення завдань, що стоять перед підприємством;
- орієнтація на довготривалий комерційний успіх;
- безперервні збирання, обробка й аналіз інформації про ринки та фірми;
- активний вплив на зовнішнє середовище замість пасивного пристосування до нього;
- інноваційна діяльність у виробництві: ініціатива, творчий підхід в управлінні виробництвом, фінансами, збутом і кадрами.

Тема 2 *Сучасні тенденції в теорії управління продажем. Вплив змін у ринковому попиті на комерційні зв'язки*

В умовах ринкової економіки ефективна діяльність суб'єктів господарювання як у довгостроковому, так і в поточному періодах (темпи й напрями розвитку) залежить від правильного маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства, яке є початковою ланкою для планування роботи підприємств на всіх рівнях. При цьому необхідно, щоб прийняття рішень ґрунтувалося на достовірній інформації про зміни в зовнішньому і

внутрішньому середовищі, враховувало значну кількість обмежень, зокрема місткість ринку або окремих його сегментів, ресурси підприємства тощо; давало можливість виробити такий план дій, який дозволив би досягти визначеної підприємством мети, а також максимізації головного показника результатів роботи — прибутку.

У процесі діяльності підприємства проблема управління збутом вирішується вже на стадії розробки політики фірми. Ідеться про вибір найефективнішої системи, каналів і методів збуту стосовно обраних цільових ринків. Це означає, що виробництво продукції від самого початку орієнтується на конкретні форми й методи збуту, найсприятливіші умови. Тому розробка збутової політики має на меті визначення оптимальних напрямів і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару. Це вимагає обґрунтованого вибору організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення запланованих результатів. Необхідність дотримання безперервності й стійкості процесів виробництва вимагає встановлення надійних, стабільних виробничих і господарських зв'язків зі споживачами продукції.

На основі вивчення ринку (попиту й пропозиції) підприємства самостійно або за допомогою спеціалізованих постачальницько-збутових організацій формують портфель замовлень і плани виробництва товарів. Цей напрям діяльності визначає суть і характер торговельно-комерційних зв'язків підприємства зі споживачами продукції. Найважливішими вимогами розвитку торговельно-комерційних зв'язків підприємства є: раціональність, надійність і стабільність.

До 1990 року в країнах колишнього СРСР на практиці діяли два види руху товарів: перший — через державну торгівлю для товарів народного споживання, а другий — через організації загальнодержавної та відомчої систем матеріально-технічного забезпечення. Ці види були жорстким фондовим розподілом і поставками продукції за плановими актами.

Перехід до ринку зламав систему централізованого матеріально-технічного постачання підприємств. Організації та підприємства матеріально-технічного забезпечення перетворилися на торгових і комерційних агентів, що надають послуги підприємствам на госпрозрахункових і взаємовигідних умовах. Усі вони мають готову мережу складів, баз, магазинів та виробничих ділянок.

У поєднанні з різноманітністю виконуваних ними функцій це в результаті знижує виробничі й товарні запаси на обслуговува-

них ними підприємствах, сприяючи економії на витратах обігу, прискорюючи оборотність засобів і підтримуючи ритмічність виробництва. Тобто, організації та підприємства матеріально-технічного забезпечення сприяють досягненню раціональності господарських зв'язків щодо поставок продукції різного призначення. Досвід країн з розвиненою системою ринкових відносин засвідчує, що існують різні види спеціалізованих постачальницько-збутових організацій. Вони різняться між собою набором послуг, які надають клієнтам, товарною спеціалізацією, обслуговуванням певних категорій замовників та ін.

Зміна економічної формації привела до необхідності перегляду багатьох аспектів управління процесами збуту. Істотне місце в системі маркетингу посідає збутова політика. Її призначення — організація оптимальної збутової мережі для ефективних продаж продукції, яка виготовляється, враховуючи створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного зберігання, пунктів техобслуговування, організація транспортування, робіт з відвантаження й навантаження, системи постачання, забезпечення ефективності товаропросування. Ряд економістів зараховують до збутової політики в системі маркетингу й комерційні питання — підготовку, проведення переговорів щодо купівлі-продажу, укладання контрактів, контроль за їх виконанням. Тому збутова діяльність передбачає наявність спеціальних знань та навиків, розуміння потреб і проблем ринку.

Виокремлюють низку чинників, які гальмують цивілізований розвиток маркетингу в Україні:

- недостатня розвиненість ринкових відносин;
- суперечливий характер українських реформ і недосконалість законодавства у сфері господарювання;
- складні умови ведення довгострокових стратегічних маркетингових дій через загальний плинний стан економіки, невизначеність політичної ситуації, характер державної інвестиційної політики;
- обмежена доступність маркетингу постіндустріального суспільства, «орієнтованого на споживача», на індивідуалізовані запити, на якісну, часто модифіковану продукцію. Більшість господарюючих суб'єктів працює, у кращому випадку, у межах моделі маркетингу індустріального суспільства, «орієнтованого на продукт»;
- високий ступінь монополізації та олігополізації окремих товарних ринків і висока ступінь тінізації економіки, унаслідок чого недостатнього розвитку в нашій країні набув «соціально-орієнтований», чи «соціально-етичний» маркетинг;

• на багатьох ринках, особливо фінансовому та нерухомості, монополія продавця ґрунтується на низькій інформованості споживача й недосконалості законодавства. Компаніям, які намагаються отримати якомога більше прибутку, вдається нав'язати споживачам сумнівні послуги за допомогою масової реклами;

• у різних галузях і сферах української економіки впровадження маркетингу відбувається неоднаковими темпами, відрізняється рівнем інтелектуалізації, інновацій та інформатизації.

В Україні існує власна специфіка в черговості охоплення маркетингом різних галузей і напрямів бізнесу, маркетинг почали застосовувати в найбільш конкурентних сферах. Так, найактивніше маркетинг розвивається у сфері послуг: торгівлі (торговельний маркетинг), фінансовому секторі (страховий і банківський маркетинг) та освіті (маркетинг навчального закладу, маркетинг освітніх послуг), а також на підприємствах переробних галузей.

У зв'язку з переходом економіки України до ринкових принципів господарювання сфера послуг стає, мабуть, єдиним сектором економіки, що в умовах понад десятирічної структурної кризи нарощує обсяги виробництва в порівняних цінах. Це пояснюється тим, що багато послуг, які раніше надавалися споживачам безкоштовно або за символічну плату (тобто фінансувалися з бюджету), стали платними. Ідеться про освіту, охорону здоров'я, спортивні послуги, послуги радіо, телебачення тощо. Крім скорочення державного фінансування, сама трансформація економіки сприяла появі багатьох нових видів послуг (фінансово-кредитних і консалтингових, аудиторських, брокерських, трастових та ін.). Розвиток вітчизняного ринку туристичних послуг, готельного та ресторанного бізнесу привів до інтенсивного розвитку маркетингу в цих сферах діяльності, особливо в крупних містах, центрах визначних пам'яток культури, оздоровчо-рекреаційних зонах.

Становлення й розвиток різних форм некомерційних організацій і очікувана економічна конкуренція між ними сприяють упровадженню маркетингу. В Україні у сфері некомерційних організацій найтиповішим є застосування маркетингу бібліотечних, театральних і спортивних послуг. Водночас слід зазначити, що в сучасних економічних умовах у цих секторах має місце як некомерційний, так і комерційний маркетинг, тобто існують безкоштовні пропозиції послуг і продукції та платні послуги. У різних галузях некомерційної діяльності соціальний ефект виявляється по-різному. Так, наприклад, маркетингова діяльність політичних партій і рухів спрямована на одержання визначеної кількості голосів виборців за висунутих ними кандидатів. Соціальний ефект

при цьому полягає в перемозі на виборах кандидата, що виражає інтереси виборців.

Маркетинг — це двосторонній процес: у розпорядження компанії надходить інформація про потреби покупця для того, щоб компанія могла розробити й запропонувати йому необхідні товари та послуги.

Перш за все маркетинг дозволяє ідентифікувати й задовольнити людські та соціальні потреби. Саме націленість на задоволення потреб клієнтів дає можливість організувати новий прибутковий бізнес.

Скільки компаній у світі дотримуються концепції маркетингу? На жаль, не так багато. До справжніх професіоналів маркетингу, на думку Ф. Котлера, можна зарахувати такі американські корпорації, як «*Procter & Gamble*», «*Apple Computer*», «*Disney*», «*Nordstrom*», «*Wal-Mart*», «*Milliken*», «*McDonald's*», «*Marriott Hotels*», «*American Airlines*», кілька японських («*Sony*», «*Toyota*», «*Canon*») і такі європейські компанії, як «*Ikea*», «*Club Med*», «*Ericsson*», «*Bang & Olufsen*», «*Marks & Spencer*» [10]. У центрі уваги кожної з них — споживач, і вся діяльність компаній організована так, щоб ефективно відповідати потребам покупців, що постійно змінюються. Співробітники відділів маркетингу цих компаній відрізняються високим професіоналізмом, а решта відділів — виробничий, фінансовий, дослідницький, кадрів, закупівель незмінно дотримуються принципу «споживач — король».

Більшість вітчизняних компаній звертається до маркетингу тільки під тиском обставин, серед яких вирізняють:

- зниження об'ємів продажу зазвичай викликає паніку в керівництва компанії та стимулює пошук причин ускладнень;
- зміна споживчих переваг. Багато компаній оперують на ринках, що характеризуються швидкою зміною потреб покупців. Запорука успішної діяльності на таких ринках — маркетинг;
- повільне зростання об'ємів продажу веде до того, що деякі компанії починають пошук нових ринків. Більшість виробників розуміють, що звернення до маркетингу допоможе їм знайти нові ринкові можливості;
- зростаюча конкуренція. Невеликі компанії часто піддаються атаці з боку конкурентів;
- зростаючі маркетингові витрати. Деякі компанії вважають, що витрати на рекламу, просування, маркетингові дослідження та обслуговування клієнтів дуже високі. Тоді керівництво компанії вирішує, що прийшла пора провести маркетинговий аудит і внести зміни в роботу відділу маркетингу.

У процесі переорієнтації на маркетинг вітчизняним компаніям доводиться долати організаційний опір та повільне засвоєння основ маркетингу. Деякі відділи компаній (виробничий, фінансовий і дослідницький) вельми ревниво спостерігають за маркетинговою переорієнтацією, оскільки вважають, що посилення маркетингової функції призведе до зниження їх впливу в організації. Спочатку маркетинг сприймався як одна з кількох однаково важливих ділових функцій. Однак проблеми, пов'язані з продажем, призводять до того, що маркетологам вдається довести важливість своєї роботи.

У практиці існує безліч підходів до формування стратегії розвитку організаційних процесів і організації в цілому:

- **інтенсифікація** — удосконалення бізнес-процесів (досягнення вищого рівня їх ефективності) за рахунок залучення нових партнерів у процесі створення ланцюжка цінності з метою інтенсивнішого просування, розподілення та продажу товарів або послуг;
- **розширення** — залучення значних засобів для збільшення частки ринку та вихід на нові ринки збуту, ефективніше використання ресурсів і як результат — економія на масштабі;
- **приріст** — розвиток бізнес-процесів для надання ширшого спектра послуг споживачам, продаж існуючим клієнтам супутніх товарів і послуг, «перехресний» продаж;
- **конверсія** — використання найефективніших бізнес-процесів для надання товарів та послуг іншим економічним суб'єктам;
- **інновація** — використання найсучасніших технологій, найефективніших управлінських рішень у здійсненні операцій і процесів для створення та надання нових товарів і послуг;
- **диверсифікація** — створення бізнес-процесів та операцій у непов'язаних сферах бізнесу для надання нових товарів або послуг;
- **реінжиніринг** — реорганізація функціональної схеми (структури) організації на основі виокремлення ключових бізнес-процесів [12].

Маркетинг не можна поставити в ряд з вищеназваними підходами до формування стратегії розвитку організації, оскільки він сам використовує ці підходи та в комплексі робить їх ефективнішими в організації та управлінні діяльністю підприємств.

Багато дослідників уважають, що маркетологи використовують свої компетенції перш за все для стимулювання попиту на продукцію компанії. Такий підхід видається нам дещо обмеженим. Точно

так, як і фахівці з виробництва й логістики відповідають за управління поставками та закупівлями, маркетологи відповідальні за управління попитом. Для того, щоб виконати поставлені перед організацією задачі менеджери з маркетингу зобов'язані впливати на рівень, часовий розпорядок і структуру попиту.

Менеджерам з маркетингу доводиться вирішувати безліч питань: від найважливіших — щодо властивостей нового продукту, організації продажу або рекламної кампанії — до менш значних — знайти шрифт для напису на упаковці або вибрати її колір. Значущість конкретних відповідей багато в чому визначається специфікою ринків, на яких працюють організації (споживчий, промисловий, глобальний і некомерційний).

Маркетинг як одна з наукових галузей економіки характеризується наявністю різних теоретичних концепцій. Усі запропоновані дослідниками визначення суті маркетингу можуть бути поділені на соціальні визначення та визначення маркетингу як процесу управління. Підхід до маркетингу як до соціального процесу відображає ту роль, яку він відіграє в суспільстві, або, за висловлюванням проф. В. Я. Кардаша, «відповідальність маркетингу за створення і доставку стандартів якості життя суспільству значно посилилась» [8, с. 102].

Прихильники визначення маркетингу як процесу управління часто описують його як «мистецтво продажу товарів». Але продаж — усього лише верхівка айсберга маркетингу. Один із провідних теоретиків маркетингу Пітер Драккер зауважував: «Правомірно припустити, що потреба у продажах вічна. Мета маркетингу — досягнення такого рівня знань і розуміння потреб споживачів, коли запропоновані вами товари і послуги будуть життєво необхідні покупцям, щоб ваш товар продавав себе сам. В ідеалі, результат маркетингу — готовий до покупки споживач. А для цього необхідно зробити ваші товари і послуги доступними» [10].

Проте знання філософії маркетингу, уміння управляти бізнес-ідеями не можуть бути достатніми для організації ефективного підприємництва. Необхідний ще й інструментарій, тобто сукупність способів і методів, за допомогою яких можна було б впливати на споживачів та інші суб'єкти системи маркетингу для досягнення поставлених цілей. Таким інструментарієм є маркетинг-мікс, комплекс маркетингу, який уперше ввів у теорію маркетингу в 1964 році проф. Нейл Борден з Гарвардської школи бізнесу. Проте «рецептний підхід» під час дослідження витрат на маркетинг було запропонований раніше — у 1948 році Д. Каллітоном, який визначив продавця як «укладача маркетингової програми з інгре-

дієнтів» у процесі планування різних засобів конкуренції і як менеджера, об'єднуючого ці інгредієнти в комплекс маркетингу.

У структурі комплексу маркетингу виокремлюють три рівні:

1) потреби покупців, завоювання (задоволення) яких є основною метою маркетингу;

2) перемінні, керовані та контрольовані фірмою: товарний асортимент; місце і час реалізації; ціна і цінова політика; розподіл та збут, реклама, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг;

3) навколишнє середовище, тобто фактори, які не піддаються внутрішньо-фірмовому керуванню — політика, право, культурне й соціальне оточення, конкуренти, інституціональна система.

У вужчому значенні під комплексом маркетингу (маркетинг-мікс) розуміють основні інструменти маркетингу. Е. Дж. Маккарті (1960) описує їх за допомогою концепції «4 Р»: товар; ціна; розподіл; просування.

Ф. Котлер під комплексом маркетингу розуміє набір маркетингових інструментів, що піддаються контролю — товар, ціна, методи розповсюдження й просування товару, сукупність яких компанія використовує для одержання бажаної реакції цільового ринку [2, с. 38, 39].

Нині в країнах з розвинутою економікою (або в тих, що динамічно розвиваються) концепція маркетинг-міксу («4 Р») уважається обмеженою, хоча й охоплює елементи та функції, які є важливими складовими маркетингової діяльності. Деякі дослідники здійснили спроби ввести в структуру маркетинг-міксу додаткові елементи, наприклад, люди (*people*). У 1986 році Ф. Котлер додав паблік-рилейшнз (*public relations*) і політику (*politics*), тим самим розширивши модель «4 Р» до «6 Р». Відповідно до цього традиційний інструментарій маркетингу «4 Р» доповнив у сфері послуг такими засобами маркетингу — трьома додатковими «Р»: процес (*process*), персонал (*personnel*), фізичне оточення — підтвердження (*physical evidence*), які необхідні в арсеналі маркетолога для успішної роботи сервісного підприємства [1; 2; 6; 10; 11].

Незважаючи на обмеженість застосування, модель «4 Р» відіграла прогресивну роль у формуванні теорії та розвитку практики маркетингу.

Складові маркетинг-міксу, з погляду продавця, є інструментами маркетингу, якими він впливає на споживачів. З погляду споживачів, призначення кожного маркетингового інструменту — збільшення вигоди споживача. Роберт Лотерборн уважає, що «4 Р» продавця відповідають «4 С» споживача (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

ЗІСТАВЛЕННЯ «4 Р» ПРОДАВЦЯ І «4 С» СПОЖИВАЧА [2, с. 40].

«4 Р» продавця		«4 С» споживача	
product	продукт	*customer solution*	рішення споживача
price	ціна	*cost of consumer*	витрати клієнта
place	місце	*convenience*	зручність
promotion	просування	*communication*	комунікація

Застосування певного типу маркетингу дозволяє здійснювати гнучку маркетингову діяльність, що ґрунтується на високій відповідальності перед споживачами й суспільством.

Класифікація маркетингу припускає відмінність маркетингу залежно від мети обміну в системі підприємництва (бізнесу), сфери обміну, сфери застосування та виду діяльності, яку охоплює маркетинг.

Залежно від мети обміну, результатів тієї або іншої діяльності розрізняють комерційний і некомерційний маркетинг. Комерційний маркетинг здійснюється в організаціях, метою яких є отримання прибутку. Тому іноді комерційний маркетинг називають маркетингом прибуткових організацій. А маркетинг неприбуткових організацій (наприклад, організації муніципального рівня, міста, регіону, школи, клініки й лікарні, різні політичні партії, благодійні фонди та ін.) називають некомерційним маркетингом.

За сферою обміну або за територіальною ознакою найчастіше виокремлюють національний (регіональний, локальний) маркетинг, і міжнародний (експортний, глобальний, світовий) маркетинг.

За сферою застосування розрізняють споживчий, промисловий, інвестиційний маркетинг, а також маркетинг послуг.

Залежно від виду діяльності окремої особи або організації виокремлюють: маркетинг організації, маркетинг окремої особи (егомаркетинг), маркетинг місця, соціальний маркетинг та ін.

Маркетинг соціальний є маркетинговою діяльністю, пов'язаною з розробкою, реалізацією та контролем соціальних програм, направлених на підвищення рівня сприйняття певних шарів громадськості до певних соціальних ідей, рухів або практичних дій [1, с. 49—58].

Маркетинг соціально-етичний — це вид маркетингової діяльності, орієнтованої на перспективу, головним принципом якої є ухвалення рішень, виходячи із запитів споживачів, вимог підприємства та довгострокових інтересів суспільства [1, с. 49—58].

У 1986 році Ф. Котлер увів поняття «мегамаркетинг», яке розглядається як стратегічне мислення, що враховує не тільки створення пропозиції товарів або послуг для цільових споживачів, але й необхідність узгодження можливих наслідків цієї пропозиції з макрогрупами ринкового середовища: профспілками, урядом, суспільними організаціями [1, с. 49—58].

Французький учений проф. Ж. Ламбен найнаочніше показав посилення ролі макромаркетингу в розвинених ринкових відносинах, визначивши макромаркетинг як чинник економічної демократії. Саме макромаркетинг, на думку Ж. Ламбена, створює систему, яка реагує на запити споживача, орієнтує інвестиції й виробництво на потреби, що передбачаються, стимулює інновації та підприємницьку діяльність [1, с. 49—58].

Аналіз інших різновидів маркетингу, таких як макромаркетинг, мікромаркетинг, егомаркетинг, маркетинг ідей, маркетинг організацій та промисловий маркетинг, можна знайти в роботах Е. М. Азарян, А. Н. Асаул, Г. Л. Багієва, А. А. Бравермана, А. В. Войчака, В. Г. Герасимчука, Е. П. Голубкова, Ф. Котлера, М. А. Окландера, В. П. Пилипчука, А. Н. Романова, Ю. Ю. Корлюгова, С. А. Красильникова та інших авторів.

Разом з розглянутою класифікацією маркетингу окремі школи маркетингу (американська, скандинавська, західноєвропейська) використовують також інші різновиди маркетингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ МАРКЕТИНГУ

Ознака класифікації	Види маркетингу
1. Орієнтація маркетингової діяльності	маркетинг, орієнтований на продукт
	маркетинг, орієнтований на споживача
	змішаний маркетинг
2. Сфера застосування	споживчий маркетинг (маркетинг товарів споживчого призначення)
	промисловий маркетинг (маркетинг товарів виробничо-технічного призначення)
	торговельний маркетинг
	інноваційний маркетинг
	інвестиційний маркетинг
	банківський маркетинг

Закінчення табл. 1.2

Ознака класифікації	Види маркетингу
3. Період на який розробляють маркетингову політику підприємства	стратегічний маркетинг
	тактичний маркетинг
	оперативний маркетинг
4. Вид купівельного попиту	конверсійний
	стимулюючий
	ремаркетинг
	синхромаркетинг
	розвиваючий (креативний)
	демаркетинг
	підтримуючий
	протидіючий
5. Застосовувана концепція керування маркетинговою діяльністю на підприємстві	виробничий
	продуктовий
	збутовий
	ринковий
6. Ступінь координації функцій, що виконуються на підприємстві	інтегрований
	неінтегрований
7. Кінцева мета маркетингової діяльності підприємства	комерційний
	некомерційний
8. Вид продукції	маркетинг товарів
	маркетинг послуг
9. Рівень розв'язуваних задач	мікромаркетинг
	макромаркетинг
10. Ступінь диференціації маркетингових функцій	глобальний
	диференційований
	вузькоцільовий
	індивідуальний
11. Територіальна ознака	внутрішній маркетинг
	міжнародний маркетинг

Новим у цій класифікації повинно бути, на думку авторів, виокремлення такого виду маркетингу, як інформаційний маркетинг, або маркетинг на ринку інтелектуальних продуктів та послуг [7, с. 184—195]. Уважається, що успіх діяльності підприємства нині, а тим паче майбутньому, залежить не тільки від його можливостей у галузі виробництва і збуту, але перш за все від інновацій, знань, ноу-хау, забезпеченості інформаційним ресурсом, а також від здатності грамотного його використання для підвищення конкурентних переваг.

Окрім інформатизації підприємницької і маркетингової діяльності, істотним чинником, який формує генезис еволюційного розвитку маркетингу і його концепцію, є розвиток галузі сервісного підприємництва. В економічно розвинутих країнах майбутнє суспільство називають сервісним, або економікою послуг, оскільки вважається, що понад половина національного продукту в світі вироблятиметься у сфері послуг. Перехід до сервісного суспільства означає, що, як і в епоху промислової революції, необхідні нові управлінські та організаційні рішення в маркетингу, технології, управлінні взаємостосунками між людьми: працівниками підприємства (персоналом) і клієнтами. В умовах розвитку сервісної конкуренції виникає необхідність нової організаційної логіки підприємництва, порівняно з індустріальним суспільством.

Це вимагає нового підходу до управління, маркетингу, персоналу та фінансів. Таким чином, маркетинг не може залишатися окремою функцією тільки фахівців з маркетингу і збуту.

Напрацьовані вченими-маркетологами рекомендації слугують практичним цілям вивчення ринку, формування асортиментної політики підприємства, синхронізації виробництва та збуту, управління запасами, організації ефективної реклами, раціональних способів пакування й транспортування продукції, вибору каналів її реалізації, маніпулювання цінами, оптимізації витрат та збільшення прибутку.

Усе це свідчить про важливість оволодіння маркетинговими методами управління виробництвом та збутом для всіх суб'єктів господарювання як у виробничій сфері, так і у сфері обслуговування. Очевидно, не дарма багато зарубіжних учених і практиків стверджують, що не виробничий потенціал фірми, а її діяльність у сфері маркетингу є визначальним фактором, що гарантує її комерційний успіх. Адже цілком очевидно, що обмежені ресурси суспільства будуть використані раціонально тоді, і лише тоді, коли вся виготовлена виробником продукція знайде свого спожива-

ча. Маркетинг же за своєю суттю і є основним інструментом для досягнення саме такого результату. Він допомагає позбутися традиційної філософії виробника — максимального виробництва, виходячи з виробничих можливостей підприємства, тобто виробництво заради виробництва, і забезпечує перехід до цілком логічної філософії економіки — виробництво заради споживання. Тим самим маркетинг мотивом, що спонукає до розвитку самого виробництва в такому напрямку, що воно повинне орієнтуватися на виробництво продукції з тими споживчими характеристиками, які визначаються конкретними запитами споживача, а не виробничими можливостями виробника. Цим самим забезпечуються прогрес виробництва та формування його структури, направленої на задоволення необмежених потреб людини.

Отже, знання закономірностей, принципів організації та функціонування процесу маркетингу дозволяє створити цілісне бачення системи маркетингу й відповідно маркетингової діяльності та чіткіше представити роль і значення маркетингової філософії та інструментарію маркетингу під час організації підприємництва й здійснення бізнесу.

Таким чином, ***маркетинг — це філософія та інструментарій взаємодії господарюючих суб'єктів соціально-економічної системи з приводу вибору цільових ринків, збереження й залучення нових споживачів за допомогою створення, поставки, здійснення комунікацій щодо значущих для них цінностей і задоволення попиту кінцевих споживачів, їхніх потреб у товарах і послугах з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту***.

Тема 3 *Логіка розвитку та еволюція концепцій маркетингу й продажу*

У загальному значенні під концепцією часто розуміють систему поглядів, спосіб уявлення певних явищ у процесі організації та здійснення якої-небудь діяльності. Нерідко концепцію розглядають як систему основних ідей, загальний задум, ідеологію організації діяльності підприємства або окремого підприємця, інтегровану цільову філософію господарювання, спосіб мислення підприємця, спрямованість його дій.

Очевидно, що основою маркетингу повинна бути ретельно продумана філософія ефективної та соціально відповідальної діяльності. У сучасній економічній науці існує кілька конкуруючих концепцій, згідно з якими комерційні й некомерційні організації ведуть маркетингову діяльність, одну з яких організація може взяти за основу маркетингу: виробнича концепція, товарна концепція, концепція орієнтації на продаж, маркетингова концепція та концепція соціально-відповідального маркетингу.

Залежно від рівня розвиненості виробництва й попиту на запропоновані товари концепція маркетингу зазнала еволюційного розвитку.

Зміни концепції маркетингу переважно визначалися й визначаються станом і взаємодією в ринковому просторі таких суб'єктів, як виробник (продавець), споживач (покупець) і держава (влада).

Удосконалення виробництва

Найдавніша з них — це концепція **вдосконалення виробництва.** Вона ґрунтується на впевненості виробника, що споживач надаватиме перевагу широко доступним і з «розумною» ціною товарам. Виробнича концепція стверджує, що споживачі надають перевагу доступним і недорогим продуктам. Увага менеджменту орієнтованих на виробництво компаній сконцентрована на досягненні високої його ефективності, зниженні витрат вартості й масовому розподілі продукції. Прихильники виробничої концепції стверджують, що споживачі зацікавлені перш за все в придбанні товару, а не в його високих якостях, а постачальники концентрують зусилля на пошуках способів розширення випуску. Звідси положення про те, що основним інструментом розширення частки ринку компанії є зниження цін на продукцію.

Слушність такої концепції очевидна, якщо попит переважає товарне пропонування, або в разі високої собівартості продукції.

Керівництво підприємства в такому випадку докладає зусиль для забезпечення великої серійності та продажу товару через різноманітні точки збуту. Застосування цієї концепції має місце, наприклад, у таких випадках:

- якщо основна частина реальних і потенційних споживачів на ринку має обмежений, невеликий дохід;
- попит на цей товар перевищує пропозицію, тому споживачі, хоч їм і не подобається запропонований товар, купують його, задовольняючи тим самим ненадовго свої потреби.

Отже, головне — це виробництво продукту, а продати в умовах відсутності аналогічних товарів на ринку — справа нескладна. У зв'язку з цим ефективність діяльності підприємства здебільшого визначається економікою виробництва (збільшити серійність, знизити собівартість, більше продати). Про споживача не думають узагалі, ринок не досліджується, головне — виробити дешевий товар із задовільними споживчими властивостями.

Виробничу концепцію і сьогодні використовують у багатьох країнах. Послуговувалися нею і в СРСР, в умовах коли попит на більшість товарів перевищував пропозицію, необхідно було постійно вдосконалювати виробництво з метою збільшення об'ємів виробництва продукції.

Товарна концепція

Недостатньо висока продуктивність праці породжувала на початку нестачу товарів, тому збути можна було все, що виробляли. Маркетинг зводився до нарощування потужностей, до звичайного продажу, реклама — до способів продати товар за максимальну ціну.

Відповідно до цієї концепції господарське управління підприємством передбачає, що споживач завжди позитивно поставиться до товару, якщо продукт є доброякісним і продається за «нормальною» ціною. Споживач зацікавлений у таких товарах, знає про наявність товарів-аналогів і здійснює свій вибір шляхом порівняння якості й цін на аналогічні товари інших організацій. Досягнення бажаного об'єму продажу й прибутку вимагає незначних витрат на маркетингову діяльність.

Цієї концепції дотримуються багато підприємств, у тому числі й некомерційні. Проте концепція товару не завжди приносить успіх, можливий прояв маркетингової короткозорості. Це має місце, якщо ігнорується необхідність вивчення купівельної спроможності споживачів, товарів-конкурентів, сумісності комплектуючих виробів, що продукуються, з існуючими апаратами, механізмами, виробництво яких має масовий характер. Знижуючи витрати на маркетинг, підприємство ризикує одержати значний збиток від невдачі на ринку.

Подальше зростання продуктивності праці призводить до забезпечення перевищення пропозиції товару над попитом. Збути товар без різних форм просування вже неможливо. Призначення просування — переконати покупця, що йому потрібний саме цей товар і саме цього підприємства. Удосконалюються форми продажу (знижки, краще обслуговування, гарантії тощо).

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль (орієнтації на продаж)

Ця концепція продажу передбачає, що споживачі купуватимуть запропоновані товари в достатньому обсязі лише за умов, що фірма докладатиме значних зусиль для просування товарів і збільшення їх продажу. Успіх концепції залежить від здатності підприємства розробити ефективні методи продажу та демонстрації своєї продукції, від уміння переконувати покупців у необхідності здійснювати повторні покупки товару. Досягається це цілеспрямованим пошуком покупців, умінням продемонструвати їм приховані корисні властивості товару за допомогою інтенсивних засобів комунікаційного впливу, спрямованих на споживача. Цей підхід характеризується пріоритетними для фірми діями з організації максимального продажу власної продукції.

Період у розвитку маркетингу, який охоплює початок XX ст. — кінець 1940-х років (США), у теорії маркетингу отримав назву «**збутового маркетингу**». Маркетинг тоді асоціювався зі збутом. На практиці зазвичай збутова діяльність переходить під контроль одного з топ-менеджерів компанії, який залишає за собою й посаду керівника відділу збуту. Крім того, до його компетенції потрапляють деякі функції, пов'язані зі збутом: навчання персоналу служби збуту, торгових агентів, обслуговування клієнтів.

Поняття «маркетинг» і «розподіл» використовують в одному й тому самому розумінні. Вони насправді рівнозначні, однак різниця в тому, що «маркетинг» означає торговельну діяльність. Маркетинг охоплює будь-яку торговельну діяльність, яка приводить до отримання товарів і послуг споживачем.

У США продуктивність праці разом зі зростаючими продуктивними силами в подальшому сприяли високим темпам розширення масштабів виробництва (швидкого виробництва майже будь-якої кількості товарів). Зусиль тільки реклами, як виявилося, уже було недостатньо для забезпечення надійного збуту. Спалахнула сумнозвісна криза 1930-х років. Лейтмотив реклами «Це вам потрібно» на тлі гір нерозпроданих товарів змусив промисловців замислитися над запитанням: «А що ж насправді необхідно покупцеві?». Так виникла ідея спочатку виявити потребу, виготовити й продати споживачу товар, справді потрібний йому для задоволення цієї потреби.

Згідно з концепцією орієнтації на продаж, споживачі за природою своєї поведінки ніколи добровільно не купуватимуть усю продукцію, яку випускає компанія. Тому організація повинна

провадити агресивну політику продажу та інтенсивно просувати на ринок свої товари.

Ця концепція припускає, що споживачам властива певна купівельна інертність і навіть опір; вони погоджуються на покупку тільки після тривалих домовленостей. Мається на увазі також наявність у компанії необхідних для застосування різних методів просування ресурсів і досить ефективної системи збуту.

Орієнтація на продаж широко поширена як у комерційній, так і некомерційній сфері (добродійні фонди, політичні партії та освітні установи). Наприклад, політична партія зобов'язана «продати» кандидата виборцям. З ранку до вечора він відвідує різні виборчі ділянки, потискуючи нескінченну кількість рук, цілуючи дітей, зустрічається зі спонсорами й виступає з промовами. На всілякі радіо- і телевізійні рекламні оголошення, буклети та листи витрачаються величезні гроші. Усі негативні риси особи кандидата акуратно «загримовані», адже основна мета полягає в тому, щоб якнайвигідніше «продати» його, а після здійснення «торгової операції» почуття виборців уже нікого не цікавлять. Після виборів нова офіційна особа продовжує проводити стосовно до громадян політику, орієнтовану на інтенсифікацію комерційних зусиль (орієнтації на продаж).

Часто до цієї концепції звертається керівництво фірм, що зазнають труднощі зі збутом, коли з'являються ознаки перевиробництва. Мета таких компаній — продаж вироблених товарів, а не виробництво продукції, якої потребує ринок. У сучасних економічних системах нові виробничі потужності створюються в умовах переважання ринку покупця (домінування споживача), коли продавцям доводиться боротися за кожного клієнта. Потенційних споживачів буквально бомбардують телевізійними рекламними роликами, рекламними оголошеннями в газетах і журналах, прямою поштовою рекламою та дзвінками з пропозиціями про продаж. Постійно хтось намагається щось продати. У результаті в громадській думці формується переконання, що маркетинг — це винятково заходи щодо просування товарів і реклама.

Дійсно, маркетинг ґрунтується на могутніх торгових кампаніях, проведення яких пов'язане з величезним ризиком, найактивніше вдосконалюються різні технології торгівлі, ведеться пошук нових груп потенційних покупців. Передбачається, що споживач, якого вмовили зробити покупку, буде задоволений товаром. Якщо ж споживач зазнає розчарування, він мовчки проковтне «пігулку» і постарається, щоб про його помилку ніхто не дізнався. А можливо, згодом забуде про свої незадоволені бажання й ризикне

знову. Але така думка суто помилкова. Дослідження засвідчують, що незадоволений покупець у розмові зі знайомими зазвичай не приховує негативних оцінок, а погані новини, як відомо, поширюються дуже швидко.

Проте процес інтенсифікації продажу вже вироблених товарів, нав'язування споживачу товарів і послуг вимагає значної уваги до нарощування виробництва й удосконалення товару. При цьому з поля зору, як правило, випадають ринок і споживач, що знижує ефективність концепції збуту.

Концепція маркетингу

На цьому етапі розвитку концепції маркетингу виробництво починає поступово підпорядковуватися маркетинговому керівництву, оскільки стає зрозумілим той факт, що споживачі купуватимуть лише тоді, коли товари відповідатимуть їхнім запитам більше, ніж товари конкурента. У цей період з'являється внутрішньофірмове планування, закладаються основи поелементного аналізу збутової діяльності підприємства, мистецтва продажу товарів, вивчення поведінки споживачів, сегментування ринку.

Концепція маркетингу — філософія бізнесу, що увібрала найкраще з трьох розглянутих нами підходів. У центрі класичної концепції маркетингу завжди перебувають потреби та запити споживачів, а також бажання фірми задовольнити їх. Ця концепція ґрунтується на визначені потреб споживачів і реальній оцінці ними асортименту та якості продукції, визнає необхідність пристосування виробництва до *задоволення вимог покупців* ліпше, ніж це роблять конкуренти. Для цього працівники служби маркетингу підприємства мають дослідити поведінку покупців, виявити окремі цільові групи, з'ясувати технічні можливості, технологічну гнучкість та організаційну пристосованість виробництва для оперативного реагування на зміни стану ринку, бажань та потреб споживачів.

Гарвардський професор Теодор Льовітт показав істотну **відмінність між орієнтацією компанії на продаж і маркетинговою концепцією** — концепція маркетингу тримається на чотирьох китах:

- цільовому ринку;
- потребах споживачів;
- інтегрованому маркетингу;
- рентабельності.

Отже, орієнтація на продаж — це внутрішньо-зовнішня перспектива. Початковий пункт — виробництво, потім увага менедж-

менту концентрується на продукті; ефективний продаж вимагає широкомасштабних торгових кампаній і використання різних методів просування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

РОЗБІЖНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗБУТОВОЇ І МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

Параметри діяльності	Збутова концепція	Маркетингова концепція
Головний об'єкт уваги	Товари	Потреби споживачів
Асортимент продукції	Вузький	Широкий
Виробничий процес	Жорсткий. Визначається об'єктами виробництва	Гнучкий. Визначається попитом і місткістю ринку
Упаковка товару	Засіб збереження корисних властивостей	Засіб формування попиту. Частина планування продукту
Виробництво нового товару	Провідна роль конструкторів і технологів	Активна участь маркетологів, економістів, дизайнерів
Цінова політика	Орієнтація на витрати виробництва	Орієнтація на попит і конкурентів
Наукові дослідження	Модернізація продукції, що виробляється	Модифікування продукції, вихід на нові сегменти ринку
Конкурентоспроможність	Визначається цінами продажу	Визначається цінами споживання
Планування господарської діяльності	Переважно на короткі терміни	Переважно на довгострокову перспективу
Мета виробничої діяльності	Продати все, що виготовлено на підприємстві	Виготовляти тільки те, що обов'язково знайде покупця
Кінцева мета	Отримання прибутку внаслідок зменшення собівартості продукції та збільшення обсягу продажу	Отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів

Концепція маркетингу ґрунтується на зовнішньо-внутрішній перспективі — це чітке визначення цільового ринку, тобто увага акцентується на потребах покупця, передбачається комплекс заходів, які впливають на споживачів і дозволяють створити рентабельне виробництво (табл. 1.3).

Таким чином, роль маркетингу в суспільстві полягає в оптимізації параметрів обміну й комунікації між продавцями та споживачами.

Найважливішою метою сучасного маркетингу є виявлення нових, ще не задоволених потреб чи нових форм задоволення вже відомих потреб, орієнтація виробництва на задоволення саме цих побажань і завдяки цьому випереджання конкурентів. Сучасне підприємницьке мислення виходить з того, що ринок збуту є вихідним пунктом усієї ділової активності підприємства. Кожне підприємство, фірма чи організація живуть завдяки ринку й задля нього. У зв'язку із цим маркетинг інтегрує й координує всі функції на підприємстві та націлює їх на об'єкт маркетингу — ринок збуту.

Зрозуміло, що концепція маркетингу, як і орієнтація на продаж, має на меті отримання максимального прибутку від виробничої діяльності. Однак, якщо перша досягає цього шляхом максимального задоволення потреб певних споживачів, то друга — лише за рахунок збільшення обсягів продажу (інтенсифікації комерційних зусиль).

Термін «маркетинг-мікс» описує поєднання чотирьох елементів, які утворюють ядро маркетингової системи компанії. Коли ці чотири елементи — товар, ціна, розподіл і просування — об'єднуються ефективно, вони формують маркетингову програму, яка дозволяє забезпечити ринок компанії продуктами й послугами, що задовольняють його потреби.

Діяльність із просування створює окреме поєднання маркетингової програми компанії, яке західні вчені (американська, скандинавська, західноєвропейська школи маркетингу) називають «промоушн-міксом», або комунікаційним міксом. Головними елементами промоушн-міксу є реклама компанії, зв'язки з громадськістю (***PR***), стимулювання збуту та особисті зусилля з продажу. На думку західних дослідників Л. Спіро, Дж. Стентона та А. Річа, в економіці США найважливішим із цих елементів — якщо це вимірюється кількістю зайнятих людей, витрачених доларів і продажем, що генеруються у результаті, — є особистий продаж [14].

Соціально-етична концепція маркетингу

Сьогодні в економіці розвинутих країн дедалі більше уваги приділяють концепції соціально-етичного маркетингу. Вона стверджує, ***що задачею маркетингу в усіх секторах бізнесу є***

встановлення нестатків, потреб та інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими й продуктивнішими, ніж у конкурентів, способами з одночасним збереженням чи зміцненням благополуччя споживача й суспільства в цілому. Саме цим відрізняється зазначений підхід від традиційного погляду на маркетинг, що обходить стороною проблеми можливих конфліктів між прагненнями продавця до збуту своєї продукції й довгостроковим благополуччям споживача. Спочатку фірми обґрунтовували свої ринкові рішення переважно ставлячи за мету отримання прибутку. Потім вони усвідомили стратегічну значимість задоволення споживачів, у результаті чого й виникла концепція маркетингу. Нині під час прийняття рішень компанії дбають і про інтереси суспільства. Концепція соціально-орієнтованого, етичного маркетингу вимагає збалансування всіх трьох факторів:

- прибутків фірми;
- споживчих запитів та попиту;
- інтересів суспільства.

Прихильники цієї концепції схильні оцінювати систему маркетингу не тільки за ступенем наданої безпосередньо споживачу задоволенності та прибутковості виробництва, але й за впливом, тобто, яку дію у сфері маркетингу чинить на фізичне чи культурне середовище, на суспільство в цілому.

Концепція соціально-орієнтованого, відповідального маркетингу спочатку виникла у сфері товарного виробництва. Однак ця проблема останнім часом актуальна не тільки для виробників продукції товарного виробництва, але й для сектора послуг.

Концепція соціально-відповідального маркетингу вимагає обліку в практиці маркетингу соціальних і етичних питань. Маркетологи вимушені встановлювати баланс суперечливих показників, що визначають доходи компанії, задоволення потреб споживачів і суспільні інтереси. Деяким компаніям, що орієнтуються на концепцію соціально-відповідального маркетингу, вдалося досягти значних об’ємів продажу продукції та високої рентабельності.

Для соціально-етичної концепції маркетингу характерним є розуміння того, що з погляду попиту можливі суттєві розбіжності між суспільними та особистими інтересами. Тому соціально-етична концепція маркетингу ґрунтується на тому, що головною метою фірми має бути задоволення *розумних* потреб покупців *з урахуванням інтересів суспільства.*

Холістичний (цілісний) маркетинг

Потреба використовувати маркетинг як своєрідну філософію, що пронизує всю діяльність компанії, трансформувала сприйняття маркетингу як концепції управління, концепції ведення бізнесу в так званий цілісний, холістичний (holistic) маркетинг. У цьому випадку в маркетингу беруть участь споживачі, сама компанія та її партнери. За їх участю визначаються ринковий простір і потенційні можливості, що виникають у ньому для компанії. Потім потенційні можливості, вимоги фокусування на споживачів перекладаються на мову необхідних ресурсів, використання ключових компетенцій та створення мережі співпраці. Маркетинг у такому разі є філософією всієї компанії — передбачається інтегральний підхід до нього, маркетингом займається вся компанія, у тому числі спеціально створені групи, а не тільки сам «профільний» відділ.

Необхідність ефективних маркетингових рішень у подоланні протиріч (пошуку компромісу) у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та оптимального розміщення ресурсів вимагають зміни в сутності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств і орієнтації бізнесу на нову сучасну концепцію, засновану класиками маркетингу Ф. Котлером та К. Л. Келлером — «холістичний маркетинг».

Холістичний (цілісний) маркетинг включає чотири компоненти (рис. 1.1):

- маркетинг ринкової орієнтації;
- соціально відповідальний маркетинг;
- інтегрований маркетинг (товари, ціни, збут, комунікації);
- внутрішній маркетинг.

У сучасному розумінні соціальна відповідальність бізнесу — це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, що безпосередньо пов'язана з основною діяльністю компанії і виходить за межі визнаного законом мінімуму. Таким чином, доречно відокремлювати поняття суспільної та соціальної відповідальності бізнесу, розуміючи під першим весь комплекс системних функцій бізнесу, включаючи ті з них, які закріплені вимогами чинного законодавства, а під другим — його дії в соціальній сфері, які здійснюються суто на добровільній основі.

Для реалізації соціально-відповідальної поведінки бізнес повинен мати: можливість приймати самостійні рішення (без примусу); розуміння наслідків самостійно прийнятих рішень; здат-

ність бачити цілі та сенс розвитку бізнесу в контексті розвитку суспільства; бажання приймати рішення, які сприяють розвитку суспільства.

Рис. 1.1. Компоненти холістичного маркетингу

Інтегрований маркетинг передбачає взаємне координування традиційного інструментарію комплексу маркетингу для максимізації їхнього сумарного ефекту; внутрішній маркетинг забезпечує прийняття маркетингових принципів усіма працівниками організації, тобто дотримання маркетингової філософії бізнесу на рівні компанії в цілому. Необхідно приділяти особливу увагу якості роботи персоналу, ефективно навчати та мотивувати службовців, які працюють з клієнтами, а також весь обслуговуючий персонал роботі в команді та забезпеченню задоволення споживача.

Тема 4

Маркетинг взаємовідносин споживачів, постачальників, дистриб'юторів та партнерів

На сучасному етапі становлення економічних систем різних рівнів розгортаються якісно нові процеси, що зумовлюють пошук принципово відмінних способів забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємств і організацій. В умовах глобалізації, зміщення акцентів з матеріальних та фінансових ресурсів на інтелектуальні активи, докорінної трансформації традиційних моделей і механізмів функціонування підприємств у конкурентному середовищі та перетворення природи самої конкуренції постає проблема розвитку та впровадження нових, форм реалізації економічних інтересів основних дієвих суб'єктів ринку. У такому контексті одним з перспективних способів забезпечення успішної конкурентної позиції сучасних підприємств визнається їх партнерська взаємодія у формі довгострокових відносин.

Досягнення стійкого становища на ринку не може бути забезпечене лише одним підприємством, а ґрунтується на співпраці з бізнес-партнерами, тому набули актуальності конкурентні переваги, в основі яких лежать відносини з іншими підприємствами.

Створення й розвиток стратегічних мереж (*strategic networks*) є новим підходом фірми до рішення проблеми конкуренції в умовах глобалізації світової економіки та ринків. Подібна тенденція є результатом стрімкого розвитку та розповсюдження високотехнологічних продуктів і комплексних рішень у сучасній економіці, процесів швидкого вдосконалення технологій та високого рівня ризику на нових ринках. Жодна фірма вже не володіє самостійно всіма необхідними ресурсами для створення та підтримки стійкої конкурентної переваги в глобальному масштабі.

У багатьох країнах компанії утворюють стратегічні мережі — з постачальниками, бізнес-споживачами, фінансовими інститутами, державними організаціями, дослідницькими центрами й навіть з конкурентами з метою досягти такого рівня якості та ефективності діяльності фірми, які неможливо було б одержати в умовах прямої конкуренції фірми з фірмою. Таким чином, відносини між суб'єктами господарювання утворюють особливу стійку мережу, у якій успіх кожного партнера залежить від успіху мережі в цілому. Так, Ф. Котлер — гуру у сфері маркетингу — визначає сьогоднішні глобальні ринки як мережеву економіку та суспільство мереж [11].

Основою реалізації мережевого підходу є маркетинг взаємовідносин (*relationship marketing*). Такий підхід направлений на встановлення й розвиток успішних відносин з постачальниками, покупцями та зовнішніми партнерами. Невід'ємною умовою маркетингу взаємовідносин є формування взаємної довіри (*trust*) і зобов'язань (*commitment*) між фірмами. *Relationship marketing* (RM) — маркетинг партнерських відносин, маркетинг взаємовідносин, маркетинг взаємодії, маркетинг партнерських взаємовідносин. На жаль, українська мова іноді не може передати точно внутрішню суть англомовної категорії.

Фірми впливають не тільки на свої відносини з безпосередніми партнерами, але можуть і, як правило, чинять певний вплив і на відносини останніх з іншими суб'єктами господарювання. Таким чином, активне оточення фірми складається з прямих та непрямих відносин, партнерів і третіх сторін, що свідчить про необхідність вивчення не тільки прямих контактів центральної організації, але також і її непрямих відносин.

Отже, суть маркетингу взаємовідносин — встановлення тісних зв'язків з різними учасниками процесу виробництва й реалізації товарів (послуг) для представлення на ринок, що подобаються споживачам, приносять прибуток усім учасникам процесу, а споживачеві — задоволення.

Проблемою дослідження теоретичних аспектів маркетингу відносин займалися багато вітчизняних і зарубіжних учених: А. Ардішвілі, А. Афанасьев, Г. Л. Багієв, М. Бейкер, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, Я. Х. Гордон, В. Дорошев, Ф. Котлер, С. Кущ, Б. А. Соловйов, А. Стєрлін, Д. Рафінєджад, Х. Хаканссон та О. Юлдашева. Водночас і нині відсутній єдиний підхід щодо визначення терміна «маркетинг відносин», неоднозначно розкрито його сутність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН

Визначення	Автор
Маркетинг взаємовідносин — це наука про залучення й утримання покупців (споживачів)	*Baker M. J.* (ed). IEBM Encyclopedia of Marketing. — London: Thomson Learning, 2001
Концепція маркетингу взаємовідносин передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами	*Гаркавенко С. С.* Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002. — С. 29

Закінчення табл. 1.4

Визначення	Автор
Маркетинг партнерських відносин — безперервний процес визначення і створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії	*Гордон Я. Х.* Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ. О. Н. Нестеровой. — СПб.: Питер, 2001 [2, с. 35]
Маркетинг взаємовідносин — це практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими партнерами, що взаємодіють на ринку: споживачами, постачальниками, дистриб'юторами з метою встановлення тривалих, привілейованих відносин	*Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент / Пер. с англ. под ред. О. А.Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 896 с. [5, с. 43]
Маркетинг взаємовідносин передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами	*Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. В. А. Гольдича, И. А. Оганесовой; науч. ред. и авт. вступления Б. А. Соловьев. — М.: АСТ, 2000 [4, с. 32]

Отже, маркетинг партнерських відносин — це практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин з ключовими ринковими партнерами компанії (споживачами, постачальниками, дистриб'юторами) з метою встановлення тривалих привілейованих взаємозв'язків для забезпечення пошуку компромісу у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та оптимального розміщення ресурсів на ринку товарів і послуг.

Уміючі швидко й добре працювати, компанії-виробники прагнуть встановити довгострокові, довірчі, взаємовигідні відносини з найціннішими споживачами, дистриб'юторами, ділерами та постачальниками.

Як «будівельний матеріал» використовують високий рівень обслуговування та розумні ціни. Маркетинг партнерських взаємовідносин направлений на встановлення тісних економічних, технічних і соціальних зв'язків з партнерами, що сприяє зниженню трансакційних витрат і заощадженню часу, який перетворює торгові операції з предмета переговорів на рутинний процес.

Кінцевий результат, до якого прагне маркетинг взаємовідносин, — формування унікального активу компанії, який називають

маркетинговою діловою мережею, що включає компанію й зацікавлені в її роботі групи (контактні аудиторії): споживачів, найнятих робітників (персонал), постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців, рекламні агентства, університетських учених і всіх, з ким організація встановила взаємовигідні ділові відносини. Таким чином, на ринку конкурують уже не так компанії-виробники, як ділові системи вцілому. У цьому випадку виграє та компанія, якій вдалося побудувати найефективнішу систему. Принцип дії простий — побудуйте ефективну систему відносин з ключовими зацікавленими групами, і прибуток вам гарантований.

В умовах загострення конкурентної боротьби діячі ринку прагнуть поліпшити ефективність своєї роботи у всіх ланках створення цінності для споживача. У результаті компанії вимагають більшого від своїх постачальників. Від торгових агентів, які представляють цих постачальників, очікується, що вони робитимуть певний внесок в успіх своїх клієнтів. А для цього торгові агенти повинні розуміти потреби й запити споживачів і знаходити проблеми, з якими клієнти зіштовхуються, та допомагати в вирішені цих проблем.

Водночас, суб'єктами ринку стає дедалі важче розвивати та зберігати конкурентні переваги, засновані винятково на товарах. Більшість таких переваг копіюють конкуренти, до того ж досить швидко.

Наприклад, компанія «*Chrysler*» першою випустила на ринок США автофургони, проте згодом випускати подібні машини почали й інші виробники автомобілів. Таким чином, на думку Л. Спіро, Дж. Стентона та А. Річа, у сучасних умовах компаніям доводиться зосереджувати чималі зусилля на формуванні компонентів доданої цінності, яка підкріплює запропоновані споживачу товари та послуги. Компоненти доданої цінності — це ті компоненти, які додаються до самого товару, наприклад, інформація та послуги [19].

Для розуміння потреб клієнтів і надання чітких, обґрунтованих рішень їхніх проблем продавці повинні розвивати з ними тісні довгострокові взаємовідносини. Основу цих відносин складають співпраця, обов'язковість, відданість та інформованість. Процес, за допомогою якого фірма вибудовує зі споживачами довгострокові взаємовідносини з метою створення взаємних конкурентних переваг, називають **продажем, зумовленим взаємовідносинами**. Торгові представники, які займаються продажем, зумовленим взаємовідносинами, зосереджують зусилля на розвитку

тривалих відносин з кількома ретельно відібраними клієнтами, а не на спробах привернути якомога більше клієнтів.

Зарубіжні вчені Л. Спіро, Дж. Стентон та А. Річ уважають, що продаж, зумовлений взаємовідносинами *(relationship selling)*, відрізняється від трансакційного продажу *(transaction selling)*, коли продавців цікавить лише безпосередній продаж товару або послуги (разова угода). Ці відмінності зазначено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

ВІДМІННІСТЬ ПРОДАЖУ, ЗУМОВЛЕНОГО ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ, ВІД ТРАНСАКЦІЙНИХ ПРОДАЖ [19]

Трансакційний продаж (transaction selling)	Продаж, зумовлений взаємовідносинами (relationship selling)
• Одержати нових клієнтів	• Утримати існуючих клієнтів
• Одержати замовлення	• Стати переважним постачальником
• Понизити ціну, щоб здійснити продаж	• Забезпечити прибуток за допомогою відповідної цінової політики
• Поводитися зі всіма клієнтами так, щоб максимізувати короткостроковий прибуток від продажу	• Поводитися з кожним клієнтом так, щоб одержати довгостроковий прибуток від продажу
• Продавати всім бажаючим без винятку	• Зосередитися на високоприбуткових клієнтах
• Фактично однаковий сервіс для всіх	• Надання додаткових послуг (інформаційних, консалтингових тощо)
• Менше уваги створенню додаткової цінності в процесі продажу	• Управління продажем на засадах маркетингу — створення додаткової цінності в процесі продажу

Слід зауважити, що з розвитком продажу, зумовленого взаємовідносинами, звісно, виникають витрати, пов'язані з покращенням обслуговування лояльних клієнтів, але й розвиваються певні вигоди, які охоплюють ширші сфери співпраці.

Вищезазначене дає змогу сформувати таку структуру важливості елементів цінності відносин за типами відносин (табл. 1.6).

Маркетинг взаємовідносин забезпечує такі переваги для компанії, як:

- зниження витрат, пов'язаних з пошуком нових клієнтів;
- компанія забезпечує зростання обсягу та вартості закупівель, оскільки постійні споживачі збільшують свої витрати на купівлю продукції в окремої компанії;

Таблиця 1.6

ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ ПРОДАЖУ, ЗУМОВЛЕНОГО ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ

Тип відносин	Вигоди	Витрати
Потенційні відносини	У центрі уваги базові умови — пропозиція та умови співпраці, аналізовані з метою підходу до першої трансакції. У разі потенційної довгострокової перспективності клієнта — додатковий аналіз наступних елементів цінності відносин	У центрі уваги базові умови — прямі витрати, аналізовані з метою переходу до першої трансакції. У разі потенційної довгострокової перспективності клієнта — додатковий аналіз наступних елементів цінності відносин
Трансакції	Пропозиція й умови трансакції. Прибутковість і ефективність	Прямі витрати
Періодичні відносини	Ті самі переваги, а також: стабільність діяльності та гнучкість; якість відносин і управління інформацією	Ті самі витрати, а також: зростання ринкових загроз; інвестиції у відносини
Партнерські відносини	Ті самі переваги, а також: інновації; інвестиції; навчання; стратегічне позиціонування й розвиток	Ті самі витрати, посилення непрямих витрат

• «перехресний» продаж та інші маркетингові рішення щодо підвищення прибутковості збільшують частку компанії в споживчому кошику кожного окремого споживача. Тобто обсяг продажу зростає, а відповідно й прибуток. Це також свідчить про доцільність створення партнерських мереж, які можуть запропонувати своєму споживачеві продукцію партнерів, і навпаки;

• наявність продуктової панелі, яка «відкидає» необхідність пошуку та використання спеціалізованих дослідницьких компаній у процесі пропозиції нових послуг. Оскільки компанія підтримує довготривалі відносини зі своїми клієнтами, то можна дізнатися в клієнта про його вподобання. Маркетинг на основі відносин забезпечує наявність групи клієнтів, які створюють для компанії ринок для тестування та виведення нових продуктів чи пропозицій з меншим ризиком;

• рекламування продукції споживачами. Багато споживачів ураховують думку представників своїх референтних груп під час вибору певного товару. Як відомо, маркетинг на основі відносин передбачає пропозицію найвищої цінності для своїх клієнтів;

• підвищення впевненості споживачів. Під час взаємодії обидві сторони отримують більше інформації, а отже, можуть приймати рішення впевненіше. Довіра зростає в обох сторін;

• утримування працівників. Внутрішній маркетинг (як невід'ємна частина маркетингу на основі відносин) забезпечує більшу участь кожного окремого працівника в розвитку компанії та досягнення найповнішого задоволення споживачів;

• життєвий цикл споживача стає «довшим». Чим триваліший життєвий цикл споживача, тим прогнозованішими будуть фінансові потоки, а відповідно й прибуток компанії, з одного боку, та нижчими витрати компанії, з другого. Компанія впевненіше пропонуватиме нові послуги своїм клієнтам;

• зростання ролі довгострокового планування (його вірогідність стане більшою), оскільки набагато легше передбачити обсяги реалізації та вподобання постійних клієнтів.

У такому контексті одним з перспективних напрямів забезпечення успішної конкурентної позиції сучасних підприємств визнається їх партнерська взаємодія у формі продажу, зумовленого взаємовідносинами, оскільки створюється бар'єр для входження нових конкурентів на ринок компанії. Лояльного клієнта важко переконати в тому, що варто перейти на обслуговування в іншу компанію. Компанія отримує бар'єр для входження на її ринок конкурентів за рахунок утримування сталої бази задоволених споживачів. Окрім цього, стала база задоволених клієнтів забезпечує утримування персоналу компанії.

Отже, багато років у бізнесі домінували продажі на основі операцій *(transaction selling)*, що є певною послідовністю операцій, у кожній з яких беруть участь окремі компанії, які здійснюють незалежну операцію, що передбачає поставку певного товару в обмін на відповідну платню. Проте в сучасних умовах, що характеризуються надзвичайно високим ступенем конкуренції, діячі ринку дійшли висновку, що якщо вони сформують стійкі відносини зі своїми споживачами, партнерами та постачальниками, то отримають з цього суттєві переваги. Такий підхід дав могутній імпульс розвитку продажу на основі відносин *(relationship selling)*.

Наприклад, компанія *«Xerox»* (www.xerox.com) обмежила коло постачальників, з якими вона готова мати справу, менш ніж 500 організаціями. Для порівняння: у 1989 році в неї було понад 5000

постачальників. У результаті звуження кола своїх постачальників об'єм роботи торгового персоналу зростає: тому що доводиться більше працювати зі споживачами, намагаючись розв'язати їхні проблеми, підвищувати ефективність, що позначається на збільшенні цінності. Дедалі більша кількість компаній відкриває свої офіси поблизу або безпосередньо на території компаній-покупців. Зокрема, компанія *«Kinko's»* (www.kinkos.com) відкрила офіси всіх своїх найважливіших постачальників у власній штаб-квартирі в Каліфорнії (США), а компанія *«Procter & Gamble»* (www.pg.com) направила своїх ключових торгових представників у штаб-квартиру компанії *«WalMart»* (www.walmart.com) м. Бентонвілль, штат Арканзас (США), які працюють там постійно.

Проте забезпечення такого високого рівня обслуговування — дороге задоволення, яке до того ж не може бути використане однаковою мірою всіма зарубіжними споживачами. У результаті менеджерам з продажу доводиться ранжирувати своїх клієнтів, вступаючи в партнерські відносини з одними й прагнучи максимізувати ефективність у відносинах з іншими суб'єктами господарювання. Фактично організації формують багаторівневу стратегію продажів, задача якої полягає, з одного боку, у встановленні унікальних, більше того — стратегічних, відносин із кращими з клієнтів і, з другого, — у спрощенні заснованих на операціях (угодах) відносин з клієнтами, яких влаштовує нижчий рівень обслуговування. Наприклад, керівництво компанії *«Shell Oil»* (www.shell.com) дійшло висновку, що частина дрібних фірм-покупців не бажає, щоб до них навідувались її торгові представники (і до того ж не мають часу, щоб приймати таких відвідувачів). Після того, як компанія перерозподілила ресурси й почала направляти своїх торгових представників переважно до крупних клієнтів, а для виходу на дрібніших почала використовувати телемаркетинг, виявилось, що такий підхід влаштовує практично всіх клієнтів *«Shell Oil»*. Ці заходи сприяли скороченню торгових витрат, зростанню об'ємів продажів і підвищенню прибутків.

З погляду посилення значущості стратегічної орієнтації вцілому і маркетингу зокрема, слід зазначити тенденцію розвитку різних партнерських взаємовідносин і перш за все:

- з існуючими споживачами (програми лояльності). Побутує думка, що набагато важче завоювати нових споживачів, ніж підвищити ступінь лояльності існуючих. Наявних споживачів легше зацікавити новими продуктами й методами їх просування, «перехресний» продаж збільшує частку компанії в споживчому кошику кожного окремого споживача. Доцільно залучати споживачів

до розробки нових продуктів, реклами, методів стимулювання продажу тощо;

- слід відзначити розвиток партнерських взаємовідносин між усіма групами впливу в компанії (акціонерами, керівниками, власним персоналом та ін.), що необхідно для вибору правильних напрямів розвитку компанії та забезпечення їх ефективної реалізації;
- на основі партнерських взаємовідносин, обліку взаємних інтересів зростає роль утворення стратегічних довгострокових альянсів. Ідеться про подальший розвиток горизонтальних і вертикальних маркетингових систем, перетворення їх у вертикально-інтегровані системи управління, формальні й неформальні господарські союзи.

Поодинці вижити, а тим паче досягти успіху, у конкурентній боротьбі — набагато складніше завдання. Ці сучасні тенденції розвитку продажу, зумовленого взаємовідносинами, викликали появу та швидкий розвиток маркетингу взаємовідносин, тобто виду маркетингу, в основі якого лежить побудова взаємовигідних довгострокових взаємовідносин з ключовими партнерами: споживачами, постачальниками, оптовими і роздрібними торговцями.

Метою маркетингу взаємовідносин вітчизняних підприємств є максимізація кінцевих результатів своєї діяльності за весь період контактів з ключовими клієнтами, забезпечення пошуку компромісу у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та оптимального розміщення ресурсів на вітчизняному ринку, з огляду на складні умови ведення стратегічних маркетингових дій в умовах кризово-рецесійних явищ в економіці країни, які поглиблюються на тлі ефекту інформаційної асиметрії разом із трансакційними витратами, що є «дефектами мікроструктури».

Тема 5

Сутність і значення управління продажем товарів і послуг у сучасній економіці

В останні роки серед західних фахівців у сфері управління продажем домінує думка, що в сучасних умовах виробництва вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням з орієнтацією тільки на мінімізацію витрат уже не відповідає нагальним потребам. На їхню думку, управління стає

оптимальним лише тоді, коли воно ґрунтується на маркетинговій концепції, що тісно пов'язана з активною ринковою стратегією. Таким чином, управління продажем має працювати перш за все на споживача, намагаючись максимально задовольнити його попит.

Підприємства в умовах ринкової економіки значну увагу приділяють проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати їх господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно були обрані канали розподілу товарів, форми та методи їх збуту, від ширини асортименту та якості послуг, пов'язаних з реалізацією продукції, які надає підприємство.

Сучасна концепція маркетингу звертає першочергову увагу на маркетингову діяльність тих підрозділів, які перебувають у безпосередньому контакті зі споживачами (покупцями, клієнтами). Ідеться про відділи збуту (продажу), які за сучасних умов повинні стати головними носіями та інструментами реалізації маркетингових ідей компаній на ринку. Очевидним стає той факт, що для реалізації низки маркетингових функцій необхідна безпосередня участь відділів продаж. Але необхідно зауважити, що як адміністратори, так і спеціалісти зі збуту занадто вузько підходять до проблеми каналів збуту. Багато хто з них пояснює термін «канали розподілу» як комплекс взаємовідносин між промисловою фірмою і торговельними виробництвами, які не входять до її структури, за допомогою яких товари, що їх виготовляє фірма, надходять на ринок.

Так, американська модель маркетингу, яка на сьогодні переважає в бізнесовій активності, передбачає розподіл маркетингових інструментів на чотири групи (широковідома концепція «4 Р»). У структурі маркетингових функцій збуту (продажам) окреме місце, на жаль, не надається. Звідси комплекс маркетингу має певну незакінчену, відірвану від конкретної ринкової діяльності форму. Така ситуація є однією з причин недовіри до маркетингових структур, нерозуміння їх значимості, виникнення конфліктів у компанії стосовно визначення ролі кожного підрозділу в досягненні кінцевих результатів.

Зусилля зі збуту продукції певною мірою завжди матимуть місце, оскільки завжди існує необхідність пошуку споживачів, встановлення безпосередніх контактів з ними, спонукання їх до купівлі продукції, здійснення відповідних трансакцій. До того ж у міру насичення ринку, посилення конкурентних впливів такі зусилля повинні бути дедалі більшими. По суті продаж продукції

в достатніх кількостях за ціною, що влаштовує товаровиробника та споживача, є головним підтвердженням успішності маркетингових дій, джерелом інформації про шляхи та резерви їх подальшого вдосконалення. Виходячи із цього, організація та планування системи продажів продукції компанії, орієнтація на успішні продажі, їх супроводження повинні бути в центрі уваги системи маркетингу.

Перш, ніж перейти до розгляду цих питань, необхідно визначити такі відомі та поширені поняття, як «обіг», «розподіл», «обмін», «продаж» та «збут».

Поняття «обіг» трактують як «процес обігу», до якого зараховують діяльність підприємства щодо виробництва товару. Загальніше визначення цієї економічній категорії: обіг — *це рух коштів і товарів, що відбувається з метою відтворення, одержання прибутку*.

Обмін — економічний процес, що опосередковує виробництво й розподіл, з одного боку, і споживання — з другого. Як і розподіл, обмін бере початок у виробництві.

Поняття «продаж» в економічній літературі визначають передусім як передавання товару іншій особі в обмін на грошову оплату; продаж є однією зі складових угоди купівлі-продажу. В економічному словнику зазначено, що продаж — це процес, у якому беруть участь не менше, ніж дві сторони. Одна з них пропонує товар другій, а в обмін розраховує отримати кошти. Друга сторона купує товар. У продажу можуть брати участь також посередники, які допомагають або продавцеві продати товар, або покупцеві його купити. Тобто можна визначати продаж як процес, що відбувається в економічній сфері і в якому беруть участь дві сторони: одна з них пропонує та передає у власність другій товар або надає послугу, а в обмін на це розраховує отримати від іншої сторони кошти.

Реалізація (акт продажу) — *це продаж або перепродаж вироблених товарів чи послуг, що супроводжується отриманням коштів, виконанням задуму, одержанням результату.*

Класичне визначення розподілу трактує його як одну зі стадій суспільного відтворення, що є сполучною ланкою між виробництвом та споживанням. У процесі розподілу передбачаються учасники виробничого процесу та їхні частки в реалізації та використанні сукупного суспільного продукту загалом і національного доходу зокрема.

Сучасні теоретики маркетингу розглядають розподіл як один з елементів маркетингового комплексу (*marketing-mix*) поряд з ці-

ноутворенням, комунікаціями й товарною політикою підприємства. Раймонд Корі стверджує: «*система розподілення товарів — ключовий зовнішній ресурс. На її побудову йдуть роки, а змінити її досить непросто. За значимістю її можна порівняти з такими важливими внутрішніми ресурсами, як виробництво, рівень технічного обслуговування, торговий персонал. В основі системи лежать корпоративні зобов'язання по відношенню до багатьох незалежних компаній, бізнес яких полягає в розподілі товарів на обслуговуваних ними ринках. Таким чином, система розподілення являє собою зобов'язання сформувати і проводити політику і практику, на основі якої будуть розвиватися всі довгострокові відносини*» [11].

Під збутом слід розуміти комплекс процедур з просування готової *продукції* на ринок (формування попиту, отримання й обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) та організацію розрахунків (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію).

Головна мета *збуту* — реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Багато економістів ототожнюють поняття «збут» і «реалізація» продукції. На нашу думку, реалізація продукції — це заключний етап збутової діяльності підприємства, оскільки термін «реалізація» означає продаж товарів або майна, перетворення їх на гроші.

Збут товару охоплює такі операції: розробку прогнозів ринкової кон'юнктури і прогнозів реалізації продукції, розрахунок і обґрунтування фінансового кошторису збуту, проектування і апробацію норм збуту, вибір альтернативних каналів розподілу продукції, створення торговельних комунікацій, розробку форм збутової звітності, моделювання процесів продажу та кінцевих результатів збутових операцій.

Інакше кажучи, це система всіх заходів загальної маркетингової програми підприємства, які проводяться після виходу продукції з виробництва, тобто збут являє собою систему процесів, пов'язаних з аналізом споживчих потреб, які через загальні маркетингові зусилля підприємства виражають бажання надати вигідні пропозиції своїм споживачам, які дозволять задовольнити їхній споживацький попит, а реалізація завершує процес збуту товарів.

Часто замість поняття «збут» використовують поняття «розподіл продукції» (товарів), тому що деякі вчені ототожнюють ці категорії. У понятті «розподіл товарів» чіткіше простежується фізична передача товарів від продавця до покупця. Розподіл і збут містять три елементи: транспортування, збереження, контакти зі споживачами.

Методологічна схема управління продажем включає управління збутовою діяльністю та розподілом у цілому і вимагає чіткого розмежування цих понять. Однак у сучасній літературі трапляється ототожнення понять «збут», «реалізація товарів», «продаж», «розподіл товарів», «розповсюдження товарів», «товарорух». Доцільно проаналізувати та систематизувати підходи до визначення понять «збут» і «розподіл» різними авторами.

Про визначну роль збуту в системі маркетингу підприємства говорить Д. Болт, який уважає, що «збут є життєво важливою ланкою в системі зв'язків між підприємством і його споживачами, а основними функціями збутової діяльності є вивчення попиту, завантаження виробничих потужностей і поширення товарів на ринку».

В основі концепції Д. Болта лежить теорія так званої граничної корисності збутової діяльності підприємства: усі засоби збуту спрямовані на збільшення об'єму продажів, що у свою чергу визнається доцільним тільки за умови забезпечення необхідної (граничної) прибутковості.

Багато вчених у своїх визначеннях не розрізняють поняття «збут» і «розподіл». За Дж. Р. Евансом і Б. Берманом, «розподіл — оптово-роздрібна функція, пов'язана зі спрямуванням продукції на різноманітні споживчі ринки». Розподіл і збут містять три елементи: транспортування, збереження та контакти зі споживачами.

П. Драккер зазначає: «Переміщення товарів і їх складування є компонентами тієї самої діяльності зі збуту».

Німецький учений Е. Діхтель визначає розподіл «як процес регулювання всіх виробничих заходів, спрямованих на переміщення продукту в просторі і часі від місця виробництва до місця споживання».

Г. Стюарт визначає збут як «діяльність, пов'язану з виконанням таких завдань, як: кредитний контроль, торгівля, просування продукції на ринку, контакти з великими замовниками, демонстрація, післяпродажний сервіс».

У працях А. О. Старостіної поняття розповсюдження товарів (збут) охоплює найрізноманітнішу діяльність, яка забезпечує до-

ведення товарів до споживачів. Ця діяльність пов'язана з незбігом процесів виробництва і споживання за місцезнаходженням, часом і формами.

Найточніше визначення, на нашу думку, подає Л. В. Балабанова: «Збут — це процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, пакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку».

У сучасній літературі трапляються поняття «розподіл товарів», «продаж», «збут», «розповсюдження товарів», «товарорух», «реалізація товарів». Розглянемо різні підходи до визначення поняття «збут» (табл. 1.7).

Узагальнюючи результати досліджень багатьох авторів, можна дійти висновку, що не всі підходи до визначення збуту досить вдалі. Багато з них важко систематизувати, оскільки вони відрізняються за змістом.

Таблиця 1.7

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЗБУТ»

Автор	Термін	Визначення
В. Ю. Святненко	Розподіл товарів (збут)	Передача права власності на товар у процесі його переміщення від виробника до споживача
Г. Дж. Болт	Продаж	Особисте двостороннє спілкування, направлене на досягнення конкретних цілей, отримання прибутку від збуту, що вимагає конкретних знань, навиків, рівня компетенції
	Збут	Прибуткова реалізація продукції підприємства, яка не може вирішуватися ізольовано
Теодор Левіт	Збут	Турбота про заінтересованість продавців перетворити свій товар на готівку
В. Я. Кардаш	Збут	Сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг
А. О. Старостіна	Розповсюдження товарів (збут)	Включає найрізноманітнішу діяльність, яка забезпечує доведення товарів до споживачів. Ця діяльність пов'язана з незбігом процесів виробництва й споживання за місцезнаходженням, часом і формами
С. С. Гаркавенко	Збут	Організація мережі для ефективного продажу виготовленої продукції

Закінчення табл. 1.7

Автор	Термін	Визначення
Дж. Еванс, Б. Берман	Розподіл і збут	Включають три елементи: транспортування, збереження й контакти зі споживачами. Продукція може бути відправлена від виробника через канали товароруху до кінцевого споживача; продукція повинна зберігатися; щоб продати продукцію споживачам, необхідно визначити магазин, часи роботи, мати відповідне обладнання та управляти запасами
А. Н. Романов	Збут (продаж)	Підфункція маркетингу, яка включає все те, що відбувається з товаром в інтервалі часу після його виробництва й до початку споживання
Д. Джеббер, Д. Ланкастер	Продаж (збут)	Включає декілька видів діяльності, пов'язаних з напрямком бізнесу (у різних ситуаціях, пов'язаних з купівлею товарів, існують різні види робіт, пов'язані з продажами, типи яких визначаються залежно від суттєвості розв'язуваних задач: прийом замовлень, «підсобники» в отримані замовлень (торгові представники — місіонери), торгові представники, що працюють на місцях із клієнтами, організаціями, споживачами, технічні спеціалісти, мерчендайзери
Грант Стюарт	Збут	Діяльність, пов'язана з виконанням завдання: кредитний контроль, торгівля, просування продукції на ринку, контакти з великими замовниками, демонстрація, післяпродажний сервіс

На думку академіка А. Н. Романова, збут, поряд з виробництвом, управлінням і контролем, є однією з виконавчих задач маркетингу і включає:

- організацію системи товароруху;
- організацію сервісу;
- організацію систем формування попиту й стимулювання збуту;
- проведення цілеспрямованої товарної політики;
- проведення цілеспрямованої цінової політики.

Збут також визначають як:

а) систему процесів, у якій остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, направлених на розвиток виробництва й отримання максимального прибутку;

b) поділ виробленого продукту на частини, що мають адресне призначення й передаються в певні фонди чи певним особам, одна зі стадій єдиного відтворювального циклу, наступна після виробництва;

c) регулювання всіх виробничих заходів, направлених на переміщення продукту в просторі і часі від місця виробництва до місця споживання .

Досить точно відображають зміст поняття «збут» С. А. Уваров, В. К. Козлов та Н. В. Яковлева у своїй книзі «Комерційна діяльність»: збут — це функціональна діяльність, яка здійснюється після завершення виробничої стадії до безпосередньо продажу товару споживачу, його доставки й післяпродажного обслуговування. Таке визначення збуту трактує його з позицій системного й комплексного підходу в широкому сенсі, на відміну від вузького трактування збуту як безпосередньо продажу товару [18].

Метою збуту є доведення до споживачів товару, що має потрібні споживчі властивості (якість, ціну) у необхідній кількості, у визначений час, у визначене місце з допустими (мінімальниим) витратами.

Характер збуту — адресний, він визначається його метою та направленістю всієї діяльності підприємства-виробника на конкретних споживачів товару.

Роль і значення збутової діяльності полягають у тому, що:

- збутова діяльність, будучи в певному сенсі продовженням виробничої діяльності, не просто зберігає створені, а створює додаткові споживчу вартість і вартість товару, тим самим збільшуючи його загальну цінність;
- збутова діяльність, будучи направленою на комерційне завершення маркетингової та речове завершення виробничої діяльності підприємства, водночас виявляє, формує і реалізує не тільки конкретні економічні результати його діяльності, але й конкретні потреби споживачів. Тобто, будучи однією з найважливіших підприємницьких функцій виробничого підприємства, вона не лише втілює його корпоративну місію, але й певною мірою визначає її;
- збутова діяльність результативна, бо певною мірою зумовлює і, зрештою, проявляє та реалізує всі економічні й фінансові результати діяльності підприємства;
- збутова діяльність у всій системі створення товару (цінності) є одним із джерел його конкурентних переваг як прямого (у межах власної організації), так і непрямого (в організації господарських зв’язків і ділових відносин з партнерами) ефектів.

Таким чином, зміст збутової діяльності підприємства визначається сукупним змістом взаємопов'язаних, послідовних і цілеспрямованих функціональних дій з розподілу, доведення та реалізації товару (цінності) покупцям.

Збутова діяльність кожного підприємства починається з розробки збутової політики, що являє собою сукупність принципів і підходів до формування й функціонування збутової системи та різноманітність організаційних форм і методів збуту.

Збутова політика проявляється у формуванні, управлінні та функціонуванні всієї збутової системи підприємства. Вона відрізняється стратегічною направленістю на досягнення мети збуту, зумовленою корпоративною місією підприємства.

Визначають такий спектр стратегічних питань збутової політики в частині визначення й вибору:

- товарної політики;
- асортиментної політики;
- цінової політики;
- комунікаційної політики;
- політики розподілу;
- сервісної політики.

Розробка й обґрунтування збутової політики щодо конкретного товару (групи товарів) передбачає вирішення таких питань, пов'язаних з визначенням і вибором:

- цільового ринку (його сегментів);
- системи збуту: форм, методів і конкретних каналів збуту;
- способу виходу на ринок;
- часу виходу на ринок;
- системи (організації і засобів) розподілу й товароруху;
- системи (форм і методів) стимулювання збуту;
- організації продажу й сервісу (до- і післяпродажного).

На думку Г. Л. Багієва, стратегічні збутові задачі пов'язані з організаційно-комерційною функцією розподілу, з формуванням і організацією каналів збуту. До них зараховують:

1) прогнозування і планування перспективних каналів і шляхів збуту;

2) обґрунтований вибір прямого чи непрямого збуту товарів (тобто без чи з включенням проміжних ланок на шляху товару від виробника до споживача) [1].

Стратегічні завдання також стосуються питань організації фізичного переміщення товару до споживача. До них зараховують задачі маркетинг-логістики, пов'язані з вибором оптимального каналу й шляхів збуту, розміщенням складів (їх функції, кількість,

ємність), а також з розробкою маркетингових заходів з ефективного супроводу товарних потоків від виробника до споживача.

Тактичні задачі розподілу стосуються:

- роботи з уже існуючими споживачами;
- реалізації програм щодо залучення нових;
- пошуку й відбору комерційних пропозицій на поставку товару чи надання послуг організації;
- стимулювання оплати замовлень;
- встановлення шляхів переміщення комівояжерів, їх чисельності, мотивації та контролю;
- перевірки діяльності зовнішньої служби фірми-виробника, у тому числі наявності й достатності торговельних запасів;
- необхідності проведення заходів з підтримки збуту;
- встановлення структури й величини як загальних витрат, так і витрат за кожною складовою, пов'язаних з фізичним розподілом товарів, а також порівняння економічних затрат з рівнем сервісу;
- аналізу й розвитку комплексного забезпечення в системі розподілення для оперативного відслідковування попиту та пропозиції;
- розвитку самообслуговування, системи обліку й контролю за обсягами продажу та цінами реалізаційних товарів для прийняття оперативних маркетингових рішень.

Отже, можна стверджувати, що *збутова політика направлена на визначення, формування та реалізацію ефективної діяльності всієї системи збуту, форм і методів збуту, організації мережі каналів збуту товарів стосовно ринків і споживачів*.

Корпоративна місія і збутова стратегія підприємства орієнтовані на певні форми й методи збуту, а розробка збутової політики має метою визначення оптимальних напрямів, засобів і організацій, необхідних для забезпечення максимальної ефективності процесу збуту.

Резюме

Метою розділу є висвітлення особливостей теоретичних засад формування й розвитку маркетингу на ринках України та зарубіжжя, виявлення специфіки і тенденцій його функціонування, розробка практичних рекомендацій щодо використання маркетингових інструментів у діяльності вітчизняних підприємств.

Автори розглядають питання вдосконалення й реалізації маркетингового підходу до взаємин виробників і споживачів товарів та послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу та значення управління продажем товарів і послуг у сучасній економіці, а також сучасні тенденції в теорії управління продажем — маркетинг взаємовигідних довгострокових відносин споживачів, постачальників, дистриб'юторів та партнерів.

Маркетинг у процесі розвитку став пануючою ідеологією ринкової економіки. Водночас він не є всеосяжною теорією й беззаперечним фетишем у практиці господарювання в країнах з ринковою економікою.

Як засвідчує наведений нами матеріал, найвищими темпами зростає практичне використання маркетингу, дещо меншими — його популярність, ще меншими — розвиток теорії. Водночас суттєво скорочується кількість людей і фірм, що ставляться до маркетингу скептично.

Отже, незважаючи на спроби глобальних теоретичних узагальнень, маркетинг здебільшого являє собою прикладну наукову дисципліну. Він є системою знань про стратегію й тактику підприємства, яка діє в умовах ринкової економіки. Напрацьовані вченими-маркетологами рекомендації слугують практичним цілям вивчення ринку, формування асортиментної політики підприємства, синхронізації виробництва та збуту, управління запасами, організації ефективної реклами, раціональних способів пакування й транспортування продукції, вибору каналів її реалізації, маніпулювання цінами, оптимізації витрат, формування попиту й стимулювання збуту, взаємодії зі споживачами та збільшення прибутку.

Усе це засвідчує важливість оволодіння маркетинговими методами управління виробництвом та збутом для всіх суб'єктів господарювання як у виробничій сфері, так і у сфері обслуговування. Очевидно, не дарма багато зарубіжних учених і практиків стверджують, що не виробничий потенціал фірми, а її діяльність у сфері маркетингу є визначальним фактором, що гарантує її комерційний успіх. Адже цілком очевидно, що обмежені ресурси суспільства будуть використані раціонально тоді, і лише тоді, коли вся виготовлена продукція знайде свого споживача. Маркетинг за своєю суттю і є основним інструментом для досягнення саме такого результату. Він допомагає позбутися традиційної філософії виробника — максимального виробництва, виходячи з виробничих можливостей підприємства, тобто виробництво заради виробництва, і забезпечує перехід до цілком

логічної філософії економіки — виробництво заради споживання. Тим самим маркетинг є спонукаючим мотивом до розвитку самого виробництва в такому напрямі, що воно повинне орієнтуватися на виробництво продукції з тими споживчими характеристиками, які визначаються конкретними запитами споживача, а не виробничими можливостями виробника. Цим самим забезпечуються прогрес виробництва та формування його структури, направленої на задоволення необмежених потреб людини.

Завдяки цьому маркетинг дедалі більшою мірою набуває рис соціально-економічного вчення, близького до інших соціально-суспільних наук.

Використання маркетингу як нової філософії бізнесу значною мірою змінює співвідношення дій та цілей процесу відтворення, суттєво підвищуючи значення стадії обміну в загальній структурі зазначеного процесу.

Перехід економіки України від системи жорсткого регулювання процесів виробництва та розподілу адміністративними методами до системи їх саморегулювання за ринковими законами свідчить про життєву необхідність використання в процесі становлення ринкової економіки маркетингової концепції, прийняття та перенесення на наш ґрунт виробленого зарубіжною наукою та практикою досвіду використання маркетингових методів управління економікою, розробки методології їх використання в умовах переходу до ринку.

Терміни і поняття

Локальне і глобальне — перехід локальних ринків до глобальної діяльності за збереженні локальних позицій.

Децентралізація — перехід від системи управління, у якій усі рішення ухвалює керівництво, до більш ініціативної та «інтрапренерської» системи менеджменту на локальному рівні.

Збут — це комплекс процедур з просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання й обробка замовлень, комплектація та підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортуван-

ня до місця продажу або призначення) та організація розрахунків (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію).

Збутова політика направлена на визначення, формування й реалізацію ефективної діяльності всієї системи збуту, форм і методів збуту, організації мережі каналів збуту товарів стосовно ринків і споживачів.

Зовнішні джерела (аутсорсинг) — відмова від власного виробництва й розширення номенклатури товарів і послуг, що купуються в зовнішніх постачальників (вищої якості за відносно низькими цінами).

Контрольні порівняння (benchmarking) — безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик (необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах), що приведуть організацію до досконалішої форми.

Обмін — економічний процес, що опосередковує виробництво й розподіл, з одного боку, і споживання — з другого. Як і розподіл, обмін бере початок у виробництві.

Постачальники-партнери — скорочення кількості постачальників компанії-покупця до кількох «обраних», відмінних максимальним ступенем надійності і пов'язаних зі споживачем партнерськими відносинами.

Продаж — це передавання товару іншій особі в обмін на грошову оплату; *продаж* є однією зі складових угоди купівлі-продажу.

Процесуально орієнтовані підходи до організації та управління в діяльності підприємства — методики «точно в строк» (*just in time*) і загального (тотального) управління якістю (*total quality management — TQM*).

Реалізація (акт продажу) — це продаж або перепродаж вироблених товарів чи послуг, що супроводжується отриманням коштів, виконанням задуму, одержанням результату.

Реінжиніринг — реорганізація функціональної схеми організації й виокремлення ключових бізнес-процесів, розглядаючи економічного суб'єкта як відкриту систему, якій властиво відхилятися у своєму розвитку від оптимального напряму, ставлять під сумнів ефективність існуючих на підприємстві процесів.

Розвиток електронного бізнесу — електронна торгівля (*Electronic commerce*).

Стратегічні альянси (Strategic alliances) — перехід від спроб перемогти поодинці до формування мереж партнерських фірм.

Спеціалізація — концентрація на сегменті — від організації підприємницької діяльності на основі продукту до організації навколо певного сегмента ринку.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає сутність і значення управління продажем товарів та послуг у сучасній економіці?
2. Розкрийте зміст управління продажем. Відмінності концепцій інтенсифікації комерційних зусиль (орієнтації на продаж) і маркетингу.
3. Які сучасні тенденції в теорії управління продажем?
4. Яка логіка розвитку та еволюція концепцій маркетингу?
5. Назвіть та охарактеризуйте розширену концепцію маркетингу, яка вивчає поведінку сторін, що беруть участь у трансакціях.

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1. Які, на Ваш погляд, ключові слова розкривають зміст поняття — «управління продажем»?
Запропонуйте власний варіант.

Вправа 2. На підставі вихідних даних табл. 1.8 визначте види концепцій діяльності кожного з підприємств та можливі типи ринків їх функціонування.

Таблиця 1.8

Підприємство	Головний напрям діяльності	Урахування співвідношення попит/пропонування	Вивчення конкурентів
Завод «Аргон»	Продаж продукції промислового призначення	Не враховується	Епізодичне
Фабрика «Мод»	Задоволення потреб споживачів	Менше	Постійне
ООО «АВС»	Продаж товарів споживчого попиту	Більше	Немає

Вправа 3. Здійсніть порівняльний аналіз маркетингової орієнтації підприємства й концепції продажу. Результати аналізу оформіть у вигляді табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Маркетингова орієнтація	**Концепція продажу**
1. У керівництва підприємства на першому місці облік потреб …	
2. Пріоритетним положенням користуються фахівці, які займаються питаннями ...	
3. Виробляється і продається тільки те, що ...	
4. Асортимент продукції підприємства (який?)	
5. Формування цілей підприємства здійснюється па основі факторів ...	
6. Перспективне планування має, як правило .... характер	
7. Фокус уваги підприємства звернений на ...	
8. Наукові дослідження спрямовані на...	
9. Цінова політика бере за основу ...	
10. Розробка ідей нових товарів здійснюється на основі …	
11. Виробничий процес відрізняється ...	
12. Засобами реалізації продукції є …	
14. Метою діяльності підприємства є …	

Література для поглибленого вивчення

1. *Багиев Г. Л., Асаул А. Н.* Организация предпринимательской деятельности: Учеб. Пособие / Под общей ред. проф. Г. Л. Багиева. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. — 231 с.

2. *Бєлявцев М. І., Іваненко Л. М.* Маркетинг: Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 328 с.

3. *Войчак А. В.* Особливості сучасної організації маркетингу на підприємстві // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. — К.: КНЕУ, 2005. — 604 с.

4. *Войчак А. В.* Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.

5. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002.

6. *Гордон Я. Х.* Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ. О. Н. Нестеровой. — СПб.: Питер, 2001.

7. *Данніков О. В.* Застосування маркетингового інструментарію в сфері послуг // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 383—394.

8. *Данніков О. В., Пилипчук В. П.* Маркетинг інтелектуальних продуктів і послуг // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2007. — Вип. 17. — С. 184—195.

9. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб: Питер, 1999. — 560 с.

10. *Кардаш В. Я.* Маркетинг — у системі підвищення якості життя суспільства // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетинг — теорія і практика. — К.: КНЕУ, 2007. — Ч. І. — С. 96—103.

11. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / изд. 10-е. — СПб.: Питер, 2003. —— 752 с.

12. *Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д.* Маркетинг: Гостеприимство и туризм. — М.: Юнити, 1998.

13. *Николенко Н. П.* Реинжиниринг бизнес-процессов компании. — М.: Страховое ревю, 2001. — 48 с.

14. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003 — 246 с.

15. *Пилипчук В. П.* Маркетингова діяльність промислових підприємств та тенденції її розвитку: Монографія. Теорія і практика маркетингу в Україні. — К.: КНЕУ, 2005.

16. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

17. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.

18. У*варов С. А., Козлов В. К., Яковлева Н. В. и др.* Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учеб. Пособие / Под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. — СПб.: Политехника, 2000. — 322 с.: иллюстр.

19. *Уильям Дж. Стэнтон, Розанн Л. Спиро, Грегори А. Рич.* Управление продажами: — М., 2004.

20. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.: иллюстр. (Серия «Бизнес-класс»).

21. Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. А. М. Немчина, Д. В. Минаева. — СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. — 512 с.

22. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильщиков и др.; под ред А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. — 560 с.

23. Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. д-ра екон. Наук Крамаренко В. И., д-ра екон. наук Холода Б. И. Симферополь: Таврида, 2000. — 251 с.

24. *Маслова Т. Д., Бажук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг.* — СПб.: Питер, 2001. — 320 с. — (Серия «Краткий курс»).

25. *Baker M. J.* (ed). IEBM Encyclopedia of Marketing. —London: Thomson Learning, 2001.

26. *Johanson J., Mattsson L.* Strategic Adaptation of Firms to the European Single Market — A Network Approach // Corporate and Industry Strategies for Europe / Ed. by L. Mattsson, B. Stymne. — Amsterdam, 1991.

27. *Johanson M., Kouchtch S., Silver L.* Buyer-Seller Relationships in Transition: The Changing Business Environment in Russia // Journal of East-West Business. — 1999. — Vol. 6. — Iss. 1. — P. 35—56.

28. *Kotler Ph., Achrol S.* Marketing in the Network Economy // Journal of Marketing. — 1999. — Vol. 63 (Special issue). — P. 146—163.

29. *Mattsson L.* An Application of Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions // Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory, Research in Marketing, Supplement 2 / Ed. by N. Dholakia, J. Arndt. — Greenwich, 1985. — P. 263—288.

30. *Mattsson L.* Development of Firms in Networks: Positions and Investments // Advances in International Marketing. — 1989. — Vol. 3. — P. 121—139.

31. *Morgan R., Hunt S.* Relationship Marketing in the Era of Network Competition // Journal of Marketing Management. — 1995. — Vol. 3. — Iss. 1. — P. 19—28.

32. *Pfeffer J., Salancik G.* The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. — New York, 1978.

33. *Salmi A.* Institutional Changes in International Networks. — Helsinki, 1991.

ПОБУДОВА СИСТЕМИ ПРОДАЖУ НА ПРИНЦИПАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ

ТЕМА 1. Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажем.
ТЕМА 2. Типологія посередницьких структур. Маркетингові посередники.
ТЕМА 3. Розподіл функцій і потоків у маркетингових каналах під час виконання основних задач з управління продажем.
ТЕМА 4. Організаційні умови використання каналів розподілу товаровиробниками.
ТЕМА 5. Конфлікти в маркетингових каналах та інструменти гармонізації взаємовідносин між бізнес-партнерами.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- можливості побудови системи продажу на принципах гармонізації;
- необхідні умови для встановлення відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично вільними суб'єктами ринку збуту;
- шляхи найефективнішого задоволення запитів споживачів (або платоспроможного попиту) та створення значущих для них цінностей;
- різні методи та форми продажу, особливості проведення роботи з формування запитів споживачів;
- логіку взаємопов'язаних етапів економічного процесу (закупівлі, транспортування, складування, розподілення та збуту) стосовно доведення товару до споживача;

➢ теоретичні положення, висновки та методичні рекомендації, які є важливим підґрунтям для вирішення проблемних прикладних питань щодо організаційних умов використання каналів розподілу підприємствами-виробниками, формування збутової системи підприємства, пошуку компромісу у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та оптимального розміщення ресурсів на вітчизняному ринку товарів і послуг з огляду на складні умови ведення стратегічних маркетингових дій в умовах кризово-рецесійних явищ в економіці країни;
➢ пріоритетні питання вибору, формування й організації системи продажу та дистрибуційної політики виробничих і торговельно-посередницьких підприємств, зокрема, оптимізації системи руху товару, планування діяльності в дистрибуційній політиці;
➢ відповіді на питання, що стосуються типології посередницьких структур, розподілу функцій і потоків у маркетингових каналах під час виконання основних задач з управління продажем, організаційних умов використання каналів розподілу товаровиробниками.

Тема 1 *Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажем*

Управління продажем — це діяльність, метою якої є одержання прибутку й задоволення потреб у сформованому ланцюжку комунікацій (взаємодій), спрямована на підвищення ефективності / конкурентоздатності підприємства в цілому (у процесі роботи на ринку) і пов'язана з формуванням, організацією та розвитком:

- каналів збуту (комерціалізація);
- раціональної системи руху товару (логістика);
- системи маркетингових комунікацій (у частині особистого продажу та стимулювання збуту);
- ефективного управління торговим персоналом.

Для цього необхідно постійно оцінювати й аналізувати поточну ситуацію за цими напрямами, виявляти й ранжирувати перспективні стратегії розвитку, визначати недоліки та слабкі місця в збутовій системі підприємства.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції вихідною точкою систем управління продажем (збутом) є їх націленість на забезпечення завоювання й збереження організацією бажаної частки ринку та досягнення переваги над конкурентами. Сьогодні збут необхідно розглядати під принципово іншим кутом зору — крізь призму ринкового попиту та пропозиції.

Саме організація обміну товарами й послугами є функцією збуту, задачею якого є рух товару від виробника до споживача. Збут є засобом досягнення поставлених цілей підприємства й завершальним етапом виявлення смаків та переваг покупців. Він є важливим через низку причин: об'єм збуту визначає інші показники підприємства (величину доходів, прибуток, рівень рентабельності). Крім того, від збуту залежать виробництво й матеріально-технічне забезпечення. У процесі збуту остаточно визначається результат роботи підприємства, направлений на розширення об'ємів діяльності та отримання максимального прибутку.

Хоча збут і є завершальною стадією господарської діяльності товаровиробника, процедури планування збуту в ринкових умовах передують виробничій стадії. Вони полягають у вивченні ринкової кон'юнктури й можливостей організації виробляти перспективну продукцію, а також у складанні плану продажу, на основі якого повинні формуватися плани постачання та виробництва. Тому головну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації відіграє ефективне функціонування системи продажу підприємства.

Поняття системи продажу (збуту) є складовою загального поняття системи.

Система (*system*) — це сукупність об'єктів і відношень між ними, що утворюють ціле в процесі системогенезу; аналізуються, оцінюються, проектуються та керовані оптимально за алгоритмом системогенезу. Формалізований опис систем за алгоритмом системогенезу дозволяє порівнювати й класифікувати системи, виводячи та використовуючи основоположні критерії систем та системності[1].

Система — це комплекс елементів, компонентів і підсистем, які виконують певні функції і в результаті процесу їх взаємодії між собою та зовнішнім середовищем (поза системою) досягається синергетичний ефект, який є не простою сумою цих елементів, а заново створеною цінністю.

Система маркетингу — це сукупність соціально-економічних суб'єктів (елементів) ринкового середовища, кожний з яких

[1] Див.: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/system

має самостійність і цілісність, перебуває в безперервній взаємодії з приводу формування й розвитку попиту на товари та послуги з метою одержання прибутку і задоволення потреб партнера у сформованому ланцюжку їхніх комунікацій.

Система маркетингу включає різні елементи, до яких належать: постачальники, конкуренти, посередники, споживачі та підприємство, діяльність якого є предметом дослідження або аналізу. Формування й функціонування маркетингової системи відбувається в певному навколишньому середовищі, що створюється під впливом факторів і умов ринкового простору та збурень з боку соціально-економічних, політичних, культурних, демографічних та екологічних факторів. Розвинуте ринкове середовище є необхідною передумовою для ефективного функціонування маркетингової системи.

У межах окремо підприємства розрізняють такі маркетингові системи:

— маркетингова інформаційна система;

— система засобів маркетингу (комплекс маркетингу, *у тому числі система продажу (збуту) «доведення продукту до споживача»*);

— система керування маркетингом.

Маркетингова інформаційна система — це сукупність структур, процедур і методів, призначених для систематичного збору, аналізу й використання внутрішньої та зовнішньої маркетингової інформації фірми.

Система засобів маркетингу (комплекс маркетингу) — це сукупність прийомів і методів, конкретний інструментарій, що його використовує підприємство для досягнення поставленої мети, рішення відповідних ринкових задач і найкращого задоволення потреб цільових ринків.

Система управління маркетингом включає три взаємозалежні елементи: планування маркетингу, організацію служби маркетингу та маркетинговий контроль.

Згідно з рис. 2.1 процес управління маркетингом має ґрунтуватися на основних функціях управління. До них зараховують: організацію, планування, облік, контроль та координацію.

За умови орієнтації виробничих і торговельно-посередницьких підприємств на маркетинг вносять зміни в організаційну структуру підприємства. Слід розглянути та узгодити дію всіх функціональних підрозділів підприємства, при цьому особливу увагу приділити управлінню збутом та розподілом підприємства, оскільки саме збут є вихідним пунктом усієї маркетингової діяльності фірми.

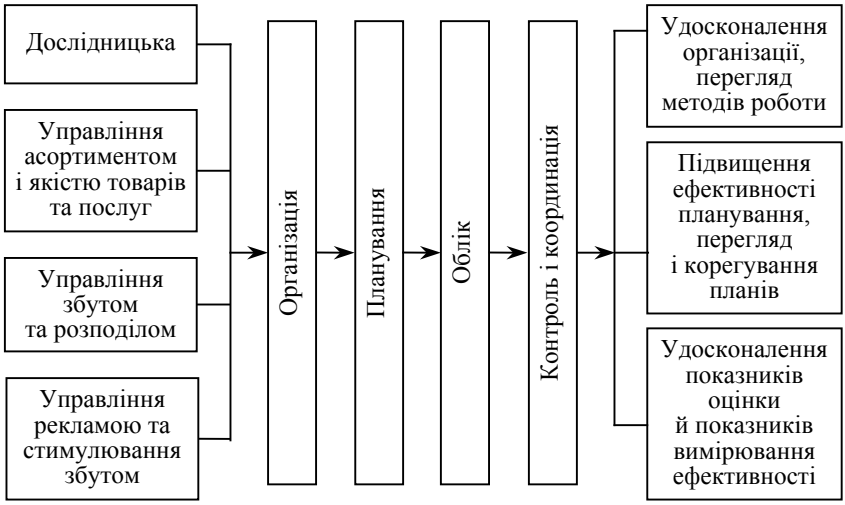

Рис. 2.1. Процес управління маркетингом [13]

Ж. Ламбен оперує поняттям «збутова система», яку характеризує як структуру, «сформовану партнерами, що беруть участь у процесі конкурентного обміну, з метою надання товарів і послуг в розпорядження індивідуальних споживачів або індустріальних користувачів» [8, с. 401].

В економічній літературі система збуту визначається як сукупність управлінських і виробничих підприємств, які організують і здійснюють поставку та реалізацію готової продукції замовникам.

Система збуту, або **збутова система** (виробничого або торговельно-посередницького) підприємства — це сукупність суб'єктів з відповідними функціональними зобов'язаннями й повноваженнями, певними організаційно-правовими взаємовідносинами в процесі збутової діяльності. Вона формується відповідно до дистрибуційної політики, якій притаманна стратегічна спрямованість на досягнення мети збуту, зумовленої корпоративною місією підприємства.

Система продажу складається з елементів внутрішнього середовища підприємства виробника і зовнішнього середовища.

Елементи внутрішнього середовища:

— обробка замовлень;
— підбір транспортних партій;
— вихідний контроль;
— упакування;
— оформлення документації тощо.

Елементи зовнішнього середовища, власне, канали розподілу, виконують функції:

— дослідження (збір маркетингової інформації);
— стимулювання збуту;
— встановлення контактів з потенційними покупцями;
— передпродажна підготовка товару;
— організація руху (транспорт, складування) товару;
— фінансування;
— приймання ризику.

Система фізичного розподілу виробничого (або торговельно-посередницького) підприємства є сукупністю певних суб'єктів збуту в їх організаційно-правових взаємовідносинах у процесі функціональної діяльності з доведеню товару / послуги до споживача (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Схема побудови системи фізичного розподілу

[Запозичено: *Окландер М. А.* Методологічні аспекти формування каналів розподілу]

Під час вибору можливих варіантів побудови збутової політики підприємство-виробник має враховувати такі фактори:

- скорочення кількості контактів;
- поліпшення асортименту;

- економія на масштабі;
- зменшення функціональної невідповідності;
- покращання обслуговування.

У наслідок розосередженості господарюючих суб'єктів і багатогранності ринку **управління системою продаж** з орієнтацією на маркетинг, ґрунтуючись на інформаційному та процедурному забезпеченні адресності збуту й пріоритеті споживача, повинне містити певний регламент бізнес-процесів, який функціонально закріплений за підрозділами (структурними одиницями) підприємства, та у вигляді підсистем має втілюватися в організаційну структуру (рис. 2.3).

Задачі системи продажу товарів можуть бути стратегічними й тактичними.

Стратегічні задачі пов'язані переважно з організаційно-комерційною функцією розподілу, формуванням і організацією каналів збуту. До них належать такі задачі: прогнозування й планування перспективних потенційних каналів і шляхів збуту; обґрунтування й вибір прямого або непрямого типу збуту товарів, тобто без включення або з включенням проміжних ланок (суб'єктів) на шляху товару від виробника до споживача (пряма поставка самою фірмою-виробником; оптовою або роздрібною організацією).

Тактичні задачі розподілу й збуту стосується: роботи з уже існуючими клієнтами; реалізації програм із залучення нових покупців; пошуку й відбору комерційних пропозицій на поставку товару або надання послуг; організації стимулювання та оплати замовлень; встановлення шляхів проходження комівояжерів, їх чисельності, мотивації та контролю; перевірки діяльності зовнішньої служби фірми-виробника (зокрема наявності й достатності торгових запасів, необхідності презентації товару, заходів щодо підтримки збуту); встановлення структури й величини як загальних витрат, так і витрат за кожною складовою витрат, пов'язаних з фізичним розподілом товару, а також порівняння цих витрат з рівнем сервісу поставки; аналізу й розвитку комп'ютерного забезпечення в системі розподілу для оперативного відстежування попиту і пропозиції, а також розвитку системи обліку та контролю за об'ємами продажів і цінами реалізованих товарів для ухвалення оперативних маркетингових і логістичних рішень.

У функціональному плані діяльність у системі розповсюдження товарів передбачає роботу, пов'язану з формуванням і розвитком каналів збуту (комерціалізацію), і операції щодо фізичного розподілу товару, тобто організацію маркетингу й логістики; можлива також інтеграція цих функцій. Систему управління продажем підприємства з орієнтацією на маркетинг наведено на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Система управління продажем підприємства з орієнтацією на маркетинг

Ураховуючи той факт, що функціонування каналів дистрибуції ґрунтується на здійсненні різних операцій між учасниками цих каналів, усі функції, що виконуються, можуть бути об'єднані в дві групи:

1) пов'язані з операційною діяльністю: збір інформації; стимулювання збуту; встановлення контактів; адаптація товару до покупця; переговори щодо ціни;

2) пов'язані з реалізацією операцій: транспортування й складування; фінансування робіт; ухвалення ризику.

Вибір, формування й організація системи продажу та дистрибуційної політики виробничих або торговельно-посередницьких підприємства визначаються такими факторами:

A. *Фактор ринку* (потенціал, кон'юнктура, характер попиту і тенденції його розвитку, концентрація й об'єм закупок і споживання, характер споживання, склад, структура та кількість споживачів, інфраструктура ринку, характер і рівень конкуренції).

B. *Фактор товару* (асортимент, споживчі, конструкторські, технічні, фізичні та інші властивості товару, що визначають характер його споживання, зберігання, транспортування й продажу, характер і об'єм споживання, використання, експлуатація та обслуговування, ціна, життєвий цикл, конкурентна позиція).

C. *Фактори підприємства* (конкурентний потенціал підприємства, у тому числі його фінансовий ресурс — фінансові можливості, структура й кількість його господарських зв'язків і ділових відносин з партнерами в загальній системі створення товару (цінності), розміри підприємства, об'єми виробництва й збуту, організація й функціональні можливості підприємства, структура витрат, конкурентна позиція підприємства на ринку, конкурентна стратегія підприємства).

D. *Фактори конкурентного середовища* (конкурентний тиск — реальні конкуренти, загроза появи нових, виробників товарів-замінників, економічних і торговельних альтернатив постачальників, економічних і торговельних альтернатив споживачів).

Отже, **управління продажем є системою відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізовують свої комерційні потреби / інтереси, шляхом найефективнішого задоволення потреб / запитів споживачів (або платоспроможного попиту) та створення значущих для них цінностей (або врахування вимог ринку).**

Суб'єктами ринку збуту є продавці й покупці, а об'єктом збуту — безпосередньо товар у маркетинговому розумінні цього слова.

Окрім основних учасників ринку збуту, продавців (власного персоналу) і покупців, на ньому присутні також помічники з продажу — підприємства, фірми, які сприяють функціонуванню збутового процесу це (діячі ринку):

- банки;
- транспортні, експедиторські підприємства;
- рекламні, PR-агентства;
- консалтингові фірми;
- брокерські, нотаріальні, юридичні контори;
- страхові компанії тощо.

Отже, завдання діячів ринку збуту полягає в тому, щоб здійснити взаємовигідний товарно-грошовий обмін між продавцем і покупцем. Маркетингова діяльність усіх учасників на ринку збуту активно сприяє цьому обміну, виявляючи потреби і спрямовуючи потоки в системі «гроші—товар» назустріч один одному:

— перший потік направлений до споживача й містить ідеї, товари і послуги вигідні та потрібні споживачу;

— другий потік направлений від споживача й несе корисність для продавця у вигляді грошей або їх еквівалентів.

Взаємодію суб'єктів маркетингової системи на ринку збуту представлено на рис. 2.4.

Маркетинг регулює ці потоки так, щоб забезпечити максимум задоволення партнерів. При цьому ініціатива залишається за підприємством, що пропонує свій товар та послуги, потрібні споживачам. Воно має пропонувати товари, відповідні очікуванням споживачів і робити це краще за конкурентів. Водночас виробник повинен або створити власну систему збуту, або враховувати вимоги посередників, які й доставляють товар до споживача в потрібне місце, у потрібний час і в необхідній кількості.

Основним завданням стратегічно орієнтованої збутової діяльності є забезпечення максимально гнучкого й ефективного використання всіх наявних маркетингових інструментів, ресурсів, науково-технічного потенціалу, інноваційної діяльності та підприємницької ініціативи.

Генеральною метою застосування цієї концепції є розробка й реалізація за допомогою відповідного інструментарію довгострокового плану розвитку системи продажу підприємства для досягнення стратегічних цілей керівництва.

Рис. 2.4. Взаємодія суб’єктів маркетингової системи на ринку збуту (авторська розробка)

Під час **формування стратегії продажу** насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найважливіших ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів. Вибір стратегії збутової діяльності здійснюють у кілька етапів. Перш за все виявляють конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляють дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища й на їх основі здійснюють порівняння характеристик фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виокремити ті напрями, у яких вона може досягти успіху. Оцінюючи можливості та недоліки потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку, порівняння потенційно успішних напрямів і важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливою розробку стратегій. Далі розробляють базову стратегію збутової діяльності — довгостроковий план підприємства; він не повинен бути розписаним детально, тому що стратегія може бути спростована певними непередбаченими подіями в зовнішньому середовищі. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Її необхідно регулярно корегувати та уточнювати залежно від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства.

Формування збутової політики організації як основа вдосконалення її системи збуту

Формування збутової політики організації є основою вдосконалення її системи збуту. Під **збутовою політикою** організації (підприємства) в найширшому значенні слід розуміти вибрані її керівництвом сукупність збутових стратегій маркетингу та комплекс заходів (рішень і дій) щодо формування асортименту продукції, що випускається, і ціноутворення, з формування попиту й стимулювання збуту (реклама, обслуговування покупців, комерційне кредитування, знижки), укладення договорів продажу (поставки) товарів, руху товару, транспортування, з інкасації дебіторської заборгованості, організаційних, матеріально-технічних та інших аспектів збуту [4].

Управління продажем (збутова діяльність) — це цілісний процес, що охоплює планування обсягу реалізації товарів з урахуванням рівня прогнозованого прибутку; пошук і вибір найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни, відповідної якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.

Збутовий потенціал підприємства визначається як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і спроможність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновацій продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища.

Збутова політика підприємств ґрунтується на маркетингових стратегіях у галузі збуту й визначається як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруху, стимулювання збуту, сервісу й реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства. У мінливому ринковому середовищі одним з найважливіших принципів, на яких повинна ґрунтуватися організація збутової діяльності є принцип забезпечення її стратегічного спрямування, що можливо за таких умов, як посилення маркетингової орієнтації підприємства, систематичне виявлення ризиків і маркетингових можливостей у зовнішньому середовищі; забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями та бізнес-суб'єктами; встановлення й корегування стратегічних цілей; розробка збутових стратегій підприємства [2].

Збутову політику підприємства доцільно орієнтувати на:

1) отримання підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантій її отримання в майбутньому;

2) максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;

3) довготривалу ринкову стійкість організації, конкурентоспроможність її продукції;

4) створення позитивного іміджу організації на ринку та визнання її з боку громадськості.

Збутова політика, сформульована на основі цілей і задач збуту, повинна відповідати бізнес-концепції організації (що є органі-

зація, чим вона сильніша за конкурентів, яке її бажане місце на ринку і т. д.), а також прийнятому курсу дій (орієнтирам).

Збутова політика залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства (організації), і для її розробки необхідний їх детальний аналіз, а також можливостей організації. Ринок надає конкретному виробнику різні можливості для збуту й водночас накладає на його діяльність певні обмеження. Виробник, зацікавлений в ефективності збуту своєї продукції, повинен знати реальний стан справ на ринку й на цій основі ухвалювати обґрунтовані рішення щодо реалізації товарів. Збутова політика будується на основі впорядкованого аналізу потреб і запитів, сприйнять і переваг, властивих споживачам продукції організації. Потреби й запити покупців постійно змінюються. Ефективна збутова політика повинна бути направлена на постійне оновлення асортименту й підвищення різноманітності пропонованих покупцям послуг (гарантійне обслуговування, консультації з експлуатації, навчання користувачів тощо).

У межах цих уявлень організація повинна перебудовувати свою діяльність швидше й ефективніше, ніж конкуренти, враховуючи інтереси, пов'язані зі збереженням і підвищенням благополуччя як самої організації, так і споживачів, суспільства. Збутова політика організації повинна слугувати базою для розробки її постачальницької, виробничо-технологічної, інноваційної та фінансової політики [4].

Формування дистрибуційної політики засноване на використанні елементу комплексу маркетингу ***«доведення продукту до споживача»***, що характеризує діяльність організації, направлену на те, щоб зробити продукт доступним цільовим споживачам.

Виробництво — збут — обіг — купівлю — споживання необхідно розглядати не окремо один від одного, а у взаємозв'язку як єдину систему бізнесу. Ринок як категорія товарного господарства, що є сферою товарно-грошового обміну й виражає економічні відносини між виробником (продавцем) і споживачами (покупцями), що втілюються відповідно через пропозицію та попит, є найважливішим складовим чинником цієї маркетингової системи.

Однією з умов успішного розвитку підприємства є вивчення кінцевого споживача та вміння підприємства гнучко реагувати на зміну його вимог. Дуже важливо вивчати та впроваджувати різні методи й форми продажу, проводити роботу з формування запитів споживачів, виробляти товари та послуги, орієнтовані на задоволення потреб споживачів. Саме орієнтація та концентрація вироб-

ника (посередника) на потребах споживача, як правило, асоціюється з маркетингом та маркетинговою діяльністю підприємства.

Головним змістом елементу комплексу маркетингу **«дистрибуційна політика»** є вибір оптимальної схеми доставки продукту від виробника до споживача, його фізичний розподіл або організація товароруху (організація транспортування, зберігання, обробки вантажу). Дистрибуційна політика тісно взаємопов'язана з іншими елементами маркетинг-міксу (комплексом маркетингу), що наведено на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Місце елементів дистрибуційної політики в комплексі маркетингу

Для більшості ринків фізична й психологічна відстань між виробниками та кінцевими споживачами така, що ефективне узгодження попиту і пропозиції потребує наявності посередників. Різні організації — виробничі, комерційні (спеціалізовані на оптовій та роздрібній торгівлі) і багато інших — об'єднують свої зусилля, створюючи маркетингові канали, що дозволяють їм постачати власні товари промисловим і комерційним споживачам.

Отже, сьогодні споживач має право вибору серед величезної кількості каналів розподілу продукції — інституцій, що організують, спрямовують, стимулюють та підтримують рух продукції, спрямованої до споживача.

Комплекс маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію цієї мети, включає визначення:

а) стратегії дистрибуційної політики;

б) методи товароруху;

в) типи та кількість рівнів каналів товароруху;

г) ширина каналу товароруху;

д) рівень інтенсивності каналу товароруху;

е) система керівництва каналами збуту.

Отже, *дистрибуційна політика підприємства* — це комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції та наближення / доведення продукту до споживача.

Під час розробки стратегії дистрибуційної політики виокремлюють два рівня рішень до прийняття управлінських рішень:

1) стратегічний — маркетингові рішення щодо створення системи дистрибуції та її функціонування;

2) тактичний — полягає у виборі способів доставки, виконанні замовлень, розташуванні підприємства, методів сортування та пакування.

Планування дистрибуції — це систематичне прийняття рішень щодо фізичного переміщення й передачі власності на товар чи послуги від виробника до споживача, включаючи транспортування, зберігання та здійснення угод. Функції розподілу реалізують за допомогою каналів товароруху, які включають сукупність усіх організацій або будь-яких осіб, які пов'язані з пересуванням та обміном товарів чи послуг, і яких розглядають як посередників.

Оптимізація системи руху товару полягає у виборі найдешевшого та найзручнішого варіанта доставки товару покупцю з урахуванням умов транспортування, складування та зберігання товару в дорозі, завантаження й відвантаження з транспортних засобів, надійності з погляду збереження якісних показників товару.

Планування діяльності в дистрибуційній політиці відбувається за етапами, представленими на рис. 2.6.

Товарорух (розподіл) товару — один з основних елементів маркетингового комплексу. Окрім безпосереднього розподілу товарів або послуг, він включає:

— рішення за каналами розподілу;

— логістику збуту;

— управління каналами;
— роздрібну торгівлю;
— безпосередньо акт продажу (покупки);
— підтримку споживача.

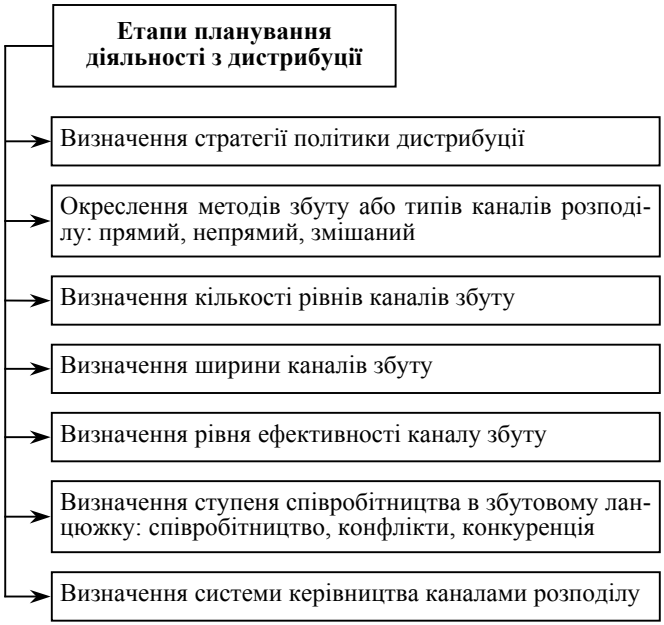

Рис. 2.6. Етапи планування діяльності
у формуванні політики дистрибуції

Канал розподілу — це сукупність фірм та окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і беруть на себе (або сприяють передачі комусь іншому) право власності на товар чи послугу на шляху їх від виробника до споживача.

Плануючи дистрибуційну політику, керівництву фірми перш за все належить вибрати стратегію продажу — як саме має бути організована система збуту:

- через власну або дилерську мережу;
- через які типи торгових посередників слід здійснювати товарорух товарів та послуг.

Існуючі канали збуту передбачають три основних методи збуту:

- прямий — виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям;

• опосередкований — збут організований через незалежних посередників;

• комбінований — збут здійснюється через організацію зі спільним капіталом фірми-виробника та незалежної фірми.

Система збуту вимагає наявності в структурі підприємства таких підрозділів, які зайняті безпосередньо реалізацією продукції на ринку, як на зовнішньому, так і на внутрішньому. Функції та обсяг повноважень таких підрозділів різні. Збутова система підприємства може бути представлена в такому вигляді:

• власна система збуту: дочірні фірми й філіали за кордоном і у своїй країні: виробничо-збутові; збутові за кордоном; експортні у своїй країні;

• представники підприємства: дилери за кордоном і в своїй країні; закордонні універсальні представники постійні й тимчасові, комівояжери на внутрішньому ринку; бюро зі збуту, агентства в своїй країні та за кордоном; збутові контори, торгові точки;

• спільна збутова діяльність: спільні збутові підприємства; угоди про сумісний збут; участь у збутових асоціаціях і об'єднаннях.

Створення власних збутових компаній на зарубіжному цільовому ринку викликане такими перевагами:

• можливістю підтримки цін на продукцію на вищому рівні й оперативного пристосування їх до наявного попиту;

• економією на витратах під час просування товарів на ринок (транспортні витрати, рекламна підтримка тощо);

• забезпеченням швидкого й ефективного поширення інформації про нові види продукції;

• забезпеченням якісного післяпродажного технічного обслуговування;

• використаням досвіду управління й маркетингової діяльності, накопичених у материнській компанії, яка здійснює підготовку й перепідготовку керівників і адміністраторів, а також рядових службовців.

Власним дилерам материнська компанія надає досить широкий комплекс послуг і фінансову підтримку, зокрема, в організації і проведенні показів продукції у демонстраційних залах, на виставках і ярмарках, в організації постійних виставок зразків продукції, яку реалізують дилери. Фінансову підтримку надають дилерам шляхом надання кредитів, знижок, субсидій, засобів на проведення реклами й стимулювання збуту на цільовому ринку. Спільні підприємства, що здійснюють збутові операції, враховують специфічні умови конкретної країни, залучаючи і спираю-

чись на національне законодавство, що забороняє створення фірм, які повністю належать іноземному капіталу; прямі контакти зі споживачами утруднені існуючими правилами торгівлі (наприклад, обов'язкове використання торгів у проведенні імпортних операцій або ринок поділений між крупними фірмами).

Збутовий апарат інших фірм використовується на основі угод про реалізацію продукції через збутову систему відповідного підприємства. Вибір системи збуту залежить від розмірів необхідних фінансових витрат, їх доцільності й ефективності, яка визначається зіставленням альтернативних варіантів і проведенням відповідних розрахунків.

Закордонні виробничі й збутові філіали і дочірні компанії дозволяють крупним фірмам ґрунтовніше вивчати ринки, попит покупців, ураховувати їхні смаки й запити, активніше формувати попит, краще здійснювати технічне обслуговування.

Водночас створення власної закордонної бази вимагає крупних капіталовкладень, окупність яких повинна бути наперед відома.

Вибір каналів і методів збуту на цільовому ринку фактично повністю залежить від характеру товару. Прямий метод, що вимагає встановлення безпосередніх відносин між продавцем і покупцем, використовується переважно під час збуту товарів виробничо-технічного призначення, непрямий метод, що ґрунтується на використанні торговельно-посередницької ланки, застосовують здебільшого для реалізації товарів споживчого призначення.

Найважливішими каналами збуту є:

- торгові підприємства (оптові, роздрібні, імпортні, експортні);
- комісійні (консигнаційні);
- агентські;
- брокерські підприємства;
- посередницькі ринки (біржі, аукціони, торги тощо).

Вибір способу виходу на цільовий ринок вимагає вирішення проблеми, яким чином найдоцільніше встановити контакт зі споживачем. Під час збуту товарів виробничо-технічного призначення потенційному покупцю, як правило, надсилають листа з письмовою пропозицією вступити в переговори або розглянути конкретну пропозицію продавця (оферту); шляхом встановлення особистих контактів на виставці або ярмарку, у демонстраційному залі. Під час збуту товарів споживчого призначення це перш за все вибір найвідповіднішого й надійного торгового посередника.

Приклади систем продажу товарів промислового та споживчого призначення наведено на рис. 2.7 та 2.8.

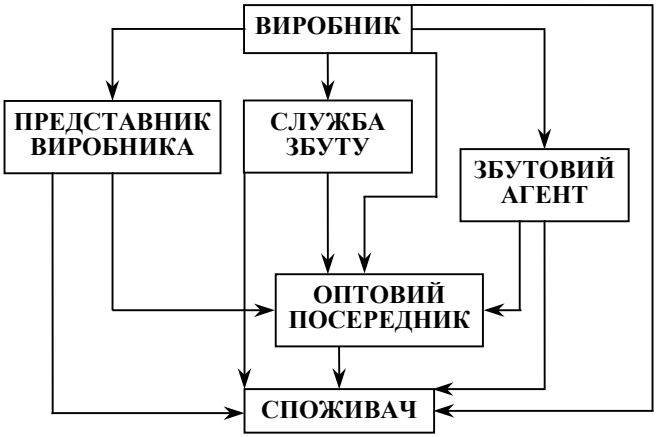

Рис. 2.7. Система продажу на ринку промислових товарів

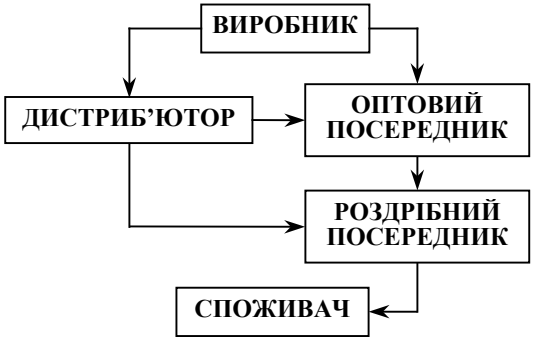

Рис. 2.8. Система продажу на ринку споживчих товарів

Важливу роль відіграє низка факторів:

- оцінка кон'юнктури (рівня попиту й потреб споживачів у товарі (послузі), з яким фірма має намір вийти на цільовий ринок) й тенденції її розвитку, значення сезонних чинників;
- підготовленість споживачів до сприйняття нового товару (послуги) та високий (певний) рівень конкурентоспроможності товару;
- ступінь монополізації ринку й практика торгівлі, що склалася на цільовому ринку. За наявності картельних угод і договорів

між фірмами-конкурентами важливо знати і враховувати, за якою з фірм, що беруть участь у картелі, закріплений той або інший сегмент ринку.

Тема 2 *Типологія посередницьких структур. Маркетингові посередники*

Виокремлюють такі основні причини звернення виробників до посередників:

- По-перше, скорочується кількість прямих контактів виробника зі споживачем, на організацію яких потрібні були б значні часові, трудові та фінансові ресурси. При цьому скорочується кількість дій, які забезпечують узгодження попиту й пропозиції.
- По-друге, знижується до мінімуму невідповідність масштабів виробництва партій товару і споживання одиниць товару. Виробнику завжди вигідніше працювати з великими партіями товару (виробляти, поставляти, оформляти), окремому ж споживачу — з дрібними партіями (купувати, споживати).
- По-третє, урізноманітнюється асортимент, з якого споживач може обрати необхідні йому позиції. Будь-яке підприємство обмежене у своїй виробничій діяльності технологічними й технічними можливостями, вимогами технічної однорідності виробництва, використовуваними сировинними матеріалами, кваліфікацією персоналу та іншим, тоді як широта й глибина асортименту диктується вимогами іншого характеру — інтересами споживання. Посередник може урізноманітнити пропоновану сукупність товарів відповідно до смаків покупців, звернувшись до кількох виробників і сконцентрувавши в одній точці багато товарних позицій. До того ж споживачі зекономлять зусилля, купуючи одночасно в одному місці потрібні товари.
- По-четверте, покращується обслуговування споживачів. Це пов'язано з більшою «наближеністю» посередника до сфери споживання, пристосованістю до вимог на місцях, оперативністю реакції на коливання споживчого середовища.

Посередники — це фірми чи окремі особи, які приймають на себе чи допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їхньому шляху від виробника до споживача. Основні причини використання посередників наведено на рис. 2.9.

Рис. 2.9. Причини доцільності використання посередників

Використання посередників у сфері обігу вигідне перш за все для виробників. У цьому випадку вони мають справи з обмеженим колом зацікавлених осіб з реалізації продукції. Крім того, забезпечується широка доступність товару під час його руху безпосередньо до ринку збуту. За допомогою посередників можливо скоротити кількість прямих контактів виробників зі споживачами (рис. 2.10 а та 2.10 б).

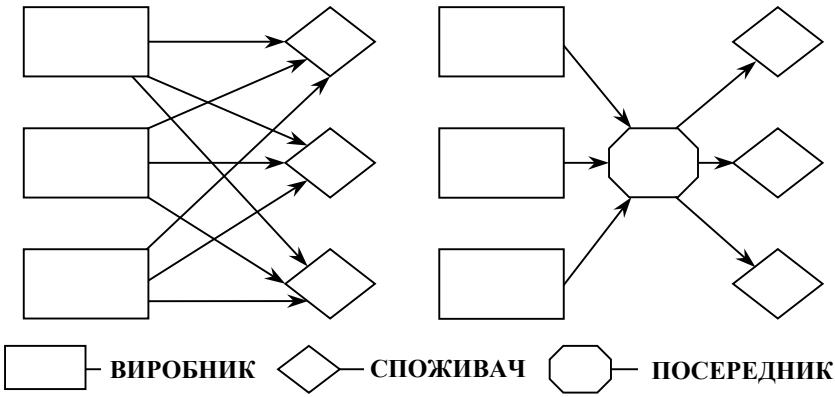

Рис. 2.10 а. Кількість контактів без посередника (дорівнює 9)

Рис. 2.10 б. Кількість контактів з посередником (дорівнює 6)

За наявності трьох виробників і трьох споживачів продукції кількість зв'язків між ними буде дорівнювати дев'яти. Участь посередників у реалізації продукції скорочує кількість зв'язків до шести. У ролі посередників можуть бути посередницько-збутові організації, великі оптові бази, біржові структури, торгові дома та магазини.

Економія на масштабі збутових операцій виходить за рахунок угрупування пропозицій багатьох виробників. Посередник здатний виконувати визначені функції в більшому обсязі, ніж окремий виробник. Наприклад, витрати торговельного представника оптової фірми можуть бути розподілені на кількох виробників. У результаті витрати на виконання функції продажу зменшуються, порівняно з варіантом, коли кожен виробник повинен мати свій торговельний персонал.

Посередники завдяки своїм контактам, досвіду та спеціалізації дозволяють забезпечити широку доступність товару й доведення його до цільових ринків.

Так, залежно від виконуваних функцій і набору послуг посередницькі підприємства та організації можна поділити на функціонально-універсальні та функціонально-спеціалізовані.

До *функціонально-універсальних* належать посередники, які здійснюють увесь комплекс функцій виробничої та організаційно-комерційної діяльності (торгівлю за власний рахунок товарами, їх транспортування, збереження, перетворення промислового асортименту на торговельний, кредитування споживачів і авансування постачальників, рекламування, інформаційно-консультативне обслуговування та ін.).

Функціонально-спеціалізовані посередники концентрують свою діяльність лише на окремих групах функцій. Вони у свою чергу можуть бути: інформаційно-контактні, інформаційні, пошукові, повірені, інформаційно-обчислювальні, рекламні, такі, що здійснюють збут поштою, торгують за методом самообслуговування, лізингові тощо.

Залежно від товарної спеціалізації розрізняють посередницькі підприємства та організації товарно-універсальні або товарно-спеціалізовані.

Суттєве значення має також класифікація посередників за ступенем їх незалежності. Посередницькі підприємства та організації можуть бути незалежними (у контрактному підпорядкуванні постачальникам чи споживачам) і залежними (збутові організації, оптові бази та контори промислових компаній, які перебувають у корпоративному підпорядкуванні). Як правило, до останніх зараховують підприємства та організації, створені безпосередньо промисловими фірмами, або посередників, які не в змозі пристосуватися до вимог

ринку, забезпечити достатній набір послуг, не мають висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу, обслуговування та ін.

Незалежними є посередники, які від свого імені, за власний рахунок, на свій страх і ризик укладають і реалізують контракти з постачальниками та споживачами. Традиційним сегментом діяльності незалежних посередників є оптова торгівля стандартизованою продукцією відносно низької одиничної вартості, яка призначена для широкого кола територіально розосереджених споживачів.

За організаційними основами діяльності посередницькі підприємства чи організації можна поділити на організовані адміністративно (зокрема державою) та договірні. Останнім притаманна відсутність адміністративної субординації, самоорганізація, пошук найефективніших варіантів діяльності, орієнтація на запити клієнтів.

За методом реалізації товарів посередницькі підприємства чи організації можуть бути поділені на три групи:

- ті, що здійснюють торгівлю на основі контрактів безпосередньо з постачальниками чи споживачами;
- ті, що реалізують товари через збутову систему на підставі договорів консигнації, комісії, купівлі-продажу;
- ті, що реалізують товари через оптові торговельні фірми, спеціалізовані та універсальні магазини без укладання попередніх угод.

За способом винагородження розрізняють посередницькі підприємства та організації, які працюють за рахунок різниці в цінах виробників і реалізації товарів на ринках збуту, узгоджених націнок до оптових цін, конкретних виплат, додаткових заохочувальних винагород, отримання оплат за системою «Ціна + компенсація витрат», а також за рахунок змішаних форм винагороди.

Класифікувати посередників можна також і згідно з тим, чиї інтереси вони виражають. За цією ознакою розрізняють посередницькі підприємства та організації, які виражають інтереси постачальників (виробників продукції), споживачів (виконують збутові функції) та власні (постачально-збутові).

Крім цього, класифікувати посередників можна залежно від рівня виконуваної ними комерційної роботи (міри власності на товар), наявності складського господарства (мають власне, орендоване або не мають узагалі), регіону діяльності, тривалості взаємовідносин із клієнтами, обсягу товарообороту, величини власних операційних витрат, прав на визначення умов купівлі-продажу тощо.

Існує значна кількість різноманітних посередників. Розрізняють: торгових посередників, фірми, які здійснюють товарорух,

агентства маркетингових послуг та фінансових посередників. Під фінансовими посередниками в маркетингу розуміють банки, кредитні, страхові та інші організації, що надають підприємствам-виробникам фінансові та страхові послуги, обумовлені купівлею-продажем товарів, наприклад, за кордоном.

Під торговими посередниками розуміють юридичні та фізичні особи, які допомагають підприємству товаровиробнику знаходити споживачів і (або) продавати (передавати право власності) свої продукти (послуги). Оскільки торгові посередники найважливіші в доведенні товарів до кінцевих споживачів, необхідно розглянути їх детальніше.

У сучасній літературі здійснено багато спроб класифікувати посередницькі підприємства на основі різних критеріїв. Найудалішою, на нашу думку, є класифікація посередницьких підприємств за використанням таких критеріїв: виконувані функції (спеціалізація посередницьких підприємств); рівень підпорядкування виробнику; спосіб обслуговування (рис. 2.11).

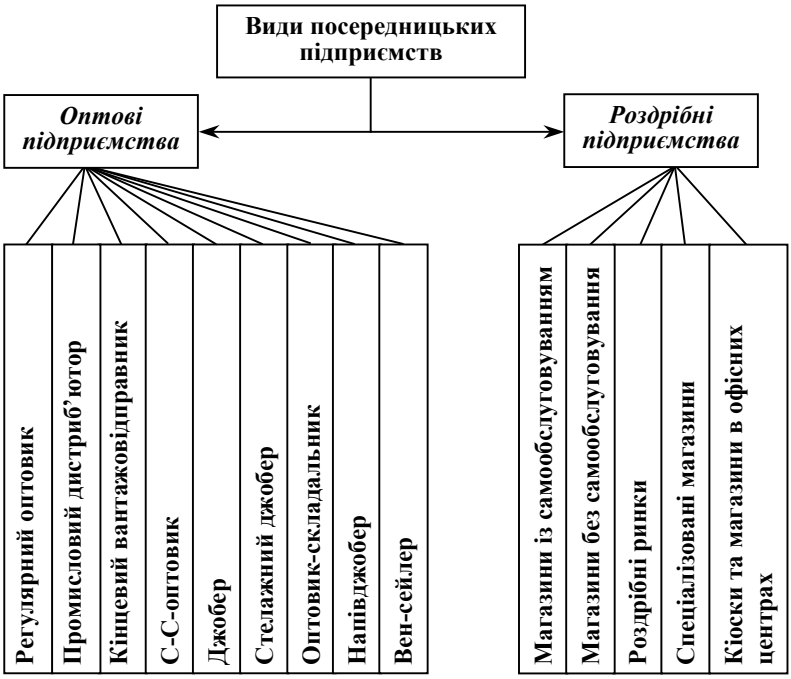

Рис. 2.11. Класифікація торговельно-посередницьких підприємств [9]

Варто зауважити, що переважна більшість типологій є досить сфокусованими на певний ринок, тому приділяють більше уваги окремим факторам. Спробуємо застосувати найширшу класифікацію, яка не зосереджена на певних кон'юнктурних відмінностях і може бути покладена в основу формування різноманітних збутових систем. У найширшому узагальненому вигляді можна представити такі **види каналів розподілу**:

- *комерційні й некомерційні;*
- *державні, мережеві та одиночні.*

Канали розподілу за цілями поділяють на комерційні й некомерційні.

Комерційні канали розподілу — це канали, які використовують з метою отримання прибутку.

Некомерційні канали розподілу — це канали, що їх використовують держава, суспільні організації та підприємства в межах їх соціальних програм.

За власниками розрізняють державні, мережеві та одиночні канали продажу.

Державні канали визначаються за належністю каналу розподілу: федеральні (за державними адміністративними одиницями), територіальні, муніципальні. Їх створюють відповідно до законодавства в певних організаційно-правових формах. Фінансування або датування здійснюється з відповідних територіальних утворень. Звичайно, серед комерційних підприємств — за рахунок їхніх власних фіксованих оборотних коштів. А серед некомерційних організацій — за рахунок бюджету територіальної освіти або державного бюджету. Особливості ціноутворення й закупівель: найчастіше для постачання некомерційних організацій проводять тендери, конкурси тощо, відповідно до чинного законодавства України або територіальних утворень. Обов'язковими є фіксована ціна протягом терміну дії договору, зручні для покупця терміни оплати, але не більше 1—1,5 місяці, доставка. Серед комерційних організацій ціна може бути нефіксованою, умови оплати — як у некомерційних, договори укладають у центральному офісі конкретної організації.

Мережеві канали визначаються наявністю біля підприємства двох і більше кінцевих або оптових точок розподілу продукції. Необхідними є: знижки, відстрочення платежів і доставка. Вони так само можуть бути комерційними або некомерційними. Закупівля може бути: централізованою (тобто через існуючий у них розподільчий центр), децентралізованою (тобто кінцевими торговими точками) або комбінованою (тобто замовлення передаються

централізовано, оплата — централізовано, а доставка — на конкретну торгову точку). Асортимент закупівлі: за централізованої і комбінованої закупівлі — відповідно до чіткої асортиментної карти (для включення до асортиментної карти зазвичай влаштовують конкурси, торги, тендери), за децентралізованої можливе й легше входження товару-новинки в мережу.

1. ***Класифікація оптових посередників.***

♦ Регулярний (незалежний) оптовик (*Regular wholesaler*).

Є крупною оптовою торговою фірмою з повним набором функцій. Закуповує зазвичай продукцію у великих кількостях від товаровиробників, консолідує продукцію на своїх базах і складах, здійснює зберігання, вантажопереробку, комплектує і сортує партії продукції для продажу; доставляє замовлення споживачам; здійснює кредитно-фінансові операції; страхування ризиків; здійснює передпродажний і післяпродажний сервіс. Регулярна оптова фірма є переважним джерелом поповнення торгових запасів роздрібних торговців (ритейлерів) товарів масового вжитку.

♦ Промисловий дистриб'ютор, дилер (*Industrial distributor, diler*).

Класифікується переважно так само, як і регулярний оптовик з повним набором дистрибутивних функцій. Промислові дистриб'ютори розрізняються за товарними групами і сервісом, що надається (здебільшого для промислових споживачів). Як правило, промислові дистриб'ютори працюють з певними підприємствами (наприклад, з тими, які займаються збиранням наукомісткої продукції ПК, автомобілів тощо), закуповуючи для них асортиментні групи компонентів, деталей, складальних одиниць тощо. Індустріальний дистриб'ютор зазвичай спеціалізується на сервісних послугах для вузького промислового сегмента ринку.

♦ Кінцевий вантажовідправник (*Drop Shipper*).

Оптовик з обмеженими посередницькими функціями, що рідко приймає на себе функцію фізичного володіння товаром. Здебільшого оперує такими товарами, як зернові, сільськогосподарські продукти, продукція важкого машинобудування, конструкційні та будівельні матеріали. Закуповує продукцію великими партіями під майбутні замовлення; як правило, доставляє продукцію безпосередньо споживачам великотоннажними вантажними відправниками (вагонами, судами тощо). Коли покупця знайдено, такий оптовик передає йому право власності й відповідальність за комерційні ризики.

♦ С-С-оптовик (*Cash-and-Carry Wholesaler*).

Оптовий посередник з обмеженими функціями. Працює переважно за готівковий розрахунок з прямою доставкою товарів у роздрібну мережу (ритейлерам). Типова сфера діяльності — пов-

ний асортимент *FMCG*. Виходячи з того, що *Fast Moving Consumer Goods є, за суттю, запакованими продовольчими товарами, які розраховані на широкі верстви населення*, необхідність у розгалуженості мережі дистрибуції є очевидною. Обслуговують роздрібних посередників, чиї замовлення менші за вантажну відправку виробника або регулярного оптовика.

♦ Мініопти.

Те саме, що і *Cash-and-Carry Wholesaler*, але з деякими обмеженнями.

♦ Джобер (дистриб'ютор фургона) (*Jobber, Wagon distributor*).

Функціонує переважно в секторі *FMCG*. Є обмежено-функціональним оптовиком, що скуповує середні або дрібні партії товарів для швидкого перепродажу з метою отримання максимальної швидкості повернення на вкладений капітал. Закуповує товар, як правило, у виробника. Зазвичай не має своїх складів і продає товар роздрібним посередникам або безпосередньо покупцям дрібнооптовими партіями з вантажівок (фургонів).

♦ Стелажний джобер (*Desk jobber, Rack jobber*).

Забезпечує й обслуговує стелажі (полиці) супермаркетів. Стелажний джобер приймає на себе повну відповідальність за відбір, показ, просування, поставку, доставку й контроль оптових партій роздрібним посередникам (рітейлерам). Виконує сервісні функції з передпродажного й післяпродажного обслуговування промислових товарів

♦ Оптовик-складальник (*Assembling wholesaler*).

Переважно оперує сільськогосподарською продукцією, збираючи її в лоти (вантажні відправки), що їх замовляють споживачі, у фермерів, сільськогосподарських підприємств. Продає продукцію економічними партіями на локальних ринках.

♦ Напівджобер (Semijobber).

Напівджобер переважно розглядають як оптового торговця з обмеженими окремими функціями, оскільки він може діяти і як роздрібний посередник на конкретному локальному ринку або в дистрибутивному каналі (розподілу). Виконуючи операції, характерні для роздрібного торговця, іноді може здійснювати оптові продажі.

♦ Вен-сейлер.

Варіант напівджобера. Магазин на колесах для обслуговування роздрібних посередників. Після формування клієнтської бази повільно перетворюється на джобера (дистриб'ютора фургона). Забезпечує плавний вихід на ринок.

Ознаки, за якими відбувається класифікація оптових посередників, детально розписано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ОПТОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ

Вид посередника	Включає до своєї структури	Система продажу	Система закупівлі	Націнка
Регулярний (незалежний) оптовик	Склад, диспетчерську, транспортно-експедиторський відділ, відділ продажів, відділ закупівель, відділ фінансового контролю	Із залишків, як самовивозом, так і доставкою. Умови продажів: як зі знижкою, так і без. Можливість одержати відстрочення платежу	За товарними групами, безпосередньо від виробників	Формується за витратним принципом + прибуток
Промисловий дистриб'ютор дилер	Склад, диспетчерську, транспортно-експедиторський відділ, відділ продажів, відділ закупівель, відділ фінансового контролю	На замовлення, як правило, b2b. Індивідуальний підхід до клієнта	Зв'язки з декількома виробниками однієї товарної групи	Формується за індивідуальним принципом
Кінцевий вантажовідправник	Диспетчерську, відділ продажів, відділ закупівель, відділ фінансового контролю. Може мати транспортно-експедиторський відділ	Як правило, b2b. Індивідуальний підхід до клієнта	Товар закуповується крупними партіями, за допомогою тендерів та ін. А потім розподіляється, напряму від постачальника	Формується за індивідуальним принципом
С-С-оптовик	Склад, транспортно-експедиторський відділ, відділ продажів, відділ закупівель, відділ фінансового контролю	Складські приміщення з відкритим доступом до товару покупців. За необхідності за додаткову платню здійснюється доставка	Є довгострокові договори з виробниками продукції. Менеджери із закупівель розподілені за групами товарів. Працюють за асортиментними картами, попадання в які виробники забезпечують за рахунок тендерів і конкурсів	На основі середньо-ринкових оптових цін

Продовження табл. 2.1

Вид посередника	Включає до своєї структури	Система продажу	Система закупівлі	Націнка
Мініопти		Тільки складські приміщення з відкритим доступом до товару покупців без доставки	Звичні один або кілька виробників з однієї групи товарів	
Джоббер (дистриб'ютор фургона)	Склад, диспетчерську, транспортно-експедиторський відділ, відділ продажів, відділ закупівель, відділ фінансового контролю	склад, диспетчерську, транспортно-експедиторський відділ, відділ продажів, відділ закупівель, відділ фінансового контролю	Зазвичай спеціалізується на одному-двох виробниках	На основі середньо-ринкових оптових цін для роздрібних посередників
Стелажний джобер	Відділ продажів, відділ закупівель, відділ фінансового контролю	Як правило, має договір з декількома рітейлерами та кількістю постачальників. Обслуговують певні групи товарів безпосередньо біля рітейлерів. Здійснюють повний комплекс послуг мерчандайзерів. Працюють за комісійний відсоток від обороту. Несуть повну відповідальність за непроданий товар	Децентралізована закупівля продукції (як посередник), доставка на точку виробником	Індивідуальний відсоток від обороту

Закінчення табл. 2.1

Вид посередника	Включає до своєї структури	Система продажу	Система закупівлі	Націнка
Оптовик-складальник	Диспетчерську, транспортно-експедиторський відділ, відділ продажів, відділ закупівель, відділ фінансового контролю	Зазвичай з використанням електронних засобів, через біржі або вже за укладеними договорами	Звичайно має транспортно-експедиторський відділ з експедиторами-закупниками	Індивідуальний відсоток від обороту. Фіксований
Напівджобер	Транспортно-експедиторський відділ з експедиторами-продавцями	Продає переважно безпосереднім споживачам	Здебільшого спеціалізується на одному-двох виробниках	Для споживачів з невеликою націнкою від оптових цін
Вен-Сейлер	Транспортно-експедиторський відділ з експедиторами-продавцями	Продає зазвичай роздрібним посередникам	Як правило, спеціалізується на одному-двох виробниках	На основі середньо-ринкових оптових цін

2. ***Функціональні посередники.***

♦ Торговий агент (*Selling agent*).

Здійснює операції збуту товарів за дорученням принципала (зазвичай товаровиробника) за його рахунок і від його імені, не будучи при цьому його підлеглим. Має компетенції та обов'язки агента, регламентовані агентською угодою. Для невеликих підприємств виконує функції фінансової допомоги з продажу товару, оформлення кредиту, збору замовлень. Часто працює як аналітик зі збуту (аналіз та прогноз збуту, передача комерційної інформації про товарорух, об'єми продажу).

У світовій практиці розрізняють кілька типів торгових агентів:

— агент-делькредере (від італ. — на віру або за дорученням) — агент, який за додаткову винагороду гарантує принципалу надходження платежів за домовленою ціною. А.-д. зобов'язується відшкодувати принципалу збитки, викликані неплатоспроможністю покупця, проте не відповідає, якщо покупець відмовляється сплатити ціну на тій підставі, коли сам принципал порушив свої зобов'язання згідно з договором або розмір належній сплаті ціни товару є спірним;

— консигнатор (консигнаційний агент (*Consignee agent*) — комісіонер, який за дорученням власника товару (консигнанта) здійснює продаж товару зі свого складу (консигнаційний склад). У консигнаційному договорі обумовлюються не тільки найменування товару, але і його ціна, термін продажу тощо. До його послуг вдаються, як правило, у зовнішньоторговельних операціях;

— ексклюзивний агент — має виключне право (ексклюзивне) продажу на визначеній у договорі території.

♦ Агент виробника (*Manufacturers agent*).

Функціонує на довготривалій контрактній основі, зазвичай представляючи інтереси в дистрибутивних мережах кількох дрібних товаровиробників, одержуючи комісійну винагороду, яка залежить від обсягів продажу. Працює, як правило, на обмеженій території, не маючи права підвищувати ціни, робити знижки або давати кредит.

♦ Комісійний покупець (*Commission merchant*).

Функціонує на постійній контрактній основі. Одержує від товаровиробника крупні оптові партії товару й зберігає їх на своїх базах, тобто володіє товарами і товаророзпорядчими документами принципала, але не має права власності на товар. Операцію оформлюють договором комісії або консигнації. Зазвичай умови консигнації — зберігання товару на складі комісійного покупця, протягом 1—1,5 року. Від продажу товару посередник одержує

комісійну винагороду. Зберігання та зворотнє повернення нереалізованого товару оплачуються, як правило, власником товару.

♦ Брокер (*Broker*).

Торговий посередник, який сприяє здійсненню операцій купівліпродажу між групами виробників (або посередників які є власниками) товару і покупців. Одержує винагороду у вигляді комісійних. Поширений тип посередника, учасника біржових операцій.

♦ Аукціона компанія (*Auction company*).

У формі аукціону здійснюється торгівля товарами, які мають індивідуальні особливості та властивості. Це виключає можливість заміни їх партіями однакових за назвою товарів, оскільки вони можуть мати різні властивості: зовнішній вигляд, якість, смак тощо.

Загальним для всіх аукціонів є принцип змагання між покупцями, у процесі якого виявляється переможець аукціону за право придбати товар.

Основні товари, які пропонуються і купуються на міжнародних аукціонах: витвори мистецтва, колекційні предмети, хутряна сировина, квіти, чай, кава, немита вовна, тютюн, історичні раритети, антикваріат. Історично склалося так, що для кожного аукціонного товару є свої центри аукціонної торгівлі.

Організаторами товарних аукціонів можуть бути окремі крупні торгові компанії, спілки, асоціації продавців або спеціальні аукціонні брокерські фірми.

Спеціалізовані крупні фірми, які виступають організаторами аукціону, є торговими монополіями та пропонують на аукціонах придбаний, як правило, за свій рахунок товар. Водночас вони приймають для реалізації на комісійних засадах продукцію, що належить фірмам-виробникам, асоціаціям або кооперативам фермерів.

♦ Франчайзери бізнес-формату.

Франчайзинг — це організація бізнесу, за якої компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на виробництво і продаж продукту й послуг цієї компанії. Франчайза зобов'язується виробляти і продавати цей продукт чи послуги за заздалегідь визначеними стандартами й правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзера. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт і послуги, а також маркетингові технології, експертизу та механізми підтримки. Залежно від виконуваних функцій франшизи ділового формату поділяються на три типи: 1) франшизи на переробку (виробництво); 2) франшизи на послуги (сервіс); 3) франшизи на оптову торгівлю

3. ***Роздрібні посередники*** (від англ. — *retail dealer, retailer, tradesman*).

Торговельними об'єктами є:

1) магазин, який може бути: *за товарною спеціалізацією* — продовольчим (*food*), непродовольчим (*not food*), змішаним; *за товарним асортиментом* — універсальним, спеціалізованим, вузькоспеціалізованим, комбінованим; *за методом продажу товарів* — з індивідуальним обслуговуванням, самообслуговуванням, торгівлею за зразками або через торговельні автомати;

2) павільйон;

3) кіоск, ятка;

4) палатка, намет;

5) лоток, рундук;

6) склад товарний;

7) крамниця-склад, магазин-склад.

Тема 3

Розподіл функцій і потоків у маркетингових каналах під час виконання основних задач з управління продажем

Формуючи канали розподілу продукції фірма насамперед мусить знайти відповіді на три питання.

Перше: Який канал розподілу забезпечить найкраще охоплення цільового ринку?

Щоб досягти найкращого охоплення цільового ринку, визначають щільність розподілу, а також типи посередників, яких використовуватимуть на етапі роздрібного продажу товарів.

Друге: Який канал розподілу в найкращий спосіб задовольнятиме потреби споживачів цільового ринку? Це забезпечується наявністю відповідної інформації, зручністю контактування, різноманітністю асортименту, послугами обслуговуючого персоналу.

Так, наявність інформації забезпечує знання покупця про товари. Правильно відібрані посередники можуть забезпечити проведення ефективних презентацій товарів і послуг, виставок, демонстрацій та персональних презентацій.

Зручність контактування для покупців має першорядне значення. Так, наприклад, правильно вибраний посередник має бути

поряд зі споживачем, що зекономить час останнього, ліквідує перешкоди в процесі купівлі-продажу.

Різноманітність асортименту має відповідати заінтересованості покупців у конкуруючих і доповнюючи товарах, що з них можна вибрати потрібні.

Послуги обслуговуючого персоналу є особливо важливими для продажу нових товарів, а також таких, що технічно складні, потребують спеціальної упаковки, кредитування та ін.

Третє: Який канал розподілу дасть фірмі найбільший прибуток? Такий прибуток визначається межами дохідності й собівартості кожного типу каналу, його суб'єктів. Собівартість каналу — критична величина. До неї належать витрати на збут, рекламу, продаж та ін. Міра, якою кожен суб'єкт каналу бере на себе ці витрати, визначає прибутковість кожного з них і каналу в цілому.

Процес формування каналу розподілу складається із семи фаз (рис. 2.12).

Рис. 2.12. Алгоритм вибору каналу розподілу

Перша фаза — визначення потреби в такому каналі. Вона може постати тоді, коли:

- розроблено новий товар, для якого наявні канали не підходять;
- бажано освоїти нові цільові ринки;
- відбуваються зміни елементів;

• створюється нова фірма;

• наявний канал чи його суб'єкти не досягають поставлених цілей;

• змінилася система посередницьких підприємств чи організацій;

• відкриваються нові географічні території для маркетингової діяльності;

• відбуваються зміни в навколишньому середовищі фірми;

• виникають конфлікти між суб'єктами каналу розподілу.

Друга фаза формування каналу — постановка й координація цілей розподілу. Для цього необхідно:

1) ознайомитися з цілями й політикою фірми в інших галузях маркетинг-міксу;

2) визначити цілі розподілу, поставити їх явно і конкретно;

3) провести перевірку для того, щоб визначити, чи збігаються поставлені цілі з іншими цілями маркетингу, з його стратегією й тактикою.

Третя фаза — специфікація завдань розподілу, тобто визначення функцій, які виконуватиме канал у ході реалізації процесів товарного руху.

Четверта фаза — розробка можливих альтернатив структури каналу розподілу. Тут визначають такі характеристики:

1) кількість рівнів у каналі;

2) напруженість (ширина) каналу на різних його рівнях;

3) типи посередників на різних рівнях каналу.

На першому етапі розробки дистрибуційної політики підприємство приймає рішення про використання прямого чи непрямого каналу збуту.

Прямий збутовий канал, тобто власна збутова система підприємства, має такі переваги:

а) повне управління збутовою діяльністю;

б) координація господарських зв'язків і ділових відносин зі споживачами на основі прямого контакту;

в) управління всією функціональною діяльністю підприємства як єдиною системою створення товару;

г) економія збутових витрат (пропорційно масштабу збуту) за рахунок відсутності необхідності оплати послуг посередників.

Непрямий (опосередкований) метод збуту передбачає використання послуг посередників. Вони можуть виконувати функції збуту ефективніше та з меншими затратами, ніж це робив би сам виробник.

Графічно порівняльний аналіз витрат каналів збуту подано на рис. 2.13. Рівень рентабельності каналу розподілу — це основний

критерій вибору між прямим чи опосередкованим збутом, який розраховують так:

$$R = TR - TCS / TSC, \qquad (1.1)$$

де TR — загальна виручка;

TSC — загальні витрати збуту.

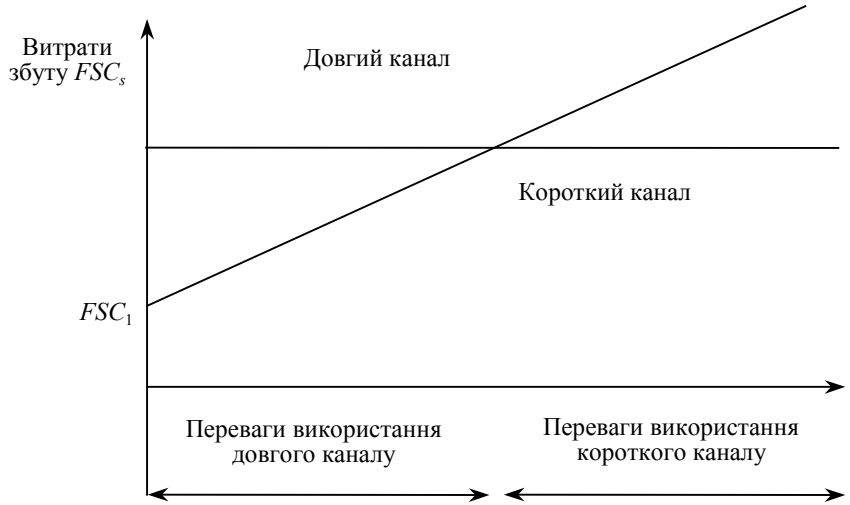

Рис. 2.13. Порівняльний аналіз витрат збуту каналів розподілу

Загальні витрати збуту дорівнюють:

$$TSC = FSC + VSC, \qquad (1.2)$$

де FSC — постійні витрати збуту;

VSC — змінні витрати збуту.

Значні витрати, неможливість повного контролю, загострення конкурентної боротьби «на полицях» призводять до потреби кардинальних змін у системі продажу, об'єднанння функцій оптової та роздрібної торгівлі. Організаційною формою таких систем, на нашу думку, може стати створення великих торговельних просторів (супермаркетів). У поєднанні із системою самообслуговування їх конкурентні переваги такі: асортимент найбільшого попиту й найбільшого обігу; низькі закупівельні ціни; економія на масштабі організації та управління; зручні форми платежу.

Управління продажем на підприємствах, які мають за мету повний контроль за фінансовими та матеріальними потоками й

швидке повернення засобів на вкладений капітал, спрямоване на створення власної торговельної мережі, магазинів біля воріт підприємства, фірмових магазинів тощо. Безумовно, це дає можливість дещо зменшити витрати в оплаті послуг посередників та збільшити контроль над системою продажів. Проте світова практика свідчить, що такий підхід не завжди можна вважати перспективним. Саме професіоналізм посередників гарантує ефективність збутових операцій.

Виникнення широкого ряду установ і підприємств, певною мірою причетних до зукупівлі, транспортування, складування, розподілення та продажу (які звичайно називають посередниками, оскільки вони розміщуються між виробництвом, з одного боку, і споживанням — з другого), можна пояснити на прикладі чотирьох логічно взаємопов'язаних етапів економічного процесу:

- поява посередників на етапі обміну товарами (послугами) викликана їх здатністю підвищити ефективність цього процесу;
- посередники професійно займаються розфасовкою та сортуванням, що дозволяє їм усувати невідповідності між вимогами споживачів і наявним асортиментом товарів і послуг;
- тісна взаємодія маркетингових агентств у структурі каналу дозволяє їм раціонально організувати й провести всі необхідні операції;
- поява маркетингових каналів спрощує процес проведення досліджень.

Як було зазначено, зосередженість на підвищенні економічної ефективності маркетингового каналу в більшості випадків зумовлює появу посередників — рівнів каналу. Маркетингові канали можна охарактеризувати кількістю рівнів каналу.

Рівень каналу *— будь-який посередник, який виконує певну роботу щодо наближення товару й права власності на нього до кінцевого покупця*. Кількістю незалежних рівнів визначає довжину каналу розподілу. Найпростішим є канал прямого маркетингу, що складається з виробника, що продає товар безпосередньо споживачу. На рис. 2.14 обґрунтовано необхідність використання в каналі розподілу торгових посередників. Навіть якщо виробники й покупці розташовані в одному місті, то в більшості випадків ефективний збут товарів без послуг посередників неможливий. З рис. 2.14 (а) можна зробити висновки, що за наявності чотирьох виробників і чотирьох споживачів необхідно здійснити 16 взаємодій. У разі використання одного посередника (рис. 2.14 (б), кількість таких взаємодій зменшується до 8.

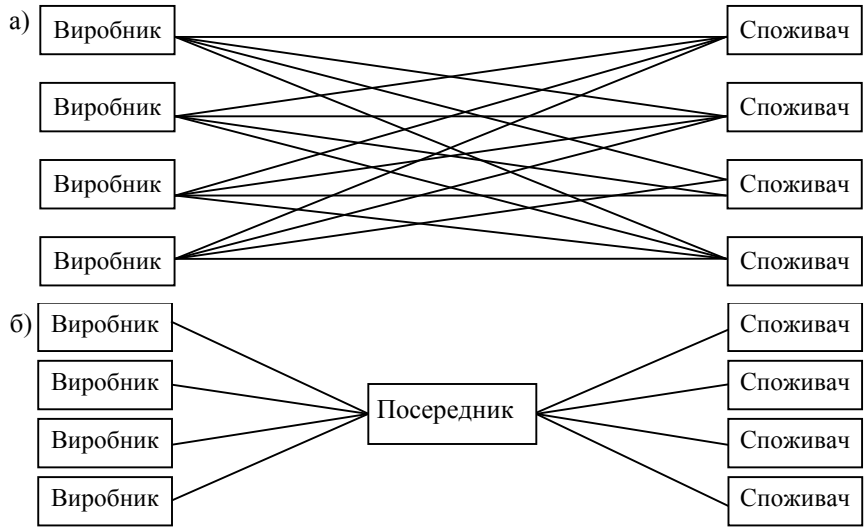

Рис. 2.14. Маркетингові канали
(а — прямий, б — опосередкований)

Серед функцій, які виконують канали товароруху, слід визначити найважливіші:

- Розподіл та збут продукції. Під розподілом розуміють функцію роздрібної та оптової торгівлі, що пов'язана з направленням продукції на різні споживчі ринки.
- Купівля товару, а також сировини й матеріалів, необхідних для виробництва. Зрозуміле бажання виробників та інших продавців, учасників каналу збуту, — отримати оплату за товар якомога раніше, а покупців, який би тип посередника вони не представляли, — не оплачувати товар до його фактичного продажу. Конфлікти з цього приводу каналів збуту загострюються в умовах нестабільної економічної ситуації. Як наслідок, на підприємствах порушується нормальний технологічний цикл виробництва у зв'язку з відсутністю коштів для придбання сировини. Це призводить до того, що деякими фірмами-покупцями товар не оплачується протягом трьох і більше місяців.
- Маркетингові дослідження (наприклад, попиту споживачів), а також збирання відповідної інформації.
- Встановлення безпосередніх контактів зі споживачами та покупцями товарів.
- Стимулювання руху товарів до споживача, проведення рекламних заходів, розпродажу та ін.

- Участь у плануванні товарного асортименту.
- Фінансування витрат на функціонування каналу збуту, фінансування збутових операцій.
- Обслуговування проданих товарів.
- Транспортування товару.
- Послідовне складування та зберігання товару.
- Сортування, добір, фасування товару. Сортування — це групування продукції за сортом, кольором та розміром, а добір — створення широкого асортименту продукції різних марок, цін, моделей.
- Прийняття на себе ризику торгових угод. Відповідальність за товар у процесі й під час його просування до споживача.
- Участь у формуванні ціни на товари, що продаються.
- Стимулювання збуту (просування товару). Інформування та стимулювання покупців.
- Планування продукції. Розроблення товарної політики. Визначення і втілення асортиментної політики.
- Ціноутворення. Визначення цін, знижок, умов платежів. Досягнення згоди з цінових та інших питань для забезпечення передачі прав володіння і розпорядження товаром.
- Сервіс (до- і після продажне обслуговування споживачів).
- Безпосередній продаж товарів. Передача прав володіння й розпорядження товаром від однієї фізичної або юридичної особи до іншої.
- Переказ грошей покупців на рахунки продавця через банки та інші фінансові установи.
- Збір і поширення інформації про наявних і потенційних покупців, конкурентів та інших суб'єктів і чинників маркетингового середовища.
- Розробка та поширення направлених на стимулювання покупок звернень до покупців.
- Розміщення замовлень на виробництво товарів.

Маркетингові посередники виконують задачі, що стосуються логістики (забезпечення переміщення товару до покупця), забезпечення доступності товару, його маркетингу, продажу й сервісу, не тільки з меншими витратами, ніж виробник, але й роблять це якісніше, оскільки, на відміну від виробника, орієнтованого на масштаби виробництва, вони можуть сфокусуватися на виконанні вищеперелічених функцій. Окремі посередники можуть працювати з різними сегментами споживачів, і кожний посередник може зосередитися на задоволенні потреб свого клієнтського портфеля, не розпорошуючись на обслуговування інших (рис. 2.15).

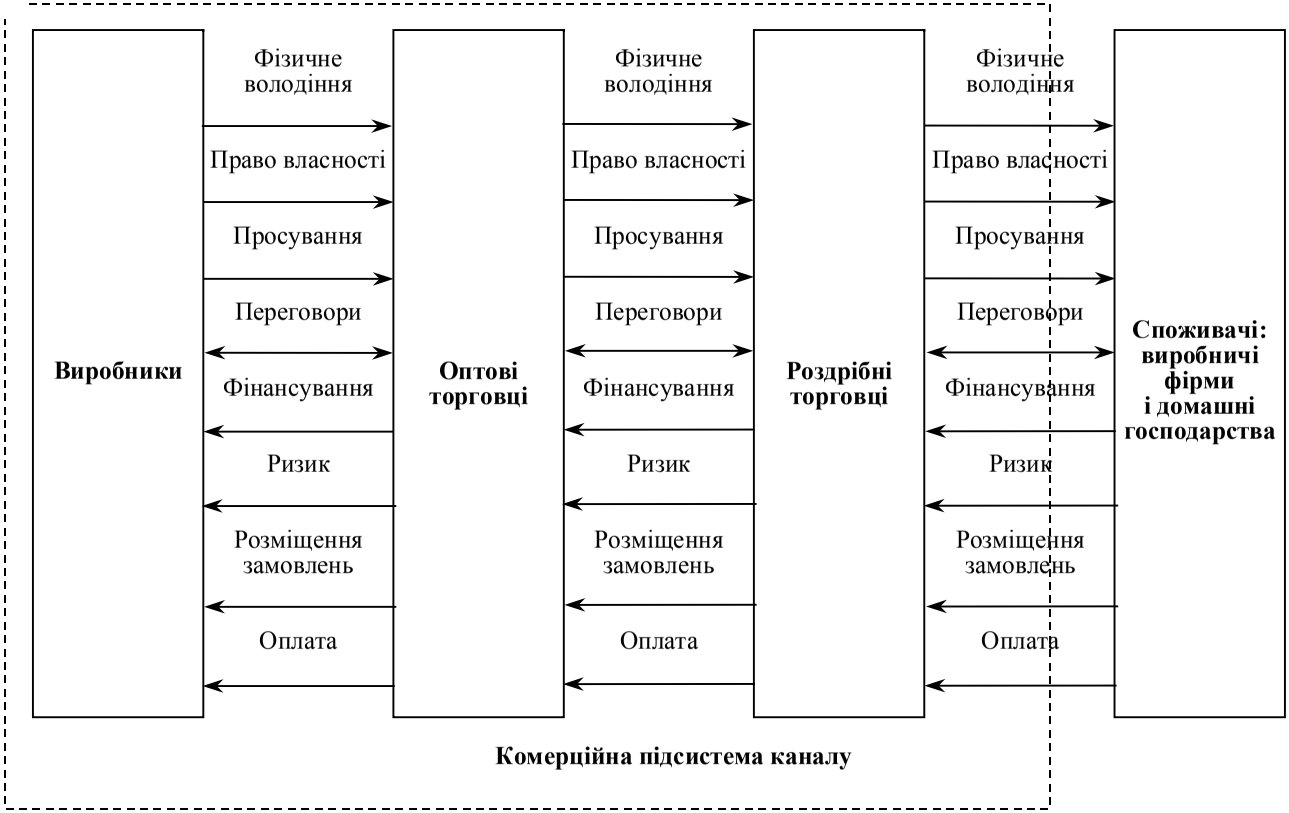

Рис. 2.15. Маркетингові потоки в каналах розподілу [23]

Отже, розподіл функцій і потоків у маркетингових каналах — це сукупність взаємозалежних організацій або окремих осіб, що беруть участь у процесі товароруху для наближення товару або послуги до споживача (рис. 2.16.).

Для того, щоб маркетинговий канал міг функціонувати, як мінімум одна з організацій, що входять до системи каналу, повинна взяти на себе відповідальність за виконання однієї із цих функцій. Проте, зовсім не обов'язково, щоб кожна організація брала участь у русі всіх цих потоків. Використання інших посередників засновано головним чином на їх винятковій ефективності при виконанні основних маркетингових задач і функцій (рис. 2.16). Завдяки своєму досвіду, спеціалізації, діловим зв'язкам і масштабам діяльності маркетингові посередники допомагають іншим учасникам каналу здійснювати свою діяльність із максимальною ефективністю оскільки вони, як правило, мають ключеві компетенції у здійсненні певного обмеженого комплексу функцій.

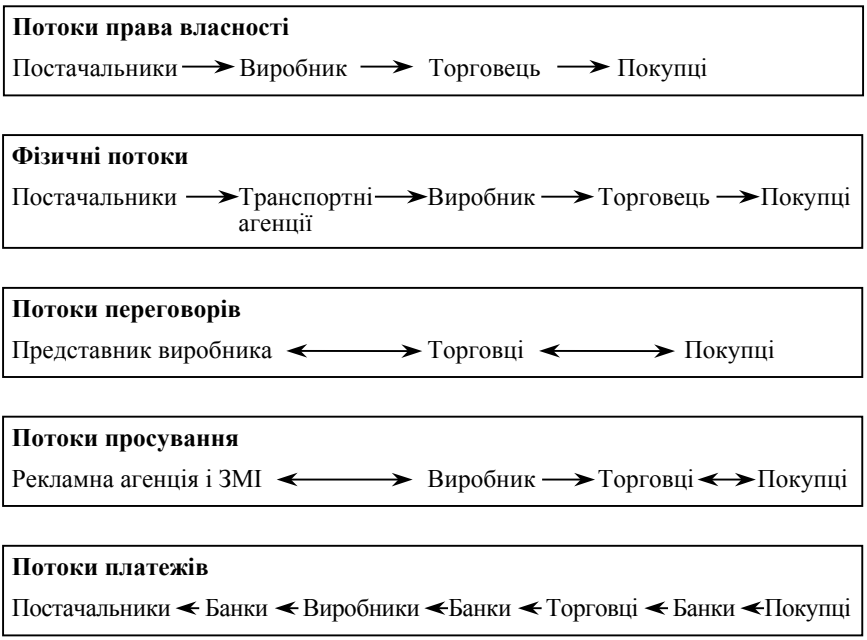

Рис. 2.16. Розподіл функцій і потоків у маркетингових каналах під час виконання основних задач і функцій з управління продажем [23; 24]

У табл. 2.2 подано характеристики різноманітних факторів, що їх враховують виробники під час вибору й обґрунтування тих чи інших каналів.

Таблиця 2.2

ФАКТОРИ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ ВИБІР КАНАЛУ ПРОДАЖУ

Фактори	Характеристика фактора при різних каналах збуту			
	Прямі канали збуту	Непрямі канали збуту		Змішані канали збуту
		Оптові фірми	Збутові агенти	
Характер ринку	Вертикальний	Горизонтальний	Вертикальний	Різний
Об'єм збуту	Невеликий	Великий	Середній	Великий
Контакти виробника зі споживачем	Тісні	Слабкі		Середні
Витрати збуту	Високі	Середні	Низькі	Оптимальні
Політика цін	Гнучка	Гнучка	Не досить гнучка	Гнучка
Інформованість про предмет збуту	Повна	Часткова	Середня	Оптимальна
Охоплення потреб	Вузьке	Широке	Вузьке	Найповніше
Право власності на вироби в процесі збуту	У виробника	У посередника	У виробника	Змішане
Фінансове становище	Стійке	Нестійке		Оптимальне
Можливості технічного обслуговування	Високі	Низькі	Середні	Оптимальні
Норма прибутку	Висока	Низька		Середня
Рівень стандартизації	Низький	Високий	Вище середнього	Не має значення
Якість	Висока	Низька	Дуже низька	Середня

Сьогодні, освоївши один з каналів, виробники виявляють неабияку обережність щодо інших каналів, навіть у тих випадках,

коли умови ринку, їхній власний товарний асортимент досить чітко вказують на доцільність застосування змішаних каналів. Крім того, виробники продукції в більшості випадків розраховують на власну збутову організацію й намагаються використовувати її максимальною мірою, хоча в деяких випадках набагато ефективніше було б залучити зовнішні збутові органи.

Тема 4 Організаційні умови використання каналів розподілу товаровиробниками

У повсякденному житті, будучи споживачем, можна побачити різноманіття типів маркетингових каналів, що їх використовують фірми для просування та збуту своїх товарів і послуг. Споживачі чомусь ніколи не купують жувальну гумку, прохолодні напої або пиво на заводах-виробниках. Водночас споживачі купують по ТБ і в Інтернеті, не виходячи з будинку, а лише набравши номер телефону, такі товари, як «чарівний надувний матрац», «рятувальний чудо-браслет» або «чудо-пояс для схуднення». Ці нечисленні приклади підтверджують різноманіття креативних стратегій збуту та залучення уваги споживачів.

Канал розподілу є одним із «4 Р» комплексу маркетингу. Спочатку фірма створює товар (*Product*) на основі вивчення споживчих переваг існуючих цільових сегментів ринку. Далі товар позиціонують на ринку щодо аналогічних товарів і йому призначають ціну (*Price*). Потім фірма інформує й стимулює купити цей товар відібрані цільові сегменти ринку (*Promotion*). Нарешті, роль каналу розподілу в усіх цих заходах полягає в забезпеченні швидкого й безперешкодного доступу споживача до товару, щоб він зміг легко його купити (*Place*).

Поняття «*Place*», або «місце покупки-продажу товару», уперше було запропоноване Нейлом Борденом ще в кінці 1940-х років [3]. У його класифікації задач маркетолога до «Place» належать процедури та установки, пов'язані з:

1) каналами, що пов'язують виробника й споживачів;

2) ступенем вибірковості стосовно оптових і роздрібних продавців (селекція каналів розподілу);

3) прагненням до співпраці з торгівлею.

Інакше кажучи, розв'язується задача щодо створення ефективного ланцюжка розподілу й продажу товару цільовому сегменту.

У спеціальній літературі задачі, які властиві цій функції, часто називають «маркетинговим каналом», «каналом збуту», «каналом розподілу», «каналом продажу», «дистрибуцією», «товарорухом» тощо.

П. Дойль характеризує канали розподілу як маркетингові канали, які «утворюють взаємозалежні організації, що беруть участь у процесі доведення товарів або послуг до кінцевих користувачів» [7, с. 414].

На думку Л. В. Штерна, А. І. Ель-Ансарі та Е. Т. Кофлан, маркетингові канали можна розглядати як сукупність взаємозалежних організацій, що створюють передумови для використання або споживання різних видів продукції або послуг [23, с. 15].

Загальновизнаним визначенням каналу розподілу є маршрут, яким передається право власності на продукт від пункту виробництва до пункту споживання, проходячи учасників контракту, які або приймають право власності, або сприяють його передачі.

Отже, канал розподілу є ланцюжком посередників, через яких проходить товар, рухаючись у напрямку до кінцевого споживача.

Тому маркетинговий канал є частково впорядкованою значною кількістю різноманітних суб'єктів, які здійснюють доведення матеріального потоку від продуцента до споживача. Рівень такого каналу — це кожний тип посередника, що виконує певні дії щодо наближення товару до кінцевого споживача.

Маркетинговий канал розподілу — це сукупність юридичних і фізичних осіб, які передають права власності на товар, продукцію або послугу в процесі їх руху від виробника до споживача. Якщо виокремити товарно-матеріальні цінності, то можна визначити канал розподілу також як шлях їх фізичного переміщення від виробника до споживача.

Розглядаючи наведені визначення, можна зауважити їх подібність за такими рисами:

- спрямованість процесу до *споживання,* яке є основною метою організації цієї діяльності;
- канал розподілу являє собою сукупність взаємозалежних організацій;
- шлях, або маршрут, який проходить продукція.

Проф. М. А. Окландер пропонує вирізняти чотири методи аналізу каналу фізичного розподілу:

1) інституційний — фокусує увагу на класифікації посередників (залежні чи незалежні; універсальні чи спеціалізовані; брокери, комісіонери, консігнатори, дилери, комівояжери, дистриб'ютори та ін.);

2) графічний — забезпечує наочне уявлення про структуру каналу розподілу;

3) інституційно-графічний — комбінує графічне зображення траєкторії переміщення товарів з аналізом задіяних при цьому посередницьких інститутів;

4) функціональний — концентрує зусилля на розгляді операційних блоків, що склалися між учасниками каналу розподілу (операції маркетингу; операції логістики).

У контексті функціонального підходу зрозуміло, що канал розподілу може бути поділений на дві головні складові:

- маркетинговий канал (канал угод);
- логістичний канал (канал переміщувальних і зберігаючих операцій).

У маркетинговому каналі посередники досягають домовленостей про здійснення актів «купівлі-продажу». Його мета — оптимізація маркетингової діяльності. Учасники (дилери, комівояжери, дистриб'ютори та ін.), пов'язані з оптимізацією збуту, виконують комерційні акції, укладають угоди, займаються адмініструванням.

У логістичному каналі посередники залучені до реалізації досягнутих домовленостей. Його мета — оптимізація логістичної діяльності. Учасники (транспортно-експедиційні та складські організації чи відповідні підрозділи маркетингових посередників), пов'язані з вирішенням проблем переміщення в просторі й часі, здійснюють управління запасами, транспортування, складування, комунікацію. Зазначена диференціація є відображенням процесів спеціалізації маркетингу й логістики [18].

Маркетингові канали можна також розглядати як групу залежних один від одного організації, які беруть участь у процесі надання продукту або послуги для використання у виробництві або споживанні. Їхнє призначення не тільки в задоволенні попиту за допомогою поставки товарів (або надання послуги) відповідної якості, у запланованій кількості, у потрібне місце й за прийнятною ціною. Вони також призначені й для збудження попиту. Крізь діяльність з просування товару кожним з учасників, з яких складається канал, останній слід розглядати як організаційну мережу, що надає споживачу товар за умов досягнення оптимального рівня. Зокрема, таких факторів, як час, місце, ціна та якість. Скоординовану групу учасників, які діють разом задля полегшення обміну, називають «надорганізацією» різних фірм, котрі беруть участь у каналах, залежать одна від одної і, як правило, мають загальні цілі, такі як високий рівень обслуговування клієнта або задоволення його потреб. Усі учасники каналів повинні

тісно взаємодіяти в атмосфері довіри. Тільки тоді «надорганізація» може досягти успіху.

На думку Луіса Штерна та Адель Ель-Енсарі, «надорганізація» має шість відмінних ознак:

- розподіл функції між учасниками;
- взаємозалежність що виконуваних завдань;
- наявність системи спілкування та критерію комунікативності;
- співпраця з досягнення загальних ідей;
- складна структура;
- чітко визначена ієрархія взаємозалежності або авторитарна система [23].

Маркетинговий канал може відображати рух власності на товар. При цьому самі товари можуть бути фізично не присутні. Якщо на товар зростає попит, його можуть купувати ще до того, коли він був вироблений (це стосується дуже дефіцитного товару або витворів мистецтва).

Канали переговорів здійснюють укладення контрактів під час зустрічі учасників переговорів. Вони можуть також здійснюватися за допомогою електронної пошти або іншим шляхом.

Канал фінансування не тільки оперує оплатою на товар, але й пов'язаний також із кредитуванням. Оскільки учасники каналу мають різний фінансовий вплив, вони повинні допомогти один одному, щоб підтримати життєздатність каналу.

Канал просування призначений для виводу на ринок нового або підтримки і зміцнення позицій існуючого продукту; цей канал найтісніше пов'язаний з логістикою.

Логістичний канал охоплює рух і зберігання продукту. Одна з головних логістичних функцій, що впливає на роботу маркетингових каналів — це сортування. Під нею розуміють перерозподіл асортименту товару в міру його просування до споживача. Мається на увазі, що великі партії постачань товарів діляться на дрібні й розподіляються за асортиментом залежно від вимог споживачів. Функція сортування ліквідує різницю між асортиментом товарів і послуг, які постачає виробник, та асортиментом, що має попит у споживача. Ця різниця зумовлена тим, що виробник, як правило, створює значну кількість товарів вузького асортименту, тоді як споживач бажає отримати незначну кількість товарів, але ширшого асортименту.

Функцію сортування можна поділити на чотири стадії:

1) сортування — це перерозподіл різнорідних товарів в однорідні партії;

2) накопичення — це збір однорідних товарів з різних джерел;

3) розподіл — це розподіл партій однорідних товарів на дрібні партії;

4) комплектування — створення партій роздрібних товарів для перепродажу, як правило, роздрібному торговцю.

Для логістичного ланцюга є характерним переміщення матеріального, інформаційного, документального та фінансового потоку. Основне призначення логістичного ланцюжка — це сприяння задоволенню платоспроможного попиту.

Обслуговування клієнтів — сукупність видів діяльності, які здійснюються в процесі виконання замовлення шляхом просування товару логістичним ланцюжком. Одна з головних стратегій логістичного ланцюга — укріплення зв'язків між постачальниками та клієнтами.

Американська асоціація маркетингу визначає канал фізичного розподілу як структуру, що складається з посередників, які, приймаючи права власності, доводять товар від першого до останнього власника.

Існує багато альтернативних варіантів каналів фізичного розподілу.

Канал фізичного розподілу характеризують два показника:

- довжина (рівень) — кількість посередницьких ланок (оптових і/чи роздрібних);
- ширина — максимальна кількість організацій, що діють у кожній посередницькій ланці.

Маркетинговий канал нульового рівня включає виробника та споживача. Розподіл матеріального потоку здійснює безпосередньо виробник. Ці канали характерні для маркетингової системи з прямими зв'язками. Довжина каналу розподілу означає, скільки посередників утворюють ланцюжок просування товару. Каналом нульового рівня (або каналом прямого маркетингу) називається прямий продаж виробником товару кінцевому споживачеві. Канали нульового рівня характерні для продажу послуг, часто процеси виробництва й продажу послуги суміщені. Відповідно однорівневий канал характеризується наявністю єдиного посередника, дворівневий містить двох посередників і т. д.

Очевидно, що чим довший канал, тим дорожче він обходиться споживачеві. Хоча й тут не все так однозначно, існують винятки, коли за рахунок залучення посередницьких структур вдавалося здешевити продукцію для кінцевого споживача.

Маркетингові канали одного, двох і більше рівнів (багаторівневі) включають одного й більше торговельних посередників.

Одноріневий канал включає одного посередника. На споживчих ринках цим посередником зазвичай буває роздрібний продавець, а на ринках товарів промислового призначення ним часто виявляється агент зі збуту або брокер.

Дворівневий канал включає двох посередників. На споживчих ринках такими посередниками здебільшого є оптові й роздрібні продавці, на ринках промислового призначення це можуть бути промисловий дистриб'ютор і дилери. Трирівневий канал передбачає трьох посередників.

Наближеність каналу розподілу визначається кількістю наявних у ньому проміжних рівнів. На рис. 2.17 наведено маркетингові канали розподілу найрозповсюдженіших рівнів.

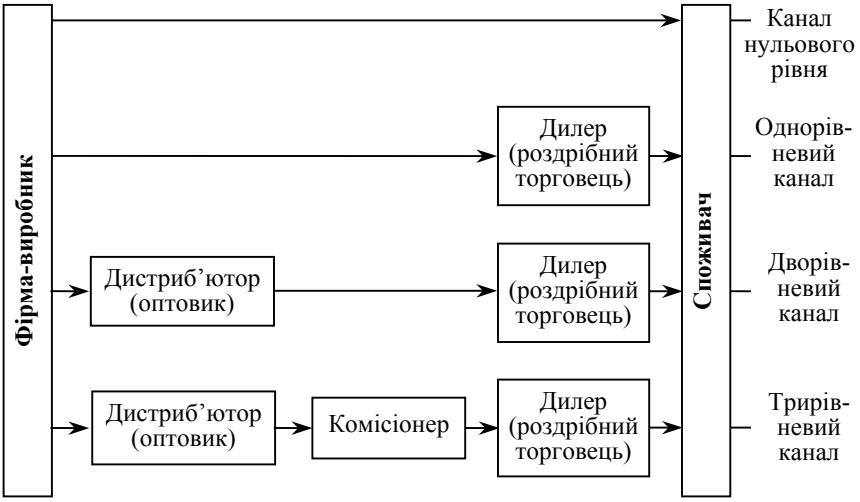

Рис. 2.17. Приклади побудови маркетингових каналів розподілу

Отже, розподіл товарних потоків на початковому етапі здійснюється виробником, а далі посередницькими структурами. З позицій виробників, які генерують матеріальні потоки, чим більше рівнів має розподільчий канал, тим більше труднощів у погодженні функціонування всіх ланок у просуванні товару матеріальними потоками до споживачів.

Залежно від кількості посередників одного типу на одному рівні каналу розподілу ведуть мову про «ширину» каналу. Існують три варіанти ширини каналу:

1. Якщо виробник прагне розповсюджувати свій товар через усіх посередників, що бажають долучити його до свого асорти-

менту, і не робить принципової різниці між ними, то це — **інтенсивний розподіл**. Майже всі товари масового попиту пропонуються саме таким чином, оскільки успішність їх реалізації залежить від зручності їх придбання кінцевими споживачами.

2. Якщо виробник навмисно обмежує кількість посередників, і навіть надає виключні права на розповсюдження своїх товарів у межах їх збутових територій, то це — ексклюзивний (виключний) розподіл. Багато товарів, що мають високі іміджеві характеристики, реалізуються саме таким чином. Окрім можливості підтримати образ «виключного» товару, **ексклюзивний розподіл** дає виробнику змогу встановлювати вищі ціни, реальніше контролювати посередника в проведенні його маркетингової політики.

3. Якщо виробник пропонує свій товар не єдиному посереднику, але й не всім бажаючим співпрацювати, то це — **селективний збут**. Відібравши кілька контрагентів з багатьох можливих, виробник може очікувати від них активнішої співпраці, не розпиляючи засоби на «зайві» контакти й жорсткіше контролюючи обранців у своїх інтересах. Такий варіант розподілу — певний проміжний стан між двома першими, однак існує самостійно і за необхідності навіть дуже тривалий час.

За організаційним критерієм розрізняють звичайні маркетингові канали, вертикальні маркетингові системи (ВМС), горизонтальні маркетингові системи (ГМС) і багатоканальні або комбіновані маркетингові системи (КМС).

Звичайний канал розподілу *(традиційна система продажу)* складається з одного чи кількох незалежних виробників оптових і роздрібних торговців, кожний з яких у незалежному бізнесі максимізує свій прибуток без урахування можливості отримання максимального прибутку для цього каналу як цілого. Такий канал охоплює незалежні організації, що не мають яскраво виражених лідируючих позицій і найголовніше піддаються конфліктам.

Усі учасники традиційної системи самостійні й неконтрольовані іншими, переслідують ціль максимізації прибутку своєї ділянки, їх не цікавить кінцева ціль системи продажу.

Вертикальна маркетингова система (ВМС) — структура каналу розподілу, у якому виробники, оптові й роздрібні торговці діють як єдина система. Один із членів каналу є власником інших, має контакти з ними або достатню силу (домінує над іншими) для забезпечення повного співробітництва (рис. 2.18). ВМС є частковим випадком вертикально-інтегрованих господарських систем, які до сфери своєї управлінської діяльності залучають та-

кож виробництво й поставку ресурсів, необхідних для ведення виробничо-господарської діяльності.

Рис. 2.18. Основні типи вертикальних маркетингових систем

Оскільки зусилля окремих учасників ВМС об'єднані, їх маркетингова діяльність у взаємних інтересах може бути скоординована й у ній відсутнє дублювання.

Розрізняють *корпоративні, договірні та адміністративні ВМС*. Узгодженість дій останніх забезпечується за рахунок авторитету і впливу одного з учасників каналу.

Корпоративна вертикальна маркетингова система об'єднує послідовні стадії виробництва й розподілу одним власником, який здійснює загальне керівництво каналом.

Договірна вертикальна маркетингова система складається з незалежних виробничих і розподільчих організацій різних рівнів системи, пов'язаних договірними відносинами з метою більшої економії чи кращих комерційних результатів, ніж це можна було б отримати, діючи поодинці. Договірні вертикальні системи бувають трьох типів: добровільні ланцюжки під егідою оптовиків, кооперативи роздрібних торговців і франшизні організації.

Добровільні ланцюжки під егідою оптовиків — договірна вертикальна маркетингова система, у якій оптовик організує добро-

вільні ланцюжки незалежних роздрібних торговців з метою допомогти їм у конкуренції з великими розподільчими мережами.

Кооператив роздрібних торговців — група незалежних роздрібних торговців чи магазинів роздрібної торгівлі, що об'єдналися для централізованих об'єднаних закупок, ведення загального складського господарства й проведення загальної політики у сфері закупок і просування товару. Члени кооперативу закупають більшість їхніх товарів через кооператив, планують спільну рекламну кампанію. Прибуток кожного члена пропорційний об'єму зроблених ним закупок. Через кооператив можуть здійснювати закупки й роздрібні торговці, що не входять до його складу, однак вони не мають своєї частки в прибутку кооперативу.

У *франшизній організації* учасник каналу, який називається держателем привілеїв (ліцензії), об'єднує кілька етапів виробничо-збутового процесу. В основі діяльності договірної маркетингової вертикальної системи такого типу закладено метод організації виробничо-збутової діяльності, заснований на наданні привілеїв на виробництво і/чи збут продукції одним з членів каналу розподілу іншому, що називається франшизою. У світовій практиці вона відома під назвою «франчайзинг». Франчайзинг (від фр. «*franchise*» — пільга, привілеї) — підприємницька діяльність, яка здійснюється через отримання ліцензії, тобто організація бізнесу, за використання якої компанія (франчайзер, франшизіар, франшизодавець) передає належній особі або підприємству (франчайза, франшизіат, франшизоотримувач) право на продаж продуктів та послуг.

Привілеї можуть полягати в наданні права ведення господарської діяльності під відомою маркою, використанні патента, авторського права, методу ведення бізнесу, ноу-хау. Організації, що надають привілеї, можуть отримувати за них разову оплату (наприклад, за право використання патента, за здачу в аренду обладнання) чи певну частку отримуваного прибутку. Тому франчайзинг можна розуміти як пільгове підприємництво, форму тривалого ділового співробітництва, у процесі якого велика компанія надає індивідуальному підприємцю чи групі підприємців ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами чи надання послуг під торговою маркою цієї компанії на обмеженій території, на термін і умовах, визначених договором.

Крім вертикальних маркетингових систем, іншим феноменом, властивим каналам розподілу, стала готовність двох або більше фірм об'єднувати зусилля в сумісному освоєнні маркетингових можливостей, що відкриваються. Подібну інтеграцію називають ***горизонтальними маркетинговими системами***. У цьому ви-

падку в окремої фірми або невистачає капіталу, технічних знань, виробничих потужностей чи маркетингових ресурсів для дій поодинці, вона не хоче ризикувати, або бачить в об'єднанні зусиль з іншою фірмою чималі для себе вигоди. Фірми можуть співпрацювати на постійній або тимчасовій основі, а можуть створити окрему сумісну компанію.

Горизонтальну маркетингову систему утворюють дві та більше автономних компаній, що перебувають на одному рівні каналу та об'єднують зусилля для сумісного використовування ринкових можливостей. Перспективи подібної співпраці приваблюють навіть конкуруючі компанії. На розвиток горизонтальних маркетингових систем впливають такі чинники.

По-перше, окремі компанії отримують можливість знизити витрати.

По-друге, доступ до маркетингового каналу іншої компанії збільшує швидкість проникнення на ринок і дозволяє обійти конкурентів.

По-третє, компанія в результаті співробітництва отримує доступ до нової інформації і технологій.

Горизонтальні системи існують у багатьох галузях: компанії «*Philips*» і «*Du Pont*» спільно випускають компакт-диски; «*Toyota*» і «*General Motors*» збирають автомобілі; фармацевтична компанія «*ICI Pharmaceuticals*» є європейським дистриб'ютором ліків від високого тиску фірми «*Merck*». Горизонтальна співпраця дозволяє партнерам отримати доступ до додаткових каналів розподілу й торговельних закладів, скористатися послугами додаткового торгового персоналу.

Отже, під ***горизонтальною маркетинговою системою*** розуміють угоду між кількома організаціями одного рівня каналу розподілу про спільні дії з метою використання нових маркетингових можливостей, що виникають. У межах такої угоди організації можуть об'єднати свої капітали, виробничі й маркетингові ресурси. Учасниками угоди можуть бути як не конкуруючі, так і конкуруючі організації.

Сьогодні внаслідок фрагментації ринку компанії почали виокремлювати різноманітні сегменти з урахуванням можливостей каналів розподілу. Тому дедалі частіше використовують багатоканальні системи розподілу, які часто називають ***багатоканальними***, або ***комбінованими маркетинговими системами (КМС).*** Така багатоканальна система може формуватися тоді, коли деяка компанія використовує два чи більше каналів розподілу, щоб охопити кілька сегментів ринку (рис. 2.19). Виробник напряму продає свою проду-

кцію споживчому сегменту ринку № 1, використовуючи каталоги й телемаркетинг. Споживчому сегменту ринку № 2 продукцію продають через роздрібну торгову фірму. Сегменту ринку організованих споживачів № 3 продукцію продають опосередковано, а саме: через дистриб'юторів і дилерів, а сегменту № 4 цього самого ринку продаж здійснює торговий персонал самої фірми-виробника.

Комбіновані канали розподілу надають низку переваг тим компаніям, які обслуговують великі та складні ринки. З додаванням кожного нового каналу розподілу компанія збільшує охоплення ринку своєю продукцією та отримує можливість адаптувати власні товари та послуги до специфічних вимог різноманітних споживчих сегментів ринку (рис. 2.19).

Однак управляти такими комбінованими системами досить складно, інколи в них виникають конфлікти, оскільки канали конкурують між собою, намагаючись відвоювати один в одного покупців та підвищити обсяги продажу.

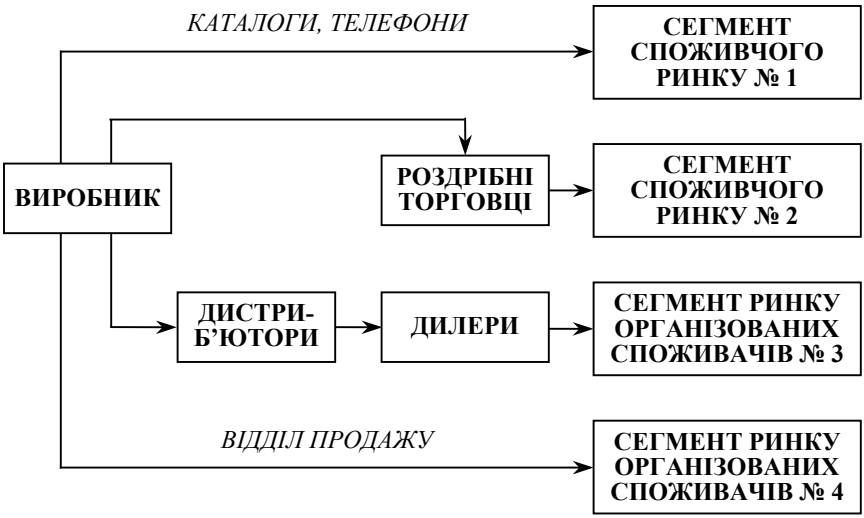

Рис. 2.19. Комбіновані маркетингові канали

Між учасниками одного каналу, а також між різноманітними каналами можуть простежуватися відмінний ступінь співробітництва, конфлікти та конкуренція. Співробітництво зазвичай відбувається між членами, які входять до складу одного каналу. Виробники, оптовики та роздрібні торговці допомагають один одному, а їх співробітництво здебільшого приносить усім більші

прибутки, ніж кожен з них зміг би заробити окремо. Завдяки співробітництву вони отримують можливість гостріше відчувати, ліпше обслуговувати та повніше задовольняти цільовий ринок. Конкуренція виникає між фірмами та системами, які намагаються обслуговувати одні й ті самі цільові ринки.

Наприклад, універмаги, магазини знижених цін і підприємства роздрібної торгівлі, що торгують за каталогами, є конкурентами в боротьбі за гроші покупців. У результаті такої конкуренції споживач повинен отримати ширший товарний вибір, діапазон цін та послуг.

Тема 5 *Конфлікти в маркетингових каналах та інструменти гармонізації взаємовідносин між бізнес-партнерами*

У маркетинговому каналі функціонують різноманітні організації. Коли між ними немає згоди стосовно цілей і змісту їхньої діяльності, а також винагороди за неї, у каналі виникають конфлікти.

В ідеалі всі учасники маркетингового каналу повинні тісно взаємодіяти з метою підтримки нормального прибутку й збільшення продажу, оскільки успіх кожного учасника залежить від успішної роботи всього каналу розподілу. Учасники повинні виконувати свої функції, погоджувати цілі та дії, кооперуватися з іншими учасниками для успішного досягнення цілей усього каналу розподілу.

На жаль, не завжди окремі учасники каналу дивляться на проблему так широко. Часто вони турбуються про власні інтереси та взаємодіють лише з тими фірмами, з якими співробітничають у каналі безпосередньо. Незважаючи на те, що учасники каналу розподілу залежать один від одного, у своїх інтересах вони часто діють відособлено. Нерідко вони не погоджуються з тією роллю, яку вони відіграють у каналі, і так само з тим, хто що повинен робити й за яку винагороду. Такі розбіжності з приводу цілей і функцій призводять до конфліктів усередині маркетингового каналу руху товару.

Зменшення функціональної невідповідності між постачаннями й замовниками також забезпечується організацією збуту через посередників. За відсутності посередників виробник мав би випускати товари дрібними партіями, щоб адаптуватися до обсягу замовлень, які надходять від окремих покупців. Крім того, він

був би змушений створювати великі запаси. Якщо одна організація приймає на себе два різні види діяльності, наприклад, виробництво і збут, оптимальні масштаби для яких відмінні, вона змушена здійснювати, принаймні, один із цих видів / масштабів, що більше або менше оптимального. Внаслідок суперечностей або відмінностей в інтересах виробника й споживача досить часто виникає непорозуміння, тому головним завданням організатора маркетингового каналу є формування системи управління продажем, яка б однаково враховувала інтереси кожного із суб'єктів каналу, не протиставляючи їх одне одному, крім того, здійснювала б контроль за процесами в каналі товароруху задля запобігання зловживанням (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

ВІДМІННІСТЬ ПОЛІТИКИ ЗБУТУ ВИРОБНИКА І ПОСЕРЕДНИКА

Політика розподілу	Виробник	Посередник
Цінова політика	Єдина відпускна ціна, прагнення до єдиної роздрібної ціни. Помірна торгівельна націнка	Диференціація цін з орієнтацією на попит, регіон, споживача. Високі торгові націнки рітейлу
Товарна політика	Утримання свого товару на ринку, як правило, консервативна торгова політика, оскільки товарна інновація потребує інвестицій	Вибір такого товару, який має попит. Посередник потребує від виробника модифікацій або нового товару
Розподільча політика	Великі замовлення, постійні посередники або споживачі. Нав'язування всього асортименту	Невеликі обсяги замовлення. Замовлення асортименту, що має попит
Комунікаційна політика	Просування своєї торгової марки. Формування іміджу виробника	Формування іміджу посередника за рахунок торгової марки та іміджу виробника

Горизонтальним називається конфлікт, що виникає між фірмами, що перебувають на одному рівні каналу розподілу. Прикладом може слугувати те, як деякі дилери або дистриб'ютори електроніки, побутової техніки, меблів, легкових автомобілів одного виробника виражають незадоволеність іншими посередниками в цьому самому місті, які «відбивають» у них клієнтів, використовуючи агресивнішу цінову політику й рекламну під-

тримку або здійснюючи продаж за межами закріплених за ними територій. Такий конфлікт зазвичай виникає коли дистриб'ютори автомобілів, побутової техніки та інших товарів не мають виняткового права продажу цього товару.

Вертикальними є конфлікти між різними рівнями одного каналу руху товару. Члени каналу можуть висловлювати виробникам претензії стосовно якості товару й виконання його розвантаження. Виробники та роздрібні торговці можуть бути незадоволені тим, що хтось з оптовиків не схильний координувати з ним свою діяльність.

Багатоканальний конфлікт, як правило, виникає коли постачальник працює одночасно з кількома типами маркетингових каналів на схожих або, гірше за те, однакових умовах. Наприклад, якщо виробник реалізує свою продукцію через фірмовий магазин-склад біля воріт (прямий канал), займається продажем через власний інтернет-магазин, а також залучає оптових та роздрібних посередників.

Деякі конфлікти всередині каналів мають характер здорової конкуренції. Для того, щоб маркетинговий канал працював ефективно, необхідно чітко уявляти всі бізнес-процеси пов'язані з управлінням продажем, визначити всі функції, задачі, терміни, кожного з його учасників та критерії ефективності (табл. 2.4). Управління та нівелювання ризиків, пов'язаних з конфліктними ситуаціями, у разі їх виникнення можна досягти за рахунок створення організаційного центру в маркетинговому каналі, що має повноваження розподіляти функції й потоки.

Таблиця 2.4

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ

Критерій	Суть критерію
1. Термін поставки	Час з моменту замовлення до моменту його виконання, тобто отримання замовлених товарів покупцем
2. Надійність поставки	Здатність підтримувати необхідні запаси товарів для швидкого й повного задоволення потреб споживачів
3. Точність виконання замовлень	Міра відповідності отриманого споживачем замовлення умовам угод, специфікацій тощо
4. Доступність інформації	Здатність створити й зробити доступною для споживача інформацію стосовно наявності товару, умов і стану виконання замовлень

Закінчення табл. 2.4

Критерій	Суть критерію
5. Брак ушкоджень	Відповідність фізичного стану товарів, які доставлені споживачу, чинним стандартам
6. Процедура налагоджування ділових відносин	Зручність процедур замовлень, повернення товарів, оформлення кредитів, платіжних документів тощо
7. Обслуговування	Наявність системи надання відповідних послуг споживачам (централізована доставка, упаковка, комплектування партій товарів, інформування тощо

Конфлікти в каналах розподілу продукції виробничого призначення менш гострі, ніж у сфері споживчих товарів, оскільки виробничі підприємства не вдаються до послуг роздрібної торгівлі й більшість конфліктів виникає між виробниками споживчих товарів, оптовими та роздрібними магазинами (мережами).

Отже, конфлікти бувають горизонтальними, вертикальними та багатоканальними. Перші виникають між організаціями одного рівня каналу, наприклад, між дилерами, що обслуговують одного виробника. Другі — між різними рівнями одного каналу, наприклад, між виробником і дилером. Треті між різними каналами.

Уважається, що для встановлення в каналі духу кооперації повинні бути виконані принаймні дві умови.

Перша передбачає встановлення чітких ролей для всіх учасників каналу, як щодо норм прибутку, так і обов'язків, які вони виконують.

Друга полягає в розробленні певних заходів з координації діяльності учасників каналу, що, як правило, передбачає наявність лідера в каналі та доброї волі з боку його учасників.

Найдієвішими є такі механізми врегулювання конфліктів:

- спільна розробка й затвердження членами каналу списку завдань, пріоритетних для всіх членів каналу. Наприклад, зниження витрат під час переміщення товару всередині каналу, збільшення швидкості доставки, домовленість про фіксовану роздрібну ціну тощо;
- обмін співробітниками між учасниками каналу для підвищення взаєморозуміння;
- спільне членство в торгових та інших асоціаціях. У цьому випадку правила, встановлені в ній, забезпечують профілактику конфліктів, а сама асоціація може бути посередником-миротворцем.

Сучасні тенденції розвитку товарних ринків України свідчать про посилення ролі однієї з функцій фізичного розподілу — налагодження й підтримка зв'язків з потенційним покупцем. Тобто зростає необхідність удосконалення і підвищення ефективності відносин «постачальник—покупець».

У теорії маркетингу використовують модель Ліндерса—Фірона для встановлення рівня задоволення взаємовідносинами постачальника й покупця. Модель свідчить про існування чотирьох типів таких відносин (рис. 2.20):

тип *A* — задоволені обидві сторони;

тип *B* — задоволений тільки покупець;

тип *C* — задоволений тільки постачальник;

тип *D* — жодна зі сторін не задоволена.

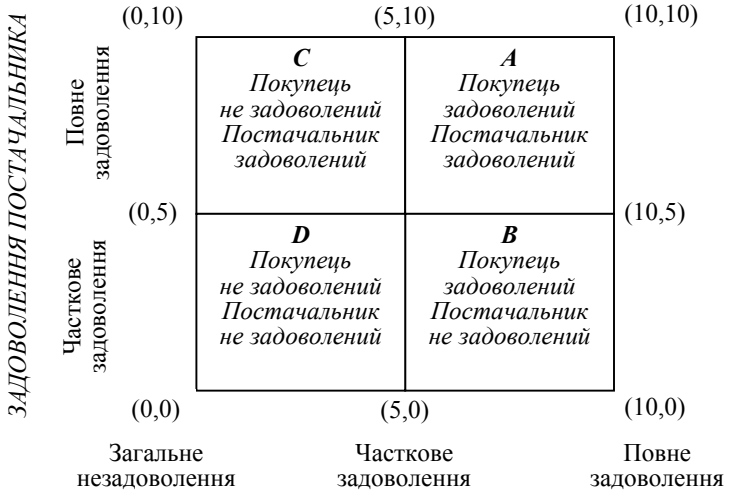

Рис. 2.20. Модель оцінювання відносин «постачальник-покупець» Ліндерса—Фірона [18]

Отже, координацію співпраці між постачальником і покупцем можна класифікувати таким чином:

— зв'язки типу *B* і *C* — налагоджуються за умови домінації одного підприємства над іншим (стратегія домінації). Ця стратегія доцільна в ситуації, коли у підприємства-домінанта є свобода вибору партнера, в підприємства-рецесора такої свободи вибору немає;

— зв'язки типу *A* — налагоджуються за умови згоди обох сторін на довготривалі відносини, вільний обмін інформацією (стратегія кооперації). Ця стратегія доцільна в ситуації, коли в обох підприємств-контрагентів є альтернатива вибору партнера;

— зв'язки типу *D* — контрпродуктивне партнерство невигідне жодній зі сторін (стратегія виживання). Ця стратегія може існувати в ситуації, коли в обох підприємств-контрагентів немає альтернативи вибору партнера або співробітництво перебуває на фазі спаду.

Передумовою налагодження довготривалих зв'язків типу *A* є раціональний вибір постачальників і оптимальний вибір цільових сегментів ринку, серед яких можуть бути кінцеві споживачі, а можуть бути й маркетингові посередники. У цьому контексті інструментом гармонізації відносин є стимулювання постачальником покупця.

До методів стимулювання належать:

- знижка — зниження ціни залежно від низки факторів;
- залік — виплати виробниками грошових компенсацій в обмін на рекламу та мерчандайзинг товару;
- товарний кредит — постачання товару під реалізацію;
- заміна товару — якщо одне з найменувань товару погано розкуповується, його можна замінити;
- дроблення партій — поштучна пропозиція товару за оптовою ціною;
- премії за лояльність — залежно від терміну співробітництва виплата грошових винагород;
- комерційні конкурси — змагання між клієнтами за кращі показники роботи й нагорода переможців путівками, преміями, цінними призами тощо;
- навчання, консультації — допомога посередникам з метою підвищення продажів;
- організація професійних зустрічей і спеціалізованих виставок;
- надання представницьких матеріалів з рекламою торговельної марки виробника;
- організація сервісу.

Крім того, можна виокремити специфічні методи стимулювання для товарів промислового призначення:

- постачання запасних частин;
- монтаж, налагодження обладнання;
- навчання персоналу для роботи з обладнанням;
- ремонт устаткування;

- оренда устаткування;
- гарантійне й післягарантійне обслуговування;
- прийом устаткування, що вийшло з ладу.

Необхідно здійснювати регулярну оцінку учасників каналу й коректування умов співпраці з ними залежно від їх успіху в просуванні товару на ринок, а також корегування клієнтської бази, припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання або не здатний «потягнути» необхідний об'єм продажу. В умовах стабільності учасники каналу «розслабляються», втрачають ділову хватку, знижується якість, падають темпи зростання. Оцінка роботи посередників, як правило, безпосередньо пов'язана з їх мотивуванням. Особливо добре це простежується на прикладі бонусної системи: за результатами оцінки діяльності посередника йому нараховується винагорода. Крім того, за підсумками оцінки можуть корегуватися й умови договору.

Резюме

Формування збутової політики організації є основою вдосконалення її системи збуту. Під збутовою політикою організації (підприємства) в найширшому значенні слід розуміти обрані її керівництвом сукупність збутових стратегій маркетингу та комплекс заходів (рішень і дій) щодо формування асортименту продукції, що випускається, і ціноутворення, з формування попиту й стимулювання збуту (реклама, обслуговування покупців, комерційне кредитування, знижки), укладення договорів продажу (поставки) товарів, руху товару, транспортування, з інкасації дебіторської заборгованості, організаційних, матеріально-технічних та інших аспектів збуту.

Управління продажем (збутова діяльність) — це цілісний процес, що охоплює планування обсягу реалізації товарів з урахуванням рівня прогнозованого прибутку; пошук і вибір найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни, що відповідає якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.

Збутова політика підприємств ґрунтуються на маркетингових стратегіях у галузі збуту й визначається як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруху, стимулювання збуту, сервісу й реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства. У мінливому ринковому середовищі одним з найважливіших принципів, на яких повинна ґрунтуватись організація збутової діяльності, є принцип забезпечення її стратегічного спрямування, що можливо за таких умов, як посилення маркетингової орієнтації підприємства, систематичне виявлення ризиків і маркетингових можливостей у зовнішньому середовищі; забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями й бізнес-суб'єктами; встановлення й корегування стратегічних цілей; розробка збутових стратегій підприємства.

У межах цих уявлень організація повинна перебудовувати свою діяльність швидше й ефективніше, ніж конкуренти, враховуючи інтереси, пов'язані зі збереженням і підвищенням благополуччя як самої організації, так і споживачів, суспільства. Збутова політика організації повинна слугувати базою для розробки її постачальницької, виробничо-технологічної, інноваційної та фінансової політики.

Формування дистрибуційної політики засновано на використанні елементу комплексу маркетингу *«доведення продукту до споживача»*, що характеризує діяльність організації, направлену на те, щоб зробити продукт доступним цільовим споживачам.

Виробництво — збут — обіг — купівлю — споживання необхідно розглядати не окремо один від одного, а у взаємозв'язку як єдину систему бізнесу. Ринок як категорія товарного господарства, що є сферою товарно-грошового обміну й виражає економічні відносини між виробником (продавцем) і споживачами (покупцями), що втілюються відповідно через пропозицію й попит, є найважливішим складовим чинником цієї маркетингової системи.

Однією з умов успішного розвитку підприємства є вивчення кінцевого споживача та вміння підприємства гнучко реагувати на зміну його вимог. Дуже важливо вивчати та впроваджувати різні методи та форми продажу, проводити роботу з формування запитів споживачів, виробляти товари та послуги, орієнтовані на задоволення потреб споживачів. Саме орієнтація та концентрація виробника (посередника) на потребах споживача, як правило, асоціюється з маркетингом та маркетинговою діяльністю підприємства.

Внаслідок розосередженості господарюючих суб'єктів і багатогранності ринку управління системою продажів з орієнтацією на

маркетинг, ґрунтуючись на інформаційному та процедурному забезпеченні адресності збуту й пріоритеті споживача, повинне містити певний регламент бізнес-процесів, який функціонально закріплений за підрозділами (структурними одиницями) підприємства та у вигляді підсистем має втілюватися в організаційній структурі.

Терміни і поняття

Багатоканальні, або *комбіновані маркетингові системи* (КМС), — два чи більше каналів розподілу, щоб охопити кілька сегментів ринку.

Вертикальні маркетингові системи (ВМС), *вертикальні канали розподілу,* — канали, які складаються з виробника та одного або кількох посередників, що діють як єдина система.

Горизонтальні канали розподілу — традиційні канали розподілу, які складаються з незалежного виробника й одного або кількох незалежних посередників.

Договірна вертикальна маркетингова система складається з незалежних виробничих і розподільчих організацій різних рівнів системи, пов'язаних договірними відносинами з метою більшої економії чи кращих комерційних результатів, ніж це можна було б отримати, діючи поодинці.

Добровільні ланцюжки під егідою оптовиків — договірна вертикальна маркетингова система, у якій оптовик організує добровільні ланцюжки незалежних роздрібних торговців з метою допомогти їм у конкуренції з великими розподільчими мережами.

Ексклюзивний (виключний) розподіл дає виробнику можливість встановлювати вищі ціни, реальніше контролювати посередника в проведенні його маркетингової політики.

Інтенсивний розподіл — виробник прагне розповсюджувати свій товар через усіх посередників, які бажають долучити його до свого асортименту, і не робить принципової різниці між ними.

Канал розподілу — сукупність підприємств і організацій, через які проходить продукція від місця її виготовлення до місця споживання. Інакше кажучи, канал розподілу — це шлях, яким товари рухаються від виробника до споживача.

Корпоративна вертикальна маркетингова система об'єднує послідовні стадії виробництва й розподілу одним власником, який здійснює загальне керівництво каналом.

Кооператив роздрібних торговців — група незалежних роздрібних торговців чи магазинів роздрібної торгівлі, що об'єдналися для централізованих спільних закупок, ведення загального складського господарства та проведення загальної політики у сфері закупок і просування товару.

Матеріальний потік — це сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються на часовому інтервалі в процесі застосування до них різноманітних логістичних операцій.

Селективний збут — коли виробник пропонує свій товар не єдиному посереднику, але й не всім бажаючим співпрацювати.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає роль збуту продукції в маркетинговій діяльності підприємств?
2. Що таке збут у широкому й вузькому аспектах?
3. Які критерії ефективності каналів розподілу ?
4. Назвіть етапи планування дільності в політиці дистрибуції.
5. Які функції каналів розподілу?
6. Назвіть переваги й недоліки прямого каналу збуту?
7. Назвіть переваги й недоліки опосередкованого каналу збуту?
8. У чому полягає процес (алгоритм) формування каналу розподілу?
9. Назвіть фактори, які визначають вибір каналу продажу.

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Окрім очевидних причин «незадоволеності» й «ціни», мало відомо, чому покупець переходить від одного постачальника (продавця) товарів або послуг до іншого. Існує багато цікавих і важливих питань, що вимагають відповідей дослідників.

Наприклад: «Яка роль певних подій, таких як невдале надання основних або допоміжних послуг і т. п., в ухваленні клієнтом рішення піти до конкурента?», «Яка важливість кожного можливого змінного чинника в ухваленні такого рішення?», «Яку роль відіграє процес покупки продукту (послуги) у втраті клієнта?». Сюзана Ківеней представила звіт про результати вивчення переломних випадків, що призвели до «перемикання», розглянувши понад 500 випадків купівлі для пояснення причини такої поведінки з погляду споживача. Переломні випадки — це ті ситуації між споживачем та продавцем, які змушують споживача перейти до іншого продавця. Дослідження виявило більше 800 переломних моделей поведінки фірм продавців, які призвели до відходу споживачів. Причини втрати клієнтів, які назвали покупці, можна розбити на певні категорії. Назвіть їх.

Література для поглибленого вивчення

1. *Багиев Г. Л.* Маркетинг: Учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. — М.: ОАО «Издательство «Экономика»», 1999. — 703 с.
2. *Балабаниць А. В.* Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Автореф. Донецький державний університет економіки і торгівлі, 2000.
3. *Борден Н.* Концепция маркетинг-микс // Классика маркетинга / Ред. Б. Энис, К. Кокс, М. Москва. — СПб.: Питер, 2001. — С. 529—539.
4. *Бурцев В. В.* Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. — 48 с.
5. *Витт Ю.* Управление сбытом / Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 112 с. (Успешный менеджмент).
6. *Войчак А. В.* Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.
7. *Дойль П.* Менеджмент: Стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
8. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учеб. пособие / В. К. Козлов, С. А. Уваров, Н. В. Яковлева и др.; под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. — СПб.: Политехника, 2000. — 322 с.

9. Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм): Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С. А. Новикова, д-ра экон. наук, проф. В. В. Щербакова. — СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1999. — 416 с.

10. *Ламбен Жан-Жак.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.

11. Маркетинг: Підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І. Л. Решетнікова. — К.: КНЕУ, 2008. — 600 с.

12. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др.; под ред А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 560 с.

13. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2004. — 354 с

14. *Джонстон М., Маршалл Г.* Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. — 7-е изд. — СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 640 с.

15. *Моисеева Н. К., Конышева М. В.* Управление маркетингом: теория практика, информационные технологии: Учеб. пособие / Под ред. Н. К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 304 с.

16. *Маслова Т. Д., Бажук С. Г., Ковалик Л. Н.* Маркетинг. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с. — (Серия «Краткий курс»).

17. *Окландер М. А*. Логістична система підприємства: Монографія. — О.: Астропринт, 2004. — 312 с.

18. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 496 с. — (Серия «Деловой бестселлер»).

19. *Смирнов И.* Некоторые особенности сбытовой логистики // Новый маркетинг. — 2002. — № 9 (сентябрь). — С. 50—57.

20. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.

21. *Уильям Дж. Стэнтон, Розанн Л. Спиро, Грегори А. Рич.* Управление продажами. — М., 2004.

22. *Louis Sterm, Adel I. EI-Ansary, Anne Coughlin.* Marketing Channels. — 5 ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), p. 251.

23. *Louis W. Stern, Torger Reve.* Distribution Channels as Political Economies: A framework for comparative analysis // Journal of Marketing. — Vol. 1980. — 44 (Summer).

24. *Louis P. Bucklin.* Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels // *Bruce E. Mallen* (ed.). The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint. — New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967. — P. 67—74.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ

ТЕМА 1. Теоретичні аспекти організації продажу на підприємстві.
ТЕМА 2. Процес і техніка організації продажу.
ТЕМА 3. Напрями підвищення ефективності роботи відділу продажу. Цілі, задачі, функції підприємства в процесі управління продажем.
ТЕМА 4. Організація взаємозв'язків з комерційними агентами.
ТЕМА 5. Побудова довгострокових взаємовигідних відносин між бізнес-партнерами. Методика встановлення ділових контактів.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- шляхи вирішення проблем оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача;
- теоретичні аспекти організації продажу на підприємстві, процес і техніку організації продажу;
- найважливіші елементи технології продажу, а саме: алгоритми й сценарії контактів продавців з клієнтами;
- напрями підвищення ефективності роботи відділу продажу;
- цілі, задачі, функції підприємства в процесі управління продажем;
- особливості організації взаємозв'язків з комерційними агентами та методику встановлення ділових контактів;

- процес організації роботи торговельного персоналу;
- етапи процесу продажу товару кінцевому споживачу;
- приклади централізованої та децентралізованої служби збуту на підприємстві;
- зміст функцій збутової діяльності готової продукції на підприємстві.

Тема 1 *Теоретичні аспекти організації продажу на підприємстві*

Цілком очевидною є необхідність прийняття вітчизняними товаровиробниками маркетингового підходу до управління процесом виробництва та збуту. Це у свою чергу вимагає втілення в життя комплексу дій, направлених на зміну існуючого підходу до управління зазначеним процесом.

Перш за все, для прийняття рішення про виробництво певного товару чи послуги необхідно мати чітке уявлення про їх споживачів. Якщо товари чи послуги орієнтовані на виробниче споживання, необхідно знати виробничий профіль підприємств-споживачів, їх спеціалізацію, технічний рівень, використовувану технологію, існуючі комерційні зв'язки, характер продукції, яку вони виробляють, плани її оновлення, кваліфікацію кадрів, використовувану ними сировину та матеріали, перспективи розвитку.

Стосовно товарів і послуг, призначених для задоволення індивідуальних потреб споживчого характеру, повинна бути вивчена соціальна мотивація поведінки потенційних споживачів на ринку, існуюча система переваг, зумовлена загальним рівнем благополуччя, рівнем доходів, динамікою цін, обсягом існуючої пропозиції тощо. Володіння такою інформацією дозволить виробити правильну стратегію і тактику поведінки виробника на потенційному ринку стосовно планування асортименту товарів і послуг, спеціалізації виробництва, якості, витрат, цін, системи обслуговування споживачів та ін.

У свою чергу переорієнтування підприємства на роботу в ринкових умовах, найімовірніше, вимагатиме зміни організаційної структури підприємства-виробника, зокрема, обов'язкового створення служби маркетингу, підсилення ролі служб, які займаються збутовою діяльністю і питаннями фінансування діяльності, заку-

півлі з тим, щоб зазначені служби відігравали вагомішу роль у процесі прийняття господарських рішень.

Значну увагу потрібно приділяти організації ефективної реклами, питанням просування продукції, вибору каналів її реалізації, створенню системи торгівельних послуг.

Особливо важливим є також здійснення своєчасної та об'єктивної оцінки економічних результатів діяльності підприємства як у сфері виробництва, так і у сфері обертання його продукції.

Необхідно детально аналізувати витрати на всіх стадіях їх виникнення в зіставленні з досягнутими результатами, ефективність інвестицій, соціальних, екологічних та інших наслідків роботи підприємства. Лише такий підхід дозволить отримати оптимальні результати від використання маркетингової концепції управління виробництвом та збутом.

За сучасних умов питання вибору оптимального співвідношення між «внутрішнім» і «зовнішнім» продажем тісно пов'язані зі стратегією відносин фірми зі своїми клієнтами в цілому, а також з її технологічними можливостями.

Однак у результаті створення двох або кількох спеціалізованих груп торговельних працівників — як, наприклад, у випадку «внутрішнього» й «зовнішнього» торговельного персоналу — перед менеджерами з продажу можуть виникнути додаткові проблеми. Оскільки кожна така спеціалізована група зосереджується на різних видах збутової діяльності, найчастіше для них необхідно передбачити окремі політику й заходи.

У межах практичного маркетингу роль збутового підрозділу підприємства сьогодні зазнала істотних змін. Зник плановий розподіл продукції за замовленнями-нарядами і відтепер треба не просто шукати нових споживачів, але в жодному випадку не відштовхнути існуючих. А це деколи непросто зробити в умовах неритмічного виробництва.

Приступаючи до розробки стратегії збуту, необхідно з'ясувати задачі, що стоять перед службою продажу в межах загальної концепції маркетингу підприємства, і пов'язати її з програмою зі стимулювання збуту, зрозуміти роль яку відіграє торговельний персонал у процесі продажу (рис. 3.1).

Насамперед розглядають задачі, що стоять безпосередньо перед персоналом служби продажу, виходячи з того, що головним критерієм оцінки ефективності її роботи є показник ступеня задоволення замовлень споживачів, що розраховується як відношення кількості замовлень, що надійшли, до кількості відпущених або виконаних.

Рис. 3.1. Процес організації роботи торговельного персоналу

Значення цього показника безпосередньо пов'язане як з організацією робіт у службі збуту, так і зі структурою взаємодії, що склалася, між структурними підрозділами підприємства. З метою вдосконалення цих відносин і підвищення оперативності в прийнятті рішень щодо збуту інколи необхідною є організація оперативного обліку причин відмови споживачів від укладення договорів.

Для цього кожен співробітник, що проводить переговори зі споживачами, які безпосередньо звернулися до служби збуту, повинен вести облік (бажано комп'ютерний) усього обігу потенційних споживачів.

Мета організації такого обліку полягає не стільки в тому, щоб створити базу даних потенційних споживачів, скільки у виявленні конкретних причин, чому переговори не завершилися підписанням договору.

Щомісячно ці дані, згруповані за основними причинами відмови від укладення договору (наприклад, не влаштувала ціна, форма і порядок оплати, відсутність знижок, умови поставки та ін.), узагальнюють і передають керівникам підприємства і структурних підрозділів, від яких безпосередньо залежить прийняття рішень. При цьому щодо кожного чинника ігнорування цих проблем споживача, що призвів до неукладення договору поставки, фіксується упущена вигода.

Досвід упровадження таких щомісячних звітів на підприємствах дозволив їм підвищити оперативність вирішення багатьох питань в організації збуту. Показник упущеної вигоди за неукладеними договорами суто психологічно діє ефективніше, ніж пропозиції служби маркетингу, переконує управлінців з інших структурних підрозділів у необхідності прийняття рішень.

Далі ми розглядатимемо збут як комплекс заходів, що починається з моменту виходу продукції за ворота складального цеху до передачі її споживачу або посереднику. Отже, успішність управління збутом сьогодні багато в чому визначається використанням комп'ютерних засобів обліку, контролю й руху виробленої продукції та коштів, які надходять після її оплати.

Прозорість інформації з обліку й руху продукції вже сама по собі стає головним і вирішальним чинником в організації всієї діяльності підприємства та служби збуту зокрема. Вона дає можливість не тільки здійснювати оперативний контроль за дотриманням умов укладення договорів на поставку, але й робить також прозорою історію споживача. Остання насамперед необхідна тим виконавцям на підприємстві, які безпосередньо укладають договори на поставку з конкретними споживачами. Якщо ж до обов'язків виконавця входить оперативне віддзеркалення в базі термінів очікуваного надходження грошових коштів від споживачів за укладеними ними договорами, то вона стає необхідною і тим, хто займається плануванням фінансових потоків.

На крупних підприємствах до вирішення цієї проблеми підходять комплексно, створюючи централізовані системи обробки

даних. Проте необхідно розуміти, що сама по собі автоматизація збутової діяльності може виявитися й даремною, якщо не здійснюються відповідні зміни в плануванні та організаційній діяльності на підприємстві.

Організація збутової діяльності ряду підприємств демонструє, що сьогодні, з одного боку, роль керівника служби збуту стала значимішою, оскільки саме на нього покладається вся відповідальність за реалізацію виготовленої продукції та надходження коштів. З другого боку, на багатьох вітчизняних підприємствах він, як і раніше, майже позбавлений важелів впливу на виробничий процес. Навіть планування, яке здійснюється на замовлення, може бути скоректоване виробниками.

Окремого обговорення заслуговує й сама організація відносин з обслуговування споживачів під час відпуску продукції. І тут на перший план, крім доброзичливого ставлення до кожного споживача, виходить і сама організація процесу відпуску продукції. І досі часто трапляються випадки, коли служби, пов'язані з оформленням і відпуском продукції, мають перерви на обід, які не збігаються в часі, а на споживача при цьому покладається обов'язок самостійного збору підписів на документах з відпуску продукції.

Не завжди приділяють увагу попередньому узгодженню часу відвантаження продукції споживачам, що неминуче створює чергу в приміщенні служби збуту й на стоянці вантажного автотранспорту перед підприємством. На час вимушеного очікування споживачі, як правило, віддані самі собі. Адже цей час, який необхідно обов'язково зводити до мінімуму, можна використовувати з користю для підприємства. Наприклад, запросити споживачів відвідати демонстраційний зал, надати їм для ознайомлення нові рекламні та інші матеріали. Водночас можна проводити анкетування й інтерв'ювання споживачів. Ігнорування зазначених питань на підприємстві може негативно відбитися на іміджі підприємства, що загрожує втратою споживачів.

Одним з варіантів підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних підприємств у період переходу до ринку стали торгові доми (ТД), які, з одного боку, були ексклюзивними продавцями всієї продукції, що випускається підприємством, і одночасно його генеральним замовником, а з другого, могли здійснювати і власну комерційну діяльність як самостійна юридична особа. ТД не мав при цьому власних складів, а його штат на перших порах складався з менеджерів, які тільки укладали договори зі споживачами. Служби маркетингу там, де вони вже були створені, переводили в ТД. Таке розділення виробництва й збуту було

виправдане з урахуванням загальноекономічної ситуації в країні та надавало керівництву неабиякі можливості для маневру як на ринку, так і у сфері фінансового планування.

Виробничо-комерційна фірма (ВКФ) є фактично повним аналогом ТД, і різниця між нею і ТД часом полягає тільки в тому, що ВКФ традиційно не має статусу юридичної особи, а створюється як центр фінансової відповідальності (ЦФВ). Який з варіантів підходить для керівництва підприємства, багато в чому залежить від цілей і задач, які воно переслідує.

Якщо брати до уваги досвід високорозвинутих країн, то в деяких високотехнологічних галузях, таких як комп'ютерні технології і телекомунікації, клієнти купують системи, виготовлені з компонентів, зроблених двома або декількома різними постачальниками. У деяких випадках постачальники користуються послугами незалежних посередників, таких як реселери з доданою вартістю *(value-added resellers — VAR)*, поєднуючи свої компоненти з компонентами інших постачальників і створюючи в такий спосіб систему, що відповідала б потребам конкретного кінцевого користувача. Дедалі частіше окремі постачальники утворюють маркетингові альянси *(co-marketing alliances)*, розробляючи програми спільного маркетингу й збуту для продажу об'єднаних систем безпосередньо їхньому кінцевому споживачеві.

У деяких випадках маркетингові альянси створюють навіть конкуренти з метою максимізації своїх ресурсів. Коли фармацевтичний підрозділ «*Parke-Davis*» компанії «*Warner-Lambert*» (www.parke-davis.com) створило лікарський препарат «*Lipitor*», що регулює втримування ліпідів, цей продукт відразу продемонстрував суттєві переваги, порівняно з аналогічними продуктами, уже наявними на ринку. Однак фірмі невистачало торговельного персоналу, необхідного для ефективного маркетингу цього препарату. Керівництво компанії «*Parke-Davis*» вирішило вступити в партнерські відносини з компанією «*Pfizer*» (www.pfizer.com), яка має численний торговельний персонал. Їхньою спільною діяльністю керувала група фахівців, що представляла обидві фірми. Торговельні представники обох компаній тісно співпрацювали з метою максимізації продажу препарату «*Lipitor*» на певній території. Цікаво зауважити, що через кілька років керівники цих компаній ухвалили рішення щодо повного злиття своїх організацій.

Логістичні альянси й комп'ютеризоване розміщення замовлень. Ще однією технологічною зміною останнього часу, що простежується нині в багатьох галузях, стало утворення логістичних

альянсів (*logistical alliances*), які передбачають розробку комп'ютеризованих інформаційних систем і систем розміщення замовлень. Такі системи дозволяють клієнтам розміщувати замовлення безпосередньо — і найчастіше автоматично — за допомогою виділеної телефонної лінії або супутникового каналу зв'язку в комп'ютерній системі постачальника. Такі фірми, як «*Procter & Gamble*» і «*3M*» утворили альянси з найбільшими мережами супермаркетів і компаніями, що торгують товарами широкого вжитку *FMCG*, зокрема «*Publix*» (www. publix. com) і «*Wal-Mart*», з метою розробки систем автоматичного поповнення запасів. Інформація про продажі, що надходить зі сканерів, якими оснащені робочі місця касирів у магазинах, пересилається безпосередньо в комп'ютери постачальників, які автоматично визначають, коли варто поповнювати запаси певного товару, і розробляють графік відповідних поставок безпосередньо в магазини кожної із зазначених компаній роздрібної торгівлі. Такий безпаперовий інформаційний обмін сприяє скороченню кількості помилок і випадків повернення документів через неправильне їх оформлення, а також мінімізує рівні товарно-матеріальних запасів, знижує ймовірність повного їхнього вичерпання та збільшує виторг.

Хоча сьогодні подібні системи виробники найчастіше використовують стосовно до стандартизованих споживчих товарів, багато виробників продукції для промислового ринку також впроваджують у себе комп'ютеризовані системи повторного розміщення замовлень. Це особливо стосується фірм, що адаптують свої товари відповідно до індивідуального замовлення клієнта. Прийнявши замовлення безпосередньо у свій комп'ютер, постачальник одержує можливість швидко скласти виробничі графіки, прискорити процес виробництва та мінімізувати рівень запасів готової продукції.

З погляду клієнта, комп'ютеризоване розміщення замовлень зручніше, гнучкіше й вимагає менше часу, ніж розміщення замовлень за допомогою торговельного представника компанії. З погляду постачальника, підключення найважливіших клієнтів до спеціалізованої системи повторного розміщення замовлень допомагає «прив'язати» їх до відповідної фірми й збільшити частку закупівель, здійснюваних ними з одного джерела. Компанія *«Cisco Systems»* (www.cisco.com), що є виробником устаткування для роботи в Інтернеті, створила веб-сайт, на якому клієнти мають можливість із більшою ефективністю відслідковувати виконання своїх замовлень, а також розміщувати повторні замовлення на товари, які необхідно заміняти в процесі експлуатації. Резуль-

тати такого нововведення перевершили всі очікування: у перший же рік обсяг продажу за допомогою веб-сайту досяг 75 млн дол. США, що перевищило прогнозований рівень.

Залишається одне питання, відповідь на яке ще має бути одержана: як комп'ютеризовані системи розміщення замовлень можуть змінити роль торговельного персоналу компанії? Чи не очікує цих фахівців безробіття, або йдеться лише про їхнє рятування від виконання рутинних операцій з прийому замовлень і переорієнтації діяльності, пов'язаної з особистим продажем, на складніші контакти зі споживачами, рішення проблем і завдань з обслуговування клієнтів? Коли компанія «*Cisco Systems*» створила свій веб-сайт, торговельний персонал компанії почав виявляти занепокоєння з приводу того, що впровадження такої системи негативно позначиться на взаємодії торговельних представників і клієнтів. На практиці все виявилося набагато кращим. Торговельні представники *«Cisco Systems»* тепер більше часу можуть приділяти фактичному продажу товарів своєї компанії, а не оформленню повторних замовлень або відстеженню виконання вже розміщених.

Одна з форм **спеціалізації за функціями збуту**, що завоювала широку популярність в останні роки, — це спільне використання власних працівників, які працюють в офісі, так би мовити на телефоні, і сторонніх торговельних представників, які працюють «на місцях». Ці дві групи фахівців переслідують різні цілі збуту. Очевидно, що не всі функції збуту можна виконати по телефону, але телемаркетинг (*telemarketing*) приносить чималу користь під час виконання певних видів діяльності.

- Пошук і кваліфікація потенційних нових клієнтів, яких потім можна «передати» торговельним представникам компанії, що працює «на місцях», для встановлення особистого контакту. Виконання цієї функції полегшує вказівка безкоштовного телефонного номера в усіх рекламних матеріалах фірми. Скориставшись цим телефонним номером, зацікавлені потенційні клієнти можуть звернутися у фірму за одержанням докладнішої інформації про рекламовані товари або послуги.
- Швидке обслуговування існуючих клієнтів у випадках, коли в них виникають несподівані проблеми (однією з форм такого обслуговування може бути використання «гарячих ліній», де клієнтам надають технічну допомогу).
- Забезпечення повторних покупок існуючими клієнтами компанії, що не завжди можна досягти шляхом особистих контактів (наприклад, коли йдеться про дрібних клієнтів або клієнтів, що

приносять компанії лише мінімальний прибуток, а також клієнтів, які перебувають у досить віддалених місцях).

• Швидке інформування клієнтів про важливі новинки (наприклад, про початок випуску нового товару, поліпшеного варіанта вже існуючого товару або про спеціальні програми продажу).

Зростання популярності телемаркетингу як додаткового способу діяльності польового торговельного персоналу зумовлене двома причинами: по-перше, він подобається багатьом клієнтам, а, по-друге, дає можливість підвищити ефективність роботи продавців. З погляду клієнтів, підвищення ступеня централізації закупівель, поряд зі збільшенням можливих варіантів пропонованих товарів і потенційних постачальників, привело в багатьох галузях до підвищення цінності часу агентів із закупівлі та інших співробітників закупівельних центрів. Тому цілком природно, що з питань покупок вони бажають звертатися по телефону — особливо коли йдеться про рутинні заходи, такі як розміщення повторних замовлень або одержання інформації про спеціальні програми продажу, використання знижок як спосіб стимулювання збуту. Адже, на відміну від персональних комерційних візитів, телефонні контакти віднімають значно менше часу.

З погляду компанії-продавця, поєднання власних і сторонніх торговельних представників, поряд з добре продуманим комплексом інших заходів, таких як цілеспрямована реклама, пряма поштова реклама, безкоштовні телефонні номери й «домашня сторінка» компанії в Інтернеті, дозволяють підвищити ефективність роботи торговельного персоналу в цілому. Залучення частини торговельного персоналу до телемаркетингу та його використання в поєднанні з іншими заходами щодо просування дозволяють фірмі істотно знизити витрати на складні види збутової діяльності. Водночас це дає можливість сконцентрувати зусилля дорожчого зовнішнього торговельного персоналу на діяльності, здатній забезпечити найвищу віддачу в довгостроковій перспективі (наприклад, на пошуку нових і обслуговуванні вже існуючих найбільших клієнтів). Ефективність телемаркетингу робить його особливо корисним, коли йдеться про практичну реалізацію політики управління клієнтами, що припускає значний розподіл зусиль відповідно до розподілу клієнтів на різні категорії залежно від їхньої величини й купівельного потенціалу. У минулому деякі фірми взагалі забороняли своїм торговельним представникам мати справи з дуже дрібними клієнтами (у крайньому випадку вони рекомендували зрідка відвідувати їх), оскільки купівельний потенціал таких клієнтів був недостатнім,

щоб не тільки покрити витрати на комерційний візит, але й принести певний прибуток. Але внутрішній торговельний персонал може звертатися до таких клієнтів регулярно за набагато менших витрат. Компанії «*IBM*» вдалося вийти на нових клієнтів (дрібні фірми) частково за рахунок розширення свого внутрішнього торговельного персоналу, який здатний встановлювати контакти з фірмами, з якими в протилежному випадку було б взагалі недоцільно мати справу.

Наприклад, деякі фахівці стверджують, що ефективна програма телемаркетингу вимагає розробки стандартизованих «сценаріїв», які повинні використовувати торговельні працівники, хоча їхнім колегам «на місцях» може бути надана набагато більша свобода дій щодо адаптації їхніх презентацій до потреб конкретних клієнтів. Подібні розбіжності в політиці й заходах щодо продажів можуть зумовлювати використання різноманітних типів торговельних представників для зазначених двох спеціалізованих груп торговельного персоналу, а також розробки для кожної з них різних програм навчання й оплати праці.

Багаторівневий продаж (*multilevel selling*) — це різновид командного методу збуту. За його використання до складу збутової команди входять представники різних управлінських рівнів, які контактують зі своїми візаві в організації-покупцеві. Таким чином, менеджер, що веде клієнта, може звернутися в його закупівельний відділ, тоді як віце-президент з фінансів компанії-продавця звертається до віце-президента з фінансів компанії-покупця. Іноді використання такого підходу припускає створення постійної групи для координації дій із клієнтом. Часто, однак, використання такого підходу має разовий характер відповідно до конкретної ситуації. У цьому випадку працівники на різних рівнях відповідають за підтримку відносин з *VIP*-клієнтом компанії, але кожний з них не є членом єдиної групи й діє самостійно.

Такий підхід відображає належний організаційний етикет — кожний член збутової команди контактує з працівником компанії-покупця, що має відповідний статус і владні повноваження. Крім того, керівникам вищих рівнів буває корисно взяти участь у налагодженні перших контактів з важливим новим клієнтом, оскільки вони наділені владними повноваженнями, що дозволяють їм у процесі переговорів іти на певні поступки й використовувати методи, які дають їм можливість перетворити потенційного клієнта на реального. Коли контакти здійснюються на найвищих управлінських рівнях обох фірм — цей процес називається «продажем на рівні вищого керівництва» (*top-to-top selling*).

Тема 2 Процес і техніка організації продажу

Формалізована технологія продажу направлена на підвищення продуктивності й ефективності праці співробітників відділу продажу, підвищення якості контактів з клієнтами. Ґрунтовна технологія продажів є запорукою виконання планів.

Технологія продажу ґрунтується на формалізованих бізнес-процесах роботи компанії та ключових показниках діяльності співробітників відділів продажу. Найважливішим елементом технології продажу є алгоритми і сценарії контактів продавців з клієнтами (табл. 3.1).

Кваліфікованість продавця визначають:

- його поінформованість про товар: від технології виробництва до упакування;
- знання про психологічні, соціально-економічні характеристики цільових сегментів фірми;
- знання про характеристики етапів продажу.

Таблиця 3.1

ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ЕФЕКТИВНОГО ПРОДАЖУ

Етапи продажу	Характеристика
Зустріч потенційного покупця	З перших хвилин варто створити сприятливу атмосферу, показати, що клієнтові раді
Встановлення з ним контакту	Почати розмову, охоче розповідати про товари, що цікавлять клієнта
Виявлення потреб споживача	З окремих фраз клієнта та за допомогою додаткових питань визначити, який товар, з якими характеристиками потрібен клієнтові
Демонстрація товару	Тут варто чергувати вагомі аргументи з менш важливими, наголошувати на вигодах, які одержує клієнт від покупки цього товару
Ознайомлення з товаром покупця	
Стимулювання до покупки товару	Можна використати: метод порівняння з товаром-конкурентом; розроблені на фірмі елементи стимулювання збуту
Безпосередній продаж товару й оформлення покупки	Швидко та якісно оформити покупку; можливе використання елементів стимулювання збуту (наприклад, сувеніри); запросити клієнта ще раз відвідати фірму

Процес здійснення операції купівлі-продажу, безумовно, є важливою складовою торговельно-посередницької діяльності, але її зміст значно ширший. Адже торговельне посередництво передбачає виконання на користь виробника (продавця) значного обсягу робіт щодо пошуку контрагентів з купівлі-продажу товару, підготовки та здійснення угоди, кредитування сторін, надання гарантій реалізації товару й отримання відповідних коштів продавцем, страхування товарів та ризиків під час транспортування, проведення рекламних заходів із просування товарів на ринки, надання організаційно-комерційних, консалтингових та інших послуг. Виходячи з цього, можна визначити сутність торговельно-посередницької діяльності.

Торговельно-посередницька діяльність — це ініціативна, самостійна діяльність юридичних і фізичних осіб щодо виконання комерційних операцій, пов'язаних з купівлею-продажем товарів і встановленням комерційних зв'язків від імені, або за дорученням третьої сторони.

Залежно від того, чому і для чого пропонуєте Ви свій товар/послугу, виділяють групи клієнтів, що:

а) купують продукцію для подальшого перепродажу;

б) купують товар (послугу) для включення у власний бізнес-процес з обов'язковими елементами переробки й надання товару нових споживчих властивостей (наприклад, закупівля тканин для подальшого пошиття комплектів постільної білизни або віконного профілю для виготовлення готових вікон і офісних перегородок);

в) купують товар для особистого користування (наприклад, закупівля холодильного устаткування для власного невеликого магазину або кафе).

Для забезпечення клієнтів саме тими товарами й послугами, яких вони потребують, повинні виконуватися визначені дії та здійснюватися певна робота. Для кожного сегмента ринку зазначені дії можуть бути організовані в конкретний процес продажу. Ретельно розроблений процес продажу життєво важливий для встановлення ефективного зв'язку з клієнтами і, крім усього іншого, є важливим способом представлення додаткової цінності.

Ваші акценти в переговорному процесі з потенційними корпоративними клієнтами будуть різними.

Цю концепцію спрощено можна представити у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

АКЦЕНТИ В ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕСІ З ПОТЕНЦІЙНИМИ КЛІЄНТАМИ

Групи клієнтів (сегменти)	Основні параметри співпраці
• Клієнти, які купують товар для особистого користування	Доставка, установка, можливість повернення, лізинг
• Клієнти, які купують товар для включення його у власний бізнес-процес	Надання широкого асортименту, знижки, виробництво на замовлення, сервіс, швидкість обслуговування
• Клієнти, які купують товар для подальшого перепродажу	Максимально широкий асортимент, можливість відстрочення платежу, знижки, доставка, рекламна підтримка

З моменту, коли клієнт дізнається про товар, і до закінчення угоди й доставки товару між клієнтом та організацією-продавцем існує постійний взаємозв'язок. Процес продажу — це організований ланцюг дій, який необхідно послідовно виконувати для того, щоб робота з клієнтом просувалась успішно. Кожний контакт клієнта з компанією та її товарами дає шанс продемонструвати всі пропозиції компанії.

Процес продажу може розглядатися як спосіб зацікавлення та утримання клієнтів (у разі їх потенційної економічної привабливості) завдяки підвищенню якості відносин, диференціації пропозиції та в результаті створення додаткової цінності що, звісно, вимагає додаткових витрат. У табл. 3.3 подано основні етапи процесу продажу кінцевому споживачу.

Таблиця 3.3

ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖУ ТОВАРУ КІНЦЕВОМУ СПОЖИВАЧУ

1. Створення зацікавленості
2. Попередня робота перед купівлею (передпродажна діяльність)
3. Здійснення покупки (реалізація)
4. Негайне післяпродажне обслуговування
5. Поточне післяпродажне обслуговування

Розглянемо етапи процесу продажу кінцевому споживачу детальніше.

Створення зацікавленості

Для того, щоб здійснити продаж, продавці насамперед повинні зацікавлювати потенційних клієнтів своїми товарами та послугами. Фаза зацікавленості може включати такі види діяльності, як обізнаність про товар чи послугу, дослідження й визначення потенційних клієнтів, налагодження відносин з потенційним клієнтом, створення торгових або інформаційних контактів, надання потенційним клієнтам інформації про товари та послуги компанії, визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на купівлю клієнта. Зацікавленості часто досягають за допомогою виставок, прямої поштової відправки та реклами, але для пошуку потенційних клієнтів можуть використовуватися й торгові агенти.

Приклад: Торгові агенти розвивають відносини з потенційними споживачами, яких у результаті маркетингових досліджень визначено відділом маркетингу компанії. Така практика часто вимагає використання «холодних дзвінків» потенціальним клієнтам.

Попередня робота перед купівлею (передпродажна діяльність)

У фазі попередньої роботи існуючі й потенційні клієнти серйозно обмірковують здійснення покупки. Досить часто вони оцінюють пропозиції різноманітних конкуруючих фірм. Під час цієї фази продавці займаються такими видами діяльності: кваліфікація потенційних клієнтів, роз'яснення характеристик та переваг товару, оцінювання потреб клієнтів, співпраця з клієнтом, направлена на вирішення його проблем, демонстрація можливостей компанії й товару, порівняння пропозиції компанії з пропозиціями конкурентів чи з альтернативними пропозиціями та вивчення побажань клієнтів.

Приклад: Торгові агенти проводять офіційні презентації та неформальні обговорення товарів з потенційними клієнтами. Вони розповідають клієнтам, за якою ціною, як можна купити товар або послугу, які додаткові опції, гарантії та супровід мають і в якому місці можливе післягарантійне обслуговування. Агенти також надають клієнтам статистичні дані, що стосуються шкідливого впливу, ергономічних особливостей, позитивної віддачі від подальшого використання тощо.

Здійснення покупки (реалізація)

Купівля являє собою кульмінацію всієї попередньої діяльності і є фактичним завершенням угоди. Саме в цю мить через власний

торговий персонал компанія намагається продемонструвати клієнтам усі переваги від майбутньої співпраці. Діяльність, пов'язана з купівлею, включає пропозиції ціни, документальне оформлення замовлень та угод, про ведення переговорів, завершуючи визначення умов та заключення угоди.

Негайне післяпродажне обслуговування

Процес продажу не закінчується на здійсненні покупки клієнтом. Товар необхідно доставити й установити. Клієнта потрібно навчити їм користуватися й відповісти на всі його запитання. Необхідно вислати рахунки й отримати оплату. Супроводження на останньому етапі покупки охоплює такі види діяльності: пред'явлення кредиту та фінансування, перевірку статусу замовлення, доставку товару, розділення замовлення на окремі частини за централізованої закупівлі, установлення купленого товару, обробка поверненого товару, навчання користувачів, оформлення документів на право власності та збір необхідних платежів.

Приклад: Торгові агенти пропонують допомогу клієнтам, які не мають можливості самостійно доставити та підключити товар (наприклад, пральна машина або холодильник).

Поточне післяпродажне обслуговування

Процес продажу — явище безупинне. Після завершення діяльності, пов'язаної з негайним післяпродажним обслуговуванням, увага продавця переходить із зацікавлення на утримання клієнтів. Його робота направлена на те, щоб стимулювати продовження відносин. Супроводження після покупки чи поточне післяпродажне обслуговування включає такі види діяльності, як представлення нових товарів і технологій, аналіз ринку, розробка спільних маркетингових програм, відслідковування товарних запасів клієнта, представлення клієнту різних послуг, урегулювання скарг, підтримання контактів з клієнтом, оформлення повторних замовлень, отримання поточних платежів за купівлю в кредит і забезпечення поточного обслуговування.

Отже, технологія продажу визначає процеси продажу, необхідні для того, щоб кожний клієнт отримав саме той товар, який йому необхідний.

Щоб створити додаткову цінність для клієнтів, потрібно розглянути всі можливості товару. Клієнт одержує товар для того, щоб його використовувати, інтегрувати у своє власне пропонування або перепродати. У кожному випадку розуміння вигод, які клієнт шукає в товарі, допоможе постачальнику створити додат-

кову цінність для клієнта, нові можливості, а також з'ясувати загальну вартість товару для клієнта. Наприклад, окрім власної вартості товару, визначити, які витрати на замовлення, інвентаризацію та обслуговування? Якщо працювати над зниженням цих додаткових витрат, фірма може створити для клієнта значну цінність і досягти значних конкурентних переваг.

Процес продажу може бути самостійним джерелом цінності для клієнта. Якщо торгові агенти просто цитують на пам'ять вивчену інформацію з брошур про товар, навряд чи клієнт захоче тривалий час платити завищену ціну за товар, щоб покрити витрати на високовартісний торговий персонал. У такому випадку торговий персонал буде замінено ефективнішим за витратами в каналах збуту, наприклад, такими як Інтернет або каталоги прямої поштової розсилки. Для того, щоб власний торговий персонал виправдовував витрати, торговий агент та процеси продажу повинні бути джерелом цінності для клієнта.

Наприклад, торговий агент, який займається передовим товаром у галузі комунікацій, демонструє клієнтам, як використання нової технології покращить їхній бізнес. Торговий агент компанії — постачальника канцтоварів допомагає клієнтам спростити процес закупівлі, знизити загальні витрати на придбання, управляти запасами й розподіляти витрати між відділами. Успішно працюючий торговий персонал демонструє клієнтам додаткову цінність, джерелом якої є особисті взаємовідносини, і така цінність є настільки унікальною, що за можливого використання інших, менш витратних каналів збуту, замінити її просто неможливо.

Продаж: можливі підходи. Техніка організації продажу

Багато питань, які доводиться вирішувати менеджерам з продажу, зокрема розроблення політики управління клієнтами, критеріїв відбору під час прийому на роботу нових торгових представників і розробка ефективних програм навчання, вимагають знання альтернативних методів продажу, а також глибокого розуміння їх переваг і обмежень. Можна сказати: скільки продавців, стільки й способів проведення презентацій потенційним клієнтам. Проте більшість методів продажу можна зарахувати до одного з чотирьох загальних підходів роботи з клієнтами: 1) «стимул — реакція»; 2) «стадії зміни ставлення до можливої покупки»; 3) «задоволення потреби»; 4) «вирішення проблеми» [13].

Підхід «стимул — реакція»

Підхід до продажу під назвою «стимул — реакція» (*stimulus — response approach*) виходить з того, що кожна дія на органи чуття породжує певну реакцію. Таким чином, торгові представники, які є поки що новачками у своїй справі, повинні, перш за все, з'ясувати, що слід сказати (тобто певним чином впливати на органи чуття споживача), щоб досягти тієї або іншої найвірогіднішої та прогнозованої (у більшості ситуацій) реакції цього споживача. У техниці продажу «стимул — реакція» необхідно заздалегідь спланувати більшість несприятливих реакцій покупця (прогнозовану серію поведінок) на пропозиції продавця. Це дає можливість компанії навчити своїх торгових представників реагувати належним чином на певні ситуації, що виникають у процесі продажу. Наприклад, якщо потенційний клієнт відповідає: «Зараз я не можу дозволити собі купити цей товар», у пам'яті торгового представника повинна бути заготовлена не одна, а кілька можливих відповідей на це заперечення клієнта. Одна з них може звучати приблизно так: «Чудово! Нашою компанією передбачена чудова програма фінансування, якою ви можете дозволити собі скористатися. Якщо не заперечуєте, я зараз поясню вам суть цієї програми». Таким чином, акцент у програмі навчання торгових представників необхідно зробити на стандартизованій презентації товару потенційним клієнтам, на їхніх найвірогідніших реакціях (тобто вони відомі наперед) і можливих у відповідь реакціях торгового представника, здатних спростувати заперечення клієнтів.

Деякі переваги подібного підходу цілком очевидні. Добре продумана (у буквальному розумінні «записана на плівку») презентація товару потенційним клієнтам гарантує, що торговий представник компанії висловить потенційному клієнту в граничнo чіткій, повній і логічно завершеній формі всі важливі моменти, пов'язані з продажем відповідного товару або послуги. Крім того, підхід «дія — реакція» дозволяє фірмі приймати на роботу недосвідчених торгових представників, витрачаючи на їх навчання й підготовку до практичної діяльності мінімум часу.

Проте підходу «стимул — реакція» властивий ряд серйозних недоліків, що обмежують його застосування в багатьох типах особистого продажу. Зокрема, цей підхід ігнорує відмінності в потребах і інтересах різних клієнтів. Адже майже неможливо зустріти двох абсолютно схожих клієнтів — кожний з них, найімовірніше, по-своєму реагуватиме на стандартне звернення торгового представника компанії. Крім того, коли торгові представ-

ники всі сили направляють лише на те, щоб запам'ятати пропонований їм стандартний варіант презентації, їм буває дуже важко перелаштовуватися в процесі її проведення, опираючись на реакції клієнтів. У таких випадках найвірогідніший сценарій розвитку подій виглядає так: торговий представник компанії, прагнути провести презентацію до кінця саме так, як він її вивчив, не зважає на те, що клієнт вже давно вирішив купити пропонований йому товар і ледве не прямим текстом заявляє про це своєму співбесіднику.

Торговим представникам компаній може надаватися певна свобода дій з корегування запропонованого йому стандартного варіанта презентації відповідно до конкретних вимог даного процесу купівлі-продажу. У цьому випадку торгового представника можна забезпечити стандартним варіантом презентації (у вигляді певного набору плакатів або слайдів). *NCH* (www.nch.com), компанія, що поставляє інструменти й оснащення для техобслуговування в спеціальні відділи на заводах і в галузеві підрозділи техобслуговування, використовує прості стандартні демонстрації, що ілюструють ефективність її продукції.

Підхід «стимул — реакція» дуже рідко використовують для продажу технічно складних промислових товарів, коли потреби покупців і конкретні варіанти застосування товарів значно різняться. Сьогодні цей підхід переважно застосовують, коли який-небудь відносно простий, стандартний товар продають значній кількості потенційних клієнтів, реакція яких на таке «стандартне звернення», найімовірніше, буде позитивною (як, наприклад, під час продажу споживацьких товарів удома в покупця або по телефону).

Презентації товарів потенційним клієнтам виявляються набагато ефективніші тоді, коли керівники забезпечують торгових представників компанії докладними інструкціями й рекомендаціями, допомагаючи їм правильно організувати свою презентацію. Один з ефективних способів організації та структуризації презентацій виражено в підході «стадії зміни ставлення до можливої покупки».

Підхід «стадії зміни ставлення до можливої покупки»

Підхід до продажу під назвою «стадії зміни ставлення до можливої покупки» (*mental-states approach*) ґрунтується на припущенні, що перш ніж покупець ухвалить рішення про покупку, його внутрішнє ставлення до можливої покупки проходить кілька послідовних стадій. Цей підхід — похідний від моделі перекo-

нання *AIDA*, яка робить наголос на тому, що для успішного завершення продажу «стимулюючі послання» повинні привернути увагу *(attention)* потенційного клієнта, викликати його інтерес (*interest),* породити в нього бажання *(desire)* і спонукати до дії *(action).*

Фірми, що використовують підхід *«стадії зміни ставлення до можливої покупки»*, під час розробки презентації роблять наголос на використанні певної «формули продажу», яка організовує докази продажу (*selling points*) так, щоб вони збігання з проходженням покупцем описаних вище стадій уваги, інтересу, бажання та дії. Важлива перевага цього підходу, порівняно зі стандартним варіантом презентації, полягає в тому, що торговий представник може корегувати свої дії відповідно до реакцій кожного окремого потенційного клієнта. Більшість компаній, використовуючи у своїй практиці розглядуваний підхід, дійшли висновку, що торгових представників можна навчити контролювати хід і напрям своєї бесіди з потенційним клієнтом, уважно спостерігаючи за його реакцією. Потім торговий представник модифікує свою презентацію так, щоб зробити наголос на тих моментах, які найактуальніші для поточного ставлення потенційного клієнта до можливої покупки зараз.

Як і у випадку використання підходу «стимул — реакція», важливий недолік «формули продажу» (мета якої полягає в тому, щоб забезпечити проходження покупцем описаних вище послідовних стадій зміни ставлення до можливої покупки) полягає в тому, що цей метод орієнтований швидше на продавця, ніж на клієнта. Намагаючись просувати потенційного клієнта від однієї стадії зміни ставлення до можливої покупки до іншої, продавець у процесі презентації забезпечує собі домінуючу позицію, тоді як позиція називається досить пасивною. Мало уваги приділяється відмінностям у конкретних обставинах різних клієнтів. Компанії, які застосовують цей підхід, як правило, роблять акцент на самій презентації за рахунок процесу продажу, які передують презентації та слідують за нею. Найсерйозніша складність пов’язана з використанням підходу та зміною ставлення до можливої покупки, мабуть, полягає в тому, що між психологами немає єдиної думки з приводу перерахованих вище стадій ставлення потенційного клієнта до можливої покупки, а також з приводу того, що всі покупці проходять одні й ті самі стадії в однаковій послідовності. Проте навіть якщо такі стадії дійсно існують, не так легко навчити продавців на практиці відрізняти одну стадію від іншої та визначати, на якій саме стадії зміни ставлення до можливої покупки

перебуває клієнт у певний момент. Нелегко також зрозуміти, коли слід завершувати використання доказів продажу, пов'язаних з однією стадією зміни ставлення до можливої покупки, і переходити до інших.

Підхід «задоволення потреби»

Підхід до продажу під назвою «задоволення потреби» (*need-satisfaction approach*) найповніше відповідає сучасній філософії маркетингу, згідно з якою повинно йтися не стільки про продаж товарів, скільки про обслуговування клієнтів. Відправною точкою під час використання цього підходу слугує з'ясування клієнтських потреб. Завдання торгового представника компанії полягає у виявленні потреб потенційного клієнта, повідомленні цьому клієнту про наявність у нього таких потреб і переконанні його в тому, що товар або послуга, запропоновані цим торговим представником, задовольнять зазначені потреби краще, ніж будь-яка інша альтернатива.

Фірми, що використовують цей підхід, визнають особливу важливість початкових стадій процесу продажу, таких як встановлення відносин з потенційним клієнтом і його кваліфікація. Продавець повинен ознайомитися з бізнесом потенційного клієнта, особливостями його галузі і навіть з його клієнтами й контактами, щоб адаптувати презентацію до унікальних потреб клієнта та проблем, які його хвилюють.

Важлива перевага підходу «задоволення потреби» полягає в тому, що цей підхід досить гнучкий і орієнтований насамперед на клієнта, а не на продавця. Прихильники цього підходу стверджують, що він створює основу для формування дружніх відносин між покупцем і продавцем з можливістю двостороннього спілкування. Оскільки головне завдання продавця полягає у виявленні потреб кожного потенційного клієнта та розробці пропозицій, які могли б продемонструвати, як пропонований його фірмою товар здатний задовольнити ці потреби, такий підхід дозволяє мінімізувати опір продажу. З часом торгові представники компанії можуть бути надійним джерелом інформації, і клієнт почне прислухатися до їхніх порад та рекомендацій.

Переваги підходу «задоволення потреби» переважають над його недоліками в більшості ситуацій, пов'язаних з продажем. Проте цей підхід усе ж таки має низку практичних обмежень. Так, він вимагає наявності у фірми висококваліфікованого торгового персоналу, широко обізнаного з особливостями своїх потен-

ційних клієнтів. Це повинні бути добре підготовлені й досвідчені торгові представники, які вміють пристосувати свої методи продажу до потреб і проблем кожного окремого клієнта [33]. Крім того, використання цього підходу пов'язане зі значними витратами часу (зокрема, для того, щоб продавець міг ознайомитися з потребами й проблемами кожного зі своїх клієнтів). Отже, цей метод досить дорогий і його слід використовувати лише в тих випадках, коли цінність потенційного продажу виправдовує витрати на його застосування.

Підхід «рішення проблеми»

Підхід до продажу під назвою *«рішення проблеми»* (*problem-solution approach*) — це логічне продовження підходу «задоволення потреби». Обидва підходи орієнтовані на клієнта, коли торговий представник компанії зосереджує увагу на індивідуальних потребах конкретного клієнта. Проте під час використання підходу «рішення проблеми» продавець іде ще далі, допомагаючи потенційному клієнту відшукати кілька альтернативних рішень, проаналізувати їхні переваги й недоліки та обрати оптимальний варіант.

Торговий представник уникає акценту на пропозиції товару. Натомість він зосереджує увагу на наданні потенційному клієнту кваліфікованої консультації та допомоги. *Підхід «рішення проблеми»* може навіть привести, наприклад, до того, що торговий представник компанії запропонує своєму потенційному клієнту купити продукт фірми, що є конкурентом його компанії. Головна мета в такому випадку — встановити з клієнтом довгострокові відносини, у результаті яких клієнт розглядав би цього торгового представника як джерело довіри щодо надання технічної інформації та консультацій. Підхід «рішення проблеми» іноді називають також *консультативним продажем* (*consultative selling*).

Як і «задоволення потреби», *підхід «рішення проблеми»* вимагає використання надзвичайно компетентних, добре підготовлених і досвідчених торгових представників. Через консультативну природу цього підходу торгові представники компанії повинні бездоганно знати свою компанію та продукцію, що випускається нею, особливості компанії-клієнта і витрачати значну частину свого часу на кожного клієнта. Отже, це досить дорогий метод продажу. Проте він може слугувати фундаментом для розвитку довгострокових відносин, які стануть найміцнішою запорукою задоволеності клієнта та його лояльності до фірми-продавця.

SPIN-продаж як основа консультативного підходу

Психолог-дослідник Нейл Рекхем, разом зі своїми колегами, поставив перед собою благородну мету: знайти найефективніший спосіб продажу. Намагаючись вирішити це завдання, вони виконали 12-річний дослідницький проект, у ході реалізації якого було зібрано й проаналізовано дані понад 35 000 комерційних звернень. Результатом цього грандіозного проекту стала розробка підходу до продажу, який одержав назву ***SPIN***: *Situation* (ситуація), *Problem* (проблема), *Implication* (істинне значення) і *Need-*payoff (віддача). Кожна із цих категорій вимагає від продавця постановки питань, направлених до конкретного клієнта. Нижче наведено два приклади застосування ***SPIN-ланцюгів*** для двох гіпотетичних ситуацій продажу.

Питання, що належать до категорії «Ситуація», мають за мету визначити загальну ситуацію покупця у зв'язку з товаром, пропонованим йому продавцем. Ці питання, як правило, подібні до глобальних кваліфікаційних питань і можуть концентруватися на демографічних проблемах, що стосуються потреб бізнесу покупця. «Скільки виробничих ліній діє у Вашій компанії на даний час?» і «Яка площа Вашого офісу?» — це приклади питань, що належать до категорії «Ситуація».

Питання з категорії «Проблема» будуються на тому, що продавець з'ясувавши, загальну ситуацію покупця, намагається визначити конкретну потребу або проблему. «Чи були у Вас колинебудь проблеми з простоями на виробничих лініях, викликані дуже повільним їх переналагодженням?» і «Чи скаржаться Ваші офісні працівники на те, що їм доводиться дуже далеко ходити або вистоювати довгі черги до копіювального апарата, коли необхідно зняти копію якого-небудь документа?» — це приклади питань, що належать до категорії «Проблема».

Питання з категорії «Істинне значення», допомагають покупцеві з'ясувати дійсні наслідки, результати потреби або проблеми, яка в нього виникла. Таким чином, такі питання, як «Чи приводять ці виробничі затримки до затримок з виконанням замовлень і, зрештою, до анулювання замовлень?» і «Чи можна сказати, що результативність праці та задоволення своєю роботою Ваших офісних працівників підвищилися б, якби їм не доводилося ходити так далеко і вистоювати в довгих чергах, щоб зняти копію певного документа?» направлені підвести покупця до бажання зробити відповідну дію.

Нарешті, настає черга питань, що належать до категорії «Віддача». На цій стадії продавець повинен прямо запитати в покупця, чи є в нього потреба, яку цей продавець міг би задовольнити. «Не бажаєте, щоб я продемонстрував Вам систему, що прискорює процес переналагодження виробничої лінії, яка дозволить усунути затримки у виконанні замовлень?» або «Чи не бажаєте ознайомитися з принципом дії системи управління копіюванням документів, яка не тільки заощадить Вам немало часу і грошей, але й підвищить ступінь задоволеності роботою Ваших офісних працівників?»

Як неважко помітити з наведених прикладів, *SPIN*-метод дійсно є послідовним підходом до вирішення проблем. Його ідея полягає в продажу рішень, а не в простому «усуненні поломок». Він включає чотири етапи консультативного комерційного звернення. По-перше, знання правильних питань, які треба задавати *до і під час комерційного візиту, дозволяє* сформулювати потенційні рішення. По-друге, уважно *вислухавши* клієнта з приводу його проблем і потреб, продавець може привести свої рішення у відповідність з реальними потребами цього клієнта. По-третє, взаємодія з активним співробітником фірми-клієнта гарантує знаходження, разом з покупцем, найприйнятнішого варіанта реалізації запропонованих Вами рішень. І по-четверте, повторний візит до клієнта після здійснення продажу — це абсолютно необхідний крок, що гарантує те, що запропоновані Вами рішення дійсно будуть реалізовані на практиці[1].

Адаптивний збут: навчіться продавати

Хороше знання товарів, клієнтів, конкурентів, прийнятих у компанії процедур, а також багато іншого — необхідна, але все-таки недостатня умова для успішного збуту. У зв'язку з цим можна провести аналогію з малодосвіченим «квотербеком» (провідним гравцем в американському футболі), який пам'ятає всі види подачі, але не знає, яку саме подачу слід застосувати в певній ситуації, або з гравцем, який починає, у шахи, котрий знає, як ходять ті або інші фігури, але не розуміє, яку стратегію гри слід застосовувати в певній ситуації. Досвідчений «квотербек» або майстер шахової гри вміють правильно оцінювати ситуації та будувати свою гру залежно від конкретного стану справ, тобто вони вміють адаптуватися, пристосовуватися. Навчити продавців адап-

[1] *Cummings Betsy*. Listen, Don't Talk: Selling a Solution, Not a Simple Fix, through Consultative Sales // Sales & Marketing Management. — 2001 (March). — P. 65; *Rackham Neil*/ The SPIN Selling Fieldbook. — New York: McGraw-Hill Professional Publishing, 1996.

туватися до конкретних ситуацій — саме в цьому, власне кажучи, полягає мета їх навчання.

Мета програми навчання торгового персоналу полягає в тому, щоб за відносно короткий термін навчити торгових представників компанії методам, навикам і прийомам продажу, якими досконало володіють досвідченіші й ефективніші співробітники торгового персоналу. Адаптивний збут (*adaptive selling*) — один з таких прийомів, що різко підвищує шанси на успіх торгових представників. Важливо розуміти потенційну роль, яку відіграють знання продавця, особливо в тому, що торкається їх застосування до конкретних ситуацій продажу й адекватних реакцій торгових представників компаній на ці ситуації, а також здібності торгового представника обробляти інформацію про клієнтів як найважливіші визначальні чинники ефективності збуту. Досвідчені й ефективні продавці володіють чудово організованими знаннями, які дозволяють їм точно визначати тип кожної ситуації продажу на основі її подібності до інших ситуацій, що «зберігаються в пам'яті» продавця, а потім застосовувати в кожному конкретному випадку дії та поведінку, передбачені методом продажу, який найбільше підходить до цієї ситуації. Ці знання, які іноді називають декларативними, дозволяють досвідченому продавцю «розпізнавати» або класифікувати певну ситуацію продажу як один з варіантів якої-небудь загальної категорії продажів. У результаті взаємодії з клієнтом продавець може, наприклад, дійти висновку про те, що цей покупець орієнтований, найімовірніше, на вирішення певного завдання, ніж на встановлення відносин, а отже, застосувати метод продажу, орієнтований на вирішення завдань. Потенційну дію концепції адаптивного збуту на програми навчання продажам важко переоцінити. За допомогою таких програм торгових представників-початківців можна навчити, як правильно класифікувати потенційних клієнтів визначати, який з підходів до продажу виявиться найефективнішим у кожному конкретному випадку, і як застосовувати вибраний підхід. Торгові представники-початківці повинні також з'ясувати, що в міру зміни відносин між продавцем і покупцем відповідним чином, тобто залежно від конкретної ситуації, повинен змінюватися й стиль продажу. Адаптивний збут — це підхід, який враховує відмінності не тільки між клієнтами, але й між продавцями.

Чи володіють досвідчені й ефективні торгові представники відповідними знаннями і чи можна ці знання виявити та використати як основу для програм навчання торгових представників? Результати досліджень засвідчують, що на обидва ці питання можна відповісти ствердно.

Знання досвідчених і ефективних торгових представників можна виявити й використати під час навчання торгових представників-початківців компанії. Успішне моделювання поведінки припускає необхідність тісної взаємодії між торговими представниками компанії, які набувають досвіду, і досвідченими, що дасть можливість продавцю, який ще «вчиться», спостерігати й застосовувати на практиці методи, які використовують його досвідченіші колеги. З часом у кожного продавця-початківця виробляється власний особливий підхід до продажів, який відображає індивідуальні риси його вдачі та особливості їх використання в кожній конкретній ситуації. Ефективні продавці вирізняються перш за все вмінням правильно класифікувати потенційних клієнтів, тобто зараховувати їх до категорії, яка найбільше відповідає їхній специфіці. Крім того, ефективні продавці вміють не тільки правильно виявляти індивідуальні особливості кожного потенційного клієнта, але й призначати відповідні «вагові коефіцієнти», або «коефіцієнти вартості», кожній із цих особливостей.

Тема 3

Напрями підвищення ефективності роботи відділу продажу. Цілі, задачі, функції підприємства в процесі управління продажем

Сучасна концепція управління продажем звертає першочергову увагу на маркетингову діяльність тих підрозділів, які перебувають у безпосередньому контакті зі споживачами (покупцями, клієнтами). Ідеться про відділи збуту (продажу), які в сучасних умовах, на наш погляд, повинні стати головними носіями та інструментами реалізації маркетингових ідей компаній на ринку.

В одному з визначень маркетингу йдеться про те, що він являє собою діяльність, яка покликана зробити зусилля зі збуту продукції мінімальними. І це дійсно так, оскільки маркетинг створює головні передумови успішної ринкової діяльності компанії (обирає цільові ринки, визначає особливості поведінки споживачів, розраховує асортимент і споживчі характеристики товарів під існуючі потреби, встановлює доступний рівень цін, планує оптимальні канали розподілу, супроводжує товарні пропозиції комплексом маркетингових комунікацій тощо). Але чи достатні на сьогодні маркетингові зусилля, які мають місце на ринку? Чи

справляються з виконанням своїх завдань існуючі маркетингові структури? Тим паче, коли акцент робиться на управлінні взаємовідносинами зі споживачами, розробці систем партнерських відносин щодо сумісного створення цінностей, підвищенні міри лояльності та пожиттєвої цінності споживачів.

Так, американський економіст Р. Батлер визначав маркетинг як діяльність управління щодо здійснення збутових операцій. А. Шоу інтерпретував його як систему управління виробництвом, розподілом та реалізацією, тобто вперше сформулював підходи до виокремлення та опису функцій маркетингу. Деякі американські дослідники, зокрема Е. Грітер, виходячи з робіт очільника еокласичної школи А. Маршалла, характеризували маркетинг як міжрегіональну торгівлю. Як наголошує Ф. Котлер, «збут — це верхівка маркетингового айсберга. Лише одна з багатьох функцій маркетингу, причому нерідко найсуттєвіша» [46; 47]. Д. Ланкастер і Д. Джоббер наголошують, що «збут починають розглядати як одну з функцій маркетингу» [57, с. 36]. Г. Дж. Болт зазначає, що «взаємозв'язок цілей і завдань маркетингу і збуту неминуче приводить до перетинання їх функцій» [11, с. 91].

Організація як функція управління полягає у формуванні організаційної структури об'єкта управління і встановленні взаємозв'язку між окремими його структурними одиницями (підрозділами). Організаційна структура служби збуту підприємства включає інфраструктуру та організаційну структуру управління збутовою діяльністю.

Інфраструктура служби збуту — це сукупність збутових підрозділів, які виконують весь спектр збутових функцій технологічного характеру. Загалом включає такі підрозділи: складське господарство, транспортне господарство, торгові підрозділи, транспортні мережі, комунікативні канали та зв'язки.

Структура служби збуту на підприємствах повинна відповідати стратегії маркетингу. Вона залежить від рівня концентрації (масштабів) і спеціалізації виробництва, територіального розміщення підприємства та ступеня господарської самостійності його підрозділів, від особливостей продукції, яку воно випускає, зокрема виробничого призначення, індивідуального (коротко- або довгострокового) споживання, від характеру та умов роботи підприємства.

Структура служби збуту включає як управлінські, так і виробничі підрозділи.

• *До управлінських підрозділів* зараховують відділ збуту. Останній може включати такі бюро (групи, сектори): замовлень, вивчення попиту, планове, товарне, договірно-претензійне, екс-

портне, рекламне, монтажу, налагодження й технічного обслуговування поставок продукції та ін.

• *До виробничих підрозділів* належать склади готової продукції, цехи (ділянки) комплектації, консервації та пакування готової продукції, виготовлення упаковочної тари, експедиції та відвантаження.

Розрізняють централізовану й децентралізовану службу збуту. За централізованої форми складське господарство адміністративно підпорядковується безпосередньо керівнику відділу збуту. За децентралізованої форми відділ збуту відокремлений від складів готової продукції (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Приклади централізованої та децентралізованої служби збуту на підприємстві

Зміст функцій збутової діяльності готової продукції на підприємстві включає три напрями: планування (прогнозування), організацію, контроль і координацію. Кожен з них складається з ряду функцій, відповідних специфікацій певного напряму.

Планування збуту включає: вивчення зовнішніх і внутрішніх умов; визначення цілей; розробку прогнозів кон'юнктури й попиту; підготовку прогнозів реалізації товарів; складання планів постачання готової продукції; планування оптимальних господарських зв'язків; вибір каналів розподілу товару; планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій, рекламної діяльності; складання кошторису витрат на управління збутом і розподілом.

Організація збуту включає: організацію збору інформації про попит; вибір форм і методів реалізації продукції, способів доставки її споживачу; підготовку продукції до відправлення споживачеві; технологію товароруху; організацію інформаційно-диспетчерської служби, звітності; організацію торгової комунікації, правової та претензійної роботи; організацію стимулювання попиту та рекламної діяльності.

Контроль та координація роботи персоналу служби збуту включає: оцінку відповідності реалізації збутових функцій; аналіз дії збутової служби, а також розроблених заходів щодо координації збутової діяльності та підвищення її ефективтивності; контроль і оцінку ефективності стимулювання збуту й рекламних заходів; корегування виробничої програми відповідно до замовлень, що надійшли.

Основним засобом та інструментом координації діяльності служби збуту є організаційна форма, структура служби збуту, яка відображає розмір фірми, тип і асортимент товарів, кількість і місце розташування покупців, канали розподілу, методи торгівлі, права й відповідальність від вищого до нижчого рівня. Залежно від поєднання цих чинників фірми можуть використовувати такі форми організації служби збуту: функціональну, регіональну, товарну, галузеву, комбіновану (табл. 3.4).

Функціональну організацію служби збуту використовують малі та середні фірми, що мають однорідну номенклатуру товарів. Комерційний директор координує торговельні операції на національному та зовнішньому ринках, рекламу та стимулювання збуту. Керуючий зі збуту на національному ринку організовує роботу збуту за допомогою кількох керуючих зі збуту, здійснює контроль за складуванням, транспортуванням та доставкою товару через завідуючого відділом розподілення.

Таблиця 3.4

РІЗНІ ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МІСЦЕ В НІЙ СЛУЖБИ ЗБУТУ

Організація «за функціями» (товари, ринки, регіони не виокремлюють)	Організація «за товарами» (ринки та регіони не)	Організація «за регіонами» (товари та ринки не)	Організація «за ринками» (товари та регіони не виокремлюють)
Маркетинг-директор	Маркетинг-директор	Маркетинг-директор	Маркетинг-директор
Ринкові дослідження	Ринкові дослідження Товар А Товар Б Товар В	Ринкові дослідження Регіон А Регіон Б Регіон В	Ринкові дослідження Ринок А Ринок Б Ринок В
Планування виробництва та маркетингу	Планування виробництва та маркетингу Товар А Товар Б Товар В	Планування виробництва та маркетингу Регіон А Регіон Б Регіон В	Планування виробництва та маркетингу Ринок А Ринок Б Ринок В
Формування попиту та стимулювання збуту	Формування попиту стимулювання збуту Товар А Товар Б Товар В	Формування попиту стимулювання збуту Регіон А Регіон Б Регіон В	Формування попиту стимулювання збуту Ринок А Ринок Б Ринок В
Управління продажем	Управління продажем Товар А Товар Б Товар В	Управління продажем Регіон А Регіон Б Регіон В	Управління продажем Ринок А Ринок Б Ринок В
Управління сервісом	Управління сервісом Товар А Товар Б Товар В	Управління сервісом Регіон А Регіон Б Регіон В	Управління сервісом Ринок А Ринок Б Ринок В

Регіональну організацію збуту застосовують компанії, які випускають обмежену кількість однорідних товарів і використовують розгалужену розподільну мережу зі значною кількістю торгових точок. Кожен підрозділ у такій організаційній структурі очолює регіональний комерційний директор, підлеглий маркетинг-директору фірми. Така організація дозволяє агентам зі збуту тісно співпрацювати зі споживачами в межах обслуговуваної території та працювати з мінімальними витратами часу й коштів на роз'їзди, оскільки вони проживають на території цього регіону.

Товарна організація збуту формується, коли планується реалізація товарів широкого асортименту й різної номенклатури. Уся відповідальність за планування й розробку стратегій для реалізації певного продукту або групи продуктів покладається на керуючого продуктом (групою продуктів). Керуючий збутом організовує розробку стратегії збуту, прогнозу та кошторису збуту, політики цін і упаковки, заходів з реклами та стимулювання збуту. Торгові уповноважені керують фахівцями зі збуту конкретного товару або групи товарів і несуть відповідальність за формування замовлень та реалізацію товару А (Б, В і т. д.). Фахівці зі збуту конкретного товару є висококваліфікованими працівниками, компетентними у сфері характеристик, призначення та використання товару А, що мають досвід роботи з покупцями.

Галузеву організацію збуту застосовують для постачання однорідної продукції фірмам-споживачам різного профілю (машинобудування, енергетика, хімія, текстильна промисловість та ін.). Така організація служби збуту найприйнятніша для реалізації товарів виробничо-технічного призначення та сировинних продуктів.

Комбіновану організацію збуту найчастіше використовують організації, які екстенсивно розширюють підприємницьку й торговельну діяльність. Комбінована структура збуту, як правило, гнучкіша й має високу готовність до нових вимог розширення номенклатури виробленої продукції, появи нових ринків, нових вимог покупців.

На практиці застосовують різні комбінації структур організації збуту, наприклад, функціонально-продуктову, продуктово-ринкову, регіонально-функціональну тощо. Успішне виконання службами збуту покладених на них завдань і функцій можливе тільки якщо організаційна побудова правильна й враховуватиме всі конкретні умови збутової діяльності.

Очевидним стає той факт, що для реалізації ряду маркетингових функцій необхідна безпосередня участь відділів продажу

(збуту). Зусилля зі збуту продукції певною мірою завжди матимуть місце, оскільки завжди існує необхідність пошуку споживачів, встановлення безпосередніх контактів з ними, спонукання їх до купівлі продукції, здійснення відповідних трансакцій. До того ж у міру насичення ринку, посилення конкурентних впливів такі зусилля повинні бути щораз більшими. Фактично продаж продукції в достатніх кількостях за ціною, що влаштовує товаровиробника та споживача, є головним підтвердженням успішності маркетингових дій, джерелом інформації про шляхи та резерви їх подальшого вдосконалення. Виходячи з цього, організація та планування системи продажів продукції компанії, орієнтація на успішні продажі, їх супроводження повинні бути в центрі уваги системи маркетингового управління. Але з погляду його сучасної системи збутова діяльність компанії має бути не тільки виконавчим органом у загальній системі управління, але й виконавцем деяких маркетингових функцій. Ідеться про вихід маркетингу за межі його спеціалізованих структур, перенесення виконання частини його функцій у сферу обігу.

Так, на думку проф. А. В. Войчака, у колі питань маркетингових підрозділів повинні залишатися такі важливі питання, як маркетингові дослідження, маркетингова товарна, цінова, розподільча і комунікаційна політики, маркетингове стратегічне та оперативне планування, оцінка ефективності маркетингових зусиль тощо.

До того ж відділи продажу (збуту), крім організації останніх, підписання відповідних контрактів, логістики, контролю збуту та рекламаційної діяльності, повинні зосередити увагу на виконанні таких маркетингових завдань, як управління цінами, стимулювання збуту, рекламна діяльність, обслуговування споживачів, управління торговими представництвами і, особливо, стосунками з клієнтами, партнерами з бізнесу, збір необхідної маркетингової інформації тощо.

Одне з головних завдань маркетингу — формування ринків, а не пасивне слідування за побажаннями клієнтів. Без участі відділів продажу (збуту) це завдання повною мірою виконане бути не може.

Такий підхід потребує корекції деяких звичних на сьогодні положень. Так, американська модель маркетингу, яка нині превалює в бізнесовій активності, перебуває розподіл маркетингових інструментів на чотири групи (широковідома концепція «4 Р»). У структурі маркетингових функцій збуту (продажу) окреме місце, на жаль, не відводиться. Отже, комплекс маркетингу має певну

незакінчену, відірвану від конкретної ринкової діяльності форму. Така ситуація є однією з причин недовіри до маркетингових структур, нерозуміння їх значимості, виникнення конфліктів у компанії стосовно визначення ролі кожного підрозділу в досягненні кінцевих результатів [5].

В Україні здебільшого практикують розподіл збутових і маркетингових функцій між різними підрозділами підприємства.

В умовах ринку збут продукції досить швидко й несподівано для багатьох підприємств перетворився на найгострішу проблему. Проблему збуту неможливо вирішити без інтеграції всіх функцій управління на основі маркетингу — об'єднуючої та координуючої функції управління в умовах ринку.

Маркетинг аналізує розбіжності в смаках споживачів і розробляє пропозиції, спрямовані на їх задоволення. Він орієнтований на довгострокову перспективу, а його цілі відбивають загальні завдання підприємства. Продаж товарів гарантує покриття всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, доставкою, задоволенням потреб споживачів. Саме у сфері збуту визначається результативність усіх дій фірми.

Отже, виникає потреба в деяких організаційних змінах. Так, для великих компаній функції маркетингу й продажів можуть бути сконцентровані у відповідних окремих відділах. Але при цьому обов'язковою повинна бути їх підпорядкованість єдиному керівництву на рівні вищого менеджменту.

Для малих і середніх компаній доцільною, на наш погляд, була б організаційна модель, де маркетинг і збут функціонували б у єдиному комплексі (маркетингово-збутові організаційні структури), розподіляючи між собою чітко визначені задачі (рис. 3.3).

Перш за все, виходячи зі специфіки діяльності компанії, необхідно визначити й чітко розподілити задачі, які виконуватимуть маркетинг і збут. Після чого визначити ті маркетингові задачі, які перейдуть до виконання у відділи (бюро, сектори тощо) продажів. Кожна задача повинна бути конкретизована відповідними видами робіт та виконавцями.

Обов'язковим є також встановлення ієрархії. На наш погляд, маркетинговий підрозділ як штаб повинен бути головним, тоді як збутовий — підлеглим.

Відповідно до цього повинна бути побудована схема організаційної структури маркетингово-збутової служби. У цій схемі необхідно врахувати, по-перше, те, що фактично дві вертикальні структури об'єднуються в одну, а по-друге, те, що багато маркетингових задач виконуватимуться спільно під патронатом марке-

тингової служби, що може призвести до їх дублювання. Виходячи з цього, у створюваній структурі повинні бути чітко визначені права й обов'язки кожного з виконавців, їх підлеглість, вертикальні й горизонтальні функціональні та інформаційні взаємозв'язки, рух звітності тощо.

Рис. 3.3. Розподіл завдань між службами маркетингу і збуту [5]

Інтеграція маркетингової і збутової служб потребує також визначення алгоритмів проведення відповідних робіт, термінів їх виконання, уведення відповідних форм документації, розробки й використання дієвих систем стимулювання праці. При цьому головним критерієм оцінки ефективності роботи створеної маркетингово-збутової структури є міра забезпечення своєчасного й у повному обсязі виконання замовлень, досягнення відповідних обсягів товарообігу.

Запропонований підхід до управління маркетинговою та збутовою діяльністю компанії має на меті становлення її торговельної діяльності як процесу в межах єдиних маркетингових, комерційних, ринкових та корпоративних цілей і стратегій. Це у свою чергу вимагає відповідних трансформацій якісних і кількісних

характеристик торгового персоналу. Адже саме останній є одним з головних елементів здійснення програм продажу компанії, оскільки є об'єднуючою ланкою підприємства зі споживачами, засобом донесення до них створених маркетингових цінностей, обличчям підприємства, постачальником інформації, шукачем нових ринків і споживачів.

Сучасна концепція управління продажем вимагає від торгового персоналу підприємства виконання таких завдань:

- пошук потенційних споживачів, перспективних напрямків продажу продукції;
- вибір перспективних споживачів, визначення їх пріоритетності;
- ідентифікація потреб і запитів споживачів;
- взаємодія з наявними й потенційними споживачами, розробка й надання комерційних пропозицій; проведення переговорів, підписання угод;
- здійснення трансакцій;
- представлення компанії та її продукції на ринку, поширення комерційно важливої інформації серед споживачів, презентації товарів;
- обслуговування споживачів: консультування, надання технічної допомоги, відвантаження чи відпуск товарів, їх доставка;
- збирання інформації про стан ринку, динаміку попиту, поведінку споживачів, процеси купівлі товарів тощо;
- створення й розвиток системи тривалих партнерських відносин зі споживачами, підвищення міри їх лояльності;
- участь у реалізації системи маркетингового менеджменту компанії (процеси планування, реалізації заходів, контролю та аналізу).

Основними принципами роботи торговельного персоналу компанії повинні бути такі:

- орієнтованість на ринок, потреби та запити споживачів, вирішення їхніх проблем;
- урахування інтересів компанії, актуальних завдань, які стоять перед нею, орієнтація на її стратегію та політику;
- активний і планомірний пошук споживачів, вигідних ринкових шансів для власної компанії;
- оперативне реагування на зміни в навколишньому бізнес-середовищі;
- оптимальне делегування прав торговельним працівникам, чітке визначення їхньої відповідальності;
- стабільність торговельної структури в поєднанні з її гнучкістю;

• розумні межі контролю за роботою торговельних працівників;
• збалансованість торговельної організації, узгодженість з діяльністю інших підрозділів компанії;
• економічність [5].

Роль і місце торговельного персоналу в системі продажу компанії представлено на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Торговельний персонал у системі продажу підприємства [5]

Маркетинг, як і будь-яка наука, розвивається, змінюються підходи до управління ним, виникають нові тенденції. Відповідно і збутові системи змінюються згідно з вимогами часу. У сучасних ринкових умовах мають місце такі тенденції в управлінні продажем:

1. Посилення уваги до розробки збутової стратегії. Дедалі більше компаній усвідомлюють, що стратегія — важлива сфера, у якій можна досягти довгострокової першості. Фірмам щораз важче зберегти конкурентні переваги лише завдяки стратегіям товару, ціноутворення й просування, тому вони розглядають стратегію збуту як реальну альтернативу їм. Інакше кажучи, збутова стратегія стала важливою стратегічною зброєю в конкурентній боротьбі.

2. Зростання кількості партнерств і стратегічних альянсів. У контексті управління збутовими каналами партнерство й стратегіч-

ний альянс — це встановлення тісних ділових відносин між виробником і ключовими учасниками каналу розподілу в загальних інтересах і для підвищення ефекту від спільної діяльності. На відміну від традиційних каналів розподілу, партнерства й альянси пов'язують виробника і учасників каналу формальніше й ближче, при цьому чітко визнаючи взаємні очікування сторін. Інакше кажучи, канал функціонує як одна команда, а не як набір незалежних підприємців. У результаті розвитку цієї тенденції для створення й підтримки в робочій формі партнерств і альянсів тепер вимагається зміщення акценту в бік управління збутовими каналами. Таким чином, для ефективного управління каналами збуту стає традиційним використання управління мережею поставок, яке включає ретельну розробку відносин протягом усього каналу.

3. Зміщення акценту на управління, направлене на зниження витрат збуту. Останніми роками на підприємствах створюють більш плоскі організаційні структури для скорочення кількості рівнів управління. Така тенденція простежується і в управлінні каналами розподілу, де дедалі більше уваги приділяють зниженню збутових витрат шляхом удосконалення процесів управління.

4. Широке використання технологій. З тенденцією зниження збутових витрат пов'язане також широке використання технологій, оскільки завдяки цьому зростає інтенсивність збуту та його ефективність. Телекомунікації і комп'ютерні технології (особливо зростаюча роль Інтернету), звичайно ж, є основою цього буму технологій. З погляду управління каналами збуту, ця зростаюча роль технологій означає, що менеджери, які управляють каналами, повинні мати ґрунтовніші знання у галузі технологій і, що найважливіше, розуміння того, як вигідно можна їх використати для підвищення ефективності й продуктивності каналів збуту.

5. Зростання ролі поведінкового підходу. До останньої чверті XX ст. канали розподілу розглядали як економічні системи, а соціальним процесам і процесам взаємодії всередині них не приділяли належної уваги. Протягом двох останніх десятиліть на перший план вийшов поведінковий підхід, який розглядає канали збуту ширше, представляючи їх не тільки як економічні, але й як соціальні системи. Таким чином, такі основоположні питання, як використання влади й управління конфліктами в межах збутових каналів, розглядають з погляду поведінкового підходу. При цьому виникає можливість використовувати наукові методи, що вивчають поведінку споживачів. Такий підхід надає в розпорядження менеджменту каналів продажу додатковий набір інструментів.

До поведінкових чинників належать зростання споживчих очікувань, глобалізація ринків і дедалі більша фрагментація місцевих ринків; до технологічних — автоматизація праці торгового персоналу, віртуальні збутові офіси і канали електронного продажу; до управлінських — поступовий перехід до певних варіантів прямого маркетингу, передача функцій збуту стороннім фірмам (аутсорсинг) і об'єднання функцій збуту й маркетингу.

Ці зміни впливають буквально на кожен аспект управління продажем, починаючи зі структури побудови відділу збуту й закінчуючи відбором, підготовкою, мотивацією та матеріальним заохоченням окремих продавців. Компанії вносять зміни в діяльність збутових підрозділів, намагаючись краще задовольняти потребам ринку та вирішити такі важливі завдання.

1. Формування довгострокових відносин з клієнтами, включаючи визначення їх цінності й ранжирування.

2. Створення структури компанії, що забезпечує неабияку гнучкість і вміння пристосовуватися до потреб різних груп покупців.

3. Усунення функціональних бар'єрів усередині організації і ширший обмін досвідом між співробітниками для підвищення результативності та ступеня задоволеності роботою.

4. Зміна стилю управління продажем з командного на наставницький.

5. Використання досягнень науково-технічного прогресу для підвищення ефективності продажу.

6. Використання більш комплексної оцінки результативності роботи торгового персоналу, яка враховувала б весь спектр його діяльності та результати роботи.

Тема 4 *Організація взаємовідносин з комерційними агентами*

У сукупності ринкових процесів сучасного товарного ринку швидкими темпами розвивається торговельно-посередницька діяльність. Вона є невід'ємною складовою господарсько-торговельної діяльності суб'єктів інфраструктури товарного ринку. Під господарсько-торговельною діяльністю розуміють діяльність, яку здійснюють суб'єкти господарювання у сфері товарного обігу, спрямовану на реалізацію продукції виробничо-техніч-

ного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжну діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг.

У багатьох джерелах сутність торговельно-посередницької діяльності ототожнюють з поняттям торгівлі й наголошують, що це ініціативна, самостійна діяльність щодо здійснення купівлі та продажу товарів з метою отримання прибутку. Проте в цьому визначенні не висвітлено багатогранності цієї діяльності, оскільки її необґрунтовано зводять до процесів «купівлі та продажу товарів».

Процес купівлі-продажу, безумовно, є важливою складовою торговельно-посередницької діяльності, але її зміст значно ширший. Адже торговельне посередництво передбачає виконання на користь виробника (продавця) значного обсягу робіт щодо пошуку контрагентів з купівлі-продажу товару, підготовки та здійснення угоди, кредитування сторін, надання гарантій реалізації товару й отримання відповідних коштів продавцем, страхування товарів і ризиків під час транспортування, проведення рекламних заходів із просування товарів на ринки, надання організаційно-комерційних, консалтингових та інших послуг. Виходячи з цього, можна визначити сутність торговельно-посередницької діяльності.

Торговельно-посередницька діяльність — це ініціативна, самостійна діяльність юридичних і фізичних осіб щодо виконання комерційних операцій, пов'язаних з купівлею-продажем товарів та встановленням комерційних зв'язків від імені або за дорученням третьої сторони.

Господарсько-торговельна діяльність, яку здійснюють суб'єкти господарювання у сфері товарного обігу, має різні форми. Однією з них є комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності.

Відповідно до ч. 1 ст. 295 Господарського кодексу України (ГК), комерційним посередництвом (агентською діяльністю) є підприємницька діяльність, що полягає в наданні комерційним агентом послуг суб'єктам господарювання під час здійснення ними господарської діяльності шляхом посередництва від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок суб'єкта, якого він представляє.

Характерні ознаки агентських відносин:

— різновид підприємницької діяльності;

— спеціальний суб'єктний склад:

1) комерційний агент — суб'єкт господарювання (громадянин або юридична особа), який відповідно до визначених агентським

договором повноважень здійснює комерційне посередництво в інтересах та від імені другої сторони за договором (принципала), вступаючи при цьому у відносини з третіми особами; відповідно не є комерційними агентами (а) підприємці, які хоч і діють в інтересах іншої сторони агентського договору (принципала), але від власного імені та (б) підприємці, які укладають угоди від імені принципала стосовно себе особисто; залежно від сфер господарювання, у яких діють комерційні агенти, та пов'язаною з цим специфікою правового становища, можна класифікувати комерційних агентів за сферами їх діяльності: агент у сфері страхування; агент у сфері банківської діяльності; агент у сфері транспорту; агент з туризму; агент у сфері приватизації; митний агент; агент з проведення грошової лотереї; агент з виставок; агент з розміщення та викупу цінних паперів *ІСІ*;

2) принципал (у ГК України — суб'єкт господарювання, від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок якого діє комерційний агент) — особа (фізична або юридична), якій комерційний агент надає посередницькі послуги щодо укладення угод або виконання фактичних дій у сфері господарювання відповідно до агентського договору; згідно з ГК (ч. 1 ст. 295), принципалом може бути лише суб'єкт господарювання, проте в спеціальних нормативно-правових актах щодо специфіки агентських відносин у певних сферах господарювання може бути передбачене й інше; так, наприклад, агенти з туризму, агенти з розміщення лотерей, страхові агенти вправі діяти (і зазвичай діють) в інтересах негосподарюючих суб'єктів — громадян;

3) треті особи — це учасники відносин у сфері господарювання, з якими (щодо яких) комерційний агент укладає договори (виконує фактичні дії) від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок принципала; Господарський кодекс не встановлює вимог до таких осіб, а отже, ними можуть бути будь-які учасники господарських відносин (якщо інше не передбачено спеціальним законодавством) незалежно від наявності у них статусу суб'єкта господарювання;

— підстави виникнення агентських відносин (ст. 296 ГК України) — агентський договір (у разі надання принципалом на підставі договору повноважень комерційному агентові на вчинення відповідних дій) або схвалені принципалом фактичні дії комерційного агента (у разі схвалення принципалом угоди, укладеної в його інтересах комерційним агентом без повноваження на її укладення або з перевищенням наданого йому повноваження, чи після закінчення терміну дії агентського договору);

— змістом агентських відносин є представницькі дії агента, які він здійснює від імені, під контролем і за рахунок принципала;

— мета встановлення агентських відносин — задоволення законних приватних інтересів учасників зазначених відносин — агента (щодо отримання прибутку від надання ним послуг з комерційного посередництва), принципала (щодо укладення комерційним агентом угод чи здійснення фактичних дій з третіми особами від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок принципала), третіх осіб (щодо отримання певних благ на підставі укладених з комерційним агентом угод чи в результаті здійснення ним фактичних дій від імені принципала, на авторитет якого покладаються треті особи);

— встановлення обмежень щодо здійснення агентської діяльності з метою захисту інтересів принципала та інших учасників агентських відносин, а саме: а) закріплена в ч. 4 ст. 295 ГК України заборона агентові укладати угоди від імені того, кого він представляє, та стосовно себе особисто; б) можливість встановлення на рівні закону заборони здійснення агентської діяльності (комерційного посередництва) в окремих галузях господарювання.

Залежно від можливостей сторін агентського договору вибору варіантів своєї поведінки (принципала — щодо довірення виконання дій з комерційного посередництва не лише комерційному агентові, але й іншій особі, а комерційного агента — щодо здійснення комерційного посередництва не лише щодо принципала, але й інших осіб) розрізняють немонопольні та монопольні агентські відносини (ст. 299 ГК України):

— немонопольні агентські відносини виникають, коли суб'єкт, якого представляє комерційний агент, має право довірити комерційне посередництво також іншим суб'єктам, повідомивши про це агента, а останній має право здійснювати комерційне посередництво також для інших суб'єктів господарювання, якщо інтереси суб'єктів, яких представляє комерційний агент, не є суперечливими в питаннях, для вирішення яких запрошено цього агента;

— монопольні агентські відносини виникають, якщо комерційний агент, що представляє суб'єкта господарювання (принципала), немає права здійснювати комерційне посередництво для інших суб'єктів у межах, передбачених агентським договором.

Отже, комерційне посередництво — це різновид господарських правовідносин, що складаються на договірних засадах між агентом (суб'єктом агентської діяльності у сфері господарювання), принципалом і третіми особами щодо представницьких дій агента, які здійснюються від імені, під контролем і за рахунок

принципала з метою задоволення законних приватних інтересів учасників зазначених відносин (агента, принципала, третіх осіб) та з урахуванням публічних інтересів (дотриманням публічного господарського порядку).

Суб'єкт господарювання (підприємець або юридична особа), який за повноваженнями, основаними на агентському договорі, здійснює комерційне посередництво, називається комерційним агентом. Агентські фірми виступають від імені й за рахунок суб'єкта господарювання, якого вони представляють. Свою діяльність агентська фірма організовує відповідно до умов агентського договору.

Агентський договір укладають у письмовій формі і він має двосторонній характер, тобто наділяє правами й обов'язками обидві (усі) сторони договору. В агентському договорі визначають сферу, характер і порядок виконання комерційним агентом посередницьких послуг, права та обов'язки сторін, умови й розмір винагороди комерційному агентові, строк дії договору, санкції в разі порушення сторонами умов договору, інші необхідні умови, визначені сторонами. Важливою умовою договору є узгодження території, у межах якої комерційний агент здійснює свою діяльність. Чинним законодавством передбачено, якщо територію дії агента в договорі не визначено, то вважається, що агент діє в межах території України.

Агентська фірма отримує від товаровиробника або іншого суб'єкта господарювання, якого він представляє, колекції зразків товару, каталоги, прейскуранти, на підставі яких вона шукає покупців. Досить часто агентські фірми створюють у себе демонстраційні зали чи майданчики для показу обладнання, організують рекламу, здійснюють іншу роботу з просування товару на ринок.

Усі витрати комерційного агента зі здійснення діяльності, визначеної угодою сторін, відшкодовуються суб'єктом господарювання, якого він представляє.

Агентська фірма несе відповідальність у повному обсязі за шкоду, заподіяну суб'єкту, якого вона представляє, унаслідок невиконання або неналежного виконання своїх обов'язків. Водночас вона має право на одержання винагороди в розмірах, передбачених агентським договором, а також на відшкодування збитків, яких зазнає внаслідок порушення умов агентського договору другою стороною.

Предметом діяльності комерційних агентів, крім організації обігу продукції виробничо-технічного призначення та виробів

широкого вжитку, є також сприяння товаровиробникам в ефективному використанні виробничих потужностей, розширенні й удосконаленні виробничої кооперації.

Комерційні посередники, як правило, мають тривалі й довірчі відносини з виробниками та володіють інформацією про наявність в останніх унікального обладнання та рівень його завантаженості. За дорученням власника такого майна вони здійснюють пошук виробників, які мають потребу у виконанні певних робіт на такому обладнанні, та створюють умови для укладання угоди про кооперацію або виконання певного обсягу робіт в узгоджений строк за відповідну плату.

Посередник надає замовникові вичерпну інформацію про технічний стан і характеристику виробничого обладнання, умови його використання, порядок та умови розрахунків за виконану роботу, бере участь у проведенні переговорів, укладанні та здійсненні угоди.

Тема 5

Побудова довгострокових взаємовигідних відносин між бізнес-партнерами. Методика встановлення ділових контактів

Ділові зв'язки дуже важливі для менеджерів, які прагнуть до успіху, а невміння їх налагодити може коштувати їм кар'єри. Перед сучасними менеджерами розкриваються унікальні перспективи, і дедалі вони використовують їх нераціонально. Особливо це стосується налагодження ділових зв'язків, але усвідомлення втраченої можливості зазвичай приходить із запізненням.

Уміння налагоджувати ділові контакти — обов'язкова умова успішного функціонування сучасного керівника в конкурентному середовищі. За однакових вихідних даних виокремити людину з натовпу можуть ті відносини, які він побудував і які дозволять йому розширити знання та використати їх на практиці.

Існує три ***види міжособистісних контактів***, які важливі в бізнесі: робочі (ділові), особисті й стратегічні (перспективні). Багато менеджерів постійно працюють над створенням та ефективним використанням робочих контактів, але водночас вони часто випускають з уваги ті можливості, які надають особисті та стратегічні зв'язки.

Ділова мережа контактів стосується побудови відносин з людьми, від яких залежить виконання роботи. Під цим може матися на увазі тісна співпраця з керівником відділу кадрів, щоб переконатися, що вакантні місця посідають потрібні люди, або встановлення зв'язків в інших департаментах з метою завоювати підтримку ініціатив. Контакти необхідні для того, щоб ефективно виконувати щоденну роботу.

Більшість молодих фахівців активно розвивають своє вміння налагоджувати зв'язки, інакше їм просто не досягти успіху в бізнесі. Але в деяких менеджерів не виходить встановити довгострокові контакти або вони не встигли вловити зміни в загальних пріоритетах компанії, тому що загрузли в щоденній рутинній роботі. Надто зайняті фахівці пізно усвідомлюють, що приділяли недостатньо уваги побудові контактів. Коли Ви працюєте по 60—80 годин на тиждень, найлегший спосіб вирватися зі щільного графіка — це відвідати зустріч випускників, щорічні благодійні збори в гольф-клубі або курси підводного плавання. На цих заходах Ви можете познайомитися з багатьма людьми й знайти однодумців. Також у Вас з'явиться унікальна можливість розвинути свої навички спілкування, необхідні кожному професіоналу. Можливо, подібні зустрічі стануть для Вас тим місцем, куди Ви підете найперше, якщо захочете змінити місце роботи.

Є **ділові контакти**, які на даний момент ніяк не впливають на Вашу безпосередню роботу, і з цієї причини Ви можете знехтувати або навіть відмовитися від них без будь-яких наслідків для Вашої кар'єри. Але може статися й так, що ці зв'язки згодом будуть Вам необхідні для просування по службі, для того, щоб вирізнятися на тлі інших претендентів і залишитися на передових позиціях у Вашій професійній сфері. До цих контактів люди звертаються тоді, коли хочуть піднятися кар'єрними сходами».

Стратегічні зв'язки — це найжорсткіший і водночас найважливіший вид міжособистісних контактів, необхідний менеджерам для того, щоб стати керівниками. Багато менеджерів скаржаться на те, що в них не вистачає часу для знайомств, або вони вважають цей спосіб сумнівним. Для того, щоб досягти успіху, потрібно витрачати час з розумом. Менеджери повинні охочіше делегувати свої повноваження й зробити налагодження ділових зв'язків своєю щотижневою звичкою.

Варто зауважити, що важлива не кількість, а якість бізнес-контактів, а також те, як Ви їх використовуєте. Менеджери повинні пам'ятати, що налагодження ділових зв'язків — це двосторонній процес, у якому вони не лише отримують допомогу, але й

пропонують її іншим. У Вас може бути найбільший список контактів у Вашій професійній сфері, але якщо Ви звертаєтеся до нього тільки у випадку, якщо самі зацікавлені в комусь, то далеко Ви не підете.

У деяких країнах ви можете встановлювати контакти безпосередньо, в інших Вам буде потрібен посередник. Певні види груп чи організацій можуть краще підходити для налагодження ділових контактів, ніж інші, залежно від країни. Зустріч у караоке-барі — прекрасний спосіб подружитися в Азії, але навряд чи це спрацює в Європі або США.

Жінки у встановленні бізнес-зв'язків нічим не відрізняються від чоловіків, але жінкам складніше отримати керівну позицію, ніж чоловікам.

Чи виконує торговий персонал компанії яку-небудь роль у ринкових обмінах? Так, але ця роль може бути різноманітна й навіть неприйнятна для традиційного торгового персоналу. Н. Рекхем у своїй книзі «*Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value*» описує чотири різні ролі для торгового персоналу, обслуговуючого такого роду операції.

- Створити нову цінність. Знайти спосіб створення по-справжньому ціннісної пропозиції — або шляхом розробки нового товару, або шляхом дійсно оригінального обслуговування, яке являє реальну цінність, що піддається вимірюванню, для клієнтів.
- Адаптуватися (пристосуватися). Перебудувати свій підхід до продажу так, щоб досягти успіху в продажу на основі операцій (здійснення угод); бажано позбавитися всього зайвого та мінімізувати витрати, пов'язані з продажем.
- «Створити ринок». Знайти способи створення прибутку із самої операції купівлі-продажу або деякі вигоди на додаток до прибутку, який Ви одержуєте від товарів (послуг), які продаєте.
- Піти. Якщо Ви не в змозі знайти спосіб, за допомогою якого можна було б досягти успіху в цьому типі продажів, тоді вам слід серйозно замислитися: про вихід із сегмента ринку, заснованого на операціях (здійснення угод); про відмову від обслуговування клієнтів.

Ділові відносини (*functional relationships*) є довгостроковими відносинами між покупцем і продавцем, засновані на тісній особистій дружбі, які створюють клімат співпраці, що передбачає відкриту й чесну взаємодію між ними.

У випадках, якщо доцільне встановлення ділових відносин, відносини між покупцем і продавцем стають вельми важливим чинником. Як відповідні приклади можна навести фінансове пла-

нування (коли брокер стає довіреною особою свого клієнта) і виконання субпідрядних робіт (у цьому випадку торгові представники фірми встановлюють тісні відносини з товаровиробником). Ділові відносини доцільно використовувати у випадках, коли необхідний високий рівень особистої довіри або продавець володіє унікальними знаннями та кваліфікацією, що забезпечують певну конкурентну перевагу, але можуть встановлюватися і з інших причин, які не мають стратегічного характеру.

Одна з небезпек, пов'язаних з діловими відносинами, для організації-продавця виникає в тих випадках, коли хто-небудь з учасників виходить з них в одностороньому порядку. Якщо, наприклад, фірма-покупець з певних причин змінює свій профіль, то доводиться встановлювати нові ділові відносини. Аналогічно, якщо з фірми-продавця звільняється торговий представник (особливо, якщо він переходить на роботу до конкуруючої фірми), то під загрозою опиняються контакти з відповідною фірмою-покупцем. У деяких галузях, що характеризуються обширними діловими відносинами, звичною вважається ситуація, коли продавець, звільняючись, забирає всіх своїх клієнтів.

Стратегічне партнерство (*strategic partnerships*) є довгостроковими відносинами, за яких партнери роблять значні інвестиції в підвищення рентабельності обох компаній і спільними зусиллями досягають стратегічних цілей. В умовах стратегічного партнерства взаємовідносини встановлюються між двома організаціями та відображають широкий спектр особистих відносин між співробітниками. Таким чином, ці відносини вже не орієнтовані виключно на контакти продавця.

Проте продавець і в цьому випадку продовжує відіграти важливу роль. Партнерські відносини передбачають безпосереднє спілкування зі співробітниками виробничих підрозділів, розробниками товарів та іншими працівниками, проте саме торговий представник несе відповідальність за підтримку тісних відносин. Торгові представники відповідають за забезпечення взаємної рентабельності, що є результатом встановлення партнерських відносин.

Наприклад, компанії «*Procter & Gamble*» і «*Walmart*» встановили між собою відносини стратегічного партнерства. «*Walmart*» навчає компанію «*Procter & Gamble*» ефективним методам управління ланцюгом поставок, застосування яких забезпечує високу рентабельність під час ведення бізнесу зі всіма своїми клієнтами. «*Walmart*» у свою чергу зі значною вигодою для себе користується знанням ринків і маркетинговою технологією «*Procter & Gamble*». Завдяки цьому «*Walmart*» має можливість спільно з

«*Procter & Gamble*» розвивати нові ринки та брати участь у розробці нових товарів. Такі відносини стратегічного партнерства дозволяють обом компаніям раціональніше використовувати ринкові перспективи, що відкриваються.

Методика встановлення ділових контактів

У сучасному динамічному житті часто виникають нестандартні ситуації, які вимагають швидкого, чіткого й адекватного реагування в процесі спілкування. Існує безліч технологій встановлення міжособистісного контакту. Для практичного застосування методики необхідно засвоїти основні принципи. Пропонована методика передбачає послідовне проходження таких п'яти етапів:

- зняття психологічних бар'єрів;
- знаходження спільних інтересів;
- визначення принципів спілкування;
- виявлення якостей, небезпечних для спілкування;
- адаптація до партнера та встановлення контакту.

І етап. Зняття психологічних бар'єрів

Під час першої зустрічі двох людей (наприклад, партнерів з бізнесу) обидва партнери чекають один від одного певних дій. Саме це і впливає на їхні позиції в первинних відносинах. Чекаючи будь-якого впливу з боку іншого (а це, як правило, не є бажаним під час першої зустрічі), людина споруджує — неусвідомлено і невиразно — низку психологічних бар'єрів між ним і собою: підвищені обережність, контроль за висловлюваннями.

Таким чином, дві функції першого етапу — зняття психологічних бар'єрів і зниження напруги — об'єднуються в одну основну функцію, яка полягає в підготовці шляхів для подальшої взаємодії. Основні фактори першого етапу діляться на позитивні й негативні.

Позитивні фактори — це ті умови, які викликають згоду або ведуть до накопичення згод з різних питань. До таких факторів належать: частота згод; їх взаємність та збіг; чергування згод з обох сторін.

Негативним фактором є перш за все настороженість, яка сприяє виникненню бар'єрів. Важливим принципом роботи ініціатора контакту на першому етапі спілкування повинен бути вибір нейтральної теми для розмови.

Таким чином, головне завдання — виключити моменти, які можуть викликати напругу, тривожність або створити психологічний бар'єр між співрозмовниками. У центрі уваги завжди має

перебувати те, що не пов'язано з прийняттям рішення й тому не викликає труднощів. Ініціаторові контакту необхідно дотримуватися кардинального принципу — погоджуватися з усіма висловлюваннями партнера.

Результати I етапу:

— напруженість початкових відносин змінюється розслабленням (релаксацією);

— надконтроль, властивий початковій фазі відносин (як результат очікування впливу з вашого боку), змінюється спостереженням за розвитком відносин;

— тривожність і напруженість зменшуються.

II етап. Пошук спільних інтересів

На II етапі спілкування починається пошук «точок зіткнення», початкових елементів для встановлення контакту з партнером. В основі цього етапу лежить пошук збігів: теми, думки, інтереси, оцінки, переживання. Збіги слугують платформою для зближення. Особливо значущий інтерес типу «хобі», оскільки він вільний і незалежний від особистісних особливостей, розуміється й приймається сторонами як обмін інформацією. Насправді він не тільки дозволяє обмінятися думками, оцінками та судженнями, але й відволікає від «справи», від того, що пов'язано з офіційною стороною спілкування. Тут важливий збіг в оцінках.

Механізми II етапу: інтерес до якого-небудь предмета або теми цілком поглинає свідомість співрозмовника; позитивне емоційне забарвлення теми сприяє тому, що партнер прагнутиме продовжувати розмову і поглиблювати її; свідомість партнера «прикута» до теми «інтересу», і він намагається усунути з поля зору все, що не відповідає й не сприяє її розвитку.

Результати II етапу: встановлення взаєморозуміння завжди викликає бажання продовжувати спілкування і зближення, створює ряд первинних «опорних пунктів» для того, щоб надалі розширити сферу можливої взаємодії; тривале й безперервне спілкування з приводу одного й того самого інтересу сприяє первісній взаємодії (на кшталт співробітництва), яке може тривати. Утворюються передумови й можливості для того, щоб цей стиль поширювався й на інші теми розмови.

III етап. Визначення принципів спілкування

Основна функція III етапу — обмін інформацією та відбір цінних і провідних якостей партнера. Усе, що співрозмовник запропонує вам як принципи спілкування (чесність, прямота і т. п.),

повинно бути вами прийнято. Це сформує в нього готовність до відповідного, прийняття ваших принципів. Ваші взаємини з партнером на III етапі визначатимуться позитивними й негативними факторами.

Позитивними факторами є:

• пропозиція найзагальніших принципів, прийнятних для всіх («я завжди готовий до обговорення», «я думаю, все одно все налагодиться», «я вважаю, що краще не говорити різко: люди можуть образитися» і т. п.); прояв якостей, які збігаються з очікуваним від людини; міра їх впливу на іншого посилюється, якщо передавальний повідомляє те, що приємно приймає;

• швидка й позитивна реакція на запропоноване, як правило, викликає підвищений інтерес до повідомлення.

Негативними чинниками є:

• зображення тих якостей, виконання яких не може бути гарантоване; демонстрація авторитарних якостей; спроби аналізу пропонованих якостей;

• висловлювання сумнівів стосовно принципів, викладених партнером (сумнів щодо їх наявності, ступеня вираженості, щирості тощо).

Основними ознаками початку III етапу є: перші згадки про принципи, якими людина керується у відносинах з людьми й у спілкуванні; підкреслення власних якостей і властивостей; поява повторюваних штампів поведінки, сповіщення про типові звички та вподобання.

Результати III етапу:

• створення певного загального уявлення про якості, які пропонуються партнерами для спілкування. Водночас саме на цьому етапі деякі реальні якості не проявляються (негативні, які є перешкодою для спілкування, які, на думку їх носія, слід «гасити» або не показувати). Вони ретельно приховуються;

• «гальмування» негативних якостей і їх приховування ведуть до того, що вони «вимикаються» на цей період і не грають ролі у спілкуванні; досягненням має стати перше «відчуття взаєморозуміння». Ваш співрозмовник вважає, що розуміє якщо не Ваші якості, то хоча б Ваші бажання, і одночасно «відчуває», що і його розуміють.

IV етап. Виявлення якостей, небезпечних для спілкування

Зазвичай, у кожної людини є деякі особливості, які він приховує від людей. Причини тут можуть бути різні, але їх потрібно враховувати, щоб правильно орієнтуватися в побудові відносин

під час спілкування. Деякі якості (нестриманість, нетактовність, запальність, різкість, грубість тощо) намагаються приховати, тому що вони небезпечні для комунікації, інші (заздрісність, хитрість, улесливість, черствість та ін.) — тому що вони є соціально неприйнятні. Проте серед приховуваних властивостей є й такі, які людина розцінює як власні «слабкості» та не хоче «виставляти на показ».

Основні функції (завдання) IV етапу: пошук тих якостей, які ще не проявилися на попередніх етапах, але які притаманні людині. Оскільки вони не проявлялися раніше, тому що їх «гальмували», уникали показувати повною мірою або приховували, необхідно їх виявити; визначення сили небезпечних якостей стосовно всіх інших, ступеня ймовірності їх прояву, а також кола тих обставин, для яких ці якості призначені (у яких вони проявляються).

Результати IV етапу:

- у результаті пошуків, спрямованих на виявлення негативних якостей партнера, Ви виявляєте ті його риси, які не проявлялися раніше і не були Вам відомі. У процесі виявлення таких якостей ви повинні враховувати також способи їх приховування й виявити мотиви маскування;
- з'ясування тих звичок, які також є перешкодами в спілкуванні (неуважність, недбале вислуховування співрозмовника, перебивання та ін.);
- позитивні якості вашого співрозмовника зафіксуються, негативні будуть мати тенденцію до систематичного прояву, з чим вам потрібно рахуватися.

V етап. Адаптація до партнера і встановлення контакту

Оскільки ви здебільшого вже виявили головні переваги та недоліки свого співрозмовника, створюються передумови для побудови довірчих відносин. Особливо важливим тут є підтримка процесу взаємодії на оптимальному рівні. Це можливо тільки за такого розподілу ролей, коли найраціональніше використовуються ваші потенціали, коли виконання ролі кожного учасника спілкування співвідноситься і збігається з очікуваннями другого. Ролі розподіляються за принципом взаємного доповнення. Крім того, виробляються спільні правила поведінки.

Основними на V етапі є механізми, що регулюють пристосування однієї особистості до іншої (тобто характеристики однієї людини регулюються до тих пір, поки вони не будуть оптимальними з погляду взаємодії з характеристиками іншої). Їх можна

назвати адаптивними. Інші, які забезпечують процес пристосування, пов'язані з корекцією. Це механізми, що визначають оптимальний режим взаємодії під час внесення до нього постійних поправок.

Результати V етапу:

- розуміння не тільки якостей партнера, але й мотивів і причин його дій; формування в партнера в ході спілкування різноманітних психологічних станів, які полегшують контакт: перш за все, комфортності, захищеності, які походять від внутрішньої впевненості у Вашій допомозі під час вирішення проблем;
- поява у співрозмовника впевненості в правильності ухваленого рішення, тому що воно було вироблено вами спільно. Ваше схвалення його поведінки породжує в партнера впевненість у правильності власних намірів і тим самим створює передумови для їх реалізації.

Отже, до основних базових елементів цінності довгострокових взаємовідносин зараховують: умови співпраці та пропозиції, якість відносин і управління інформацією, витрати на відносини.

Оцінка цінності відносин залежить від суб'єкта оцінювання: виробник надає перевагу певним елементам цінності відносин над іншими, що відрізняється від оцінки клієнта в межах тих самих відносин. Існує принципова відмінність в оцінці елементів цінності від особливостей підприємства, тобто форми власності, умов роботи ринків, на яких працює підприємство, фінансового стану підприємства, досвіду роботи та перспектив розвитку підприємства. Попри те, що формування відносин відбувається на основі елементів прямого впливу, Вони характеризуються невисоким впливом на розвиток відносин. З реалізацією відносин між підприємствами відбувається розвиток елементів прямого впливу в напрямі їх кращої реалізації та повнішого вираження.

Встановлення довгострокових ділових відносин є важливим етапом формування іміджу та розвитку будь-якого підприємства. Для того, щоб правильно встановити відносини, необхідно користуватися деякими порадами та звертати увагу на реакцію співрозмовника.

Чим триваліші відносини між бізнес-партнерами й більший досвід спільної роботи, тим важливішого значення набувають елементи непрямого впливу, тобто з часом відбувається розвиток багатогранності відносин і відкриваються ширші можливості для спільної діяльності на основі довіри та лояльності обох партнерів.

Резюме

Зусилля зі збуту продукції певною мірою завжди матимуть місце, оскільки завжди існує необхідність пошуку споживачів, встановлення безпосередніх контактів з ними, спонукання їх до купівлі продукції, здійснення відповідних трансакцій. До того ж у міру насичення ринку, посилення конкурентних впливів такі зусилля повинні бути дедалі більшими. Продаж продукції в достатніх кількостях за ціною, що влаштовує товаровиробника та споживача, є головним підтвердженням успішності маркетингових дій, джерелом інформації про шляхи та резерви їх подальшого вдосконалення. Виходячи з цього, організація та планування системи продажів продукції компанії, орієнтація на успішні продажі, їх супроводження повинні бути центром уваги системи маркетингу.

Підприємства в умовах ринкової економіки значну увагу приділяють проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати їх господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно було обрано канали розподілу товарів, форми та методи їх збуту, від ширини асортименту та якості послуг, пов'язаних з реалізацією продукції, які надає підприємство.

В умовах переорієнтації підприємств на потреби ринку найважливішим питанням є формування політики збуту стосовно мінливих вимог споживачів та високого рівня конкуренції. Економічні показники збутової політики впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності. Для усунення цих проблем необхідним є використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також потрібно застосовувати сучасні моделі й методи вдосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю підприємства. Отже, збутова політика підприємства також спрямована на підвищення ефективності фірми, тому що у сфері збуту остаточно виявляються всі зусилля маркетингу щодо підвищення прибутковості; пристосовуючи збутову мережу під споживача підприємство має більше шансів вистояти в конкурен-

тній боротьбі, саме в цій сфері підприємець перебуває якнайближче до покупця.

Розвиток ринкових відносин, прогрес інформатизації підприємництва викликають необхідність і створюють можливість формування орієнтованих на зближення виробника й споживача організаційних структур збуту. Взаємодія і взаємозалежність виробника й споживача на конкретному ринку є головними чинниками побудови адаптивних організаційних структур збуту. Це викликано умовами конкурентної боротьби, які складаються на ринку, а також необхідністю ефективно пристосовуватися до вимог зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Збутові організаційні структури як органічний елемент системи організації управління підприємництвом у цілому й маркетингом зокрема повинні бути орієнтовані на зростання кількості комерційних угод і потенціалу наявних можливостей. Такі структури мають бути динамічні, оновлюючись на короткострокових, епізодичних і поетапних засадах, мати незначну кількість ієрархічних рівнів і мережевий характер.

З погляду сучасної системи маркетингового менеджменту, збутова діяльність компанії має бути не тільки виконавчим органом у загальній системі управління, але й виконавцем деяких маркетингових функцій. Ідеться про вихід маркетингу за межі його спеціалізованих структур, перенесення виконання частини його функцій до сфери обігу.

Так, у колі питань маркетингових підрозділів повинні залишатися такі важливі питання, як маркетингові дослідження, маркетингова товарна, цінова, розподільча та комунікаційна політики, маркетингове стратегічне й оперативне планування, оцінка ефективності маркетингових зусиль тощо.

Водночас, відділи продажу, крім організації останніх, підписання відповідних контрактів, логістики, контролю збуту, рекламаційної діяльності, повинні зосередити увагу на виконанні таких маркетингових завдань, як управління цінами, стимулювання збуту, рекламна діяльність, обслуговування споживачів, управління торговими представництвами і, особливо, стосунками з клієнтами, партнерами з бізнесу, збір необхідної маркетингової інформації тощо.

Одне з головних завдань маркетингу — формування ринків, а не пасивне слідування за побажаннями клієнтів. Без участі відділів продажів це завдання в повному обсязі виконане бути не може. Такий підхід потребує корекції деяких звичних на сьогодні положень.

Терміни і поняття

Агентський договір укладається в письмовій формі і має двосторонній характер, тобто наділяє правами й обов'язками обидві (всі) сторони договору.

Ділові відносини (*functional relationships*) — довгострокові відносини між покупцем і продавцем, засновані на тісній особистій дружбі, які створюють клімат співпраці, що передбачає відкриту й чесну взаємодію між ними.

Ділові контакти — це ті, які на даний момент жодним чином не впливають на безпосередню роботу, і з цієї причини ними можна знехтувати або навіть відмовитися від них без будь-яких наслідків для кар'єри.

Комерційне посередництво — це різновид господарських правовідносин, що складаються на договірних засадах між агентом (суб'єктом агентської діяльності у сфері господарювання), принципалом і третіми особами щодо представницьких дій агента, котрі здійснюються від імені, під контролем і за рахунок принципала з метою задоволення законних приватних інтересів учасників зазначених відносин (агента, принципала, третіх осіб) та з урахуванням публічних інтересів (дотриманням публічного господарського порядку).

Комерційний агент — суб'єкт господарювання (громадянин або юридична особа), який відповідно до визначених агентським договором повноважень здійснює комерційне посередництво в інтересах та від імені другої сторони.

Посередник — фізична або юридична особа, яка перебуває між виробником і споживачем товарів, послуг тощо, що сприяє встановленню зв'язків між ними.

Поставка — продаж продукції оптовим покупцям, торгівельним підприємствам — для наступного продажу; промисловим організаціям та підприємствам — для переробки та виробничого споживання.

Стратегічні зв'язки — найжорсткіший і водночас найважливіший вид міжособистісних контактів, необхідний менеджерам для того, щоб стати керівниками.

Стратегічне партнерство (*strategic partnerships*) — це довгострокові відносини, коли партнери здійснюють значні інвестиції в підвищення рентабельності обох компаній і спільними зусиллями досягають стратегічних цілей.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає роль збуту продукції в маркетинговій діяльності підприємств?
2. Суть збуту в широкому й вузькому аспектах.
3. Назвіть акценти в переговорному процесі з потенційними клієнтами.
4. У чому полягає процес організації роботи торговельного персоналу?
5. Яка роль і місце торговельного персоналу в системі продажу?
6. Назвіть техніки організації продажу.
7. Наведіть приклади централізованої та децентралізованої служби збуту на підприємстві.
8. Назвіть види міжособистісних контактів, важливих у бізнесі.
9. У чому полягає комерційне посередництво?
10. Які етапи включає методика встановлення ділових контактів?

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Продавців часто називають торговими представниками. Дайте визначення термінів торговий представник, комерційний агент. Кого саме представляє продавець? Чому так важливо розрізняти різні групи, які представляють продавці? Яким чином відмінність у тому, кого саме представляють продавці, впливає на управління продажем?

Вправа 2

На вашу думку, чи зможе *Інтернет* замінити торговий персонал? Занотуйте, у яких ситуаціях Інтернет, найімовірніше, замінить торговий персонал. Які характеристики певної ситуації, найвірогідніше зроблять неможливим (або маловірогідним) використання Інтернету замість менеджера з продажу?

Література для поглибленого вивчення

1. *Багиев Г. Л.* Маркетинг: Учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. — М.: ОАО «Издательство «Экономика»», 1999. — 703 с.

2. *Бурцев В. В.* Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. — 48 с.

3. *Витт Юрген*: Управление сбытом / Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 112 с. — (Успешный менеджмент).

4. *Войчак А. В.* Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.

5. *Войчак А. В.* Маркетинг і збут. Формування ринкової економіки. — К.: КНЕУ, 2009. — Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. — С. 245—250.

6. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учеб. пособие / В. К. Козлов, С. А.Уваров, Н. В. Яковлева и др.; под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. — СПб.: Политехника, 2000. — 322 с.

7. Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм): Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С. А. Новикова, д-ра экон. наук, проф. В. В. Щербакова. — СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1999. — 416 с.

8. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильщиков и др.; под ред А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. — 560 с.

9. *Маслова Т. Д., Бажук С. Г., Ковалик Л. Н.* Маркетинг. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.: иллюстр. — (Серия «Краткий курс»).

10. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.

11. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 496 с. — (Серия «Деловой бестселлер»).

12. *Смирнов И.* Некоторые особенности сбытовой логистики // Новый маркетинг. — 2002. — № 9 (сентябрь). — С. 50—57.

13. *Джонстон М., Маршалл Г.* Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. — 7-е изд. 1 кв.; — СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс». — 2007. — 640 с.

14. *Cummings Betsy.* Listen, Don't Talk: Selling a Solution, Not a Simple Fix, through Consultative Sales // Sales & Marketing Management. — 2001. — March. — P. 65; *Rackham Neil*. The SPIN Selling Fieldbook. — New York: McGraw-Hill Professional Publishing, 1996.

МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ПРОДАЖУ

ТЕМА 1. Місце та роль маркетингу в підприємницькій діяльності торговельно-посередницьких підприємств.
ТЕМА 2. Оптова торгівля як форма відносин між підприємствами. Типологія підприємств оптової торгівлі.
ТЕМА 3. Сутність та значення роздрібної торгівлі. Типологія підприємств роздрібної торгівлі.
ТЕМА 4. Зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі. Маркетингові рішення з ефективної роботи роздрібної торгівлі.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- організацію стимулювання торговельних посередників, власного торгового персоналу та кінцевого споживача;
- завдання, які компанії вирішують за допомогою інструментарію торгового маркетингу;
- місце й роль маркетингу в підприємницькій діяльності торговельних підприємств;
- як спонукати торговельного посередника долучитися до ефективного просування своєї продукції ланками товаророзподільчої мережі до кінцевого споживача;
- спільні риси елементів торгового маркетингу;
- доцільність застосування спільних комунікативних прийомів;
- чинники, що сприяють розвитку торгового маркетингу в Україні;
- інноваційні підходи щодо управління продажем у торговому маркетингу;

- зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі та маркетингові рішення з ефективної роботи роздрібної торгівлі;
- ознаки класифікації підприємств роздрібної та оптової торгівлі;
- напрями покращення діяльності операторів роздрібного ринку на основі сегментації ринку, що дозволяє максимально точно пристосувати свої товари та послуги до визначених груп споживачів, забезпечує гармонізацію з міжнародними класифікаціями, що їх використовують офіційна статистика й різноманітні галузеві асоціації, роздрібних мереж, а також створює умови для конвергенції України в міжнародну спільноту;
- наукові підходи щодо визначення категоріального апарату у сфері роздрібної та оптової торгівлі, що дає можливість уникати існуючих непорозумінь у термінології та визначеннях;
- особливості роздрібної торгівлі Японії, США та Німеччини в таких напрямах (параметрах), як структура галузі, характеристика форматів, поточні тенденції розвитку тощо.

Тема 1 Місце та роль маркетингу в підприємницькій діяльності торговельно-посередницьких підприємств

Поширення маркетингових термінів відбувається під впливом практичної діяльності транснаціональних компаній, персонал яких зазвичай англомовний. Серед маркетологів останнім часом дуже поширені терміни англомовного походження (супервайзер, мерчандайзер, кріейтор та ін.), які вживають навіть тоді, коли зручніше застосувати українське слово. Можливо, популяризатори засмічування рідної мови вважають, що «*merchandising*» — це не всім зрозуміло, а отже більш науково й сучасно. Так, якщо в практиці бізнесу з цією метою застосовують такі терміни, як «*trade promotion*» (стимулювання торгової ланки), «*sales promotion*» (стимулювання збуту), «*trade marketing*» (трейдмаркетинг, торговий маркетинг), «merchandising» (мерчандай-

зинг), то в теорії маркетингу сьогодні ще не існує єдиного підходу й термінології для ідентифікації загальної сутності зазначених маркетингових елементів. Практики часто не відокремлюють діяльність з продажу від діяльності з поширення інформації, крім того, розробляючи згадані інструменти власними силами, підприємці найчастіше відокремлюють їх один від одного та планують як окремі заходи. Нині дискусійними є питання щодо належності перелічених заходів до певної групи в класифікації маркетингових дій підприємства, а також щодо терміна, який би ці дії об'єднував.

З огляду на вищевикладене існує потреба в узагальненні та структуризації накопичених теоретичних досліджень і практичного досвіду щодо елементів торгового маркетингу й розгляду їх з позицій системного підходу.

Зростання конкуренції на вітчизняному ринку спонукає підприємців як до вдосконалення вже застосовуваних маркетингових елементів, так і до пошуків нових ефективних прийомів, що у свою чергу веде до зміни структури маркетингу підприємств.

Стимулювати, як зазначена в словниках, означає «надати руху». Водночас стимулювання збуту вважається не настільки універсальним засобом збільшення обсягів продажу, як реклама, оскільки його застосування має епізодичний характер або являє собою кінцеву складову все тієї ж реклами. Тому відповідні витрати включають до рекламного бюджету [5; 8].

Стимулювання збуту, незважаючи на його практичну важливість, не отримало такого інтересу з боку академічних кіл, як реклама. Більшість дослідників погоджуються з ефективністю стимулювання в підвищенні короткочасного продажу, але дискутують щодо його довготривалого ефекту. До того ж простежується, що ймовірність повторної покупки для торгової марки після покупки, що просувалася, нижче, ніж після покупки, що не просувалася. Виокремлюють такі причини:

1. Стимулювання збуту — «зовнішній» стимул, тому одного разу усунутий споживачем, найімовірніше, уже не створить повторних покупок.

2. Цінові очікування споживачів (або рекомендована ціна) знижуватимуться, і причиною цього буде стимулююча ціна, що засіла в пам'яті споживача, змушуючи його обурюватися, оскільки потрібно сплачувати «нормальні» ціни, встановлені після стимулювання.

3. Стимулювання (заохочення) «використовувати» обмежені можливості покупців, неспроможність яких зробити повторну

покупку після акції стимулювання зменшуватиме відсоткову норму вже звичної повторної покупки.

4. Стимулююча ціна зменшить оцінку торгової марки, тому що люди послуговуються ціною як замінником міри якості, оскільки нижча ціна може знизити цінність торгової марки в очах покупців.

5. Постійні покупці накопичують товар протягом акції зі стимулювання й після купують менше [15].

Інші дослідники вважають, якщо покупці задоволені торговою маркою, що просувалася, то в майбутньому вони, найімовірніше, робитимуть повторні покупки. Існує також доказ того, що цінові заохочення не є нижчими за сприйняття споживачами якості торгових марок і що вони не змінюють тенденції довготривалого продажу для сталих торгових марок. Ще одна дискусія стосувалася спонукальних властивостей заохочення споживачів: вони швидко обертаються між торговими марками чи просто змінюють їхні купівельні регулюючі рішення. Дослідження виявляють одну з найкритикованіших схильностей програм стимулювання збуту — їхню опору на продаж як ультимативний критерій результативності стимулювання збуту.

Відсутність консенсенсу серед дослідників щодо ефекту стимулювання — це не єдина проблема, що привертає увагу під час вивчення існуючої літератури.

Проф. В. Є. Хруцький уважає, що разом з рекламою важливе місце в просуванні продукту на ринку посідає ***стимулювання збуту*** *— розробка заходів, різного роду нововведень зі стимулювання збуту, прискорення сприйняття продукту (особливо нового) потенційними споживачами*. Але тільки цим елементом стимулювання збуту не обмежується. Необхідно вибрати сегмент, на якому оперуватиме підприємство, виокремити цільовий ринок, також визначити ті прийоми й заходи в роботі з торговими посередниками й споживачами зі стимулювання їх зацікавленості в збуті саме вашої продукції [9].

М. Леві та Б. А. Вейтц у книзі «Основи роздрібної торгівлі» зазначають, що «для залучення уваги покупців та інтенсифікації покупок роздрібні торговці використовують арсенал засобів, пов’язаний із просуванням. Особливість просування в торговельному маркетингу пов’язана з тим, що його використовують насамперед стосовно до торговельної послуги, а не якого-небудь конкретного товару. Методи комунікації з покупцями поділяються на платні (реклама, візуальне подання пропонованого товару, особисті продажі, **стимулювання збуту** — спеціальні розпрода-

жі, презентації, премії, купони, ігри, конкурси, лотереї) і безкоштовні (зв'язки з громадськістю, «реклама з вуст у вуста»)».

Проф. Т. О. Примак уважає стимулювання збуту не таким універсальним способом збільшення обсягів продажу, як реклама, оскільки його застосування має епізодичний характер або є кінцевою складовою реклами. На її думку, якщо реклама спонукає до бажання придбати товар, то стимулювання збуту заохочує купівлю.

Проаналізуємо існуючі визначення категорії «стимулювання збуту» (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ»

Автор (джерело)	Зміст визначення
Т. О. Примак	*Стимулювання збуту — оплачувальна форма короткочасного інформаційного впливу на споживачів та партнерів з метою спонукання перших до купівлі товару та останніх до співпраці.* *Стимулювання збуту — спонукальні засоби (здебільшого короткострокові), покликані прискорити продаж окремих товарів чи послуг споживачам або дилерам і (або) збільшити його обсяг. Стимулювання збуту заохочує купівлю* [8]
О. О. Майборода	*Стимулювання продажу — заходи, націлені на продаж товарів, які стимулюють купівлю споживачів та ефективність дистриб'юторів.* *Прямий засіб переконання, основою якого слугують зовнішні стимули, а не притаманні продукту властивості. Вони викликають у людини негайне бажання купити товар* [5, с. 53]
Н. В. Бутенко	*Стимулювання збуту — різні види маркетингової діяльності, що на визначений час збільшують вихідну цінність товару чи послуги та прямо стимулюють купівельну активність споживачів, роботу дистриб'юторів і торгового персоналу.* *Стимулювання збуту — маркетингова діяльність, відмінна від реклами, пропаганди та особистого продажу, що стимулює покупки споживачів і ефективність дилерів: виставки, демонстрації, різні неповторювані збутові зусилля* [1]
С. С. Гаркавенко	*Стимулювання збуту — форма просування товарів шляхом короткострокового використання стимулів з метою заохочення споживачів і посередників до здійснення купівлі* [2, с. 409]
Т. Л. Мостенська	*Стимулювання збуту — короткочасні примусові заходи заохочення споживачів до купівлі товару (знижки, розпродажі, лотереї тощо)* [7, с. 16]

Міжнародна торгова палата (*The International Chamber of Commerce*) визначила **стимулювання збуту** як маркетингові засоби й прийоми, що їх використовують з метою зробити товари і послуги привабливішими, забезпечуючи, таким чином, певні додаткові вигоди в грошовому або натуральному вигляді або очікування такої вигоди. Міжнародний кодекс з практики стимулювання збуту Міжнародної торгової палати (1986) охоплює такий спектр питань, пов'язаних із просуванням: преміальні пропозиції всіх видів; знижені ціни й безкоштовні пропозиції; розповсюдження торгових штампів, ваучерів і зразків; стимулювання, пов'язане з благодійністю; призове стимулювання всіх типів, включаючи стимулюючі програми [3].

На думку Н. В. Бутенко, стимулювання збуту містить у собі такі заходи: 1) мерчандайзинг — оформлення місця продажу; 2) упакування, етикетку, ярлик; 3) покупку з подарунком; 4) покупку зі знижкою за купонами; 5) фірмові сувеніри; 6) змагання, ігри, розиграші, лотереї, конкурси, вікторини; 7) демонстрацію товару; 8) дегустацію товару; 9) семплінг — пропозицію зразків товару та ін.

Виокремлюють такі завдання стимулювання продажу:

- заохочення купівлі значних партій товару;
- стимулювання торгівлі в міжсезоння, збільшення кількості клієнтів і рівня позасезонного продажу;
- завоювання частки ринку на нетривалий період;
- залучення нових споживачів;
- переманювання споживачів від конкуруючих марок;
- надання споживачам можливості «завантажитися» відомим товаром;
- утримання й заохочення лояльних споживачів.

Стимулювання продажу має багатоцільову спрямованість, типи цілей стимулювання продажу наведено на рис. 4.1. Вибір мети залежить від об'єкта майбутньої дії.

Існує кілька типів цільових аудиторій:

1. Споживач, який, безумовно, має найбільшу значущістю, і вся політика маркетингу зводиться до дії саме на споживача. Широкий спектр прийомів стимулювання продажів було створено з єдиною метою — найефективнішим чином привернути споживача й задовольнити його запити. Споживачеві віддано пріоритет, оскільки всі інші об'єкти є лише посередниками, і дія на них виявляється для посилення дії на споживача.

Цілі стимулювання, зверненого до споживача, зводяться до:

- збільшення кількості покупців;
- збільшення кількості товару, купленого одним покупцем.

2. Продавець. Здатність і вміння продавця продати товар не повинні бути залишені без уваги з боку виробника. На користь фірми стимулювати, заохочувати й нарощувати ці якості. Головна мета стимулювання, зверненого до продавця перетворити байдужого до товару продавця, на високомотивованого ентузіаста.

3. Торговий посередник, будучи природною ланкою між виробником і споживачем, є специфічним об'єктом стимулювання, який виконує в даному випадку регулюючі функції. При цьому цілі стимулювання можуть бути такими:

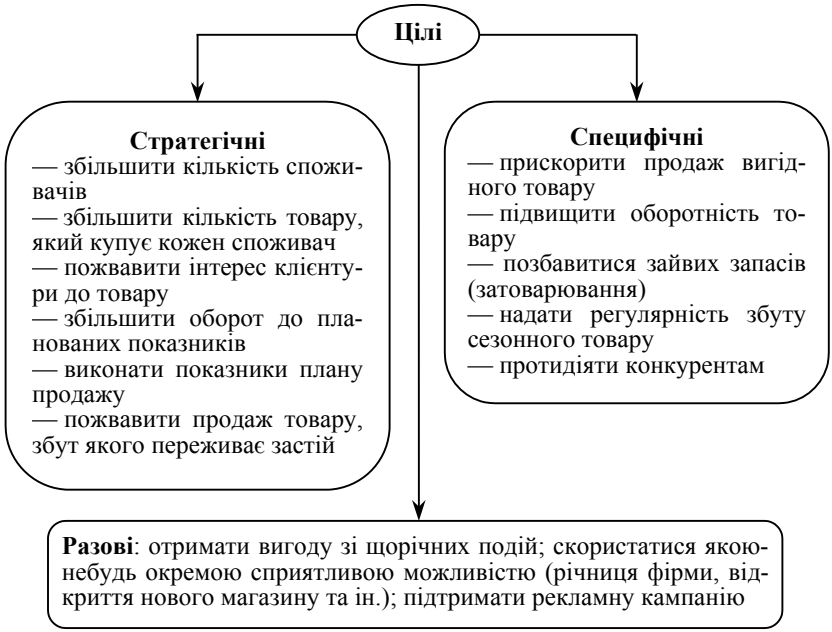

Рис. 4.1. Типи цілей стимулювання продажу

Переваги стимулювання продажу:

- швидший вплив на попит, порівняно з рекламою;
- забезпечення постійного пошуку нових ідей з урахуванням еволюції ринку та змін менталітету покупців;
- ефективніше, порівняно з іншими формами комунікативної діяльності, забезпечення гармонічного просування товару на ринок;
- можливість особистого контакту з потенційними покупцями;
- широкий вибір засобів стимулювання збуту;

• покупець може одержати щось коштовніше та більший обсяг інформації про фірму;

• можливість збільшити ймовірність імпульсивної покупки.

Недоліками стимулювання продажу є:

• покупці звикають до стимулювання;

• покупці чекають, коли потрібні їм товари стануть об`єктом стимулювання.

Стимулювання споживача містить у собі безкоштовні зразки, купони, знижки, конкурси, премії, пільгові упакування товарів, можливість повернення сплачених за товар грошей та ін.

Проведення заходів щодо стимулювання збуту на сьогодні набуває дедалі більшого розвитку і є ефективним та порівняно недорогим методом залучення потенційних покупців.

Заходи стимулювання продажу, спрямовані на власний торговий персонал

Метою такого стимулювання є збільшення обсягу продажу в торгових відділеннях самого підприємства, заохочення найактивніших працівників, додаткова мотивація їхньої праці, сприяння обміну досвідом.

1. Премії-винагороди за досягнуті результати, які становлять здебільшого від одного до трьох місячних окладів. Цю премію не варто подрібнювати, краще стимулює одна досить солідна виплата.

2. Премії за досягнення особливих показників, каталогізації товару, перевиконання показників у період спаду ділової активності або мертві для цього товару сезони.

3. Присудження балів за кожний понаднормовий продаж. Ці бали сумуються і працівник може сам обрати собі подарунок відповідно до зароблених балів.

4. Захоплюючі туристичні поїздки за рахунок фірми для тих, хто домігся найбільших успіхів у роботі.

5. Надання кваліфікованим продавцям додаткової оплачуваної відпустки.

6. Конкурси продавців з нагородженням переможців.

7. Збільшення участі найкращих продавців у прибутках підприємства.

8. Проведення конференцій продавців.

9. Моральне стимулювання. Надання звань: «Кращий за професією», «Кращий працівник», почесні вимпели, право на особливий робочий одяг, поздоровлення від керівників на традиційні та особисті свята.

Заходи стимулювання продажу, спрямовані на посередників

Ці заходи вирішують такі завдання: стимулювання збільшення обсягів роздрібного продажу, стимулювання реалізацій максимальних партій товару, зменшення часових коливань продажу, обмін передовим досвідом з реалізації конкретних товарів.

1. Знижки за купівлі домовленої кількості товару, партії.
2. Пропонування домовленої кількості одиниць товару посереднику безкоштовно за умови закупівлі ним певної кількості цього товару.
3. Премії «штовхачі», які виплачують дилерам за продаж товарів понад домовлену кількість за певний проміжок часу.
4. Організація конкурсів дилерів.
5. Участь продавців у спільній з виробником рекламній кампанії з відповідною компенсацією витрат продавців на рекламу, забезпечення торговців безкоштовними рекламними матеріалами.
6. Організація нарад дилерів, на яких вони обмінюються досвідом роботи, а також оголошуються підсумки щорічних конкурсів, відбувається церемонія нагородження, що поєднується з приємним відпочинком у мальовничих куточках.
7. Торговий залік, коли посередник отримує певну знижку за включення товарів підприємства до своєї номенклатури, за рахунок чого компенсується частина його додаткових торгових витрат.
8. Безкоштовне підвищення кваліфікації персоналу торгового посередника, особливо коли йдеться про технічно складну продукцію підприємства-виробника.

Заходи стимулювання продажу, спрямовані на споживача

Найчастіше ці заходи мають на меті ознайомити споживача з новинкою, спонукати його до купівлі, збільшити кількість товарних одиниць, які купує той самий покупець, заохотити прихильників конкретної торгової марки та постійних покупців, зменшити коливання продажу товарів.

1. Знижки:

- знижки, які пропонують за умови придбання домовленої кількості товарів;
- бонусні знижки постійним покупцям (5 %);

• знижки на сезонних розпродажах товарів (30 %);
• знижки з приводу ювілею підприємства, національного свята, традиційного свята;
• знижки певним категоріям споживачів (діти, студенти, пенсіонери);
• знижки на застарілі моделі товару за переходу підприємства на масове виробництво нових моделей;
• знижки за купівлі товарів за готівку — сконто;
• знижки за купівлі нового товару з поверненням старої моделі;
• знижки миттєвого розпродажу (1 година).

2. Поширення купонів, тобто своєрідних сертифікатів, які видають споживачеві з правом отримання знижки за купівлі конкретного товару. Купони вкладають в упаковку, друкують у газетах.

3. Різноманітні премії, які пропонують у речовій формі. Це може бути фірмова майка, сумка, що їх вручають покупцю за умови купівлі конкретної кількості товару.

4. Безкоштовні зразки, які застосовують для просування на ринок нових товарів, передають потенційним покупцям у тимчасове користування.

5. Ігри, конкурси, лотереї, вікторини, які допомагають привернути увагу потенційних споживачів до заходів, а тим самим і до товару або його виробника.

6. Підкріплення товару наданням споживчого кредиту, безкоштовних супутніх послуг (транспортування, монтаж, гарантії).

7. Певні види упаковки, які можна використовувати після споживання.

У кількісному відношенні стимулювання продажу насамперед спрямоване на споживача. Воно звернене до найширших мас і має на меті забезпечити продаж товару, створити потік споживачів безпосередньо в тому місці, де здійснюється продаж товару. У цьому полягає відмінність стимулювання від прийомів прямого маркетингу, що звернені безпосередньо до кожного потенційного покупця для того, щоб спонукати його до замовлення товару поза місцем торгівлі.

Отже, ***головне завдання стимулювання збуту — затвердити цілі, зорієнтовані на продаж, шляхом заохочення покупців скористатися продуктом уперше, прискорення процесу купівлі-продажу товарів та послуг або підтримувати використання його на основі, що вже склалася (фіделізація клієнтури). Основною метою діяльності зі стимулювання є підштовхнути покупців до дії, ініціювати серію поведінок, результатом якої стане довготривала купівельна активність.***

Практику стимулюючих заходів з прискорення процесу купівлі-продажу товарів та послуг необхідно розглядати з погляду таких характеристик (параметрів): обирати прийоми й засоби, які зазвичай використовуються на тимчасовій основі; робити товари й послуги привабливішими для посередників і кінцевих споживачів, забезпечуючи їм певні додаткові вигоди чи заохочення (стимул) або ж очікування такої вигоди, у грошовому чи натуральному вигляді і/або послуги, до того ж негайно або пізніше, безплатно або обумовлено. Наведені визначення стимулювання збуту містять ідею про те, що стимулювання збуту є тимчасовою й відчутною модифікацією пропозиції, мета якої — безпосередньо впливати на поведінку споживача (сформувати модель поведінки), роздрібного торговця та інших посередників внутрішнього ринку, а також власного торгового персоналу з метою спонукання перших до купівлі товару та останніх до співробітництва.

У відповіді на питання про те, що ж таке **торговий маркетинг**, дотепер немає єдності думок.

Наприклад, Ж.-Ж. Ламбен дотримується погляду, що торговий маркетинг має місце на стадії взаємодії виробника продукції та продавців (оптових і роздрібних). Тобто, підприємства роздрібної торгівлі розглядаються не як конкуренти або партнери в каналі збуту, а як єдині клієнти. Таким чином, сфера використання торгового маркетингу обмежується контактом «виробник товару — магазин» [7].

На думку Р. Морріса, торговий маркетинг — це частина загальної структури маркетингу виробничого підприємства і основна його мета — забезпечити міцне положення бренда на ринку, «проштовхнути» товар через торгову мережу до споживача. У цьому випадку сфера використання торгового маркетингу контролює контакт «виробник товару — кінцевий споживач» [10].

Російська Інтернет-енциклопедія «Wikipedia» дає таке визначення **трейд-маркетингу** (торговий маркетинг). Трейд-маркетинг — це комплекс знань про збільшення попиту на рівні оптової та роздрібної торгівлі, тобто маркетингової комунікації та інших заходів у мережах дистрибуції, а не на рівні кінцевого споживача [14].

Приблизно однієї думки щодо прийняття маркетингових рішень у сфері діяльності торговельних підприємств дотримуються російські вчені О. В. Бріжашева, В. В. Нікішкін та А. Б. Цвєткова, які вважають, що суб'єктами торгового маркетингу є підприємства роздрібної торгівлі, які за допомогою маркетингового інструментарію впливають на формування попиту кінцевих споживачів,

та пропонують таку градацію зон застосування маркетингу (рис. 4.2 [3, 11, 12].

Рис. 4.2. Зони застосування різних видів маркетингу

На думку П. Е. Чернозубенко, торговий маркетинг (*Trade Marketing*) — комплекс заходів, направлений на підвищення ефективності взаємодії з учасниками дистрибуційного ланцюжка [15].

Торговий маркетинг — це діяльність, направлена на вивчення та задоволення потреб торговельної ланки, комплекс маркетингових заходів, покликаних вирішувати задачі присутності продукції в торговельних мережах на найкращих місцях і за рекомендованою ціною.

Отже, частина фахівців, які займаються цим питанням, дотримуються «класичного визначення трейд-маркетингу» і вважають, що сфера торгового маркетингу обмежується «товаророзподільчим ланцюжком постачальник — кінцевий пункт споживання (місце продажу)» та переконані, що діяльність не спрямована на кінцевого споживача. Проте їхні опоненти (переважно вчені теоретики) стверджують, що сфера застосування торгового маркетингу спрямована на взаємодію та стимулювання ланцюжка «виробник товару — оптовик — роздріб — кінцевий споживач».

На думку проф. Л. А. Брагиної та проф. Т. П. Данько, торговий маркетинг — це дієва позиція суб'єктів ринку, що здійснюють «якісне» просування товарів і послуг до конкретного споживача [2]. Істотний недолік цього визначення полягає в неточній характеристиці суб'єктів торгового маркетингу, що невиправдано розширює сферу його застосування.

Заслуговує на увагу також підхід, розроблений Т. Амблером. На його думку, торговий маркетинг можна розглядати як певний інструментарій, який впливає на деякі фази (або етапи) процесу

споживання. Проводячи при цьому певні розмежування, Т. Амблер пояснює, що в певних випадках роздрібні торгові послуги можуть надавати оптовики або навіть самі виробники товарів [3].

Аналіз різних джерел у сфері маркетингу дозволив зробити висновок про неоднозначність визначення торгового маркетингу на сучасному етапі. Наведені питання мають дискусійний характер. Також, на нашу думку, можна констатувати відсутність достатньо аргументованого та ґрунтовного підходу щодо місця та ролі маркетингу в підприємницькій діяльності торговельних підприємств та розуміння понятійного апарату.

Розвиток ринкових відносин в Україні стимулює процеси дифузії між теорією та практикою маркетингу. Зокрема підвищений інтерес, що виявляють останнім часом теоретики до переосмислення термінів маркетингу, викликаний революційними змінами, пов'язаними з його застосуванням на практиці.

На нашу думку, термін **«торговий маркетинг»** є найточнішим, а тому й доцільніший у розумінні комплексної діяльності щодо формування й розвитку системи стимулюючих заходів під час взаємодії суб'єктів господарювання у сфері товарно-грошового обміну, які реалізовують свої комерційні інтереси, шляхом найефективнішого задоволення запитів споживачів (або платоспроможного попиту) та створення значущих для них цінностей, враховуючи вимоги ринку. Розглядаючи таку діяльність крізь призму як роздрібної, так і оптової торгівлі, не можна ігнорувати багатоцільову спрямованість цих процесів.

Уважаємо за необхідне включати до сфери впливу торгового маркетингу й оптову торгівлю. Не можна не погодитися з М. П. Балабан у тому, що економічна суть оптового продажу товарів народного споживання, на відміну від роздрібного, полягає в тому, що товари продаються не для особистого споживання, а для подальшого перепродажу у сфері обігу. Оптовий продаж товарів спрямований на виконання основної функції торгівлі — організацію постачання роздрібної торгівлі необхідними товарами. Продаж товарів повинен бути організований так, щоб забезпечити своєчасне постачання роздрібним торговим підприємствам товарами, сприяти прискоренню товарообігу та зниженню витрат обігу. Торгівля є ланкою, що поєднує виробництво й споживання. Вона є необхідною умовою безперервності процесу відтворення й обігу суспільного продукту [1].

Відмінне розуміння цілей і завдань торгового маркетингу може визначати його різну практичну реалізацію. Розглянемо основні погляди на сутність і складові торгового маркетингу й охарак-

теризуємо варіанти найефективнішого застосування комплексу маркетингу в сучасних умовах.

У термінологічному словнику маркетингу, складеному академіком, проф., д-м екон. наук Г. Л. Багієвим, торговий маркетинг (*Trade Marketing*) визначається як «комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності взаємодії з учасниками дистриб'юційного ланцюга. Торговий маркетинг розглядає ринок як можливість реалізувати наявний товар, «проштовхнути його до споживача», зробити його більш доступним для покупця, донести інформацію про нього найбільш доступним для споживача чином» [3].

Російські вчені В. В. Нікішкін та А. Б. Цвєткова вважають, що сфера торгового маркетингу охоплює діяльність на ринку торговельно-посередницьких послуг, пов'язану з оптовими перепродажами й роздрібною реалізацією товарів кінцевому споживачу. Торговий маркетинг — це маркетинг торговельних послуг, що включають закупівлю товарів і формування торговельного асортименту відповідно до попиту покупців, організацію торговельних процесів і обслуговування населення, надання інформації споживачам і внутрішньо-магазинну рекламу, надання додаткових торговельних послуг тощо [12].

Н. Бориславська під торговим маркетингом розуміє «активний вплив на різні ланки збутової мережі. Це мотивація до роботи з брендом усіх, хто стоїть між товаром і споживачем. Від капітанів оптової торгівлі до продавців привокзальних кіосків» [3]. На її думку, торговий маркетинг передбачає довгострокове співробітництво виробника й представників роздрібної ланки шляхом упровадження накопичувальних програм стимулювання продажу, учасники яких можуть одержати різноманітні призи залежно від обсягу закупівель. Організація промо-акцій для споживачів у вигляді національних розіграшів найдоцільніша на етапі виведення на ринок нового продукту, тому що забезпечує широке охоплення цільової аудиторії й досягнення високої міри «впізнання» торговельної марки. Перевагою проведення промо-акцій безпосередньо в конкретних торговельних точках є гарантоване й негайне одержання покупцями призів, що для них цікавіше, ніж малоймовірний шанс коли-небудь виграти суперприз. При цьому більшу частину призового фонду, як правило, складає сам рекламований продукт. Характерна риса таких акцій — висока активність споживачів і наявність потенційної можливості «переманити» їх у виробників марок-конкурентів.

Стосовно застосування інструментарію маркетингу торговельних підприємств, то до традиційних складових маркетингового

комплексу (товар, ціна, канали розподілу й просування), більшість авторів уважають за необхідне додати ще три додаткових фактори — місце розташування, контактний персонал і оформлення магазину (або атмосфера), — що впливають на маркетингову діяльність підприємств торгівлі [2, 3, 5, 8, 12, 15].

Чинники, що сприяють розвитку торгового маркетингу в Україні

Сучасний етап розвитку роздрібного ринку України характеризується зростанням кількості великих організацій роздрібної торгівлі та розміром торгових площ. Великі роздрібні мережі отримали можливість диктувати певні умови товаровиробникам, власникам товарних марок. Зважаючи на це, можна говорити, що тиск ринку, перенесений на постачальників, які найвіддаленіші від споживача, але повинні найперші навчитися відчувати ринок. У позиціонуванні акцій операторам роздрібного ринку дійсно важливою є ініціатива постачальника / товаровиробника, який перебуває в ситуації, коли необхідно застосувати засоби й прийоми, що дозволять збільшити збут. З цією метою вони звертаються до певних маркетингових інструментів, серед яких торговий маркетинг посідає особливе значення.

Успіх кожної прямо-акції залежить від точності її спрямування: чим правильніше визначено сегмент покупців, якому буде зроблена пропозиція, тим більшу віддачу одержить акція, тим вірогідніша повторність покупок після завершення акції. Дані про покупки клієнтів, які почали обирати новий продукт, дозволять однозначно оцінити і точність позиціонування, і вплив на продаж інших продуктів. Маючи партнерські домовленості з родрібною мережею (рітейлом), постачальник / товаровиробник може без опитування й додаткових досліджень дізнатися про реакцію споживачів на свою рекламну кампанію — хто саме (соціально-демографічний розріз), якою мірою, на якому етапі, у якому регіоні відгукнувся на стимулюючі заходи. За допомогою посередників товаровиробник максимально близько, не знімаючи з полиці, наближає до споживача свої товари, напряму інформуючи його про вигоди (переваги товару, особливі умови придбання, бали) через sms, web, додатковий касовий чек, інфо-кіоски. Таким чином, програма лояльності стає зв’язуючою ланкою не тільки між покупцем і продавцем, але й між покупцем і товаровиробником.

Можливо виокремити такі основні чинники, що сприяють розвитку торгового маркетингу в Україні.

- Зниження ефективності традиційних форм комунікацій зі споживачами. Перенасиченість інформаційного простору, наприклад, рекламою, призводить до того, що на неї просто не звертають уваги.
- Загострення конкуренції як між товаровиробниками, так і між роздрібними торговельними мережами.
- Розвиток сучасних технологій, що сприяють упровадженню локального та прямого маркетингу (Інтернет-маркетинг, телемаркетинг, телефон-маркетинг, sms-маркетинг).
- Індивідуалізація потреб споживачів. Сучасний покупець вимогливіший до товарів, інформованіший, ретельніше підходить до здійснення покупки.
- Необхідність здійснення додаткового впливу на споживачів та досягнення їх лояльності, забезпечення додаткових відвідувань торгової точки.
- Опосередкований та слабкий зворотний зв'язок у традиційному комплексі просування. Доповнення маркетингових комунікацій системами миттєвого відгуку дозволяє усунути цей недолік.
- Можливість отримання окремих переваг перед конкурентами.

Інноваційні підходи щодо управління продажем у торговому маркетингу

Високодинамічне й надзвичайно конкурентне середовище вимагає відповідальнішого та гнучкішого підходу до управління продажем у торговому маркетингу — готовність мислити та діяти нестандартно, а також бути чутливим до змін.

Досвід використання *BTL*-технологій на зарубіжних ринках доводить реальну необхідність впливу на споживача методами непрямої реклами, у тому числі й безпосередньо в точках продажу. При цьому найефективнішим є використання багаторівневої моделі просування продукту (стратегія «*Pull&Push*» — «тягни-штовхай») від виробника до кінцевого споживача. Відчутні переваги приносить також посилення просвітницької ролі промоакцій і використання інноваційних підходів щодо управління продажем у торговому маркетингу.

Під час використання **технології *«секретний покупець» («Mystery Shoppers»)*** представники компанії-виробника або рекламного агентства можуть, наприклад, здійснювати контроль

участі продавців у проведеній рекламній акції за допомогою відвідування торговельних точок під виглядом звичайних покупців. Технологія «*Mystery Shoppers*» — це метод збору інформації під час проведення маркетингового дослідження, що здійснюється за допомогою візиту або дзвінка (*Mystery Call*) таємного покупця в точки продажів, де він вступає в контакт з персоналом компанії під виглядом звичайного клієнта. Поведінка таємного покупця обумовлена цілями дослідження й прописана в легенді. Цей метод дозволяє оцінити роботу компанії з погляду клієнтів.

У 70-х минулого сторіччя в Європі та США технологія «*Mystery Shopping*» одержала широке застосування, її почали використовувати в секторі побутової електронної техніки, де постійна поява принципово нових товарів вимагала ретельного навчання продавців у контексті як функціональних особливостей товарів, так і техніки презентації товару покупцю. Програма була направлена на визначення того, як продавці презентують нову лінію кольорових телевізорів, оскільки в міру вдосконалення й ускладнення споживацьких товарів виробникам дедалі складніше забезпечувати ефективну презентацію товару та його конкурентних переваг на рівні роздрібної торгівлі. Виявлення й корегування «білих плям» у знаннях продавців веде до збільшення обсягів збуту та побудови лояльності марки для всіх виробників.

За останні роки ця методика стала популярною і в Україні. Це пов'язано з тим, що у сфері торгівлі намітилися значні зміни: розвинулися сучасні форми обслуговування, почали активно використовувати й застосовувати європейські стандарти й технології, підвищилися вимоги до рівня сервісу обслуговування покупців. Для більшості компаній висока якість обслуговування стає запорукою успішного розвитку, є головною конкурентною перевагою.

У випадку наявності в торговельній точці необхідного асортименту продукції, підкріпленого певною кількістю рекламно-інформаційних матеріалів про неї, а також надання «секретному покупцеві» рекомендації про покупку товару цієї торговельної марки, продавець одержує приз. Завдяки використанню цієї технології можна без додаткових бюджетних витрат вирішувати питання: викладення товарів, забезпечення наявності додаткових *POS*-матеріалів, певного асортименту продукції та ін.

Ефективна презентація товару або його реклама всередині магазину — це сукупність засобів і методів, використовуваних для об'єктивної інформації споживачів про товари, що є в продажу,

їхні споживчі властивості, якість продукції та форми обслуговування. Реклама всередині магазину дозволяє покупцям знаходити товар, який раніше рекламувався, або той, який у рекламі не брав участь. Основними засобами внутрішньої реклами в магазинах є *POS-матеріали* (від англ. *Point of Sales (POS) — «Місце продажу»*) — **це засоби реклами в місцях продажу, які призначені для популяризації товару, торгової марки, бренда. *POS*-матеріали створюють з метою збільшення попиту на продукцію і відповідно підвищення рівня продажів.**

На практиці налагодження комунікацій з покупцем усередині магазину починається з формування та планування торгового середовища, з розробки системи засобів демонстрації, символів та інших прийомів позиціонування марки на конкретному торговому підприємстві. На підприємствах роздрібної торгівлі важливу роль у зв'язку з цим відіграє використання елементів фірмового стилю самих магазинів: відповідним чином оформленого інтер'єру, фірмового одягу продавців, упакування й обгорткового паперу з елементами фірмового стилю тощо.

У теорії маркетингу сьогодні ще немає єдиного підходу й термінології для ідентифікації спільної сутності зазначених маркетингових елементів, які отримали свій розвиток із приходом американських і західних мультинаціональних корпорацій. Практики перейняли зарубіжну термінологію й застосовують англійський термін «***merchandising***» від «*merchandise*» — торгувати, закінчення -ing додає динамічність поняттю, представляючи процес торгівлі як важливий засіб комунікацій. **Мерчандайзинг розглядають як складову комбінованої стратегії просування — підготовка товарів до продажу в роздрібній торгівлі; комплекс заходів, спрямованих на залучення уваги покупців, наприклад, розміщення товарів у торговому залі, оформлення торгових прилавків, розміщення рекламних проспектів, плакатів тощо**.

Вітчизняними вченими прийнято зараховувати до зазначених маркетингових елементів основні прийоми та інструментарій інтегрованих маркетингових комунікацій у місцях продажу (ІМКМП), і поділяти їх на зовнішні та внутрішні засоби ІМКМП [9].

Останнім часом теоретики виявляють підвищений інтерес до таких нових видів маретингової активності, які за умови грамотного проведення акції забезпечують досить тривалу промоцію рекламованого товару, наприклад, *маркетинг подій*. ***Маркетинг подій,* або *івент-маркетинг* (від англ. *event-marketing*)**, досить

ефективно впливає на знання торговельної марки споживачами і як результат — на підвищення продажу. Крім того, за умови креативного рішення такі акції можуть викликати широкий резонанс у засобах масової інформації, забезпечуючи товаровиробнику та його продукції додаткову рекламну підтримку.

Під заходами маркетингу подій (*event-marketing*) розуміють «пряму рекламну основу», тобто на перший план під час розробки, організації та інформування цільової аудиторії й представників ЗМІ про майбутню подію висувається безпосередньо компанія і / або її продукт, послуга, новина тощо.

Приклад заходу — це спеціальні події (*special events*) (занурення учасників події в атмосферу бренда), ігровий *promotion*, провокаційний маркетинг, запуск інформації в пресі, акції лояльності, презентації, промо-акції в «*HoReCa*» (абревіатура від англ. «*HoReCa*» (*HoReCa — Hotel, Restaurant, Cafe/Catering/Casino*) — готель, ресторан, кафе і т. д.) і їх форми, що намагаються ефективно змішувати.

Розуміння поняття абревіатури «HoReCa» в практиці рекламного агентства — це категорія заходів (наприклад, промо-акцій), орієнтованих на місця відпочинку потенційних покупців. Тобто це специфічний ринок послуг зі своїми традиціями, індивідуальним стилем закладів, власним набором *POS*-матеріалів і особливостями проведення промоушн-акцій за допомогою персоналу «Хостес». До «*POS*-матеріалів» у ресторанах, кафе, барах, клубах зараховують різні види брендованих матеріалів (з фірмовим логотипом), характерні для цього специфічного виду просування. Брендуванню підлягає меню, посуд, серветниці тощо, закінчуючи рекламоносіями в туалетній кімнаті і стендом з листівками біля входу, що повинні відповідати інтер'єру та загальній стилістиці закладу, ненав'язливо нагадують відвідувачам про наявність бренда.

Російська Інтернет-енциклопедія «Wikipedia» дає таке визначення «HoReCa» — термін, що позначає сферу індустрії гостинності (громадського харчування й готельного господарства). Назва «*HoReCa*» (акронім) походить від перших трьох букв у словах *Hotel*, *Restaurant*, *Cafe/Catering/Casino* (готель — ресторан — кафе/кейтеринг) [14].

Отже, **«*HoReCa*» — поняття, яким користуються оператори й учасники ринку. Термін активно використовують ресторатори, отельєри, шеф-кухарі, компанії-постачальники й виробники устаткування, продуктів харчування і послуг для індустрії гостинності й туризму, ресторанів, барів і кафе, а**

також інші учасники готельного та ресторанного бізнесу для визначення їх належності до ринку індустрії гостинності й туризму.

Подальший розвиток магазинів самообслуговування (особливо гіпермаркетів і дискаунтерів) та загострення конкуренції вимагатиме дедалі більшої уваги до торгового маркетингу як від товаровиробників, так і від операторів роздрібного ринку.

Розвиток ринкових відносин в Україні стимулює процеси дифузії між теорією та практикою маркетингу. Більшість фахівців-практиків у сфері роздрібної торгівлі вважають, що основна мета торгового маркетингу — полегшувати й стимулювати продажі безпосередньо в магазині, які у свою чергу створюють умови для максимального зростання товарообігу та прибутку. Прийнято ототожнювати це із запозиченим зурубіжним терміном мерчандайзинг (від англ. «merchandising»). Проте бажання продати якомога більше товару без урахування подальшої реакції споживача (оцінки ступеня задоволення від споживання) може обернутися втратою клієнта. А оскільки кількість покупців не збільшується, тоді як виробників і продавців стає дедалі більше, прагнення збільшити поточний прибуток без урахування його впливу на перспективу може призвести до втрати конкурентоспроможності.

Фахівці з продажу за допомогою психометричних методів прагнуть досягнути того, щоб примусити покупця звернути увагу на конкретні товари й сприймати їх у вигідному світлі, підштовхуючи тим самим до здійснення певних дій, тобто мета мерчандайзингу — нав'язати покупцю товар у будь-який спосіб. На нашу думку, навпаки, торговий маркетинг дозволяє встановити такий баланс між природною системою людини (рефлексами, увагою, сприйняттям) і комплексом зовнішніх подразників, коли в результаті покупки споживач забезпечує найраціональніше задоволення власних потреб.

Дослідження елементів торгового маркетингу дозволило з'ясувати, що вони мають єдину природу — природу торгівлі, завдяки якій встановлюється безпосередній контакт із клієнтом. Таким чином, неврахування на практиці спільної природи елементів торгового маркетингу може знижувати їх ефективність.

Аналіз джерел дозволяє сформулювати таке **визначення торгового маркетингу — це комплекс дій щодо формування й розвитку системи стимулюючих заходів на ринку торговельно-посередницьких послуг, спрямований на вивчення й задоволення потреб торговельної ланки та реалізацію власних**

комерційних інтересів шляхом найефективнішого задоволення запитів кінцевих споживачів та створення значущих для них цінностей.

Тема 2 *Оптова торгівля як форма відношень між підприємствами. Типологія підприємств оптової торгівлі*

Торговельна діяльність провадиться суб'єктами господарювання у сфері роздрібної та оптової торгівлі, а також ресторанного господарства та регулюється Господарським (436-15) і Цивільним (435-15) кодексами України, Законом України «Про захист прав споживачів» (1023-12), іншими актами законодавства. Також регулюється «Порядком впровадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення» згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. *№ 833 (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ N 1178 (1178-2007-п)* від 26.09.2007) — цей Порядок та правила визначають загальні умови впровадження торговельної діяльності, основні вимоги до торговельної мережі, мережі закладів ресторанного господарства і торговельного обслуговування громадян, які придбавають товари для власних побутових потреб у підприємств, установ, організацій незалежно від організаційно-правової форми і форм власності, фізичних осіб — підприємців та іноземних юридичних осіб, що провадять підприємницьку діяльність на території України (далі — суб'єкти господарювання).

Особливості продажу окремих груп продовольчих і непродовольчих товарів, здійснення різних видів торгівлі, роботи закладів ресторанного господарства регулюються правилами, які затверджує Мінекономіки за погодженням з Мінфіном.

Мережа маркетингових посередників є змістом інфраструктури товарного ринку. Вони повинні організовувати роботу таким чином, щоб високий рівень обслуговування та помірні ціни підштовхували потенційних клієнтів до співробітництва.

Маркетингові посередники, забезпечуючи товарні потоки, є зв'язуючою ланкою між виробництвом і споживанням. При цьому розрізняють оптових і роздрібних посередників. Споживачами оптових посередників є проміжні покупці, а роздрібних — кінцеві.

Оптовий посередник — це підприємство, що здійснює діяльність із продажу товарів або послуг тим, хто здобуває їх з метою перепродажу чи професійного використання [11].

Відповідно до національного стандарту України ДСТУ 4303-2004 «*Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять*» **оптова торгівля —** вид економічої діяльності у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів за договорами поставки партіями для подальшого їх продажу кінцевому споживачеві через роздрібну торгівлю або для виробничого споживання та надання пов'язаних із цим послуг .

Оптова торгівля охоплює сукупність товарних ресурсів, що є як засобами виробництва, так і предметами споживання. Як правило, за оптової торгівлі товар закуповують значними партіями. Закупівлі оптом здійснюють посередницькі організації з метою наступного перепродажу дрібним оптовим організаціям, підприємствам роздрібної торгівлі. У більшості випадків оптова торгівля не пов'язана з реалізацією продукції конкретним кінцевим споживачам, тобто вона дозволяє виробникам за допомогою посередників збувати товари з мінімальними безпосередніми контактами зі споживачами. На товарному ринку оптова торгівля являє собою активну складову сфери обігу.

Згідно з визначенням, наведеним у наказі Державного комітету статистики України *№ 364 від 03.10.2008*, **оптовий товарооборот** (тільки для підприємств роздрібної торгівлі) — це продаж товарів іншим підприємствам, організаціям, підприємцям для виробничої діяльності або подальшого перепродажу як за безготівковими розрахунками, так і за готівку. Оборот від інших видів діяльності (тільки для підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного господарства) — це оборот від надання послуг, іншої неторгової діяльності.

Розвиток економіки України не міг позначитись на показниках росту товарообороту підприємств оптової торгівлі країни. Так, за даними Державного комітету статистики України (ДКСУ), за період з 2005 по 2008 роки оптовий товарооборот країни зростав в середньому на 17 млн грн щорічно (табл. 4.2). Основну частину оптового товарообороту формують непродовольчі товари. За 2004—2009 роки в Україні частка непродовольчих товарів в оптовому товарообороті складала в середньому 84 %. Слід також відзначити, що згідно табл. 2.1, частка продажу продовольчих та непродовольчих товарів вітчизняного виробництва за досліджуваний період суттєво не змінилися і склали в середньому 75 % та 63 % відповідно.

Таблиця 4.2

СТРУКТУРА ОПТОВОГО ТОВАРООБОРОТУ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ за 2005—2009 роки

	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Оптовий товарооборот, млн грн	547 095,4	511 150	667 228,6	863 881,9	1 050 392,9	531 349
продовольчі товари, млн грн	75 447,3	79 123,2	103 289	131 483,2	155 100,5	105 207
непродовольчі товари, млн грн	471 648,1	432 026,8	563 939,6	732 398,7	895 292	426 142
Питома вага в оптовому товарообороті, %	100	100	100	100	100	100
продовольчі товари	13,8	15,5	15,5	15,2	14,8	19,8
непродовольчі товари	86,2	84,5	84,5	84,8	85,2	80,2
Питома вага продажу товарів вітчизняного виробництва, %	69,3	70	65,3	62,6	63	64,4
продовольчі товари	76,1	78,6	75,6	75,1	74,8	73,4
непродовольчі товари	69,8	68,4	63,4	60,4	61	62,2

Окремо вирізняються статистичні дані по оптовому товарообороту за 2009 рік. Внаслідок впливу кризи він скористався загалом по Україні майже вдвічі. Зокрема, оптовий товарооборот непродовольчими товарами скоротився в 2,1 разу, продовольчими в 1,5 разу відповідно.

При співставленні темпів росту оптового товарообороту України до темпів росту продовольчих товарів по Україні видно, що великих розбіжностей на стадіях зростання та спаду ці показники не мають.

Аналізуючи темпи росту оптової торгівлі, нами було використано також динаміку індексу споживчих цін по Україні. На рис. 4.1 видно, що зміни індексу споживчих цін не мають вираженого впливу на зростання / спаду оптового товарообороту в Україні. Так, за даними ДКСУ у 2004—2006 роках, на фоні коливання індексу споживчих цін у межах 2 % спостерігалося стійке зростання оптового продажу споживчих товарів, а починаючи з 2006 року темпи росту оптової торгівлі продовольчими товарами сповільнилися на фоні зростання індексу цін.

Спостереження за 2009 рік характеризуються невеликим зменшенням індексу цін та суттєвим падінням темпів росту оптового товарообороту як продовольчими, так і непродовольчими товарами по Україні.

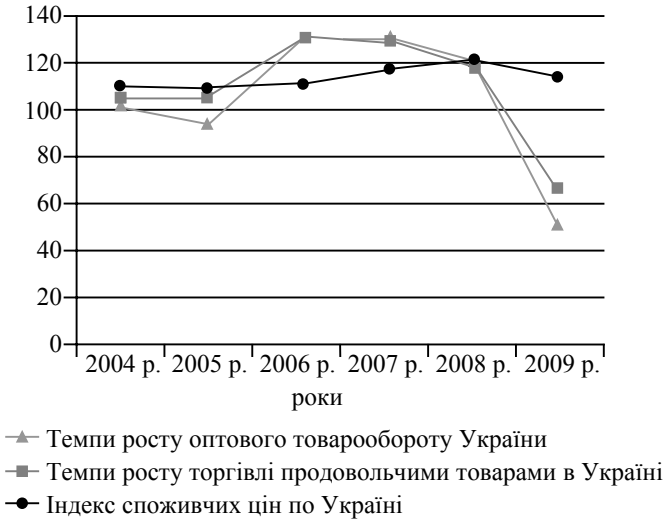

Рис. 4.1. Співставлення загального темпу росту оптового товарообороту України до темпів росту продовольчих товарів по Україні за 2004—2009 рр.

Динаміка розвитку ринку оптової торгівлі Івано-Франківської області подібна до динаміки по Україні, проте має свої певні особливості. Згідно таблиці 2.4 частка споживчих продовольчих товарів у структурі оптового товарообороту області складає в середньому 24 відсотки, а отже основний приріст складає оптовий оборот непродовольчих товарів та товарів виробничо-технічного призначення.

Аналізуючи оптовий товарооборот України в розрізі областей (табл. 4.3) слід відмітити, що Івано-Франківська область знаходиться на 17 місці за його обсягом. Це закономірно, оскільки, як зазначалося вище, основна величина оптового товарообороту регіонів складає торгівля товарами виробничо-технічного призначення, яка порівняно незначна в Івано-Франківській області. Тому такі області, як Харківська, Донецька, Луганська, Дніпропетровська, Волинська, Запорізька, де переважно зосереджено промислове виробництво України, є лідерами по оптовому товарообороту.

На думку вітчизняного вченого А. С. Савощенко, **оптовий товарооборот** становить суму перепродажів товарів без жодних змін (крім звичайних для торгівлі операцій) іншим підприємствам та організаціям (крім населення) для використання або подальшого їх продажу [12].

Крім того, оптова торгівля є важливим важелем маневрування матеріальними ресурсами, сприяє скороченню зайвих запасів продукції на всіх рівнях і усуненню товарного дефіциту, бере участь у формуванні регіональних і галузевих товарних ринків. Через оптову торгівлю посилюється вплив споживача на виробника, виникають реальні можливості домогтися відповідності між попитом і пропозицією, забезпечити кожному споживачу можливість купувати продукцію в межах своїх фінансових можливостей і відповідно до потреб.

Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) (va375202-05) **оптова торгівля** — це перепродаж (продаж без перероблення) нових або вживаних товарів роздрібним торговцям, підприємствам та організаціям або іншим оптовикам, що його здійснюють оптові торговці, оптові фірми зі збуту промислових товарів, оптові бази, оптовики-заготівельники, власники складів, експортери, імпортери, кооперативні організації, які займаються заготівлею та збутом сільськогосподарської продукції тощо.

Таблиця 4.3

СТРУКТУРА ОПТОВОГО ОБОРОТУ УКРАЇНИ
В РОЗРІЗІ ОБЛАСТЕЙ за 2001—2009 роки (млн грн)

	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
УКРАЇНА	547 095,4	511 150	667 228,6	863 881,9	1 050 392,9	531 349
Автономна Республіка Крим	4417,4	5294,8	6622,9	8281,3	11 587,7	12 015,7
Вінницька	3083,1	3068,1	3690,6	4702,5	6772,9	6847,8
Волинська	16 381	12 098,7	10 451,6	12 269,2	21 684,8	21 968,6
Дніпропетровська	79 528,5	66 518	74 246,7	92 341,4	104 723,4	93 934,8
Донецька	90 996,1	68 127,9	96 574,5	115 761,6	145 420,2	114 271,4
Житомирська	9431,2	4758,9	4086,1	6133,8	5665,2	4288,1
Закарпатська	2664,6	3846,7	3300,6	4458,5	5525,7	4761,9
Запорізька	20 979,7	17 737,8	19 614,2	25 362,5	30 415,4	20 517,8
Івано-Франківська	9045,1	4895,5	6612,9	5842,7	6522,7	8070,5
Київська	18 679,5	15 825	19 521,3	26 000,5	35 323,8	35 227,5
Кіровоградська	3104,4	3042,8	3603,5	4418,1	5840,7	6247,1
Луганська	30 211,2	19 508	16 496,3	17 612,6	19 438,9	18 742,8
Львівська	18 669,4	16 387,5	18 494	19 834,2	24 317,9	21 007,3

Закінчення табл. 4.3

	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Миколаївська	9556,3	13 588,9	16 607,8	17 962,8	18 612,4	20 229,9
Одеська	20 395,8	21 863,8	27 501,9	34 015,1	51 333,6	45 878,8
Полтавська	14 659,7	8439,1	11 349,8	21 743,8	18 344,8	14 800,4
Рівненська	4219,3	5667,5	7784,9	8066,8	7953,9	3297,9
Сумська	3254,5	3056,1	3406,2	3910,8	5074,6	4423,9
Тернопільська	1234,2	1546,6	1726,9	2163	3323,4	4994,6
Харківська	31 362,2	26618	35108,1	44424	52337,5	41330,9
Херсонська	6175,2	5199,6	6821,3	7626,6	9762,5	9512,4
Хмельницька	4722,4	7955,9	5874,5	4311,2	4870,6	4361,2
Черкаська	3027,6	4411,7	6314,6	7509,5	9260,1	8533,4
Чернівецька	1502,8	2013,8	2087,6	2961,8	3375,5	1826,9
Чернігівська	1762,7	2505,8	2685	3397,9	4568,3	4357,4

Оптова торгівля — це форма відносин між підприємствами, організаціями, у якій господарські зв'язки щодо постачання продукції сторони формують самостійно. Вона впливає на систему економічних зв'язків між регіонами, галузями, визначає шляхи переміщення товарів у країні, завдяки чому вдосконалюється територіальний поділ праці, досягається пропорційність у розвитку регіонів. Для раціонального розподілу торгової кон'юнктури оптова торгівля повинна володіти конкретними даними про дійсний стан і перспективні зміни ситуацій на регіональних і галузевих ринках.

Основними завданнями оптової торгівлі є:

- маркетингове вивчення ринку, попиту й пропозиції на продукцію виробничо-технічного призначення та народного споживання;
- розміщення виробництва товарів у необхідних споживачу асортименті, кількості та відповідної якості;
- своєчасне, повне й ритмічне забезпечення товарами в різноманітному асортименті посередницьких, роздрібних підприємств, споживачів;
- організація збереження товарних запасів;
- організація планомірного й ритмічного завезення та вивозу товарів;
- забезпечення пріоритету споживача, посилення його економічного впливу на постачальника залежно від надійності господарських зв'язків, якості продукції що поставляється;
- забезпечення стабільності партнерських відносин у господарських зв'язках (довгострокових, середньострокових, оперативних);
- організація планомірного завезення товарів з регіонів виробництва в район споживання;
- широке застосування економічних методів регулювання всієї системи взаємовідносин між постачальниками, посередниками, споживачами;
- зниження сукупних витрат, пов'язаних із просуванням товарів від виробників до споживачів.

З поняттям оптової торгівлі тісно пов'язані учасники останньої, такі як: комівояжер, брокер, комісіонер, дистриб'ютор, торговий агент.

Оптова торгівля охоплює будь-яку діяльність у справі продажу товарів тим, хто купує їх для подальшого перепродажу або професійного використання. Взаємний продаж серед організацій оптової торгівлі також є важливою складовою їхньої діяльності.

Оптова діяльність може здійснюватись у трьох основних організаційних формах:

- через оптові підрозділи фірм-виробників (за використання прямих каналів збуту);
- через незалежних оптових посередників;
- через залежних оптових посередників.

Розглянемо характеристики кожної форми.

➢ **Оптові підрозділи виробника**

Це прямі канали збуту, через які виробник виконує всі функції в розподілі товарів через свої збутові підрозділи. Основними структурними одиницями є збутові філії та збутові контори підприємств.

- Збутові філії розміщують у містах, де зосереджені численні споживачі даної продукції. Вони мають складські приміщення для зберігання значних товарних запасів, а також систему сервісного обслуговування, якщо це зумовлено умовами ринку й типом товару.
- Збутові контори не виконують фізичних операцій з товарами. Вони встановлюють контакти зі споживачами, займаються рекламною діяльністю, збиранням замовлень, організацією транзитної поставки товарів зі складу підприємства чи його збутової філії.

Реалізація продукції через збутові підрозділи характерніша для товарів промислового призначення, але іноді її застосовують і для споживчих товарів.

Перевагою такого прямого каналу є те, що збутовий персонал підприємства займається реалізацією лише його виробів і чудово їх знає. Фахівці можуть забезпечити консультацію й технічну допомогу.

➢ **Незалежні оптові посередники** купують товари у власність і згодом реалізують їх самостійно споживачу. Їхній прибуток — це різниця між ціною покупки і ціною продажу мінус власні витрати. Це — найпоширеніший спосіб посередницької діяльності.

Вибір каналу розподілу з використанням незалежних посередників доцільний у таких випадках:

— ринок збуту розміщується в багатьох географічних зонах, а обсяг збуту в кожній географічній зоні недостатній для виправдання витрат прямим каналом розподілу;

— товар необхідно збувати споживачам багатьох галузей промисловості;

— споживачі надають перевагу закупівлі товарів маленькими партіями, що незручно для складського й транзитного переміщення (затрати на логістику);

— різниця між собівартістю виготовлення й продажною ціною занадто низька для утримання власної збутової організації, що займається прямим збутом.

Незалежні оптові посередники діляться на дві групи:

- **Оптовики з повним циклом обслуговування (дистриб'ютори, торговці оптом);**
- **Оптовики з обмеженим циклом обслуговування.**

Оптовики з повним циклом обслуговування надають широке коло послуг, а саме:

- ♦ формують товарний асортимент;
- ♦ зберігають товарні запаси;
- ♦ надають торговий кредит;
- ♦ забезпечують доставку продукції;
- ♦ допомагають виробникам у проведенні маркетингових досліджень, рекламній діяльності.

Торговці оптом різняться між собою широтою асортименту — *вузькоспеціалізовані торговці* працюють з однією асортиментною групою, *оптовики змішаного асортименту* — з кількома асортиментними групами.

Дистриб'ютори торгують цілком від свого імені, укладають угоди як з продавцями, так і з покупцями, мають склади, займаються сервісом продукції та виконують багато інших посередницьких функцій. Доволі часто виступають генеральними посередниками певного виробника.

Оптовики з обмеженим циклом обслуговування виконують значно менше функцій. Вони часто не мають складських приміщень, не займаються доставкою товарів, не надають кредит. Серед них виокремлюють:

- *оптовиків — комівояжерів*, які займаються здебільшого обмеженим асортиментом ходових товарів;
- *оптовиків-організаторів,* які працюють у сировинних галузях або з безтарними товарами. Складських приміщень вони не мають, а лише організують поставку замовленого товару від виробника до споживача.

➢ **Залежні оптові посередники** не набувають права власності на товар, працюють за комісійну винагороду. Відповідно вони не приймають самостійних рішень щодо цін та інших умов продажу, а діють у межах повноважень, наданих їм виробником згідно з укладеними угодами.

Цю численну групу складають агенти, брокери, збутові агенти-комісіонери та аукціонери.

• **Брокери** знаходять споживачів і продавців продукції для укладання угоди, вони добре поінформовані про стан ринку, умови продажу, джерела кредиту, рівень цін, потенційних споживачів і володіють мистецтвом вести переговори. Кредити вони не надають, але можуть забезпечити збереження й доставку продукції. Брокери також не набувають права власності на товар і не можуть завершити угоду без офіційного схвалення продавця.

• **Агенти** працюють з (виробниками) продавцями на тривалі-ших умовах, ніж брокери, бувають різних видів: агенти виробника, збутові агенти і агенти-комісіонери.

Агенти виробника працюють з (виробником) продавцем за договором доручення й виконують збутові операції від *імені та за рахунок довірителя*, отримуючи за це відповідну винагороду. Вони можуть працювати на кількох продавців, мати виняткове право на реалізацію товарів на певній території.

Збутові агенти мають справу з невеличкими промисловими підприємствами й за умовами договору відповідають за маркетинг усієї їхньої продукції. Практично вони перетворюються на маркетинговий підрозділ (виробника) продавця й повноважні вести переговори щодо ціни та інших умов реалізації. Контори збутових агентів звичайно розташовані у великих збутових центрах у безпосередній близькості від споживача. Складських приміщень вони не мають.

Комісіонери — це посередники, що мають склади для зберігання товарів, які вони продають за договором комісії від свого імені за рахунок комітента (виробника) продавця. Комісіонери отримують товари на принципах консигнації.

Консигнація — умова продажу товарів через консигнаційні склади посередників, коли право власності на товар, що надійшов на склад посередника, залишається за постачальником до моменту сплати за товар споживачем.

Комісіонери одержують продукцію від (виробника) продавця на принципах консигнації, що складається в дорученні однієї сторони (консигнанта) інший стороні (консигнатору) продати товари зі складу від свого імені, але на рахунок консигнанта, тобто власника продукції. Комісіонери мають у своєму розпорядженні контору, а також складські приміщення для приймання, зберігання, опрацювання та продажу товарів. Вони іноді пропонують кредит, забезпечують зберігання й доставку продук-

ції, утримують торговий персонал. Можуть вести переговори про ціни, а також діяти в умовах аукціону. Мають право надавати різноманітні додаткові послуги: ринкову інформацію, допомогу в укладанні договорів із транспортниками, контроль за якістю товару та ін.

Комісіонери іноді пропонують кредит, а також працюють на аукціонах.

Аукціони — один з видів діяльності збутових підприємств, здійснюваний найчастіше на ринках обладнання, що було у вжитку.

Тема 3 *Сутність та значення роздрібної торгівлі. Типологія підприємств роздрібної торгівлі*

У процесі товароруху від (виробників) продавців до споживачів кінцевою ланкою, що замикає ланцюг господарських зв'язків, є роздрібна торгівля. За роздрібної торгівлі матеріальні ресурси переходять зі сфери обігу у сферу колективного, індивідуального та особистого споживання, тобто стають власністю споживачів. Це відбувається шляхом купівлі-продажу, оскільки споживачі одержують потрібні їм товари та послуги в обмін на свої гроші.

Відповідно до Національного стандарту України ДСТУ 4303-2004 «*Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять*» **роздрібна торгівля** — вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надання йому торговельних послуг.

Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) (va375202-05), а також згідно з визначенням, наведеним у наказі Держкомстату України *«Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства»* від 24.10.2005 р. № 327 (z1350-05) та ЦКУ (435-15), ст. 698, **роздрібна торгівля** — це вид економічної діяльності, суб'єктів господарювання з продажу (без перероблення) населенню нових і вживаних товарів, призначених переважно для споживання громадянами (приватними особами) або домашніми господарствами, у магазинах, універсальних магазинах, лавках і кіосках, посилкових торгових фірмах, торговими посередниками тощо.

На думку Баррі Бермана та Джоела Р. Еванса, **роздрібна торгівля** (*retailing*) включає види економічної діяльності, пов'язані з продажем товарів і послуг споживачам для використовування ними особисто або їхніми сім'ями. При цьому йдеться про будь-який факт продажу товарів і послуг кінцевому споживачу — від автомобілів і готового одягу до їжі в ресторанах і квитків у кінотеатр. Роздрібна торгівля — це останній етап процесу розподілу [8].

Проф. М. А. Окландер визначає **роздрібну торгівлю** як будь-яку діяльність з продажу товарів чи послуг безпосередньо кінцевим споживачам для особистого некомерційного використання [11]. Роздрібна торгівля включає продаж товарів населенню для особистого споживання, організаціям, підприємствам для колективного споживання або господарських потреб. Товари продаються в основному через підприємства роздрібної торгівлі та громадського харчування. Водночас продаж споживчих товарів здійснюється зі складів підприємств-виробників, продавців, посередницьких організацій, фірмових магазинів, заготівельних пунктів, майстерень, ательє тощо. Роздрібна торгівля здійснює ряд функцій:

- досліджує кон'юнктуру, що склалася на товарному ринку, визначає попит і пропозицію на конкретні види товарів;
- здійснює пошук товарів, необхідних для роздрібної торгівлі;
- проводить добір товарів, сортування для впорядкування необхідного асортименту;
- здійснює оплату товарів, прийнятих від постачальників;
- проводить операції з приймання, зберігання, маркірування товарів, встановлює на них ціни;
- надає постачальникам і споживачам транспортно-експедиційні, консультаційні, рекламні, інформаційні та інші послуги.

Отже, **роздрібна торгівля** — сфера діяльності, пов'язана з продажем товарів та послуг кінцевим споживачам для особистого використання.

Економічною основою роздрібної торгівлі є торгова націнка (маржа). Торгова націнка — це різниця між закупівельною та продажною ціною. Торгова націнка — основний дохід роздрібного підприємства, як правило, у торгівлі продуктами вона не перевищує 25—30 %, а, наприклад, у роздрібній торгівлі одягом може доходити до 200 %. З одержаної торгової націнки торговець оплачує поточні витрати, такі як: оренда приміщення, заробітна платня співробітників, охорона, телефон, прибирання тощо; із засобів, що залишилися, формується прибуток торгово-

го підприємства. Останній коливається від 1—3 % у великих мережевих продуктових операторів до 20—30 % і навіть 50 % — у непродуктовому сегменті. Але торгова націнка не єдине джерело доходу для підприємств роздрібної торгівлі. Роздрібна мережа заробляє також на розміщенні реклами, проведенні промоушен-заходів, продажі торгових місць і поличного простору. Для того, щоб товар (це характерно для торгівлі продуктами харчування) продавався у якій-небудь із мереж України, необхідно заплатити спеціальний «бонус за вхід у мережу». Таким чином, оператори цього ринку підвищують прибутковість свого бізнесу.

Світовий рітейл заробляє не на маржі, а на обороті грошей. Наприклад, французька компанія «*Carrefour*», одержуючи в постачальників товар з великим відстроченням оплати, швидко обертає його в мережі. Вона одержує вільні гроші, які пропонує своїм споживачам у вигляді кредитів на товар під низькі відсотки. Таким чином, компанія за рахунок грошей своїх постачальників спонсорує власних покупців, прив'язуючи їх до свого магазина й заробляючи на фінансовому сервісі.

Роздрібний товарооборот — це виручка від продажу безпосередньо населенню товарів для особистого споживання як за готівку, так і за розрахункові чеки установ банків, банківські платіжні картки через спеціально організовану торгову мережу (магазини, аптеки, ятки, кіоски, автозаправні станції, розвізна й розносна мережа тощо) [12].

Продаж товарів населенню за всіма каналами реалізації складається з обсягу обороту роздрібної торгівлі та обороту ресторанного господарства.

До обороту роздрібної торгівлі включено роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб), які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі, а також розрахункові обсяги продажу товарів на ринках та фізичними особами-підприємцями (на основі даних одноразового суцільного обстеження мережі роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, що належить фізичним особам-підприємцям).

До обороту ресторанного господарства включено роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб), які здійснюють діяльність з ресторанного господарства, а також розрахункові обсяги продажу фізичними особами-підприємцями (на основі даних одноразового суцільного обстеження мережі роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, що належить фізичним особам-підприємцям).

Згідно з визначенням, наведеним у наказі Держкомстату України «Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства» від 24.10.2005 р. № 327 (z1350-05), **роздрібний товарооборот** підприємств (юридичних осіб) визначається як обсяг продажу споживчих товарів населенню через роздрібну торгову мережу, мережу ресторанного господарства всіма діючими підприємствами, а також промисловими, транспортними та іншими неторговими підприємствами безпосередньо населенню через касу підприємства. Крім того, у роздрібний товарооборот включається продаж через торгову мережу установам, організаціям і підприємствам продовольчих товарів для харчування обслуговуваних ними контингентів (у санаторіях, дитячих закладах, лікарнях та ін.) [3].

Отже, *роздрібний товарооборот* — це виручка від продажу безпосередньо населенню споживчих товарів (як за готівку, так і за розрахункові чеки установ банків, банківські платіжні картки) через організований споживчий ринок, тобто спеціально організовану торгову мережу (магазини, аптеки, палатки, кіоски, автозаправні станції, розвізна й розносна мережа) і мережу ресторанного господарства (їдальні, кафе, ресторани тощо) усіма діючими підприємствами незалежно від відомчої підпорядкованості, форм господарювання, включаючи торгових посередників, а також виручка, одержана через касу неторгових підприємств, організацій, установ від продажу безпосередньо населенню споживчих товарів для особистого споживання за готівку або за наявності заяви працівника на відпуск товару в рахунок оплати праці. Не включається продаж товарів суб'єктам господарювання для виробничої діяльності або подальшого перепродажу незалежно від форми оплати, а також продаж карток стартових пакетів, карток поповнення рахунку тощо для телефонного, у тому числі мобільного, зв'язку [1; 2].

Роздрібний товарооборот визначається в цінах фактичної реалізації за моментом відпуску товарів покупцеві незалежно від часу сплати грошей, включаючи продаж товарів, які надійшли підприємству (об'єкту) торгівлі в межах договорів комісії (консигнації).

До роздрібного товарообороту торгових посередників (дилерів, дистриб'юторів), діяльність яких полягає в зближенні продавців (виробників) та покупців, без придбання товарів посередником, включається обсяг продажу товарів населенню та обсяг наданих послуг (комісійні). Наприклад, у випадку продажу насе-

ленню торговими посередниками легкових автомобілів, які вироблені підприємствами на території України, до їх роздрібного товарообороту незалежно від умов оплати включається загальна вартість автомобілів, у тому числі комісійні за надані торговими посередниками послуги [1].

До складу роздрібного товарообороту включається також відпуск за безготівковим розрахунком з роздрібної мережі та мережі ресторанного господарства:

- харчових продуктів закладам охорони здоров'я, соціального забезпечення та освіти (лікарняним, профілактичним, будинкам відпочинку, будинкам-інтернатам для громадян похилого віку та інвалідів, загальної освіти, дошкільного виховання, виховання дітей, які залишилися без опіки батьків) для організації харчування відповідних контингентів населення;
- продовольчих товарів суднам морського й річкового флоту, риболовецьким промисловим суднам для харчування екіпажів суден, туристів і пасажирів у суднових ресторанах, геологорозвідувальним партіям для харчування працівників експедицій, а також окремих непродовольчих товарів на поточні потреби для реалізації членам екіпажів;
- товарів подарункового асортименту до свят і новорічних подарунків для дітей.

За останні роки роздрібна мережа дуже змінилася — розширився асортимент, збільшився розмір підприємств, насамперед розмір торгових площ. З'явився ряд нових підприємств роздрібної торгівлі, таких як споживчі ринки, торгові центри, супермаркети, торгові галереї. Інвестиції на одного зайнятого досягли рівня промисловості.

Відповідно до «Порядку впровадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення» згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. № 833 (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1178 (1178-2007-п) від 26.09.2007), суб'єкт господарювання для провадження торговельної діяльності може мати роздрібну, дрібнороздрібну торговельну мережу та мережу закладів ресторанного господарства (ресторани, кафе, кафетерії тощо).

Торговельними об'єктами є:

1) магазин, який може бути:

— *за товарною спеціалізацією* — продовольчим (*food*), непродовольчим (*not food*), змішаним;

— *за товарним асортиментом* — універсальним, спеціалізованим, вузькоспеціалізованим, комбінованим;

— *за методом продажу товарів* — з індивідуальним обслуговуванням, самообслуговуванням, торгівлею за зразками або через торговельні автомати;

2) павільйон;

3) кіоск, ятка;

4) палатка, намет;

5) лоток, рундук;

6) склад товарний;

7) крамниця-склад, магазин-склад.

Форми організації роздрібної торгівлі можуть бути різноманітні. До роздрібних посередників зараховують:

- дилерів;
- магазини роздрібної торгівлі;
- організації позамагазинної торгівлі.

Види (класифікація) магазинів роздрібної торгівлі

Підприємства роздрібної торгівлі можна класифікувати за різноманітними ознаками:

1. За ціновою політикою:

- магазини знижених цін (дискаунтер);
- єдиних цін (усі товари продаються за однією ціною);
- високий рівень цін;
- середній рівень цін;
- низький рівень цін — магазини — демонстраційні зали, що торгують за каталогами, склади-магазини, сток.

2. За характером торгового приміщення — магазинна й немагазинна торгівля:

- торгівля поштою, за телефоном, каталогом, «*direct mail*»;
- торгові автомати;
- служба замовлень зі знижкою;
- електронна торгівля;
- розносна торгівля.

3. За рівнем обслуговування:

- самообслуговування — немає продавців-консультантів;
- вільний добір товарів — є продавець-консультант;
- обмежене обслуговування — кредит, доставка, обмін;
- повне обслуговування — усі можливі види послуг.

4. За формою власності:

- незалежний роздрібний торговець — має власний магазин;
- торговельна мережа — сітка магазинів (спільне володіння);

• роздрібний франчайзинг (організації власників привілеїв);
• орендований відділ.

5. За широтою та насиченістю товарного асортименту — за форматом:

• гіпермаркет — магазин самообслуговування площею до 10 тис. м^2 з кількістю найменувань асортименту до 40 тис. одиниць, орієнтований на продаж уроздріб за середньоринковими цінами або трохи дорожче, як правило, з високим рівнем обслуговування;

• супермаркет — магазин самообслуговування площею від 600 м^2 до 1800 м^2 з кількістю найменувань асортименту від 10 тис. до 15 тис. одиниць, орієнтований на продаж уроздріб за середньоринковими цінами або трохи дорожче, як правило, з високим рівнем сервісу;

• економ-супермаркет — магазин самообслуговування площею від 400 м^2 до 1200 м^2 з кількістю найменувань асортименту до 3500 одиниць, орієнтований на продаж уроздріб за цінами нижче середньоринкових;

• формат «Кеш енд Кері» (*Cash & Carry*) — магазин самообслуговування площею до 10 тис. м^2 з кількістю найменувань асортименту до 40 тис. одиниць, орієнтований на дрібнооптових споживачів, які купують продукцію за готівковий розрахунок;

• дискаунтер — магазин самообслуговування площею 450—900 м^2 з кількістю найменувань асортименту до 1500 одиниць, орієнтований на продаж упакованих товарів за цінами нижче середньоринкових. Як правило, в Україні формат дискаунтера представлено під назвою універсам;

• магазин «біля дому» — магазин самообслуговування площею 150—300 м^2 з кількістю найменувань асортименту від 1000 до 2500 одиниць, орієнтований на продаж товарів щоденного споживання та товарів з високим ступенем готовності за цінами на рівні або трохи вище середньоринкових;

• торговельно-розважальний центр (ТРЦ) — магазин самообслуговування площею до 10 тис. м^2 з кількістю найменувань асортименту до 60 тис. одиниць, орієнтований на продаж уроздріб за цінами вище середньоринкових, до складу якого входять супермаркети, фуд-корти, бутики, кав'ярні, перукарні, банківські філії, приймальні пункти хімчисток, майстерні з ремонту побутової техніки, кінотеатри, ковзанки, дитячі майданчики тощо (у Києві — «Метроград», «Мегамаркет», «Глобус», «Мандарин-Плаза», «Городок», «Квадрат Лук'янівка» «Піраміда» та ін.);

• торговельний центр (ТЦ) — магазин самообслуговування площею від 800 до 2000 м^2 з кількістю найменувань асортименту від 15 тис. до 25 тис. одиниць, орієнтований на продаж уроздріб за цінами вище середньоринкових умовно відрізняється від (ТРЦ) тим, що переважно до його складу не входять розважальні заклади;

• ринок (базар) — спеціально облаштоване місце, що має вільний добір товарів щоденного споживання та товарів з високим ступенем готовності за цінами нижче середньоринкових.

На сьогодні в Україні не існує єдиних норм «форматування» роздрібних мереж, і магазини декларують свою належність до певного формату радше як «іміджеву акцію». Загалом існує ряд параметрів, які визначають тип магазину, наприклад, торгова площа, кількість покупок на день, кількість артикулів в асортименті і т. д. (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

БАЗОВІ ПАРАМЕТРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ [1]

Параметри	Гіпермаркет	Супермаркет	Дискаунтер (м'який)	Дискаунтер (жорсткий)
Площа торгового залу, м^2	4000—10 000	500—2000	450—800	300—600
Кількість касових вузлів	25—40	5—16	5—10	2—6
Кількість позицій в асортименті, тис.	25150	4,5—15	1—2,5	0,8—1,2
Кількість покупок за день	до 10 000	1200—2300	1000—2500	1200—2700
Обіг за місяць, тис. дол.	7000	500—1200	250—400	120—270
Чисельність персоналу	900	50—190	34	28

Згідно з типологією, приведеною вище, можна провести порівняльний аналіз найпоширеніших типів (видів) або *форматів* магазинів, які подано в російських спеціалізованих виданнях [14, с. 265] (табл. 4.5):

Таблиця 4.5

НАЙПОШИРЕНІШІ ФОРМАТИ МАГАЗИНІВ У РОСІЇ

Тип	Різноманітність	Асортимент	Кількість товарних одиниць (тис. шт.)	Форма обслуговування	Ціни	Розмір магазину
Гіпермаркети	Широка (продукти харчування, промислові товари, супутні послуги)	Середній	50,000	Самообслуговування	Низькі	Дуже крупний
Універмаги	Широке (продукти харчування і промислові товари)	Глибокий — середній	100,000	Самообслуговування — «через прилавок»	Середньо — високі	Крупний
Універсами	Широке (продукти харчування, супутні товари)	Глибокий — середній	100,000	Самообслуговування — «через прилавок»	Середньо — високі	Середній — крупний
Спеціалізовані магазини	Вузьке (промислові товари)	Глибокий	5,000	Самообслуговування	Високі	Дрібний
Вузькоспеціалізовані магазини	Вузьке (промислові товари і супутні послуги)	Дуже глибокий	25,000—40,000	«Через прилавок»	Низькі	Середній — крупні

Деякі вітчизняні автори, зокрема А. С. Савощенко, виокремлюють такі види магазинів роздрібної торгівлі [12]:

КІОСКИ. Розташовують у місцях найбільшого скупчення народу, де купівля товару відбувається або випадково, або за необхідності. Асортимент — газети, журнали, письмове приладдя, сигарети, касети, фрукти, шоколад.

МАГАЗИНИ ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ. Покупці — жителі навколишніх районів, асортимент різноманітніший, ніж у супермаркетах, але вибір не дуже багатий. В асортименті — продукти, готовий одяг і трикотаж, взуття, інструмент, косметика.

БАКАЛІЙНІ МАГАЗИНИ — торгівля продовольчими товарами.

УНІВЕРСАМИ — магазини самообслуговування. Торгівля товарами повсякденного попиту. Універсами, як правило, мають спеціалізовані відділи (м'ясний, рибний, текстиль, тканини). Торгова площа — понад 300 м^2.

УНІВЕРМАГИ — магазини, в асортименті яких значна кількість товарних груп (не обов'язково пов'язаних між собою).

ТОРГОВИЙ ДІМ — крупні торгові підприємства, до асортименту яких входять різноманітні товари — продовольчі, лікеро-горілчані, тютюнові вироби, одяг, текстиль, меблі, різноманітна апаратура, скло. Торговий дім може розміщуватися в багатьох будинках. Прискорення товарообігу досягається зниженням цін. Як правило, вони є результатом співробітництва кількох підприємців.

ТОРГОВІ ЦЕНТРИ складаються з багатьох самостійних спеціалізованих магазинів, а також пошти, банку, поліцейського відділення, пункту медичної допомоги, дитячого майданчика. Як правило, є пішохідною зоною.

МАГАЗИНИ «ТОВАРИ-ПОШТОЮ» здійснюють торгівлю накладною платнею, згідно з розповсюдженими каталогами. Постійний покупець, як правило, у таких магазинах відкриває свій рахунок. Асортимент пропонованих товарів дуже різноманітний.

Немагазинні форми роздрібної торгівлі:

— торговельні автомати;

— прямий продаж удома;

— прямий збут поштою та телефоном.

Отже, існує поняття *формату* роздрібного магазину. Це набір характеристик, властивих якому-небудь виду магазину. Такими характеристиками є:

- площа торгового залу;

- кількість товарних позицій, кількість артикулів в асортименті;
- рівень обслуговування покупців;
- технологія розміщення товару;
- місцерозташування магазину;
- поверховість;
- цінові стратегії;
- інфраструктура;
- кількість покупок за день тощо.

У світовій практиці фахівці виокремлюють кілька класифікацій підприємств роздрібної торгівлі, де всі формати відповідають певним критеріям: розмір, цільовий ринок, конфігурація приміщень, склад орендарів та ін. Одним з критеріїв класифікації є зона впливу роздрібного магазину. За цією ознакою вони поділяються на чотири основні типи: мікрорайонні (*Convenience Centers*), районні (*Neighborhood Centers*), окружні (*Community Centers*) та регіональні (*Regional Centers*). Іноді виокремлюють суперокружні та суперрегіональні.

Інша класифікація роздрібних магазинів заснована на визначенні «якірних» орендарів. Згідно з цією класифікацією розрізняють: спеціалізований торговий центр (*Specialty centers*), фестивальний торговий центр (*Festival Center*), Пауер центр (*Power Center*), Торговий центр моди (*Fashion Center*), Аутлет центр (*Outlet Center*), Дискаунт-центр (*Off-price Center*), Торгово-розважальний центр (*Retail-entertainment Center*), торгово-суспільний центр.

Окрім вищеперелічених, існує класифікація залежно від країни походження: «Французький», «Англійський», «Німецький».

Також можна виокремити такі формати, як Центр товарів першої необхідності (Strip Commercial (виражається у вигляді Strip Center і Convenience Center)), багатоцільовий ТЦ (Lifestyle Center), представлений широким колом розваг і підбіркою стильних та модних магазинів, торгове містечко (Town Center).

В Україні відсутня власна класифікація торгових центрів, тому консультанти користуються західними аналогами, наприклад, звертаються до загальноприйнятої класифікації *Urban Land Institute* (США), але вона не зовсім сумісна з нашими реаліями. Проте окремі визначення й характеристики дуже цінні, тому їх адаптують до особливостей розвитку українського ринку.

Тема 4

Зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі. Маркетингові рішення з ефективної роботи роздрібної торгівлі

Автори пропонують, з метою проведення порівняльного аналізу, розглянути особливості роздрібної торгівлі Японії, США та Німеччини в таких напрямах (параметрах), як структура галузі, характеристика форматів, поточні тенденції розвитку тощо.

У цьому розділі пропонується огляд форматів роздрібної торгівлі відповідно до класифікації, прийнятої в Японії та США, а також резюмуються сучасні тенденції майбутнього розвитку та можливості запозичення зарубіжного досвіду.

Сучасна роздрібна торгівля Японії — це понад 1,5 млн магазинів найрізноманітніших форматів, не включаючи торгівлю за каталогами, телемаркетинг та інтернет-торгівлю. У табл. 4.2 наведено дані про структуру японської роздрібної торгівлі за типами стаціонарних магазинів.

Формальна класифікація магазинів, подана в табл. 4.2, хоч і досить умовна, проте її використовує офіційна статистика та різноманітні галузеві асоціації.

Торговий центр

Характеристика формату. Магазин площею не менше 1500 м^2 (3000 м^2 у мегаполісах Токіо, Осака, Нагоя) зі змішаним асортиментом, у якому не менше 10 %, але не більше 70 %, товарів однієї групи, з не менше ніж 50 зайнятими на постійній основі.

Таке визначення пропонує японське Міністерство економіки, торгівлі і промисловості. У японській мові магазин такого формату називається «депато», від англійського *department store*, що в буквальному перекладі означає просто універмаг. На практиці ж членами Асоціації універмагів Японії є 113 компаній, що володіють 395 магазинами, формат яких назвати універмагом насилу видається можливим. Вони швидше «вписуються» у формат торгового центру, що є комплексом функціонально й просторово взаємозв'язаних роздрібних магазинів різних типів, а також підприємств, які надають різноманітні послуги, включаючи громадське харчування.

Таблиця 4.6

СТРУКТУРА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ЯПОНІЇ В РОЗРІЗІ ФОРМАТУ МАГАЗИНІВ

Формат магазину	Кількість		Кількість зайнятих		Річний об'єм продажу		Торгова площа	
	одиниць	%	тис. осіб	%	млрд йен	%	тис. $м^2$	%
Торговий центр	395	0,03	168	2,1	9709	6,8	7658	6
Гіпермаркет	1669	0,1	320	4	8846	6,2	13 530	10,6
Продовольчий супермаркет	18 708	1,3	743	9,3	16 744	11,6	12 669	9,9
Непродовольчий супермаркет	4780	0,3	53	0,7	1271	0,9	2680	2,1
Супермаркет товарів домашнього вжитку	12 044	0,9	225	2,8	5711	4	8183	6,4
Конбіні (бентам)	39 627	2,8	537	6,7	6135	4,2	3640	2,8
Інші супермаркети	86 736	6,2	498	6,2	8460	5,8	10 748	8,4
Спеціалізований магазин	1 239 614	88,2	5466	68	86 599	60,2	68 728	53,6
Інші магазини	3332	0,2	16	0,2	371	0,3	248	0,2
Усього	1 406 905	100	8026	100	143 846	100	128 084	100

Джерело: Japan Department Stores Association [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.depart.or.jp.

Насправді ж це будівля в 5—8 поверхів з торговою площею близько 15 000—20 000 м^2, розташована в центральній частині міста або поблизу залізничного вокзалу в мегаполісах, де можна купити майже будь-який товар. Унаслідок дорожнечі землі безкоштовної парковки найчастіше немає. Численні торгові компанії та виробники представлені в торговому центрі на умовах концесії (франчайзингу). Послуги надаються на найвищому рівні. Хоча більшість товарів перебувають у вільному доступі, обслуговування переважно персональне. Акцент зроблено на відомих брендах, що продаються за дуже високими цінами. Як правило, є майданчик з ігровими автоматами та атракціонами для дітей, кімната з нагляду за дітьми.

Маркетингові рішення. Торговий центр надає широкий набір додаткових послуг, зокрема: ремонт взуття та годинників, підгонка придбаного одягу, оренда національного одягу — кімоно і юката з підбором відповідних аксесуарів, безкоштовні тести пропонованої до продажу косметики з наданням безкоштовної консультації і тестуванням стану шкіри та багато іншого. Обов'язково наявні ресторани, у тому числі не тільки фаст-фуди, але й цілком вишукані заклади. На верхніх поверхах іноді розміщують виставки витворів мистецтва з музейних колекцій, а також розташовуються приміщення, де проводять зустрічі різноманітні культурні клуби, проходять покази колекцій одягу.

Компанії — власники торгових центрів надали перевагу стратегічному партнерству, напротивагу боротьбі з труднощами поодинці. Усі підприємства — члени Японської асоціації торгових центрів нині діють у межах єдиної концепції «*Інновації шляхом співпраці*». На наш погляд, це стало можливим завдяки тому, що торгові центри не конкурують один з одним напряму. Уся країна поділена на зони, у межах кожної за взаємною домовленістю домінує певна компанія, тому всередині такого формату рівень конкуренції порівняно низький.

Загальна для всіх торгових центрів концепція передбачає чотири напрями діяльності, що забезпечують взаємний розвиток:

1. Діяльність з розвитку формату в межах єдиної економічної політики Японії, що проводиться урядом.
2. Діяльність з координації питань, пов'язаних з діловими й суспільними зобов'язаннями торгових центрів.
3. Діяльність з підтримки бізнес-реформ за допомогою співпраці.
4. Діяльність з формуванню позитивного іміджу торгових центрів і взаємного обміну між членами асоціації.

Третій і четвертий пункти стосуються маркетингової діяльності торгових центрів. Пункт 3 передбачає заходи щодо реінжинірингу бізнес-процесів і впровадження практики партнерських бізнес-процесів, а також загальної стратегії *CRM*. Упровадження *IC* кредитних карт (відносно нове покоління кредитних карт, виготовлених за технологією *IC* (*integrated circuit*), відрізняється великим об'ємом даних, що зберігаються, і підвищеним захистом) серед клієнтів компаній — членів асоціації. Пункт 4 передбачає спільні *PR*-заходи.

Щоб витримати конкуренцію з гіпермаркетами та супермаркетами, багато торгових центрів перейняли їхні методи централізованих закупівель, упровадили системи *POS*. Система *POS* (*Point of Sale)* — автоматизована система управління продажем, включає спеціалізоване устаткування (касові термінали, принтери й сканери штрих-кодів, принтери чеків, лідери кредитних карт тощо), інтегроване в єдине *IT*-рішення. У японській роздрібній торгівлі такі системи інтегровані в єдину інформаційну систему компанії. Іншим прикладом спільної діяльності може слугувати популяризація подарункових і бонусних купонів, що приймаються в будь-якому з магазинів асоціації. Одна з останніх акцій, пов'язаних з формуванням суспільного іміджу, проходить під знаком екології. Клієнти, які відмовляються від пластикового пакета під час покупки, одержують додаткові пойнти (бонуси) на свої членські картки. Ця акція закликає покупців до зменшення пластикового сміття й заохочує відмовитися від дійсно іноді надмірної упаковки.

Торгові центри в умовах кризи орієнтовані на реформи заради розвитку бізнесу. Прагнення змінитися разом з усвідомленням соціальної відповідальності в межах стратегічного партнерства японських компаній — власників торгових центрів, безумовно, заслуговує на увагу. Можливо, подібні дії тануть прикладом для вітчизняних ритейлерів.

Гіпермаркет

Характеристика формату. Гіпермаркет є магазином зі змішаним асортиментом, переважно таким самим, як і в торговому центрі, але розташованим у нижчій ціновій ніші. Наявні як марочні дорогі товари, так і немарочні дешеві, розміщені найчастіше в різних відділах і навіть на різних поверхах. Набір додаткових послуг досить широкий, як правило, включає ресторани, ігрові майданчики та кінотеатри. Магазин розташований поряд із транспор-

тною магістраллю, є велика безкоштовна парковка. Торгові площі від 4000 до 10 000 м^2. Переважає самообслуговування. У цілому висока якість послуг, хоча продовольчий відділ, як правило, розташований на підземному поверсі, надає стандартні послуги супермаркету.

Маркетингові рішення. Особливістю японських гіпермаркетів є багатоповерховість, що зумовлено дорожнечею землі. Це в свою чергу вимагає особливого підходу до управління логістичними процесами та збільшує витрати. Хоча цей формат спочатку був орієнтований на досягнення максимальної економії на витратах, забезпеченої точністю логістичних операцій, системами *POS*, а також можливістю отримання значних знижок в оптовиків, кількість закладів зменшується — світова криза негативно впливає навіть на гігантів.

Прихід на японський ринок роздрібної торгівлі іноземних роздрібних гігантів розпочався в грудні 2000 року, коли «*Carrefour*» і «*Costco*» відкрили свої гіпермаркети в Японії. У травні 2002 року «*Walmart*» придбав 6,1 % у четвертої за розмірами японської роздрібної компанії «*Seiyu*», поступово підвищуючи свою частку в альянсі до 66,7 %, що забезпечило додаткове вливання 260 млрд йен в економіку країни. Наявність такого гіганта тільки додала гостроти конкуренції в цьому форматі. Крім того, «*Walmart*» приніс і перевірені на ефективність іноваційні технології торгівлі, одразу впровадивши *SCM*, що заснований на інтернет-технологіях і дозволяє значно скоротити операційні витрати. *SCM (Supply Chain Management)* — інтеграція ключових бізнес-процесів, що забезпечує ефективне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками й підтримує їх синхронізацію в розподілених організаційних структурах. На думку професора Ногучи, фахівця з маркетингу університету Васеда, інтегрувавшися з «*Walmart*», «*Seiyu*» одержав шанс перетворитися зі значно пом'ятої машини без палива на супер-авто [13].

Гіпермаркет *«Aeon»* — є на сьогодні одним із найуспішніших японських роздрібних операторів, оскільки, не будучи обтяжений боргами, поступово просувається до вершини рейтингу. Його стратегія агресивна — поступово нарощує продаж, купуючи власність банкротів (наприклад «*Mycal*») для організації своєї торгівлі. Японські гіпермаркети активно збільшують частку «приватних брендів» (*private brands, private labels*) у своєму асортименті, розміщуючи замовлення на виробництво приватних ярликів, найчастіше, на китайських підприємствах, контрольованих япон-

ськими корпораціями. Розташовані в Китаї підприємства використовують японські методи контролю якості, тому якісні й дешеві *private labels* стають дедалі популярнішими в Японії, і доходи від їх продажу зростають.

Private labels надають товарам, які виготовляють виробники на замовлення роздрібної мережі. Створення власної торгової марки дозволяє підприємству позиціонуватися на ринку, контролювати якість товарів та цінову політику (товари під *privat labels* зазвичай дешевші від відомих брендів виробників, тому становлять їм цінову конкуренцію), полегшує провадження рекламної політики. На Заході виробництво товарів під *privat labels* стало настільки прибутковим, що деякі роздрібні мережі почали будувати власні підприємства для виробництва власних *privat labels*. Лідерами за обсягами продажу *privat labels* нині є Великобританія ($ 68 млрд на рік) та Німеччина ($ 67,2 млрд на рік). Більшу частину товарів *privat labels* (понад 80 %) в Європі та США виробляють спеціалізовані виробники власних марок, які об'єднані в Асоціацію виробників власних марок (*Private Labels Manufacturers Association*) — за останні 20 років кількість членів PLMA збільшилася більше, ніж у 10 разів. Нині до неї входять понад 3500 компаній.

Продовольчий і непродовольчий супермаркети, супермаркет товарів домашнього вжитку

Характеристика формату. У цій категорії представлені стандартні магазини самообслуговування з відповідним асортиментом, що мають торгову площу від 500 до 1000 м^2 з кількістю найменувань асортименту від 2000 до 8000 тис. одиниць, орієнтовані на продаж товарів щоденного споживання та товарів з високим ступенем готовності за цінами на рівні або трохи нижче середньоринкових. Ціни близькі до гіпермаркету, залежно від найменувань можуть коливатися в межах 3—7 %. Якість послуг висока, але їх набір обмежений. Японська статистика враховує в цій категорії і неспеціалізовані дискаунтери, які пропонують обмежений асортимент за зниженими цінами. Зручне розташування вздовж швидких доріг, безкоштовне паркування.

Маркетингові рішення. Під час будівництва більшості магазинів такого формату, вибору місця приділяли найпильнішу увагу. Тому їх розташовували в локальних центрах, що сприяє відносно

стабільному потоку клієнтів, принаймні в короткостроковій перспективі. Цільовими споживачами цього формату є мешканці навколишніх районів, які чудово обізнані про всі кампанії, що проводяться локальним супермаркетом. А це можуть бути так звані 100-йенові дні, коли багато товарів продається за 100 йен, втрачаючи від 10 % до 40 % своєї ціни; кампанії з роздачі виграшних купонів під час кожної покупки; збільшення пойнтів (бонусів) за членськими картками за умови покупки певного товару; щовечірній розпродаж за півціни продуктів, що швидко псуються за півгодини до закриття магазину.

Особливістю цього формату є те, що він управляється переважно локальними мережами й добровільними ланцюгами роздрібних операторів. Великі роздрібні оператори — власники гіпермаркетів, безумовно, також беруть участь у його розвитку і останнім часом демонструють зацікавленість у тісній співпраці з локальними мережами. Взаємовигода таких альянсів очевидна — можливість економії на масштабі за сумісних закупівлях з подальшим зниженням цін.

«*Бентам*», *або* «*конбіні*»

Характеристика формату. У Японії ці магазини з доступними товарами найчастіше працюють цілодобово, за що отримали свою назву ***convenience store*** (*з англ.* — магазин товарів щоденного попиту), або «*конбіні*», як говорять японці. Існує і практичне визначення ***«конбіні»,*** дане «Ніккей Рюцу Сінбун» (спеціалізоване видання, присвячене сфері роздрібної торгівлі). Згідно з цим визначенням, «*конбіні*», або «*бентам*», — це магазин, який відповідає таким критеріям [19]:

- самообслуговування;
- працює понад 16 годин на день;
- торгова площа менше 200 м^2;
- свіжі продукти мають частку в асортименті не більше 30 %;
- закритий менше двох разів на місяць [20].

Тим самим «Ніккей Рюцу Сінбун» дещо конкретизувало офіційне визначення й розмежувало «*конбіні*» та міні-супермаркети, які статистика, утім, враховує разом.

Міні-супермаркет хоч і схожий на «*конбіні*», але перевершує його за площею, яка може сягати 500 м^2, а також за асортиментом свіжих продуктів. Крім того, міні-супермаркети найчастіше управляються незалежно, тоді як «*конбіні*» є частиною франчайзингових мереж.

Асортимент «*конбіні*» включає обмежений, але постійно затребуваний набір продуктів в упаковці, непродовольчі товари першої необхідності, готові до вживання обіди в пластиковій упаковці — «обенто» (з япон.), журнали. Як правило, є невелика парковка на кілька авто, завжди наявний телефон, туалет, копіювальний апарат. Часто в «*конбіні*» можна скористатися інтернет-терміналом, що пропонує послуги «е-комерції». За його допомогою легко з'ясувати розклад руху транспорту й забронювати квитки, замовити та придбати квитки на спортивні заходи, концерти й театральні постановки, що проходять в будь-якому з міст Японії. Хоча *convenience store (з англ. — магазин товарів щоденного попиту)*, які уперше з'явилися в США, саме в Японії набули бурхливого розвитку і мали справжній комерційний успіх. Лідером серед «*конбіні*» вже багато років залишається *Seven-Eleven*.

Маркетингові рішення. Керівництво та персонал закладів формату «*конбіні*» («*бентам*») постійно перебуває в пошуку ідей, і в результаті у покупців з'являється новий мотив зайти до такого магазину. Крім упровадження автоматів, що резервують і продають квитки, «*конбіні*» приймають до оплати рахунки за комунальні й телефонні послуги. Саме на інтернет-термінали покладаються великі надії, електронна комерція розвивається в Японії дуже швидкими темпами. Цілодобова доступність дозволяє оперативно виконувати зроблені онлайн-замовлення в магазині. Онлайн-замовлення, оплата за готівку під час отримання товару в «*конбіні*» забезпечать упевненість і безпеку як покупця, так і продавця. Таку модель фахівці вже назвали новою японською моделлю «е-комерції» [13].

У сучасній роздрібній торгівлі Японії основними гравцями є роздрібні конгломерати, що володіють як гіпермаркетами, мережею супермаркетів різних форматів і «*конбіні*», так і деякими торговими центрами. Добровільні мережі та незалежні роздрібні оператори перевершують їх за чисельністю, але за об'ємами продажу й кількістю зайнятих помітно поступаються.

Спеціалізовані магазини за формою власності також бувають двох типів: ***великі мережеві магазини*** та ***незалежні роздрібні оператори***.

Характеристика формату. **Великі мережеві спеціалізовані магазини** за площею і типом обслуговування близькі до гіпер- і супермаркетів, пропонують глибокий асортимент відповідної спеціалізації, а за цінами переважно відповідають дискаунтерам, будучи фактично *категорією «вбивць»*. Що сто-

сується послуг, то останнім часом їх набір скорочується, оскільки пріоритет зміщується в бік зниження цін. Великі спеціалізовані магазини мають популярність у Японії саме завдяки низьким цінам.

Мережеві спеціалізовані магазини на початковому етапі появи в Японії, понад 20 років тому, наштовхнулися на рішучий опір незалежних роздрібних операторів відповідної спеціалізації. Справа доходила до демонстрацій протесту перед будівлями місцевої влади. Так, наприклад, у Ніігате з появою великого магазину іграшок *«Toys R Us»,* який запропонував широкий і глибокий асортимент за найнижчими в місті цінами, усі власники дрібних лавок вийшли на вулиці з вимогою зупинити експансію гіганта. І де ж ці демонстранти тепер? Покупець зробив свій вибір на користь низьких цін і широкої пропозиції.

Маркетингові рішення. Серед магазинів цієї категорії найпоширенішою є спеціалізація на електроніці, одязі, фармацевтичній і гігієнічній продукції, іграшках, книгах і відео, а також алкогольних напоях. Японський покупець стає бережливішим, а отже, популярність формату зростає.

Лояльність покупців підтримується акціями, що періодично проводяться, зі зниження цін, додаткового нарахування бонусів на членські картки та вручення подарунків за досягнення певної їх кількості. Іноді бонуси на членських картках використовують під час наступної покупки як знижки. Можлива покупка товарів у кредит. У спеціалізованих магазинах одягу зростає частка *privat labels*.

Серед недоліків роботи мережевих спеціалізованих магазинів фахівці називають незбалансовані закупівлі, які виражаються в прагненні якомога більше наситити асортимент. Формуючи пропозицію зі значної кількості товарів, часто ґрунтуючись на принципі «подивимося, як піде», компанії обтяжують себе надмірними запасами, від яких потім вимушені позбавлятися за допомогою (*clearance sales)* розпродажу. Утім, цей недолік властивий майже всім крупним роздрібним форматам у Японії.

Особливістю цього формату є багатоповерхові магазини, що зумовлено дорожнечею землі. Так само, як і гіпермаркети, мережеві спеціалізовані магазини усвідомлюють необхідність удосконалення на операційному рівні. Так, серед ключових цілей, визначених членами Японської асоціації торгових мереж, зазначається вдосконалення управління операціями. Для цього передбачається розширення використання інформаційних технологій, стандартизований підхід до планування функціонального й

торгового простору в магазинах, раціоналізація викладення товарів у торговому залі.

Спеціалізовані магазини, що управляються незалежними роздрібними операторами

Характеристика формату. Цей тип магазинів є традиційним сімейним бізнесом, що передається з покоління в покоління протягом багатьох років. З економічного погляду вони є застарілим і часто вкрай неефективним форматом. Нерідко такі магазини розміщуються на першому поверсі будинку, у якому живуть власники. Площа сімейних магазинів не перевищує 50 м^2, послуги завжди надаються персонально, ціни високі. На жаль, часто трапляється неякісний або застарілий товар, оскільки власники не поспішають позбавлятися від неефективних запасів.

У період, коли держава протегувала дрібному роздрібному бізнесу, вони великими групами зосереджувалися в центральній частині японських міст, утворюючи так звану «*сетенгай*» — торгову вулицю. Часто *сетенгай* мала й формальну організацію — асоціацію зі своїм лідером і статутом. За різними підрахунками таких торгових вулиць у Японії налічувалося від 14 до 18 тис. Як уже зазначалося, у 1990-х роках, з приходом крупних компаній на ринок роздрібних послуг, їх роль помітно зменшилася. Неефективний менеджмент і, як наслідок, втрата покупців примусили багатьох припинити бізнес. Тепер не рідко прогулюючись під дахом *сетенгай,* замість затишних маленьких магазинчиків ви побачите занепадаючі споруди, що перекосилися, і зашторені жалюзі в колись блискучих вітринах.

Прихильність японців до традицій примусила владу ухвалити рішення про відновлення торгових кварталів, яким сприяє прийнятий у 1998 році Закон «Про оздоровлення центральної частини міст». Водночас традиційний дрібний бізнес у роздрібній торгівлі залишається малоефективним. Його продуктивність на 70 % нижча, ніж аналогічний формат у США. Власники маленьких магазинчиків не поспішають розлучатися зі своїм бізнесом ще й тому, що, наприклад, продаж власності є економічно витратнішим процесом, ніж збереження бізнесу, а потім передача землі й будівлі у спадок. Причина цього — японське податкове законодавство. По-перше, низький податок на майно (0,3 %) дозволяє таким підприємствам залишатися на плаву. По-друге, високий податок з продажу майна (40 %) стримує бажання позба-

витися неефективного бізнесу на користь його збереження. Потретє, у разі передачі землі в спадок для власників невеликих ділянок землі (до 330 м^2) під час розрахунку податку на спадок база оподаткування зменшується на 80 %. Більшість традиційних сімейних магазинчиків розташовується саме на невеликих ділянках землі, у зв'язку з чим спадкоємці зацікавлені в тому, щоб справжні власники утрималися від продажу неефективного бізнесу разом з ділянкою землі, спадкоємство якого є набагато вигіднішим, ніж продаж.

Фактично вищеназвані особливості є для дрібних роздрібних операторів бар'єрами для відходу з ринку. Найімовірніше, слід очікувати, що багато з них припинять існування зі смертю своїх власників. На щастя, Японія — країна довгожителів, тому в найближчому майбутньому традиційні дрібні магазинчики, як і раніше, створюватимуть колорит японських вулиць.

Отже, незважаючи на серйозні проблеми в умовах економічного спаду, японська роздрібна торгівля демонструє готовність до змін, принаймні, у великих форматах і конбіні. У ці важкі часи японські ритейлери готові об'єднуватися, якщо того вимагає боротьба за дещо схудлі гаманці японських покупців.

Якщо розглядати процеси в галузі в цілому, то можна виокремити кілька основних тенденцій:

- посилення позицій великих роздрібних операторів у каналах розподілу у зв'язку з переходом на прямі поставки від виробника;
- збільшення частки *private brands, private labels* — товарів в асортименті крупних роздрібних операторів;
- удосконалення управління операціями із залученням найсучасніших інформаційних технологій;
- акцент на зміцнення лояльності покупців, за підтримки *CRM* і регулярних маркетингових кампаній;
- скорочення кількості магазинів усіх форматів за винятком конбіні.

Конкурентоспроможність фірм визначається за міжнародними критеріями, звідси й конкурентоспроможність певної країни. За даними Європейського форуму з проблем управління, найконкурентоспроможнішими країнами є Японія, США, Швейцарія, Фінляндія та Німеччина. Інші країни, навіть розвинені, з потужним експортним потенціалом, займають у цій ієрархії значно скромніші позиції (наприклад, Англія — 15-те місце). Такі позиції країн (та інших фірм) на світовому ринку нестабільні. Конкуренція вносить свої корективи: країни, що відстають, на-

магаються подолати відставання, наздогнати, як кажуть на Заході, фірми-переможниці, успіх яких, на думку британської Національної ради з розвитку економіки, не тільки у створенні товарів, які охоче купують (високоякісні новинки), а й у тому, що вони потрапляють на ринок щонайменше удвічі швидше, ніж продукція інших фірм (швидка комерціалізація). Це зумовлено успіхами в галузі технічної конкуренції. Пальма першості в цьому випадку належить фірмам Японії. Професор Гарвардської школи бізнесу В. Скот з цього приводу зазначає: «За рахунок творчого поєднання технології, капіталу й кваліфікованої робочої сили японці створили стратегію динамічної порівняльної переваги. Вони зміцнюють свої позиції у сфері високих технологій».

Це прокладає японським товарам широкий шлях як на світовому ринку, так і на національних ринках інших країн, у тому числі економічно розвинених. У середині 1990-х років із загальної кількості проданих на світовому ринку калькуляторів, кольорових телевізорів, відеомагнітофонів, високочастотних кухонних печей, мотоциклів, телефонних апаратів, годинників та фотокамер понад 50 % припадало на продукцію японських фірм. Японський бізнес успішно проникає на національні ринки. Так, у США кожний четвертий проданий автомобіль — японського виробництва. З усіх випущених у 1996 році японських факсимільних (копіювальних) апаратів у Японії було продано близько 1 млн шт., у США — 0,5 млн, в Європі — 400 тис. Японська експансія неухильно розширюється, охоплюючи такі галузі ринкової економіки, як електротехніка та електроніка, аерокосмічна й фармацевтична промисловість, виробництво косметики та ін. У таких умовах на своєму внутрішньому ринку японський покупець надає перевагу вітчизняним товарам перед закордонними.

Голова токійського відділення консультаційної фірми «Макінсі» Кеніті Омає вважає, що завдяки швидкості виведення товару на ринок японські фірми витісняють некваплівих конкурентів. На японському ринку щороку з'являється близько 20 тис. новинок.

Перед зарубіжним бізнесом особливо гостро стоїть питання про правильний вибір мети в боротьбі за потенційного споживача. Дослідження, проведені Д. Пілдичем серед американських та японських менеджерів, показали, що американські фахівці головною метою вважають забезпечення прибутковості підприємства, а японці — охоплення певної частки ринку. Ці розхо-

дження не що інше, як відмінність у підходах, оскільки прибуток завжди був і є головною метою підприємництва, але способи досягнення цієї мети є різними. Планувати прибуток за рахунок цінового капіталу необхідно, але в розумних межах. У закордонному бізнесі дедалі чіткіше проявляється тенденція до одержання прибутку не за рахунок зміни цін (у плані підвищення чи зниження), а за рахунок зміцнення позицій на ринку поставкою високоякісних товарів. Закордонний покупець у багатьох випадках надає перевагу якості товару, а не його ціні. При цьому остання перебуває «у вузькому коридорі цінової свободи», тобто має досить стійкий характер. Оцінюючи стан британського бізнесу з цих позицій, один з видатних спеціалістів у галузі дизайну К. Лоренц зазначав: «Доти, доки деякі британські компанії не перестануть займатися збутом своїх товарів переважно за рахунок зміни ціни, вони завдаватимуть шкоди і власному добробуту, і стану платіжного балансу». Ця точка зору збігається з думкою керівництва відомої американської фірми з виробництва сільгоспмашин «Джон Дір»: «Продавайте за рахунок якості, а не за рахунок ціни». Такий підхід у діяльності закордонних фірм переважає. Він націлює їх на старанне вивчення сьогоднішнього й перспективнішого попиту на високоякісні товари, асортимент яких постійно оновлюється. Саме таким є пріоритетний напрям завоювання ринку й забезпечення значних прибутків.

Роздрібна торгівля в США. Батьківщина супермаркетів

Супермаркети є американським винаходом, який належить Майклу Каллену — адміністратору бакалійного магазину в м. Геррін (штат Іллінойс). У 1930 році М. Каллен відкрив перший супермаркет у приміщенні колишнього гаража, біля якого для зручності покупців була безкоштовна стоянка автомобілів. Через два роки М. Каллен володів вісьма такими магазинами з виручкою 6 млн доларів на рік.

Величезним стимулом розвитку супермаркетів послужив винахід у кінці 1930-х років власником супермаркету в Оклахомі Сільваном Голдманом металевого візка на колесах для продуктів замість ручного кошика.

У післявоєнний період у США внаслідок браку продуктів харчування спорожнілі полиці магазинів почали заповнювати

предметами гігієни та косметикою. Покупці вітали появу нових видів товарів, і згодом супермаркети стали продавати такі речі, як господарське приладдя, грамофонні пластинки, вітальні листівки та навіть одяг. У цей час нові супермаркети будували в передмістях великих міст, де ініціаторами виступали незалежні підприємці, пов'язані з кооперативами, що забезпечують торговий ринок харчовими продуктами. Кооперативи поставляли їм продукти за низькими цінами, тому вони могли продавати їх у своїх магазинах за тими самими цінами, що і їхні великі конкуренти — мережі магазинів, надаючи покупцю не менше зручностей. Багато з цих поодиноких магазинів згодом розрослися в місцеві мережі.

Еволюція розвитку. Характерною рисою супермаркетів стало збільшення асортименту товарів і торгової площі. Якщо в 1950-х роках площа супермаркетів у США в середньому складала 2000 $м^2$ із 6000 найменувань товарів, то в 1960—1970-х роках — 2800 $м^2$ з асортиментом до 8000 найменувань. У сучасному супермаркеті пропонується до 25 000 найменувань товарів, і щорічно з'являється 8 тис. нових товарів. Техніка змінила зовнішній вигляд і характер супермаркету: було встановлено системи кондиціонування повітря, вхідні двері автоматично відкриваються й закриваються, продукти просуваються до касира на стрічковому транспортері.

Поява нового пакувального матеріалу сприяла введенню самообслуговування в овочевому й молочному відділах; відкриті морозилки — розширенню асортименту заморожених продуктів; у хлібному відділі розширився асортимент хлібобулочних виробів, що випікаються на місці. З'явився відділ гастронома, де можна купити готові закуски. Останнім важливим нововведенням були комп'ютери. Рахункову касу почали замінювати комп'ютером, який розшифровує спеціальний штрихкод на етикетці продукту. Комп'ютери підвищили продуктивність, прискоривши роботу касирів і зменшивши кількість помилок, а також скоротили витрати магазину, реєструючи просування продукту й проводячи швидку інвентаризацію.

Покупки в супермаркетах США зазвичай роблять на тиждень уперед, оскільки вигідніше купувати продукти у великих кількостях.

Деякі фірми відкривали супермаркети з обмеженим асортиментом товарів і спрощеним обслуговуванням (дискаунтери): асортимент таких магазинів не перевищує 500 видів продуктів, що не псуються. Інші підприємці, прагнучи збільшити збут, навпаки,

пропонують клієнтам ще більші зручності. Вони збільшили розміри супермаркетів майже до 5000 м^2 і забезпечили ще ширший вибір продуктів харчування, напоїв та інших товарів. Їхня мета — охопити більшу територію, ніж це вдавалося зробити звичайним продуктовим супермаркетам.

Виникли комбіновані магазини: супермаркети і аптеки, які теж повинні привертати покупців і підвищити суму окремих операцій.

Дедалі більше людей надають перевагу екологічно чистим продуктам. Починаючи з 1990 року, у США виробники зобов'язані поміщати на етикетках повну інформацію про якість продуктів (калорійність, загальна кількість жиру, солі, холестерину, вуглеводів, цукру, протеїну), а також рекомендовану кількість продукту для разового споживання. На продуктах, які швидко псуються, зазначають крайню дату споживання або продажу. Каси в супермаркетах облаштовані лазерними скануючими пристроями, що миттєво прочитують назву та ціну фасованого товару. Щоб не створювалися черги в «часи пік«, багато супермаркетів штучно «розсмоктують» їх, надаючи пенсіонерам знижки на покупки в будні дні в певні години. На покупках у супермаркеті можна заощадити, якщо скористатися спеціальним талоном на знижку з позначеним терміном дії. Ці талони, що заохочують покупця, можуть бути прикріплені до продукту, що міститься на стелажі, часто їх присилають поштою постійним або потенційним клієнтам. Талон (купон), який у деяких випадках присилають, передбачає додаткову покупку на конкретну суму. Покупку продуктів можна здійснити за телефоном або замовити на сайті в Інтернеті з доставкою до дому. Іноді такі зручності не вимагають додаткової оплати.

Адміністрація супермаркетів зобов'язана слідувати певним правилам торгівлі. Наприклад, у супермаркетах США:

- на кожному продукті повинна бути чітко позначена його ціна, а в разі наявності декількох ярликів з різними цінами покупець повинен заплатити меншу з них;
- певні види продуктів, до яких належать м'ясо та риба, соки й прохолодні напої, дитяче харчування, масло, кава, джеми, їжа для домашніх тварин, макаронні вироби, а також пральні й миючі засоби, повинні мати не тільки загальну продажну ціну за упаковку, але й ціну за вагу або об'єм;
- швидкопсувні товари, до яких, крім молочних і м'ясних продуктів, належать яйця, хліб, кулінарні вироби, повинні мати чітко позначену дату останнього дня продажу або споживання;

• ваги мають розташовуватися між продавцем і покупцем, і їхню шкалу повинно бути чітко видно;

• на упаковці з м'ясним фаршем повинні бути позначені всі сорти м'яса, що входять у нього;

• на всіх продуктах у фабричній упаковці повинні бути чітко вказані назва продукту, вага нетто, інгредієнти, а також назва компанії-виробника та її адреса.

Найвідоміші мережі супермаркетів у США:

• «*Braslees*»;
• «*Caldor*»;
• «*X-Mart*»;
• «*Ray Rodgers*»;
• «*Rich's*»;
• «*Sears*»;
• «*X-Penny*»;
• «*Walmart*»;
• «*Kmart*»;
• «*Target*».

Роздрібна торгівля в США, починаючи з 1980-х років, швидко змінювалася. Особливо це проявлялося в бізнесі «магазинів зі знижками». Розширення в цьому секторі вже завдало жахливої шкоди деяким мережам магазинів без знижок. Наприклад, «Sears» втратила багато своїх покупців, що перейшли до інших форматів, які роблять знижки, і була змушена копіювати деякі з їхніх методів. У боротьбі за успіх неминуче вмирали «слабкіші» мережі магазинів, витиснені з бізнесу величезними боргами, спадом, демографічними та соціальними змінами. До середини 1990-х років усе виглядало так, ніби йшла боротьба на смерть серед трьох найбільших суперниць. Найкрупнішої з трьох суперниць, які лідирували за кількістю магазинів, була «Kmart» із загальною кількістю магазинів у 1992 році 2200 одиниць. За оборотом продажу попереду «Kmart» була мережа «Walmart» з 1590 магазинами. Третьою суперницею була «Target», підрозділ «Dayton Hudson», з мережею з 420 магазинів. У 1990 році три мережі ділили між собою 70 % бізнесу магазинних знижок у національному масштабі США. Водночас «Walmart» напряму конкурувала тільки з 35 % ринків «Kmart». З відкриттям нових магазинів дві мережі почали напряму конкурувати з понад 75 % ринку США до 1995 року. Кожна «перекривала» 40 % ринків один у одного. У 1991 році «Walmart» відкрила 165 нових магазинів, основну увагу надаючи Каліфорнії, яка вже була цитаделлю «Kmart» і «Target». Подальше зростання демонструє розши-

рення мережі від південної бази на північний схід і далі на захід США. З іншого боку, «Target» спрямувала свої дії на Флориду як розширення свого впливу в Каліфорнії та на Середньому Заході.

Зауважимо, що три роздрібні оператори багато в чому проводили однакові стратегії і прагнули не відходити від них. «Kmart» направила свої зусилля на розвиток відділів, які вважалися важливими для сімейного життя, включаючи одяг, домашню моду, домашній офіс, ремонт, іграшки, розваги та фармакологію. Метою було створення асортименту модного одягу, призначеного тим покупцям, які можуть шукати товари кращої якості й дорожчий одяг з урахуванням знижок на предмети домашнього вжитку. «*Walmart*» розвивала асортимент, вельми схожий на «*Kmart*». Аналітики вважали, що «ринок знижок» досить великий тільки для двох із трьох таких мереж.

Однією з переваг «*Kmart*» було те, що вона виросла до «*Walmart*», що дозволяло їй володіти найкращими ділянками роздрібної торгівлі в багатьох містах США. Здійснене компанією дослідження виявило, що місцерозташування стоїть першим у списку чинників, що впливають на вибір покупцем магазину знижок, — та передує таким чинниками, як ціна, асортимент товарів і якість. Таким чином, коли покупці вважали за краще платити додаткові гроші за зручність (місцерозташування), магазини «*Kmart*» повинні були стати вкрай цінним активом. Проте «*Kmart*» перешкоджали відносно маленькі розміри багатьох її старих магазинів (40 000 квадратних футів — дуже маленька площа, оскільки 70 000 квадратних футів вважаються мінімумом для того, щоб зуміти надати той асортимент товарів, який задовольнить споживачів).

Усі три мережі магазинів використовують пропозицію низьких цін, щоб привернути споживачів. Та мережа, яка краще за всіх здатна досягти життєздатних низьких цін, буде найефективнішою в скороченні свого рівня експлуатаційних витрат. Ці мережі вклали великий капітал у системи сканування, що в реальному часі дають інформацію про продаж, яка миттєво передається в комп'ютеризовані системи складування. Проте визнаним лідером інформаційної дистриб'юції є «*Walmart*», чия супутникова комунікаційна мережа й комп'ютерна потужність дозволяє мати миттєвий доступ до інформації з продажу. «*Walmart*» лідирувала також у своїх спробах скоротити витрати постачальників. Першочерговою стала вимога комп'ютеризації прийому замовлень і прагнення налагодити партнерські відносини з по-

стачальниками. У цьому випадку перевагою «*Walmart*» є те, що обидві сторони одержують однакову інформацію.

У всіх трьох пріоритетою є стратегія досягнення задоволення споживача за допомогою виконання торговим персоналом своїх обов'язків щодо кращого обслуговування, і всі вклали солідний капітал у навчання персоналу й програми стимулювання. «*Walmart*» здійснює цю частину стратегії ефективніше, ніж її конкуренти. Навчання комівояжерів (або «партнерів») і бонуси розподілу прибутку надихнули її працівників.

Під час дослідження, здійсненого аналітиками *Bum-stein & Co.,* з'ясувалося, що в тих містах, де діяли всі три мережі магазинів, покупці більшою мірою були задоволені «*Walmart*». Меншою мірою — «Kmart».

Успішне проходження своєї стратегії привело «*Walmart*» до зростання продуктивності в багатьох позиціях. За вищих об'ємів продажу ця мережа могла дозволити собі додатково оплачувати пакувальника й задовольняти всілякі побажання, які у свою чергу приводять до зростання продажу, а отже, до більшої економії, зумовленої зростанням масштабу виробництва, і до нижчих цін і ще вищого об'єму продажу. До кінця січня 1991 року «*Walmart*» заробила $ 2 млрд прибутку без вирахування податків, порівняно з $ 1 млрд «Kmart» з майже таких самих рівнів продажу. Оборот найбільшої мережі роздрібної торгівлі «*Walmart*» у 2005 фінансовому році — 315,6 млрд доларів США.

Роздрібна торгівля в Німеччині

Основне завдання торгових підприємств — забезпечити можливість покупки якого-небудь товару за відповідної якості торгового обслуговування. Пропонований набір послуг — це один з основних засобів зробити свій магазин відмінним від інших. Так, наприклад, відомий німецький торговий концерн «*Kaufhof*» пропонує такі види послуг своїм споживачам:

— безкоштовна видача «картки клієнта», за допомогою якої можна розплачуватися за покупки;

— безкоштовна доставка товару, починаючи з вартості від 200 євро;

— обмін товару;

— лотереї та розиграші;

— зони відпочинку на кожному поверсі;

— замовлення столової та постільної білизни в будь-якій кількості;

— замовлення посуду, столових приладів, сервізів, фарфору, кухонного устаткування;
— замовлення книг з доставкою протягом 24 годин;
— ремонт годинника, зміна й заряджання батарей;
— дитячі ігрові кімнати;
— кімнати для немовлят;
— фотопослуги;
— резервування товарів;
— підбір і складання товарних комплектів;
— упаковка товарів;
— зберігання багажу;
— відділ втрачених речей;
— безкоштовний виклик таксі.

Як правило, за допомогою відмінного від конкурентів набору послуг, пропонованих споживачу торговим закладом, підприємство торгівлі визначає своє положення стосовно до конкурентів. Так, наприклад, у зв'язку із загостренням конкуренції серед крупних торгових мереж у Німеччині Галерея «*Kaufhof*», не зважаючи на заборону офіційної влади, відкрили магазини для покупців у неділю. Подібна акція роздрібного торговця (послуга недільних покупок) привела до великого напливу покупців і різкого зростання його об'єму продажу.

Згідно з даними моніторингу покупців у Німеччині, найулюбленіше (обирали 6 разів) сімейне підприємство роздрібної торгівлі «*Globus*», крім загальноприйнятого спектра послуг, також надає клієнту можливість одержати назад 5 євро у разі 10-хвилинного очікування біля каси в черзі (за умови, звичайно, що й інші каси теж зайняті). Ще клієнт одержує назад 5 євро, якщо на товар (йогурти, молоко і навіть свіжі продукти), який купує клієнт, закінчується встановлений термін придатності [10]. У магазинах мережі «*Globus*» біля каси ви не побачите товари так званого імпульсного попиту (цукерки, шоколад). Маркетологи роздрібного підприємства вважають: переважна більшість його покупців — це мами з дітьми. Якщо мами почнуть нервувати біля каси через те, що їхня дитина просить купити що-небудь із товарів імпульсного попиту, то вони навряд прийдуть сюди знову.

Процеси глобалізації рітейлу. Світова криза ліквідності, що почалася в Сполучених Штатах Америки і охопила весь світ, вплинула й на розвиток світового рітейл-сегмента, примушуючи операторів якщо не припиняти, то значно знижувати темпи свого розвитку. Як наслідок, сьогодні простежуються деякі корегування

ринків, що розвиваються, проте ця ситуація не має критичного характеру. У період економічної нестабільності експерти консалтингової компанії «AT. Kearney» радять ритейл-операторам працювати в напрямі внутрішніх перетворень і орієнтації на ринки, що розвиваються. Експерти зауважують, що економічні умови стали жорсткішими, проте не настільки, щоб упускати шанс виходу на нові ринки.

Процес глобалізації ритейлу характеризується зростанням, починаючи з 2001 року, понад 49 торгових компаній вийшли на 90 нових для себе ринків. Тільки в 2005 році існувало понад 30 компаній «другої хвилі» продуктових мереж, мереж баумаркетів, магазинів продажу одягу, які вслід за «першопроходцями» — лідерами світового ритейлу, почали освоювати території інших країн. Але стрімкий вихід, знову-таки, нерівнозначний успіху: у 2005 році ринок залишило 17 ритейлерів, а в 2006 році ще 19. Чому це відбувається і які чинники не були враховані ними для ведення успішної діяльності? У прагненні дати відповіді на ці питання консалтингова фірма «*AT. Kearney*» впродовж останніх п'яти років публікує Індекс розвитку світового ритейла (***GRDI***), який може допомогти ритейлерам правильно розставити пріоритети під час створення стратегії розвитку компанії у світовому масштабі. Під час складання Індексу було досліджено 25 макроекономічних та інших показників, важливих для розвитку роздрібної торгівлі, у результаті чого було вибрано 30 найсприятливіших для інвестицій країн. Отже, Міжнародний індекс розвитку роздрібної торгівлі, *GRDI* (*Global Retail Development Index*), визначає привабливість світових ринків для розвитку ритейл-операторів. Протягом 2005—2007 років Україна займала в цьому рейтингу лідируючі позиції. Проте результати 2008 року перевершили навіть найгірші побоювання — Україна втратила лідерські позиції та осіла 17 місце [18].

Аналізуючи Міжнародний індекс розвитку роздрібної торгівлі за 2008 рік, можна зробити висновок, що представники світового ринку ритейла найближчими роками продовжуватимуть активну експансію в державах, що розвиваються, оскільки вони розуміють, що можуть продовжувати нарощувати обороти за рахунок ринків, що розвиваються, навіть якщо їм довелося зіткнутися з жорсткими економічними умовами у власних країнах.

На додаток до *GRDI* було розроблено Індекс наявності потенційних кадрів для ритейлу в 15 країнах, що розвиваються.

У процесі складання індексів вивчали не тільки річні показники, але й дані за понад 10-річний період, у результаті чого було виявлено такі особливості:

- для кожного з ринків, що розвиваються, існує період (у середньому 5—10 років), протягом якого вихід на цей ринок буде найсприятливішим;
- залежно від періоду розвитку, на якому перебуває ринок, на ньому краще працюють певні торгові формати;
- прихід у країну світових ритейлерів сприятливо позначається на економічному зростанні регіону. У рамках 11-річного аналізу було досліджено вплив сучасної роздрібної торгівлі на економіку ринків, що розвиваються. Прихильники думки про її позитивний вплив стверджують, що цей процес приводить до зростання продуктивності, інвестицій, появи нових робочих місць і нижчих цін. Опоненти ж уважають, що прихід іноземних ритейлерів руйнує місцеву економіку та культуру, сприяє «виведенню з гри» місцевих конкурентів.

До глобальних роздрібних мереж, що ведуть свій бізнес у різних частинах світу, можна зарахувати такі компанії (табл. 4.7). Об'єми продажу за форматами роздрібних торгових мереж на географічних ринках (200 найбільших світових роздрібних мереж 2000 р., $ млрд) висвітлено в табл. 4.8.

Таблиця 4.7

НАЙБІЛЬШІ ГЛОБАЛЬНІ ОПЕРАТОРИ СВІТОВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Агресивні	Активні	Помірні
Ahold (Голландія) ***Auchan*** (Франція) ***Boots*** (Великобританія) ***Carrefour*** (Франція) ***Casino*** **(Франція)** ***Cora*** (Франція) ***Intermarche*** (Франція) ***JC Penny*** (США) ***Jeromino Martins*** (Португалія) ***Marks & Spencer*** (Великобританія) ***Metro*** (Німеччина) ***Office Depot*** (США) ***Pinault Printemps Redoute*** (Франція) ***Promodes*** (Франція) ***Sejyu*** (Японія) ***Toys R Us*** (США) ***Walmart*** (США)	***Borders Group*** (США) ***Castorama*** (Франція) ***Delhaize*** (Бельгія) ***Gap*** (США) ***Home Depot*** **(США)** ***Jusco*** (Японія) ***Office Max*** (США) ***Otto Versand*** (Німеччина) ***PetsMart*** (США) ***Sonae*** (Португалія)	***Aldi*** (Німеччина) ***Costco*** (США) ***Daiei*** (Японія) ***Great Universal Stores*** (Великобританія) ***IKEA*** (США) ***Ito Yakado*** (Японія) ***J.Sainsbury*** (Великобританія) ***KBB*** (Голландія) ***SHV Marko*** (Голландія) ***Staples*** (США) ***Takashimava*** (Японія) ***Tengelmann*** (Німеччина) ***TJX*** (США) ***W.H.Smith*** (Великобританія ***Woolworth*** (США)

ОБ'ЄМИ ПРОДАЖУ ЗА ФОРМАТАМИ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ НА ГЕО
(200 найбільших світових роздрібних мереж 2000 р., $ млрд) [26]

Товарообіг, млрд дол. США	Розвинена роздрібна торгівля			Роздрібна торгівля, що розвивається			Інші країн
	Півн. Амер.	**Півн. Євр.**	**Азія**	**Схід. Євр.**	**Лат. Ам.**	**Юж. Евр.**	
Супермакети	**230,7**	**222,3**	**47,6**	1,1	11,5	20,4	0,0
Спеціалізовані магазини	**167,8**	**65,1**	**13**	**0,1**	**0,6**	**2,6**	**0,4**
Універмаги	**104,0**	**43,2**	**71,6**	1,1	0,4	8,9	0,0
Гіпермаркети	**52,8**	**102,4**	**28,9**	2,9	17,5	24,1	—
Магазини знижених цін	**135,9**	**8,8**	**11,7**	—	2,1	—	—
Аптеки	66,4	12,7	2,1	0,4	—	0,1	0,4
Дрібний опт (Cash & Carry)	53,2	34,4	1,1	1,6	4,5	6,5	0,3
Магазини вкрай низьких цін	12,2	49,9	—	0,0	0,0	4,6	—
Замовлення поштою	11,1	16,3	—	—	—	—	—
Кіоски /Павільйони/ Заправки	8,8	8,5	17,7	0,2	—	1,4	—
Інше	4,3	16,5	3,3	—	0,0	0,7	—
$, усього	847,2	580,1	197,0	7,4	36,6	69,4	1,4
%, усього	**48**	**33**	**11**	1	2	4	0

Резюме

В умовах кризово-рецесійних явищ в економіці України великі компанії, скорочуючи видатки на пряму рекламу, у декілька разів збільшують бюджети трейд-маркетингу. Ефективна організація стимулювання торговельних посередників, власного торгового персоналу та кінцевого споживача дозволяє підвищити рівень продажу й дистрибуції, сприяє оптимізації товарних запасів та зростанню активності торгівлі в період спаду, гармонізації взаємовідносин між посередниками, товаровиробниками, постачальниками, а також формує та підвищує лояльність кінцевих споживачів.

Якщо постачальник / виробник не подбає про залучення до просування своєї продукції проміжних покупців — оптових і роздрібних посередників, та про стимулювання інтересу до товарів і послуг з боку кінцевих споживачів, навіть наймасштабніші рекламні бюджети можна вважати неефективними. Як спонукати торговельного посередника долучитися до ефективного просування своєї продукції ланками товаророзподільчої мережі до кінцевого споживача — завдання, яке компанії вирішують за допомогою інструментарію торгового маркетингу.

В Україні за останні роки роздрібна мережа сильно змінилась — розширився асортимент, збільшився розмір підприємств, насамперед розмір торгових площ. З'явився ряд нових підприємств роздрібної торгівлі, таких як торговельно-розважальні центри (ТРЦ), дискаунт-центри, торгові галереї тощо. Роздрібна торгівля — одна з галузей вітчизняної економіки, що найактивніше розвивається — інвестиції на одного зайнятого досягли рівня промисловості, тенденції в галузі віддзеркалюють процеси що відбуваються в країні та є індикатором ефективності економіки в цілому.

Маркетинг підприємств роздрібної торгівлі, на думку багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних учених, необхідно розглядати як самостійну сферу маркетингової діяльності.

У розділі приділено достатньо уваги питанням класифікації підприємств роздрібної та оптової торгівлі, а саме: удосконалено ознаки класифікації підприємств роздрібної торгівлі та напрями покращення діяльності операторів роздрібного ринку на основі сегментації ринку, що дозволяє максимально точно пристосувати

свої товари та послуги до визначених груп споживачів, забезпечує гармонізацію з міжнародними класифікаціями, що їх використовують офіційна статистика та різноманітні галузеві асоціації роздрібних мереж, а також створює умови для конвергенції України в міжнародну спільноту.

Удосконалено та розроблено наукові підходи щодо визначення категоріального апарату у сфері роздрібної торгівлі та оптової торгівлі, що дає можливість уникати існуючих непорозумінь у термінології та визначеннях.

Висвітлено зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі та маркетингові рішення з ефективної роботи роздрібної торгівлі. Автори пропонують з метою здійснення порівняльного аналізу розглянути особливості роздрібної торгівлі Японії, США та Німеччини за такими напрямами (параметрах), як структура галузі, характеристика форматів, поточні тенденції розвитку тощо.

У цьому розділі пропонується огляд форматів роздрібної торгівлі відповідно до класифікації, прийнятої в Японії та США, а також резюмуються сучасні тенденції майбутнього розвитку та можливості запозичення зарубіжного досвіду.

У процесі товароруху від (виробників) продавців до споживачів кінцевою ланкою, що замикає ланцюг господарських зв'язків, є роздрібна торгівля. За роздрібної торгівлі матеріальні ресурси переходять зі сфери обігу у сферу колективного, індивідуального та особистого споживання, тобто стають власністю споживачів. Це відбувається шляхом купівлі-продажу, оскільки споживачі одержують потрібні їм товари та послуги в обмін на свої гроші.

Роздрібна торгівля включає продаж товарів населенню для особистого споживання, організаціям, підприємствам для колективного споживання або господарських потреб. Товари продають переважно через підприємства роздрібної торгівлі й громадського харчування. Водночас продаж споживчих товарів здійснюється зі складів підприємств-виробників, продавців, посередницьких організацій, фірмових магазинів, заготівельних пунктів, майстерень, ательє та ін.

Оптова торгівля — це форма відносин між підприємствами, організаціями, у якій господарські зв'язки з постачання продукції сторони формують самостійно. Вона впливає на систему економічних зв'язків між регіонами, галузями, визначає шляхи переміщення товарів у країні, завдяки чому вдосконалюється територіальний поділ праці, досягається пропорційність у розвитку регіонів. Для раціонального розподілу торгової кон'юнктури оптова торгівля повинна володіти конкретними даними про дійсний стан і перспективні зміни ситуацій на регіональних і галузевих ринках.

Терміни і поняття

Гіпермаркет є магазин зі змішаним асортиментом, переважно таким самим, як і в торговому центрі, але за нижчими цінами.

Дискаунтер — магазин самообслуговування площею 450—900 м^2 з кількістю найменувань асортименту до 1500 одиниць, орієнтований на продаж упакованих товарів за цінами нижче середньоринкових.

Магазин «Товари-поштою» здійснює торгівлю накладною платнею, згідно з розповсюдженими каталогами.

Оптова торгівля — це форма відносин між підприємствами, організаціями, у якій господарські зв'язки з постачання продукції сторони формують самостійно.

Приватна марка (Private labels) — надається товарам, які виробляються виробником за замовленням роздрібної мережі.

Роздрібна торгівля (Retail business) — включає продаж товарів населенню для особистого споживання, організаціям, підприємствам для колективного споживання або господарських потреб.

Система POS (*Point of Sale)* — автоматизована система управління продажем, включає спеціалізоване устаткування (касові термінали, принтери й сканери штрих-кодів, принтери чеків, рідери кредитних карт тощо), інтегроване в єдине *IT*-рішення.

Супермаркет — магазин самообслуговування площею від 600 до 1800 м^2 з кількістю найменувань асортименту від 10 тис. до 15 тис. одиниць, орієнтований на продаж уроздріб за середньоринковими цінами або трохи дорожче, як правило, з високим рівнем сервісу.

Торговий дім — крупні торгові підприємства, до асортименту яких входять різноманітні товари — продовольчі, лікеро-горілчані, тютюнові вироби, одяг, текстиль, меблі, різноманітна апаратура, скло.

Питання для перевірки знань

1. Дайте визначення оптовій торгівлі.

2. Оптова діяльність може здійснюватись у трьох основних організаційних формах. Назвіть та охарактеризуйте їх.

3. За якими характеристиками (параметрами) необхідно розглядати практику стимулюючих заходів з прискорення процесу купівлі-продажу товарів та послуг?
4. Назвіть основні чинники, що сприяють розвитку торгового маркетингу в Україні.
5. Охарактеризуйте інноваційні підходи щодо управління продажем у торговому маркетингу.
6. Назвіть параметри, які визначають тип магазину та норми «форматування» роздрібних мереж.
7. У чому полягає сенс класифікації підприємств роздрібної торгівлі з погляду операторів роздрібного ринку?

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Перерахуйте якомога більше відмінностей між видами робіт у сфері роздрібної торгівлі та у сфері промислового продажу. Які привабливі сторони кожного із цих видів робіт? Які сторони кожного із цих видів робіт здаються Вам не дуже привабливими? Перерахуйте стереотипи, пов'язані з кожним із цих видів робіт. У чому причина виникнення кожного стереотипу?

Вправа 2

Порівняльна характеристика оптових посередників.

Наведіть порівняльну характеристику агента й дистриб'ютора, використовуючи такі показники:

- право власності на товар;
- форма винагороди;
- наявність складів;
- формування цінової політики;
- участь у проведенні реклами;
- встановлення сервісу;
- можливість залучення субагентів тощо.

Вправа 3

У чому, на Вашу думку, полягала б різниця між процесами продажу перерахованих нижче продуктів і послуг? У чому повинні полягати відмінності управління процесом продажу для кожного з них?

А. Продаж арахісу (виробник — компанія «*Planter*») компанії, що займається роздрібною торгівлею бакалійними товарами.

Б. Продаж арахісу (виробник — компанія «*Planter*») авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», яка використовуватиме його як однин з продуктів харчування для своїх пасажирів.

В. Продаж телекомунікаційного обладнання вартістю від 250 тис. до 500 тис. дол. уряду України.

Г. Продаж телекомунікаційного обладнання вартістю від 250 тис. до 500 тис. дол. компанії «СКМ Інжиніринг».

Д. Продаж п'ятирічного права на оренду чудових приміщень для роздрібної торгівлі в центрі Києва.

Література для поглибленого вивчення

1. Наказ Державного комітету статистики від 03.10.2008 № 364.
2. Наказ Державного комітету статистики від 01.08.2006 № 369.
3. Держкомстат України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/
4. *Балабан М. П.* Оптова торгівля в ринковому середовищі. — К.: Знання, 2005. — 323 с.
5. *Данько Т. П.* Торговое дело: экономика, маркетинг, организация. — М.: Экономика, 1999. — 281 с.
6. *Ламбен Ж. Ж.* Стратегічний маркетинг. — М.: Вища школа, 1996. — 800 с.
7. *Моррис Р.* Маркетинг: ситуации и примеры. — М.: Экономика, 1996. — 341 с.
8. *Барри Берман, Джоэл Р. Эванс*. Розничная торговля: стратегический подход / Пер. с англ. — 8-е изд. — 2003. — 1184 с.
9. *Никишкин В. В.* Маркетинг розничной торговли. — М.: Высшая школа, 2004. — 253 с.
10. *Никишкин В. В., Цветкова А. Б.* Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 4.
11. *Окландер М. А.* Методологічні аспекти формування каналів розподілу. Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія / Наук. ред. Павленко А. Ф. — К.: КНЕУ, 2005.
12. *Савощенко А. С.* Навч. посібник — К.: КНЕУ, 2004 — с.
13. *Тарасова Т. В.* Розничная торговля в Японии: прошлое, настоящее и будущее // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2.

14. Торговое дело // Под общ. ред. проф. Брагина Л. А. — М.: ИНФРА-М. 2001.
15. Asahi Shimbun Japan Almanac. — 2001.
16. *Davies G., Itoh H.* (2001) Legislation and Retail Structure: the Japanese Example // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. — 2001. — № 11 (1). P. 83—95.
17. *Dawson J., Larke R.* Japanese retailing through the 1990s: retailer performance in a decade of slow growth [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.retaildawson.com/tilbergx.html
18. Emerging Market Priorities for Global Retailers / Copyright A. T. Kearney. — 2006.
19. *Gadrey J., Jany-Catrice F., Ribault T.* Levels and Systems of Employment in the Japanese Retail Trade: A Comparison with France // Cambridge Journal of Economics. — 2001. — № 25 (2). — P. 165—184.
20. Japan Department Stores Association, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.depart.or.jp
21. JETRO (1995) The changing face of Japanese retail 1995 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.jetro.go.jp/it/e/pub/changing 1995/ret.html
22. JETRO (2000) Japanese market report.
23. JETRO (2001) The changing service industries of Japan.
24. *Larke R.* Japanese Retailing. — New York: Routledge. — 1994.
25. Look Japan. — 2002. — September.
26. Management Ventures Inc., 2006, Corporate Review, Sellinng to Wal-Mart
27. Мацуока Масахиро. Тонятосесягафуккацусурухи. — Токіо: Никкейся, 2001.
28. *Сигео Тацухико.* Тянэрукесотаньитосэйхантэйкэй // Кесосэнрякунодайнамидзуму: Зб. статей. — Токіо: Ніхонкейдзайсинбунся, 2001.
29. The Japan Times: June 11, 2002. Japan Chain Store Association [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.jcsa.gr.jp
30. http://www.jetro.go.jp/it/e/pub/changing2008/ret.html

ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ПРОЦЕДУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ

ТЕМА 1. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування й реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій.
ТЕМА 2. Аналіз клієнтської бази підприємства — інструмент підвищення ефективності продажу. Моніторинг задоволеності споживачів.
ТЕМА 3. Ідентифікація та адресація цільових груп. Маркетингові рішення щодо експертизи клієнтів.
ТЕМА 4. Управління відносинами з клієнтами — ефективний інструмент для збільшення продажу.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- можливості використання маркетингових інструментів у діяльності вітчизняних підприємств та ефективних маркетингових рішень у подоланні протиріч у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та оптимального розміщення ресурсів;
- обставини, що викликають зміни у сфері взаємодії всіх суб'єктів маркетингової системи та передбачають вивчення запитів і поведінки потенційних клієнтів задовго до розгортання виробництва певного товару;
- шляхи вирішення проблем оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача;

- теоретичні аспекти організації маркетингового, інформаційного та процедурного забезпечення процесу сприяння продажу товарів і послуг на основі впровадження CRM-технологій, що дозволяють формувати бізнес-рішення, орієнтовані на клієнта;
- фактори, що впливають на купівельну поведінку споживача;
- процес прийняття споживачем рішення про купівлю товару (послуги);
- особливості створення єдиного прозорого середовища обліку взаємовідносин компанії зі споживачами (постачальниками) й партнерами.

Тема 1

Маркетингове та інформаційне забезпечення формування й реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій

Багато дослідників уважають, що маркетологи використовують свої компетенції насамперед для стимулювання попиту на продукцію компанії. Такий підхід видається нам дещо обмеженим. Менеджерам з маркетингу доводиться вирішувати безліч питань: від найважливіших — щодо властивостей нового продукту, організації продажу або рекламної кампанії — до менш значних — знайти шрифт для напису на упаковці або вибрати її колір. Значущість конкретних відповідей багато в чому визначається специфікою ринків, на яких працюють організації (споживчий, промисловий, глобальний, некомерційний тощо).

Процес розвитку (охвату) маркетингом різних галузей і напрямів бізнесу в Україні відбувається неоднаковими темпами, відрізняється рівнем інтелектуалізації, інноваційності та інформатизації, тому маркетинг почали застосовувати в найконкурентніших сферах. Крім скорочення державного фінансування, сама трансформація економіки викликала до життя появу багатьох нових видів послуг (фінансово-кредитних і консалтингових, аудиторських, брокерських, трастових, колекторських та ін.). Розвиток вітчизняного ринку туристично-курортних послуг, готельного та ресторанного бізнесу привів до інтенсивного розвитку маркетингу в цих сферах діяльності, особливо в крупних містах,

центрах визначних пам'яток культури, оздоровчо-рекреаційних зонах. Також активно маркетинг почав розвиватися у сфері послуг: торгівлі (торговельний маркетинг), фінансовому секторі (страховий та банківський маркетинг), освіті (маркетинг навчального закладу, маркетинг освітніх послуг) і туристичних послуг, зокрема готельного та ресторанного бізнесу.

На ряді ринків, особливо фінансовому, нерухомості, туристичних послуг, роздрібної торгівлі ***монополія продавця ґрунтується на низькій інформованості споживача та недосконалості законодавства.*** Компаніям, які намагаються отримати якомога більше прибутку, вдається нав'язати споживачам сумнівні послуги за допомогою масової реклами та стимулюючих заходів, направлених на прискорення здійснення операції купівлі-продажу (сприяння продажу).

Тому кризово-рецесійні явища в економіці країни поглиблюються / посилюються на тлі ефекту інформаційної асиметрії разом з трансакційними витратами, що є «дефектами мікроструктури» ринкових взаємодій суб'єктів економічної діяльності, які призводять до неоптимального (нераціонального) розміщення ресурсів. Як відомо, асиметричністю в розподілі інформації називається ситуація, за якої частина учасників ринку володіє інформацією, якою не володіють інші зацікавлені особи.

Аспекти асиметричної інформації давно цікавили вчених. Перші дослідження, що присвячені цій проблематиці, належать американським економістам Джорджу Ейкерлофу, Майклу Спенсу, Джозефу Стігліцу, Вільяму Вікрі та Джеймсу Міррлісу [1—4]. Учені довели, що за асиметричного розподілу інформації (споживачі змушені використовувати ринкову статистику для визначення правдивих характеристик товарів, відомих лише продавцям) угоди на ринку не укладаються, а за симетричного — виграш очікує на обидві сторони. Отже, асиметрична інформація змушує учасників ринку покладатися на випадок і призводить до його краху (занепад ринку). Тому виникає питання: «Яким чином учасники ринку, які краще, ніж інші, поінформовані, могли б передавати цю інформацію так, щоб уникнути ситуації зворотної селекції?» Для цього потрібні особливі учасники ринку, які б інформували (і відповідно, несли витрати) інших суб'єктів ринку про їхні можливості, цінність та якість їхніх продуктів і послуг. Майкл Спенс продемонстрував, що за певних умов добре інформовані учасники ринку можуть збільшувати свої ринкові обороти, «передаючи сигнали» іншим, гірше поінформованим суб'єктам ринку. Він розкрив дію механізму, за допомогою якого інфор-

мованіші учасники ринку діляться інформацією з аутсайдерами, у результаті чого становище і перших, і других суттєво покращується [2].

В економічній літературі асиметрія інформації розглядається на ринках уживаних автомобілів, праці, страхування, кредитів і заощаджень, де представлена полярною асиметрією: один із суб'єктів ринку внаслідок брак інформації не має можливості порівнювати якість товару та відповідно ціну, кваліфікацію працівника, ризики настання страхової події, можливості повернення кредиту тощо. Асиметрія інформації впливає на формування рівноважних цін, аналіз ринкових можливостей підприємства, сегментацію споживачів, відбір цільових ринків та позиціонування, розробку й просування необхідних товарів і послуг на ринок з метою максимального пристосування виробництва товару до величини й структури ринкового попиту, об'єм і структуру продажу, призводить до нераціонального розміщення ресурсів, а, можливо, і занепаду ринків. Неповнота інформації про товар чи послугу означає, що покупець знає, якими якісними характеристиками можуть володіти різні екземпляри товару і наскільки поширені серед пропонованих на ринку екземпляри певної якості; але він не знає якість того конкретного екземпляра, який він має намір купити.

Отже, на місце «володіючого повною інформацією» суб'єкта ринку приходить економічний агент, який безперервно досліджує, вивчає та аналізує всі зростаючі потоки економічної інформації. У цих умовах з'являються суб'єкти ринку, які мають різний ступінь інформованості про економічні процеси, що змінюються. Асиметрія інформації призводить до неефективного функціонування ринків, невизначеності й ризиків, обмеження конкуренції, здійснення ринкових операцій, нееквівалентних за обміном для однієї зі сторін та ін.

Володіння маркетинговою інформацією про параметри ринку та інші зовнішні чинники дає можливість суб'єкту ринку понизити ступінь невизначеності зовнішнього середовища, асиметрію розвитку свого виробництва й перетворити інформацію на джерело отримання конкурентної переваги.

Активна роль маркетингу полягає в зниженні асиметрії інформації про параметри зовнішнього ринкового середовища, що спонукає агентів ринку ретельно вивчати величину й структуру поточного та майбутнього ринкового попиту, можливі об'єми виробництва конкурентів, кон'юнктуру ринку, тенденції розвитку галузі і НТП, політичну й економічну ситуації, умови конку-

ренції, а також формувати нові потреби на нові товари. Маркетинг забезпечує зниження асиметрії інформації, сповіщаючи споживачів через маркетингові канали про якість товарів і послуг, їх відповідність ціні, умови придбання та гарантії, репутацію виробника тощо.

Тому для вирішення проблемних прикладних питань щодо маркетингового, інформаційного та процедурного забезпечення стимулюючих заходів, прискорюючих процес купівлі-продажу товарів і послуг необхідним є формування клієнт-орієнтованої стратегії та структури компанії, а саме: команди менеджерів з роботи з клієнтами, розробки могутньої системи підтримки — бази даних, керованої програмним забезпеченням *CRM*-системи. Необхідний також інструмент, що дозволив би стимулювати одержання інформації, забезпечив її збереження, обробку й аналіз. Саме таким інструментом для відділу продажу має стати клієнтська база даних. Ці рішення повинні надавати функціональні можливості для підтримки повного циклу відносин з клієнтами і забезпечувати всі необхідні засоби для управління маркетингом, продажем, сервісом, аналітикою тощо.

Першим кроком до розробки програмного забезпечення клієнт-орієнтованого маркетингу стало розуміння того, що маркетологу для ідентифікації клієнта необхідна додаткова інформація, яку потрібно десь зберігати, а також інструментарій, за допомогою якого цю інформацію можна обробляти. У відповідь на необхідність звернення до численних клієнтів, що персоналізується, і було розроблено «маркетинг баз даних» — попередник *CRM*-технологій. Бази даних давали змогу вести процес створення, поповнення й оновлення інформації про потенційних клієнтів, споживачів, постачальників з метою встановлення й підтримки контактів з ними для здійснення операцій і підвищення конкурентоспроможності. З'явилися перші програми лояльності, метою яких було залучення й утримання вже існуючих клієнтів.

Використовуючи систему збалансованих показників (*System of the balanced indexes*), Роберт Каплан з *Harvard Business School* і Девід Нортон аналізують чотири основні принципи управління клієнтами: відбір клієнтів, залучення нових клієнтів, їх утримання й підвищення вартості кожного існуючого клієнта. Під час формулювання будь-якої стратегії управління клієнтами організації повинні розглядати кожен процес індивідуально. Усі вони вимагають активного підходу.

1. *Відбір клієнтів.* Процес відбору починається з розуміння клієнта, сегментації ринку, вибору цільових сегментів, для яких

компанія може створити унікальну пропозицію цінності. Метою «відбору клієнтів» може бути «фокусування на стратегічних контрактах». Компанія може вимірювати успіх кількістю таких контрактів, а саме: «націлюватися» на найцінніших клієнтів (*high-value customers — HVC*). Зворотною стороною такого процесу є виокремлення й позбавлення від неприбуткових клієнтів.

2. *Залучення нових клієнтів* — найскладніша й найвартісніша частина управління клієнтами. Після того, як ринок поділено на сегменти й проаналізовано, компанія демонструє свої ціннісні пропозиції цільовим споживачам. Програми комунікації необхідно створювати відповідно до потреб виокремлених сегментів споживачів.

3. Утримання (збереження) клієнтів. Після того, як клієнта залучено, наступне завдання — утримати (зберегти) його. Компанія зберігає клієнтів шляхом надання їм обіцяної пропозиції цінності, щоб запобігти «переключенню», «втечі» клієнтів до конкуруючої компанії. Тому вкрай важливо зберігати високоякісне обслуговування. Стратегія утримання (збереження) клієнтів ґрунтується на наданні якісних послуг, вислуховуванні клієнтів і створенні відносин. Частина передових компаній світу вдосконалила цей підхід шляхом поглиблення та індивідуалізації уявлення про клієнта. Управління індивідуальними взаємовідносинами зі споживачами (*One-to-One Customer Relationship Management*) допомагає персоніфікувати клієнтів настільки, що точки дотику клієнта та компанії індивідуалізуються з урахуванням унікальних особливостей клієнта, його стилю життя, поведінки, уподобань, запитів та потреб (особливо це є характерним для сфери послуг). Усе це стало початком ери *«клієнт-орієнтованого маркетингу».*

4. *Підвищення вартості кожного здобутого клієнта* — головна мета будь-якої *CRM*-стратегії. Оскільки залучення нових клієнтів складний і витратний процес, вартість утримання майже завжди нижча вартості залучення. Отже, головний зміст цієї стратегії оснований на збільшенні частки компанії в «споживчому кошику» (витратах) кожного клієнта через розширення асортиментного набору товарів та послуг. Зазначені характеристики включають також «перехресний» продаж (*cross sale*) та встановлення партнерських відносин з клієнтами, вимірюваних, наприклад, годинами, витраченими відповідальним менеджером або спеціальними еккаунт-менеджерами (для *VIP*-осіб), які повинні розбиратися в клієнтському бізнесі.

Роль каталізатора в розповсюдженні *«клієнт-орієнтованого маркетингу»* виконують інформаційні технології, що радикально

змінюють будь-які (і не тільки пов'язані з маркетингом) способи організації управління. Хоча *CRM* у чистому вигляді є загальною стратегією ведення бізнесу, не останню роль у її впровадженні відіграють інформаційні технології, а поняття «**маркетинг відносин»** і «*CRM»,* на думку західних науковців, співвідносяться як душа й тіло і не можуть існувати окремо. Не випадково, назва відповідного програмного забезпечення — *Customer Relationships Management (CRM)* — стала синонімом практичної реалізації маркетингу відносин на підприємстві.

Слід зазначити, що деякі аспекти *CRM* існують уже не один рік, і їх впровадженню на заході передувала тривала еволюція процесу автоматизації підприємства. Комп'ютерні системи, що автоматизують певні процеси взаємодії з клієнтами, такі як: автоматизація служби збуту (*Sales Force Automation*), автоматизація маркетингового планування (*Sales & Marketing System — SMS*), автоматизація обслуговування клієнтів (*Customer Service Automation* або *Customer Support System*), управління зв'язками з партнерами (*Partner Relationship Management*), аналітика попиту, планування задач (*Task Management*) існували в розвинених країнах десятки років. Проте об'єднати їх «під дахом» одного програмного продукту стало новаторською ідеєю. Сучасні *CRM-системи* в змозі об'єднати всі ці функції, серед яких головними, на нашу думку, є автоматизація сервісу, маркетингу та продажу. При цьому вони пов'язані єдиною бізнес-логікою та інтегровані в корпоративне інформаційне середовище компанії на основі єдиної бази даних.

Фахівці виокремлюють *CRM* системи оперативного (*о-CRM*), аналітичного (*а-CRM*) або колаборaційного (*с-CRM*) рівнів. При цьому задача найпростіших — операційних *CRM* — полягає в тому, щоб, використовуючи бази даних інформації про взаємодію клієнта з компанією, об'єднати людей, процеси і технології, використовуючи як головний орієнтир побажання й потреби клієнтів. Складніші, тобто аналітичні *CRM*, дозволяють формувати бізнес-рішення, орієнтовані на клієнта. Системи бізнес-звітності, аналітичні механізми й стратегії зміцнення відносин із клієнтами чітко підпадають під цю категорію. Завдання аналітичних *CRM*-технологій — не тільки зібрати й систематизувати інформацію, але й здійснити її аналіз з метою пошуку корисних закономірностей і прогнозування, і як наслідок — проникнути в суть потреб клієнтів. Колаборaційний *CRM* дає можливість клієнту безпосередньо брати участь у діяльності фірми й впливати на процеси розробки продукту. Наприклад, можна вести збір пропозицій клі-

єнтів під час розробки дизайну продукту (як робить відомий автоконцерн *BMW*); можливе зворотне ціноутворення, коли клієнт описує вимоги до продукту й визначає, скільки він готовий за нього заплатити, а виробник враховує ці пропозиції. Це дає доступ до інформації всім зацікавленим у ній співробітникам і відділам компанії, що дозволяє інтегрувати роботу різних підрозділів компанії і вести єдину базу даних з розмежуванням доступу користувачів до інформації.

Сучасні *CRM*-рішення у своїй більшості мають усі ці три сторони, тобто вони здатні збирати, систематизувати всю необхідну інформацію, робити на її основі аналіз і прогнози, а також сприяти спрощенню контактів зі споживачами. Крім того, стрімкий розвиток мережевих і комунікаційних технологій примушує постачальників *CRM-рішень* використовувати ці технології у своїх продуктах. У такий спосіб виник, наприклад, *e-CRM*.

Чи є сенс вести мову про нові види систем або це просто розширення звичайного *CRM*? Інтернет дозволяє організувати беззастережно безперервний зв'язок із замовником, споживачем, користувачем. Тому *e-CRM* досить міцно затвердився як головний напрям розвитку систем управління взаємовідносинами із замовниками. Саме завдяки *e-CRM* з'явилася можливість організувати такі сервіси, як доступ до бази даних компаній, наприклад, *FAQ* дозволяє користувачам вирішити основну масу питань самостійно (*Self-service solutions*), задавати ставити питання по *e-mail* (*E-mail management*), використовувати сучасні інтернет-сервіси, такі як *chat, voice-over-IP, online touring*, у реальному часі тощо. Крім того, Інтернет якісно вплинув на всі чотири сфери *CRM*-систем. Наприклад, в управлінні продажем з'явилася можливість формування й зміни замовлень через Інтернет. Електронна комерція (*e-commerce*), метою якої можна вважати поставку проданих товарів або послуг у строк, зручним для клієнта чином і за мінімальну платню, міцно затвердилася в цьому секторі *CRM*-рішень.

Ще однією важливою тенденцією є галузевий розподіл *CRM*-продуктів. З часом виникла потреба в розвитку спеціалізованих *CRM*-додатків, «заточених» під різні категорії користувачів залежно від галузі й розміру бізнесу. Так виникли галузеві рішення.

Галузеве рішення майже повністю адаптоване до потреб конкретної галузі, тому частка вартості послуг у *CRM*-проекті (а також час на впровадження системи) значно знижується. Крім того, галузеве рішення містить у собі досвід і технології роботи різних підприємств галузі. У більшості випадків звичний набір функцій, що включаються до стандартної конфігурації *CRM*-системи, не

затребуваний повною мірою. Якщо виключити необов'язкову функціональність, то можна скоротити час на освоєння системи персоналом і, зрештою, підвищити кількість успішних інсталяцій.

Слід зазначити, що галузеве рішення — це не лише програма, адаптована під конкретну галузь. У прийнятті рішень дуже важливу роль відіграє досвід фахівців (консультантів) з упровадження, їхнього знання особливостей цієї галузі, властивих їй процесів з роботи з клієнтами і задач, які стоять перед компаніями. Консультант повинен уміти спілкуватися з керівництвом і фахівцями компанії-клієнта однією мовою, розуміти специфічні терміни в цій галузі.

Зрозуміло, разом з консультантами важливу роль відіграє команда розробників, яка може швидко доопрацювати основну програму й створені раніше додаткові модулі, специфічні для цієї галузі, а також команда технічної підтримки, яка добре володіє знаннями саме щодо цього галузевого рішення.

Окрім клієнтів, у кожної компанії є ще й постачальники. І всі чудово розуміють, що послуги і товари, які компанія пропонує клієнту, прямо залежать від того, що компанія отримує від постачальника. Тому системи, орієнтовані на ланцюжки постачальників, розвиваються паралельно з *CRM* майже з тією самою швидкістю. Якщо об'єднати дві системи, то вийде суперсистема, яка автоматизує всі взаємовідносини й бізнес-процеси в окремій компанії. Такі системи називають *ERM — Enterprise Relationship Management* (*CRM + Supplier RM = Enterprise RM*). Також можлива інтеграція рішень *CRM* з іншими відповідними технологіями управління бізнес-процесами, такими як *ERP*.

Система **планування ресурсів підприємства** (Enterprise Resource Planning — ERP) розроблена для вирішення цих проблем, а саме: створення інформаційної системи, яка забезпечить «безшовну» інтеграцію інформації, яка одержана від різних джерел (персоналу, постачальників, партнерів та ін.). Система *ERP* складається з набору інтегрованих додатків і модулів бізнесу для виконання більшості бізнес-функцій, включаючи управління запасами, ведення бухгалтерського обліку, дебіторської і кредиторської заборгованості, планування потреб у матеріалах, управління замовленнями й людськими ресурсами. Також система використовує загальну базу даних і загальні визначення; отже, різні модулі можуть поєднуватися один з одним. Інша дуже важлива характеристика *ERP*-систем полягає в тому, що вони вимагають, щоб фірма дотримувалася певної моделі ведення бізнесу.

Зазвичай процеси, прийняті в системі, відображають стан технології в певній галузі й представляють кращу практику у світі. Отже, перш ніж запровадити систему *ERP*, компанія повинна змінити свої методи ведення бізнесу, щоб відповідати цій моделі. Опір до змін створює найбільшу проблему під час впровадження. Відомими серед фахівців можна назвати такі компанії, що займаються програмним забезпеченням і розробляють *ERP*-системи, — це провідні продавці систем міжнародного рівня — компанії *SAP, Baan, J. D. Edwards, Oracle* і *People Soft.*

Якщо нині рішення *CRM* є одновимірними програмними додатками, що допомагають компаніям взаємодіяти з потенційними й реальними споживачами, у майбутньому можна очікувати побудови корпоративних систем на базі гібридної моделі, що поєднує в собі позитивні властивості як однорангових, так і клієнт-серверних технологій. Однорангові технології (peer-to-peer — *p2p*), дозволять зробити спілкування багатовимірним: споживач — компанія, компанія — споживач і споживач — споживач. У розвинутих країнах світу існують споживацькі співтовариства, у яких споживачі не тільки можуть звертатися у відділи продажу й обслуговування, але й спілкуватися з іншими споживачами, щоб допомогти один одному та обмінятися інформацією. Можливість взаємодії на рівні споживач — споживач може видатися дещо незвичайною, враховуючи сучасну парадигму *CRM*, але об'єднання однорангових технологій із *CRM* виявиться корисним як для компаній, так і для користувачів. Фірми, яким вдасться створити співтовариства споживачів, можуть розраховувати на зниження витрат у відділах продажу й обслуговування в міру того, як споживачі звикатимуть до самообслуговування; співтовариства споживачів зможуть одержувати більше даних про продукти й послуги, а керівники підприємств — і далі покращувати свої продукти й послуги, тим самим розширюючи коло постійних споживачів.

За сучасних умов розвитку *CRM* можливе використання бездротових і мобільних технологій — *m-CRM*. Споживачі чекають наявності зв'язку з компанією через телефон, факс, електронну пошту й веб-браузер. У міру того, як бездротові технології стають нормою життя, клієнти вважають за можливе звернутися в компанію за покупкою або підтримкою за допомогою бездротових пристроїв. Багато технологій проміжного програмного забезпечення, що пропонуються на масовому ринку, наприклад, сервери додатків, невдовзі підтримуватимуть розширення програмних компонентів *CRM* для бездротових і мобільних пристроїв в

Україні. Як результат, компанія може звернутися до «потрібного» клієнта в слушний момент часу з найефективнішою пропозицією найзручнішим для нього каналом.

Тема 2 *Аналіз клієнтської бази підприємства — інструмент підвищення ефективності продажу. Моніторинг задоволеності споживачів*

Сьогодні значна частина фірм зіштовхуються з проблемою ефективності роботи відділу продажу, які безпосередньо працюють з клієнтами та на них покладене зобов'язання щодо формування клієнтської бази підприємства. Таким чином, проблема формування клієнтської бази підприємства напряму пов'язана з ефективною роботою саме відділу продажів.

Основними причинами цього є такі:

1. У роботі багатьох фірм відсутня орієнтація на клієнта. Задачі відділу продажу зводяться до «проштовхування» свого товару / послуги клієнтам. У результаті цього перед персоналом фірми і, зокрема, перед співробітниками відділу продажу не ставляться пріоритети з поліпшення обслуговування, що призводить до незадоволеності клієнта і як наслідок до відсутності в нього лояльності до фірми, з якою укладено угоду.

2. Контроль роботи менеджера з продажу зводиться до оцінки обсягу угод укладених ним. При цьому значна частина робіт, щодо пошуку та залучення клієнта й попередньої роботи з ним, залишається поза контролем і оцінкою. Це призводить до небажання менеджерів докладати значні зусилля в цьому напрямі, що у свою чергу веде до відсутності планової роботи щодо залучення нових клієнтів.

3. Відсутня система контрольних показників (крім показників обсягу продажу), які б дозволили оцінювати роботу менеджерів із продажу на етапах, що передують укладанню угоди. Це ускладнює оцінку потенціалу продажів на наступний період на основі інформації про роботу з потенційними клієнтами.

4. Відсутні інструменти для планування й аналізу роботи з клієнтами на попередніх етапах. Планування роботи з інформацією, облік інформації, що надходить, про потенційних клієнтів, поточна робота з клієнтами на етапі попередніх переговорів тощо.

5. Оцінку й прогноз попиту та динаміки ринку здійснюють на підставі відвантажувальних документів, у кращому випадку на підставі виписаних рахунків. Іноді суб'єктивна оцінка потенційного попиту проводиться на підставі опитування менеджерів, однак і в цьому випадку відсутня інформаційна база, у якій могли б зберігатися результати для аналізу.

6. Відсутність у керівника (а в кращому випадку запізнювання в одержанні) об'єктивної картини роботи з клієнтами в динаміці. Це досить часто призводить до «втрати» клієнтів на етапі попередніх переговорів, а так само до спізнілої реакції за відсутності контактів з постійними клієнтами.

Звісно, це лише короткий список причин, через які фірми не використовують повною мірою потенціал співробітників відділу продажів у частині підвищення ефективності бізнесу. Завданням керівника відділу продажу є розробка процесу продажу у фірмі таким чином, щоб максимально використовувати наявний потенціал співробітників.

Досвід розвитку зарубіжних компаній демонструє, що для більшості з них, поряд зі збільшенням обсягів продажу, метою є формування кола постійних покупців. При цьому ефективність роботи фірми визначається збалансованістю всіх складових процесу продажу, основу якого повинна складати клієнтська база.

Такий підхід передбачає використання наявної інформації для пошуку й контактів з потенційними клієнтами, і подальший перехід суб'єкта продажу до наступного етапу шляхом стандартизованих процедур продажу і реалізації спеціальних програм.

Менеджерам з маркетингу та продажу важливо розуміти, під впливом яких факторів відбувається процес прийняття споживачем рішення про покупку, з яких етапів складається цей процес (табл. 5.1).

До факторів-збудників, які визначають поведінку покупця, належать фактори ситуаційного впливу.

1. Зміни в макросередовищі, зокрема економічна ситуація в країні, рівень науково-технічного прогресу, законодавче регулювання, зміна форми власності;

2. Зміни в мікросередовищі:

- платоспроможності або фінансової стійкості, у ціні даного товару або послуги, виникнення необхідності іншої покупки, зміни настрою покупця, невдале репозиціювання бренда;
- розташування або атмосфери в магазині (офісі), діях інших покупців (учасників процесу купівлі), які можуть як стимулювати акт купівлі, так і протидіяти його здійсненню.

Таблиця 5.1

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

Фактори	
Психологічні	*Мотивація* *Сприйняття, засвоєння* *Переконання* *Ставлення*
Особистісні	*Вік, стать, сімейний статус, етап життєвого циклу сім'ї* *Професія, освіта, рівень доходів* *Тип особистості, стиль життя*
Соціокультурні	*Референтні групи* *Сім'я* *Соціальна роль і статус* *Культура й субкультура, суспільний клас*
Вплив комплексу маркетингу	*Товарна маркетингова політика* *Цінова політика* *Збутова політика* *Комунікаційна політика*
Фактори ситуаційного впливу	*Зміни в макросередовищі* *Зміни обставин у покупця* *Атмосфера в магазині, дії інших покупців*

Загалом фактори, які впливають на купівельну поведінку покупця, можна поділити на дві групи: контрольовані та неконтрольовані з боку підприємства.

Психологічні, особистісні, соціокультурні фактори та фактори ситуаційного впливу не підлягають контролю з боку підприємства. Їх треба постійно досліджувати та враховувати в маркетинговій програмі підприємства.

Поведінку споживача під час покупки товару переважно визначають і фактори соціокультурного впливу. Зокрема, суттєвий вплив мають референтні групи. Референтні групи — це групи людей, які безпосередньо або опосередковано впливають на поведінку споживача (членські або первинні колективи, сім'я).

Процес прийняття споживачем рішення про купівлю товару (послуги) представлено на рис. 5.1. Запропонована схема, з одного боку, є загальноприйнятою, з другого, дозволяє чітко визначити межі етапів продажу й результати, які повинні бути отримані, що дозволяє використовувати її для побудови схем бізнес-процесів у випадку реінжинірингу відділу продажу та ін.

Існує мінімальний набір інформації, що повинний бути в наявності в результаті виконання кожного етапу продажу.

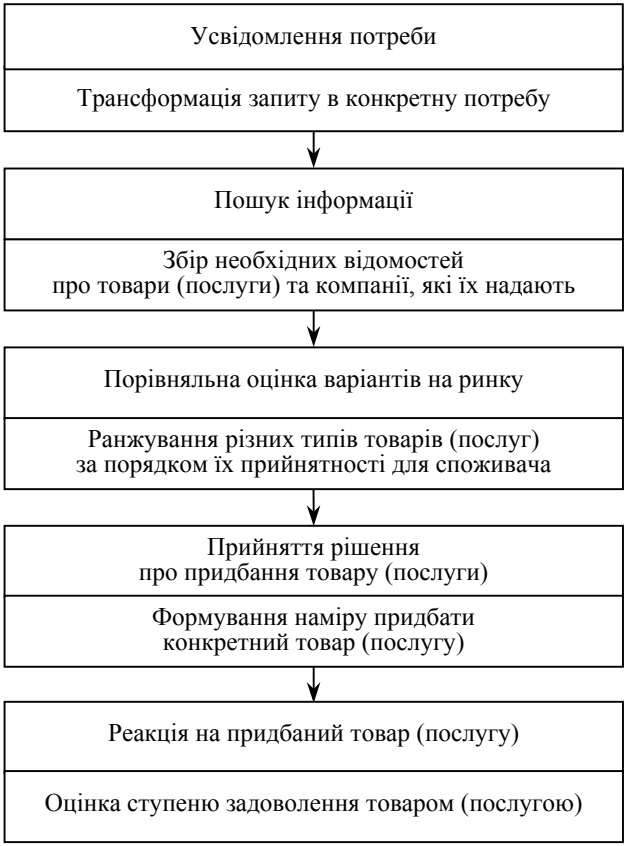

Рис. 5.1. Процес прийняття рішення

• *Інформація для контакту* — мінімальний набір адресної інформації, за наявності якої можна ідентифікувати клієнта.

• *Інформація про потенційного клієнта* — набір інформації про компанію, що є споживачем пропонованих фірмою товарів і послуг, який дозволяє здійснювати персоніфіковане звертання до контактної особи.

• *Інформація про потреби клієнта* — набір інформації про компанії, що включає інформацію про обсяг потреби в товарі / послузі та можливі терміни постачання.

• *Інформація про постійного покупця* включає інформацію про здійсненні угоди, а також умови продажів та іншу індивідуальну інформацію.

Перерахована інформація, як правило, є, але розподілена між менеджерами, які працюють із клієнтами. Основне завдання — об'єднати її і доповнити.

Кожний відділ продажу реалізує програми роботи з клієнтами. Це можуть бути адресні розсилання інформації, спеціальні пропозиції для груп клієнтів. У цьому випадку перед відділом продажів так само постають задачі, виконання яких вимагає наявності визначеної інформації:

• виокремлення груп клієнтів, що відповідають визначеним критеріям;

• доставка їм необхідної інформації та контроль за її одержанням;

• контроль за процесом реалізації програми;

• оцінка результатів реалізованих програм.

Інформаційна система, побудована на основі згаданих принципів, повинна, з одного боку, слугувати джерелом інформації для супроводу етапів продажу у фірмі та інструментом для обробки інформації, а з другого боку, встановити контроль за процесом реалізації та оцінкою результатів реалізованих програм.

Створення єдиного прозорого середовища обліку взаємовідносин компанії зі споживачами (постачальниками) і партнерами — необхідна умова для розробки стратегії взаємовідносин, а отже, підвищення конкурентоспроможності компанії.

Традиційний підхід до реалізації цього рішення полягає в тому, щоб забезпечити зручність роботи з єдиною базою даних (ЄБД), насамперед співробітникам бухгалтерії, фінансовому підрозділу та збуту (продажів). Але у фактичні взаємовідносини зі споживачами (постачальниками) і партнерами вступають не тільки співробітники цих підрозділів, але й співробітники закупівель (оскільки деякі з постачальників водночас є і споживачами), служб гарантійного обслуговування й сервісного супроводу, логістики, персоналу та ін. Інформація про характер взаємовідносин, що складаються в них зі споживачами (постачальниками), зокрема про їхні потреби в конкретних товарах (послугах) і умовах їх придбання, становлення до марки і (або) бренда компанії, зауваження й пропозиції але формам організації взаємостосунків з ними, в ЄБД не відображається, а отже, не може бути згодом проаналізована.

За традиційного підходу, як правило, враховуються тільки фактичні взаємовідносини з тими зі споживачів (постачальників) або партнерів, з якими вже укладено договори на поставку (відвантаження) товарів (послуг). Інформація про всі взаємовідносини з потенційними споживачами (партнерами), їхні запити, що не завершилися укладанням угоди, зокрема, які надійшли в контакт-центр компанії, а також пропозиції потенційних постачальників зберігаються на паперових носіях або не зберігаються взагалі.

Украй рідко в ЄБД відображається резервування товарів (послуг), які є на складі, для конкретного споживача (партнера), дати очікуваного й фактичного надходження від нього грошових коштів у разі відвантаження товарів (послуг) з відстроченням платежу, дати планованого й фактичного відвантаження товарів (послуг) споживачу (партнеру) тощо.

Дуже вибірково в них представлена інформація про пропозиції постачальників, що беруть участь у тендерах, організованих компанією, зокрема за заявками, заповненими ними на інтернет-сайті компанії.

Споживач (постачальник) або партнер майже не має доступу до ЄБД щодо взаєморозрахунків з компанією, виконання його замовлення в режимі реального часу. Таку серйозну конкурентну перевагу першими усвідомили й реалізували провідні компанії-оператори з експрес-доставки вантажів і поштових відправлень. Онлайн-бронювання сьогодні пропонують багато компаній, що спеціалізуються на сфері послуг (продаж авіа- і залізничних квитків тощо). Споживач, що робить, наприклад, покупки в інтернет-магазині, не може бути до кінця впевнений у тому, що обраний ним товар наявний на складі компанії і вже зарезервований для нього, оскільки ці масиви бази даних, як правило, не інтегровані в єдиний.

Прозорість обліку всіх аспектів взаємовідносин зі споживачами для співробітників, які приймають рішення в межах делегованих їм повноважень, є базисним положенням упровадження будь-якої *CRM*-системи власними силами. При цьому вона в жодному випадку не означає її прозорість абсолютно для всіх співробітників компанії, не говорячи вже про конкурентів.

Без аналізу тенденцій, що складаються на ринку, компанія ризикує позбутися досягнутих конкурентних переваг. Сподіватися ж на те, що все це можна компенсувати тільки за рахунок регулярних масштабних маркетингових досліджень ринку, — найбільша помилка.

Важливе значення має й розробка регламенту внутрішнього електронного документообігу. Зовсім не обов'язково для цього використовувати дорогі програмні продукти, оскільки в більшості випадків його можна реалізувати на базі використовуваних у компанії офісних програмних пакетів. Головне, чого можна досягти упровадженням регламенту, — це підвищення виконавчої дисципліни й виконання прийнятих регламентів (стандартів) взаємодії підрозділів.

У межах цього бізнес-процесу завдання підрозділу маркетингу полягає в ініціюванні робіт зі створення і (або) внесення коректувань в ЄБД, розробці заходів, зокрема регламентів (стандартів) з їх виконання, і аналізі процесу управління знаннями про споживачів.

Загальні можливості інформаційного обслуговування споживачів і партнерів:

- формування нових можливостей з управління контактами зі споживачами (партнерами) без негайної заміни допоміжних систем загального призначення;
- необхідність ухвалення загального підходу до роботи центрів обслуговування;
- допоміжна роль загальних баз даних про споживачів (партнерах) або про їхні трансакції.

Системи, які управляють даними про споживачів і партнерів:

— консолідація внутрішніх джерел надходження даних;

— злиття даних про споживачів, що є в партнерів з бізнесу, та іншої доступної інформації;

— підвищення якості зібраної інформації про споживачів і партнерів;

— моделювання наявних даних;

— важливість правового захисту одержуваних даних і забезпечення їх відповідності;

— важливість прав доступу до даних і використовування цих даних, коли взаємовідносини зі споживачем і партнером зачіпають інтереси третіх осіб, наприклад, посередника.

Порядок поширення даних під час переходу від трансакційних до інформаційних систем:

- ідентифікація основних даних, необхідних для задання вимог з маркетингу взаємовідносин зі споживачами (партнерами);
- визначення місцезнаходження даних у системах загального призначення й моделювання цього процесу;
- збір нових основних даних;
- рафінування (очищення) даних, усунення дублікатів, а в деяких випадках навіть перепроектування джерела даних так, щоб

можна було одержувати саме ті відомості, які важливі для бізнесу споживача.

Аналіз даних і доступу до них:

— складання звітів з тих ключових індикаторів функціонування, які виходять за межі норми ситуацій онлайна;

— глибинний аналіз даних з метою пошуку потрібної інформації, ранжирування реакції споживачів, рентабельності й ризиків, а також сегментації споживачів;

— моделювання й оптимізація цінності та витрат на отримання можливостей встановлення контактів зі споживачами для залучення цільових з них і продажу супутніх товарів (послуг) уже існуючим споживачам у процесі реалізації окремих маркетингових кампаній, здійснюваних щодо певного товару (послуги);

— інші можливості з моделювання даних, наприклад, лінійне моделювання або метод проб і помилок;

— забезпечення широкого доступу й передача відібраних даних підрозділам, філіалам, агентам, партнерам з бізнесу і в окремих випадках — споживачам.

Перехід від аналізу до дій:

• повторне використовування модульних можливостей, наприклад, глибинного аналізу, на різних етапах, використання баз даних як центрів зберігання інформації;

• формування й підтримка в постійному робочому стані бізнес-процесів у ході всього циклу роботи систем;

• стиковка етапів і дій, наприклад, зіставлення ранжирування споживачів і сегментації ринку;

• автоматизація зв'язків між інформаційною і трансакційною системами;

• подання основних даних до трансакційної бази даних про споживачів і партнерів.

Перехід від дії до аналізу:

— передача трансакційних і зовнішніх даних до бази даних;

— підтримка безперервності даних, які надходять, та їх точності;

— проектування архітектури системи на основі перевіреного підходу управління проектами, що дозволяє одержати вигоди від накопиченого досвіду;

— підгонка архітектури баз даних під конкретну ситуацію на етапі вибору способу реалізації.

Зміна маркетингової стратегії компанії в бік споживача, коли компанії зосереджені не на своїх потребах, а на потребах споживачів і виробляють те, що їм необхідно, та одержують прибуток саме за рахунок максимального задоволення цих потреб, сприяло

появі нової бізнес-стратегії — *CRM* — (*Customer Relationship Management*), ядром якої є «клієнто-орієнтований» підхід. Ця стратегія ґрунтується на використанні передових управлінських та інформаційних технології, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх споживачів на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), витягує з неї знання й використовує їх на користь свого бізнесу шляхом вибудовування довгострокових взаємовигідних відносин з ними. До найпопулярніших мотивів упровадження «CRM» у передових компаніях варто зарахувати такі:

1. Кризовий

Основний чинник — втрата або «відведення» клієнтів менеджером, який покинув компанію, втрата бізнесу через низьку кваліфікацію співробітників, різкий сплеск конкурентної боротьби, низьке повернення боргів. Основна потреба — контроль інформації, систематизація діяльності співробітника.

2. Розвиваючий

Основний чинник — бурхливий розвиток бізнесу або потреба в його розвитку, який неможливо здійснювати по-старому. Основна потреба — автоматизація рутинних операцій, контроль ефективності, збір і передача знань.

3. Статусний

Основний чинник — необхідність *CRM* визначається зовнішніми чинниками: корпоративний стандарт, який необхідно втілити, збільшення інвестиційної привабливості бізнесу за рахунок консолідації клієнтської бази. Основна потреба — реалізація умов, які зумовлені зовнішніми чинниками (керівництвом, інвесторами і т. п.).

До комплексних задач *CRM*-проекту належать:

1) побудова єдиного інформаційного простору компанії, який включає:

- формування єдиної клієнтської бази (шляхом об'єднання розрізнених баз за окремими підрозділами в єдину базу);
- збереження історії взаємовідносин з клієнтами;
- консолідацію інформації за філіалами й головним офісом;
- отримання оперативної інформації щодо діючих клієнтів;
- формування бази знань (єдині регламенти роботи з клієнтами, шаблони документів);

2) отримання інструментів аналітики за окремими групами клієнтів, що включають:

- сегментацію клієнтів за різними параметрами (за статусом та їх значущістю для компанії, за галузями економіки і т. д.);

• формування статистичних і аналітичних звітів за окремими клієнтами і групами клієнтів;

3) отримання інструменту для планування й контролю роботи менеджерів, який включає:

• автоматизацію бізнес-процесів із залучення та супроводу клієнтів, розподіл задач між менеджерами;

• формування необхідних документів за розробленими шаблонами;

• формування контролюючих звітів з роботи менеджерів.

Ініціаторами упровадження *CRM*-проекту, як правило, є топ-менеджери і (або) підрозділ маркетингу. Проте слід розуміти, що впровадження *CRM*-проекту вимагає не тільки зміну діючих бізнес-процесів, але й зміну системи мотивації персоналу. Не випадково прикладів успішного впровадження *CRM*-проектів навіть на Заході вкрай мало.

Етапи комплексного CRM-проекту

1. *CRM*-експертиза:

• аналіз клієнт-орієнтованості стратегії компанії;

• аналіз організаційної структури й функцій підрозділу продажів, маркетингу та сервісу;

• підготовка документа з переліком проблем, їх пріоритетності, а також можливими напрямами їх рішення, шаблони документів.

2. *CRM*-консалтинг:

• оптимізація бізнес-процесів у сферах продажів, маркетингу й обслуговування споживачів;

• створення ключових показників діяльності підрозділів і впорядкування документообігу;

• розробка плану дій з упровадження нових регламентів процесів у компанії.

3. *CRM*-софт:

• формування технічного завдання з налаштування софта;

• технічне налаштування софта й інтеграція його з іншими системами;

• створення регламенту роботи із софтом і навчання співробітників.

4. Аудит проекту;

• якісна та кількісна оцінка ступеня досягнення поставлених цілей *CRM*-проекту;

• аналіз задоволеності ключових користувачів результатами впровадження проекту.

Хоча термін *CRM* продовжують використовувати як загальновживаний, він також містить у собі як додаткові, а можливо, і основні, такі три поняття:

- управління взаємодією з клієнтами (*Customer Interface or interaction Management — CIM*), що включає використання програмного забезпечення для кол-центрів, автоматизацію роботи продавців, індивідуальний маркетинг, клієнтський сервіс у кол-центрах і самообслуговування на веб-сайті, зокрема покупки онлайн;
- управління досвідом клієнтів (*Customer Experience or Encounter Management — CEM*), направлене на особисті контакти клієнтів (на противагу знеособленим, видаленим контактам CIM) під час здійснення покупок у магазинах, споживання товарів «на місці» й використання як придбаних товарів, так і послуг;
- управління результатами роботи з клієнтами (*Customer Solutions or Success Management — CSM*), направлене на результати, які одержують клієнти від використання товарів і послуг, а особливо від довгострокових відносин з їх постачальником на противагу коротким контактам.

Управління сукупним досвідом (*Total Experience Management — TEM*) поєднує в собі елементи *CIM*, *CEM* і *CSM*, що належать до індивідуального досвіду покупки й споживання товарів / послуг до тих пір, поки цей досвід продовжується з погляду клієнта. Цей досвід включає те, що відбулося до, під час і особливо після (у результаті) взаємодії, якою прагне управляти більшість фірм, і охоплює успішні чинники, що визначають довгострокові відносини з клієнтами, а не коротку взаємодію з ними.

Тема 3

Ідентифікація та адресація цільових груп. Маркетингові рішення щодо експертизи клієнтів

Компанії, що розраховують на довготривале стабільне зростання, не можуть обійтися без вивчення моделей генерації грошових потоків і прибутку залежно від середніх термінів обслуговування споживачів, на підставі яких і приймаються рішення про інвестування в залучення нових споживачів. Отже, до завдання підрозділу маркетингу належить моніторинг стану чистої

вартості клієнтської бази. Це дозволить уникати певних груп споживачів, щоб не сталося так, що «зайвих споживачів» назбиралося стільки само, як і цільових. Вибір потрібних споживачів — це тільки перший крок. Якщо вам вдалося привернути їх, то необхідно частину додаткового грошового потоку, що генерується, реінвестувати в створювану для них же цінність. Це сприятиме зміцненню їх лояльності. Другий етап у цьому віртуальному циклі — спрямування частини додаткового грошового потоку на мотивацію й закріплення кращих співробітників.

Для визначення реальної значущості споживача необхідно щодо кожного з них скласти вартісне досьє. Таке досьє — це докладний звіт, що представляє економічну вартість та інші вигоди, одержувані споживачем у процесі ділових відносин з постачальником, детальний опис усіх вигод, послуг і капіталовкладень у грошовому виразі, які компанія надала споживачу, крім основного товару або послуги.

З професійного погляду вартісне досьє надає споживачу докладне економічне обґрунтування для ведення бізнесу з продавцем (постачальником) товарів (послуг). Основна задача вартісного досьє — документально підтвердити всі переваги самого товару (послуги), а також усіх інших елементів взаємовідносин, від яких споживач одержує користь, і довести, що змінивши продавця (постачальника), він втратить набагато більше, ніж просто куплений товар.

Важливою характеристикою вартісного досьє споживача є те, що воно надихає співробітників компанії продавця, оскільки документальне оформлення діяльності з продажу допомагає співробітникам оцінити свою роль з вигідніших позицій; викликає гордість і впевненість у тому, що всі рутинні дії приводять до надзвичайно цінного економічного результату (прибутку). До того ж, різні підрозділи компанії-споживача можуть дізнатися з досьє про діяльність своєї компанії в інших напрямах. Це так само дозволяє топ-менеджерам компанії-споживача оцінити внесок продавця та може бути відмінною темою стратегічних нарад представників вищого керівництва споживача та продавця, а також дозволяє уявити різним функціональним підрозділам компанії-споживача інформацію про те, яке сприяння надає постачальник кожному з них.

До вартісного досьє споживача (профілю клієнта) належать такі показники:

• інвестиції, здійснювані від імені споживача, представлені в грошовому виразі. Якщо ви направляєте в компанію споживача

групу технічних фахівців для вирішення якої-небудь проблеми й не одержуєте за це жодної винагороди, у вартісному досьє повинні бути відображені витрати, понесені компанією. Наприклад, якщо споживач просить надати йому безкоштовний зразок товару і ви його відправляєте безкоштовно, зазначте в досьє (профілі споживача) вартість товару;

- навчання співробітників споживача (безкоштовне або зі знижками), технічні та інші консультації, консультації за нереалізованими комерційними проектами, розробка дослідних зразків, послуги з проведення випробувань, зберігання резервного запасу, економія на торгових операціях, інвестиції в автоматизацію обробки операцій, замовлень і управління запасами, інвестиції в основне устаткування, спеціальні послуги, прискорені поставки;
- вигоди та переваги, що виникають у результаті інвестицій, здійснених на користь споживача, представлені в грошовому виразі, наприклад, вклавши гроші в навчання співробітників споживача, важливо показати в грошовому виразі розмір вигоди особисто для споживача;
- ефект від рішення проблем, представлений у грошовому виразі, наприклад, якщо за допомогою вашої пропозиції споживач знайшов рішення своїх проблем, і ви представили вартість цього рішення в грошовому виразі, обов'язково включіть у нього коротке зведення одержаної ним економії;
- особливі заходи. Трапляється, що в процесі взаємодії між споживачем і продавцем останнього просять вийти за межі його звичних обов'язків, щоб урятувати споживача від загрозливих йому небезпек. Які б заходи ви не здійснювали, прагніть привернути до них увагу (хто ще розповість про ваші заслуги, якщо не ви?);
- статистка. Очевидній силі цифр часто не приділяється належної уваги. Якщо цифри свідчать про виняткову ефективність продавця, споживачу доведеться оцінити, наскільки конкурент, що пропонує нижчу ціну, зможе поліпшити ці показники;
- розділ, присвячений історії взаємовідносинам зі споживачем.

Процес сегментації споживачів

Сегментацію своїх споживачів за ступенем зменшення їх значущості компанії необхідно проводити регулярно, щоб забезпечити адекватний рівень сервісу й обслуговування, відповідний ступеню значущості їх категорії. Заздалегідь у компанії повинні бути визначені критерії підходу до ранжирування споживачів, як кількісні, так і якісні. Не потрібно при цьому, як деколи буває,

сліпо дотримуючись принципу Парето — «80/20», ділити всіх на дуже значущих та інших.

Такий підхід загрожує тим, що, зосередивши увагу виключно на одній групі, компанія стає її заручником. До того ж, наступна за значущістю група споживачів, очевидно, теж не однорідна, і верхній її прошарок може стати в будь-який момент значущим.

На скільки саме категорій необхідно ранжирувати споживачів кожна компанія вирішує самостійно, аналізуючи історію своїх взаємовідносин з ними, враховуючи сферу своєї діяльності і те, як це роблять конкуренти. Компанія, приймаючи рішення про ранжирування споживачів, повинна розуміти, що це не банальний розрахунок варіантів розмірів знижок і відстрочень платежу, а саме стандарти (регламенти) взаємин її з конкретними категоріями споживачів. Отже, людський чинник і персоналізація взаємовідносин з ними повинні стати для всіх її співробітників визначаючими. Наприклад, для компаній, що спеціалізуються на сфері послуг, девіз «Наша пропозиція — наш співробітник» повинен стати нормою поведінки для всього персоналу.

У вітчизняній практиці традиційно всіх споживачів ділять на чотири категорії, а саме: «*VIP*», крупні, середні й дрібні. Зарахування споживача до категорії «*VIP*» у вітчизняній практиці може не відображати загальноприйняті критерії ранжирування, наприклад, якщо споживач має певний вплив у секторах або сферах бізнесу й влади, виступає як лобіст тощо.

У зарубіжній практиці сегментування споживачів, як правило, проводять з більшою мірою градації. Так, відомий британський «Барклайз банк» сегментує свою клієнтську базу за тридцяти двома категоріями. При цьому для кожної з них існує не тільки свій регламент обслуговування, але й перелік послуг, реклама на які висилається або надається під час особистого звернення до банку.

Але навіть за наявності вивіреніших критеріїв сегментації, що враховують позитивну чисту цінність від взаємовідносин компанії зі споживачами, не можна впевнено сказати, чи існує потенціал зростання в певного споживача.

У всіх категоріях споживачів слід виокремлювати як мінімум такі підгрупи: сегменти, що найбільше зростають та з потенціалом нижче за нуль. Першій групі необхідно приділяти максимум уваги, а на підтримці відносин з іншими можна економити, наприклад, надаючи менше безкоштовних послуг, замінюючи дорогі особисті зустрічі співробітників підрозділів збуту (продажу) повідомленнями електронною поштою тощо.

В одній американській авіакомпанії до категорії зростаючих сегментів зараховують такі:

- робив не менше 12 поїздок на рік;
- із цих поїздок не менше шести припадало на цю авіакомпанію;
- купував не менше половини квитків поза спеціальними пропозиціями;
- брав участь у програмі авіакомпанії, що мотивує здійснювати польоти частіше;
- був учасником аналогічної програми конкуруючого перевізника.

У розглянутому прикладі звернемо особливу увагу на останній критерій сегментації — на участь споживача в аналогічних програмах конкурента, — що свідчить про його великий потенціал у потребі таких послуг.

Таким чином, завдання аналізу економічних вигод відносин зі споживачами формує вимоги до політики управління взаємовідносин з ними. Вона досить складна й вимагає творчого підходу в розробленні аналітичної методики збору інформації для її потреб. Її результатом повинна стати стратегія компанії щодо ставлення до різних груп споживачів і відповідна поведінка співробітників компанії з ними. Стосовно до крупних і середніх споживачів стратегія взаємовідносин повинна спочатку будуватися на принципах партнерства, тобто взаємного врахування інтересів. Отже, важливе значення матиме й подолання небажання або нездатності співробітників підрозділів компанії деколи вникати в суть проблеми споживачів і співвідносити їх зі стратегією компанії.

Важливо, щоб цих принципів взаємовідносин повсякденно дотримувалися всі співробітники компанії й при цьому не допускалася практика подвійних стандартів щодо окремих з них.

Позиція компанії стосовно до споживачів і партнерів може включати такі положення:

- ми використовуватимемо наші кращі комунікаційні можливості і всю наявну інформацію, щоб відшукати вас. Ми спробуємо не звертатися до тих з вас, хто не захоче купувати нашу продукцію. Інакше кажучи, ми постараємося не витрачати марно ні ваш, ні свій час;
- ми хочемо пізнати вас, ваші потреби й підтримувати з вами діалог;
- ми намагатимемося, щоб товар або послуга, які ви одержали від нас, були саме тим, що ви хотіли, на такому рівні обслуговування, який вам приємний. Це означає, що ми працюватимемо з

вами в тісній взаємодії, щоб відшукати рішення виникаючих у вас проблем;

- ми гарантуємо, що всі складові нашої структури бізнесу активно працюватимуть на виконання взятих нами зобов'язань;
- ми постійно вдосконалюватимемо процеси й процедури, які допоможуть нам здійснити все вищезазначене;
- усе це ми робитимемо за умови, що одержимо від вас надходження на прийнятну для вас суму, яка перевищить наші витрати на обслуговування вас, щоб наша взаємодія була дійсно взаємовигідною.

Складання профілю споживача, згідно із загальними принципами сегментації ринку, традиційно здійснюється за чотирма основними ознаками: *географічною, демографічною, психографічною (соціальний прошарок, стиль життя, особисті якості), поведінковою*. Ступінь деталізації за кожною ознакою залежить від характеру продукції.

Складаючи «портрет споживача» продукції масового попиту, необхідно особливу увагу приділяти манерам його поведінки під час здійснення покупки, зокрема, до якого психологічного типу споживач умовно належить: прихильник певної торгової марки, обережний, новатор, прихильник моди, імпульсивний, економний, раціональний. Якщо ж необхідно скласти профіль конкретного споживача, можна взяти за основу анкету «Профіль Клієнта».

Для складання групового портрета споживача необхідно скористатися даними статистики й результатами опитувань або анкетувань / інтерв'ю, проведених безпосередньо службою маркетингу або замовлених.

Фактично це частина бази даних відділу збуту, доповнена інформацією фінансового відділу в частині завершення розрахунків, відрізняється тим, що до неї введено додаткові графи, що відображають ступінь виконання договірних зобов'язань. Такий підхід до створення профілю споживача називають «історією споживача».

Використання певних коефіцієнтів у структурі бази даних дає можливість групувати споживачів за різними ознаками, виокремлювати потенційно привабливі групи і розробляти для них цілеспрямовану стратегію продажу.

Аналіз причин втрати (переходу до іншого виробника) найцінніших споживачів

Необхідно виокремити зі всіх споживачів за останні кілька років (краще за період не менше двох-трьох років) групу особли-

во значущих для підприємства споживачів і визначити динаміку зміни їх частки в загальному об'ємі реалізації за цей часовий період. Потім виокремити з цієї групи тих, хто в цей період перестав бути споживачем підприємства, або тих, хто зменшив об'єм закупівель. Далі необхідно з'ясувати, чим це було викликано. Практика проведення подібних досліджень показала, що діапазон причин втрати досить широкий і не завжди зводиться тільки до якості або ціни продукції. Вагоме значення має організація обслуговування споживача, і саме розуміння цього співробітниками служби збуту підприємства. Тільки проаналізувавши всі причини й розробивши комплекс компенсаційних заходів, можна починати активну кампанію із залучення нових споживачів.

Приступаючи до аналізу та створенню «портрета конкурента можна обмежитися тільки з'ясуванням переліку й об'єму продукції, що випускається, цін на неї і регіонів збуту. Уже цього може бути достатньо для створення бази даних щодо конкурентів, яка за оперативного відстежування в ній інформації стане значною підмогою в роботі служби маркетингу під час розробки власної маркетингової стратегії. Проте для глибшого вивчення конкурентів можна рекомендувати звернутися до принципів складання «Профілю конкурента» (табл. 5.2). Очевидно, що створення бази даних щодо конкурентів за таким принципом потребує значних витрат часу й грошових коштів, а тому доцільність її ведення повинна визначатись у кожному конкретному випадку керівником підприємства.

Для того, щоб портрет споживача був повнішим необхідно провести опитування фахівців з оптової та роздрібної ланок торгівлі. Це необхідно робити підприємствам, що випускають продукцію масового попиту. Фахівці торгівлі, які спілкуються безпосередньо зі споживачем, володіють тією інформацією, яку збирати самостійно досить складно й дорого.

Таблиця 5.2

ПРОФІЛЬ КОНКУРЕНТА

Характеристика конкурента	Повна назва, юридична та фізична адреси, банківські реквізити, контактні телефони, П.І.Б. керівника підприємства, служби маркетингу і комерційного директора
Фізичні характеристики	Кількість підприємств (філіалів) і співробітників у них. Які сегменти ринку обслуговує найкращим чином, а які задовільно
Рівень заробітної платні	Середній рівень заробітної платні управлінського персоналу й основних робітників. Методи стимулювання праці персоналу

Закінчення табл. 5.2

Характеристика конкурента	Повна назва, юридична та фізична адреси, банківські реквізити, контактні телефони, П.І.Б. керівника підприємства, служби маркетингу і комерційного директора
Фінансові результати діяльності	Загальне фінансове становище (міцне, задовільне, незадовільне). Тенденції діяльності у сфері фінансів за останні два-три роки
Ціноутворення	Підходи до формування ринкових цін і можливі у відповідь дії на цінову політику інших підприємств
Положення на ринку	На який сегмент ринку орієнтована продукція підприємства? Яку унікальну продукцію пропонує або планує запропонувати? У чому полягає коротко-, средньо- і довгострокова ринкова стратегія?
Підприємство як постачальник	Якість обслуговування (сильні і слабкі сторони), чи легко розв'язуються проблеми споживача? Втрата яких категорій споживачів виявилася б для нього найважчою? Які відгуки споживачів про методи, які застосовує підприємство в ділових відносинах (винятково чесні або далеко не бездоганні)?
Імідж в діловому світі	Загальна ділова репутація. Яка думка про нього в галузі й у торговельних організаціях у регіонах, що цікавлять нас
Обхідні шляхи отримання інформації	Чи є на підприємстві колишні співробітники конкурента, яких необхідно розпитати? Хто зі споживачів підприємства користувався та/або продовжує користуватися продукцією або послугами конкурента? Хто з них може виявитися для підприємства корисним джерелом інформації? Де і яка інформація про них була опублікована?
Майбутній поєдинок на ринку	Яким чином ми могли б з вигодою для себе збільшити свою частку на ринку за рахунок конкурента? Чи був випадок, коли вдалося взяти верх над ним на конкретному ринку, якщо «Так», то яким чином це вдалося зробити?

При цьому необхідно чітко для себе з'ясувати деяку різницю в баченнях ринку і споживача крупним оптовиком та роздрібним торговцем.

Сегментація постачальників товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ)

Визначення значущості постачальника не менш важливе завдання для компанії, ніж значущість споживача. Категорія значущості постачальника визначається насамперед якістю постав-

лених ними ТМЦ і його надійністю, тобто дотриманням термінів поставки.

Як і в роботі зі споживачами, компанії прагнуть за всіх високих показників значущості постачальника не потрапляти в пряму залежність від нього і використовувати схему з кількома ексклюзивними джерелами поставки ТМЦ. Такий підхід дозволяє споживачам і компаніям-постачальникам мінімізувати свої потенційні ризики щодо термінів поставки, а також ціни поставки.

Наприклад, для своїх дев'яти підприємств споживач обирає двох постачальників, один з яких забезпечує п'ять, а інший — чотири з них. При цьому кожен постачальник стосовно до іншого відіграє роль резервного. У свою чергу споживач залишає за собою право вимагати, щоб постачальники спільно брали участь у поліпшенні якості ТМЦ, що йому поставляються, відстежували покращення, упроваджені кожним з них, і використовували їх як критерій для розподілу частки бізнесу між ними.

Схема з кількома ексклюзивними постачальниками найчастіше реалізується в два етапи. Спочатку постачальники переконують споживачів у найбільшій цінності ексклюзивних поставок на кожну окрему виробничу ділянку незалежно від того, хто їх здійснює. Потім вони переконують споживачів у тому, що є для них найвигіднішими ексклюзивними постачальниками. При цьому саме збільшення частки постачальника в бізнесі споживача досягається за рахунок збитку прибутковості. Прибутковість для обох настає в результаті зниження витрат на поставку, вищої ціни на ТМЦ або за рахунок вигіднішого поєднання часток сумісного зі споживачем бізнесу.

Збільшення частки компанії в бізнесі споживача

Стратегія збільшення частки компанії в бізнесі споживача або партнера найчастіше трапляється на ринку «*b*2*b*». Це відбувається частково тому, що тут потреби можуть бути з високим ступенем точності оцінені та спрогнозовані.

Компанія «*SEGHERS*», що спеціалізується на комплексному промислово-технічному обслуговуванні, стосовно до цільових споживачів використовує стратегію, яка складається з чотирьох послідовних кроків з розвитку бізнесу:

• під час пошуку можливостей для бізнесу з цільовими споживачами компанія фокусується на наданні однієї спеціалізова-

ної послуги, яку вона здатна виконувати дуже якісно, щоб переконати споживача у своїй надійності й досвіді;

• на основі цього досвіду пропонує другий, прибутковіший для себе рівень сервісу — тривале технічне обслуговування компанії споживача. При цьому вона не намагається захопити бізнес з технічного обслуговування споживача цілком, а пропонує тільки ті послуги, які може надати зі значним прибутком для себе;

• капітальний ремонт устаткування — третій крок у її стратегії. Керівники підрозділів використовують дані служби технічного обслуговування, щоб одержати глибокі знання про потреби споживача. Техніка «*SEGHERS*» у свою чергу вміє знаходити будь-які можливості для розширення обслуговування споживача в найвигідніших для компанії видах обслуговування;

• коли ж споживач повністю переконується в можливостях «*SEGHERS*», менеджери з продажу пропонують четвертий рівень організації бізнесу — повний профілактичний або капітальний ремонт. Це технічно складна послуга, робота досить дорога й може зумовити зупинку виробництва споживача на тиждень або більше. Виконання такого замовлення стає вельми складною, але набагато прибутковішою справою.

Основні стратегічні вимоги до підрозділів, що взаємодіють зі споживачами та партнерами

Зазначені вимоги можна сформулювати таким чином:

1) здатність керівництва підрозділу приймати самостійні рішення, направлені на збільшення прибутковості й ефективності роботи підрозділу в межах корпоративної стратегії;

2) зацікавленість персоналу. Бажання кожного співробітника максимально мобілізувати особистий потенціал на реалізації загальної задачі й задоволення споживачів;

3) створення «нового відчуття» для споживача. Уміння виокремитися в натовпі конкурентів, здатність надати споживачеві позитивний досвід, побудований здебільшого на емоційних і суб'єктивних чинниках, а ніж на порожніх твердженнях;

4) правильна стратегія відносин зі споживачами. Здатність якнайповніше і своєчасно використовувати інформацію про споживачів і канали взаємодії з ними для збільшення прибутковості кожного споживача, його лояльності та задоволеності на основі сучасних інформаційних технологій.

Тема 4

Управління відносинами з клієнтами — ефективний інструмент для збільшення продажу

Рішення класу «*CRM*», дозволяють об'єднувати співробітників, партнерів, процеси й технології в межах повного замкнутого циклу взаємодії з клієнтами. Воно надає засоби для виконання перевірки доступності ресурсів у режимі реального часу, управління договорами та фактуруванням. За його допомогою досягається високий ступінь прозорості виконання замовлень і відстеження їх статусу. Рішення також пропонує функції та можливості для планування маркетингової діяльності, управління маркетинговими кампаніями, здійснення телемаркетинга, генерації нових можливостей продажів і сегментації клієнтської бази.

Крім того, рішення «управління взаєминами з клієнтами» дозволяє підприємствам пропонувати останнім підтримку різними каналами: через центр взаємодії з клієнтами, за допомогою інтернет-забезпечення для самообслуговування клієнтів та управління сервісом і рекламаціями, шляхом обслуговування та виконання робіт у клієнтів, а також управління базою встановленого у клієнтів устаткування.

Це рішення надає функціональні можливості для підтримки повного циклу відносин з клієнтами й забезпечує всі необхідні засоби для управління маркетингом, продажем, сервісом, аналітикою. Крім цього, у рішенні містяться додатки для співробітників, що працюють з клієнтами, для центрів взаємодії, підтримки електронної комерції та роботи з партнерами зі збуту.

Завдяки рішенню «управління взаєминами з клієнтами» підприємства зможуть створити базу для довгострокових рентабельних відносин з клієнтами й швидкого отримання реальної прибутковості інвестицій.

Наприклад, рішення «*SAP*» класу «*CRM*» для управління взаєминами з клієнтами надає повну, цілісну інформацію про клієнтів, націлену на вирішення завдань, актуальних для конкретних галузей. Рішення містить моделі бізнес-процесів, які були ретельно опрацьовані, направлені на якнайкраще обслуговування клієнтів і спроектовані з урахуванням вимог конкретних галузей. У рішенні реалізовано заздалегідь налаштованні, інтегрованні бізнес-сценарії на основі бізнес-процесів за такими напрямами:

- **Маркетинг.** Підвищення ефективності маркетингових заходів завдяки функціональним можливостям маркетингового пла-

нування, управління кампаніями й потенційними можливостями, маркетингової аналітики, сегментації клієнтської бази, персоналізації та управління стимулюванням сфери торгівлі.

• **Управління продажем.** Оптимізація існуючих каналів збуту завдяки функціональності для планування й прогнозування продажу, управління організаційною структурою і територіями, ключовими клієнтами й контактами-завданнями, потенційними операціями, пропозиціями й замовленнями, договорами, заохоченнями та комісійними для співробітників.

• **Сервіс.** Реалізація потенціалу отримання прибутку, який має у своєму розпорядженні сервісна організація, завдяки функціональним можливостям багатоканального обслуговування, планування й оптимізації ресурсів, управління сервісними операціями, планування й прогнозування сервісу, обслуговування та підтримки клієнтів, а також надання професійних послуг.

• **Аналітика.** Оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою низки засобів для аналізу клієнтської бази, маркетингу, продажу, сервісу та каналів взаємодії.

• **Центр взаємодії.** Підвищення продуктивності центру взаємодії за допомогою функціональних можливостей для управління телемаркетингом, телепродажами і сервісом безпосередньо в центрі взаємодії і, крім того, використання центру взаємодії для обслуговування співробітників підприємства.

• **Мобільні рішення.** Розширення рішення «управління взаєминами з клієнтами» за рахунок функцій для підтримки продажу та сервісу в точках контактів з клієнтами.

• **Електронна комерція.** Використання мережі Інтернет як ефективного каналу збуту з функціональністю для маркетингу, продажу, сервісу та аналітики.

• **Управління розподілом.** Оптимізація непрямих каналів продаж за допомогою функціональних можливостей управління партнерами, аналітикою, маркетингом, продажем, сервісом та електронною комерцією.

Ці інтегровані процеси охоплюють усі канали комунікації з клієнтами за напрямками продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів. Вони дозволяють ухвалювати рішення, що серйозно впливають на діяльність підприємства.

З рішенням «управління взаєминами з клієнтами» компанії отримують:

• збільшення прибутку за рахунок ефективної системи залучення клієнтів, підвищення частоти відгуку в результаті прямих маркетингових розсилок, вдосконалених можливостей «перехрес-

ного продажу» й продажу дорожчих товарів, зниження відтока клієнтів;

• скорочення витрат завдаяки автоматизації взаємодій, підвищення продуктивності співробітників, які працюють з клієнтами, скорочення витрат на прямий маркетинг і рекламу в засобах масової інформації, оптимізації запасів і бізнес-процесів;

• отримують конкурентні переваги за рахунок збільшення лояльності клієнтів та їх утримання, глибшого й цілісного розуміння потреб ринку і клієнтів, а також скорочення часу виведення продуктів на ринок.

Рішення «управління взаєминами з клієнтами» дозволяє вдосконалювати відносини з клієнтами, зміцнювати лідерство компанії на ринку й підвищувати ефективність оперативної діяльності завдяки тому, що компанії можуть:

— отримувати дослідження поведінки клієнта та адаптувати свої пропозиції відповідно до його конкретних потреб;

— ідентифікувати тенденції й виявляти нові потреби клієнтів, динамічно перерозподіляти ресурси та розробляти, створювати й надавати продукти (послуги), орієнтовані на майбутні потреби;

— виконувати розподіл і консолідацію ресурсів, інтегрувати процеси та функції, поставляти продукти й послуги, повністю відповідні очікуванням клієнтів;

— підтримувати повний цикл взаємодії з клієнтами: від їх залучення до здійснення операцій купівлі-продажу й виконання замовлень до подальшого обслуговування клієнтів;

— використовувати переваги сучасного порталу підприємства й засобів обміну даними у всьому ланцюзі створення додаткової вартості.

У ринковій ніші конкуруючі компанії часто намагаються робити привабливі пропозиції потенційним клієнтам, для того, щоб вони ставали постійними замовниками фірми. Ці пропозиції мають економічний сенс тільки в тих випадках, коли компанія може зберегти нових клієнтів протягом досить тривалого періоду часу. З іншого боку, компанія повинна не відставати від конкурентів, щоб захистити свою клієнтську базу. Водночас віддача від заходів щодо збереження клієнтів не завжди піддається виміру, а якщо і вдається її оцінити, часто з'ясовується, що доход і прибуток від клієнта стають нижчими внаслідок зниження цін. У результаті в цій галузі дуже високий рівень втрати клієнтів, мінімальна прихильність замовників і обмежені доходи.

У такому випадку інтегрована система аналізу клієнтської інформації має особливе значення, дозволяє оцінити **життєвий**

цикл (*lifetime value***) клієнтів** і залежно від цього показника розробити програми щодо їх збереження. Аналітику використовують і для оцінки прибутковості кожного клієнта, а також для прогнозування ймовірності його «відходу» до конкурента протягом визначеного періоду. Володіючи такою інформацією, компанія може визначити, чи варто вкладати кошти в збереження цього клієнта, а також з'ясувати, як підтримати й зміцнити відносини з ним, виходячи з найважливіших для нього параметрів роботи фірми. Знаючи всі ці факти, можна розробити цільову стратегію утримання клієнтів, що використовує інформацію з різних джерел — рахунків, пропозицій і сповіщень електронною поштою, з довідкового столу, операторських звертань, голосової пошти, прямих поштових розсилань і телемаркетингу — ґрунтуючись на тому, яка інформація найкраща для взаємодії з клієнтом.

Мінімальні засоби на збереження (утримання) виділятимуться на тих клієнтів, економічна значимість яких для компанії невисока та ймовірність відходу до конкурентів низька. Заходи для збереження клієнтів цього сегмента включають невеликі премії та маркетингові звертання під час розсилання щомісячних рахунків. Альтернативні заохочувальні дії можуть використовуватися зрідка. З іншого боку, вигідні клієнти й замовники, які зі значною ймовірністю можуть відмовитися від послуг, одержать ряд персональних пропозицій з різних джерел залежно від їхніх переваг, зокрема можуть бути використані дорожчі канали, такі як пряме розсилання й телемаркетинг. Такими каналами направляють звертання такого типу: «Компанія цінує Вас як свого клієнта й намагається реалізувати і навіть перевершити всі конкурентні пропозиції на ринку». Якщо фірма втрачає цінного клієнта, розробляють спеціальні маркетингові програми «повернення» для швидкого відновлення відносин із замовником.

За можливості постійно контролювати й перевіряти дії щодо кожного сегмента згодом виробляється оптимальна стратегія збереження клієнтів.

Вона ґрунтується на:

- нагромадженні й аналізі доходів, прибутків і витрат на обслуговування та просування, пов'язаних з кожною клієнтською операцією;
- оцінці значимості клієнта й розробці моделей переваг, що допомагають компанії чітко виокремити клієнтські сегменти за цими напрямами;
- розробці й упровадженні спеціальних програм, побудованих під кожний із цих сегментів

Резюме

В індустріальну епоху першочерговим завданням була розробка продуктових інновацій і управління виробництвом. Інновації забезпечували безперервний потік нових продуктів, які гарантували зростання й частку ринку. Управління виробництвом забезпечувало управління витратами та якістю. Управління клієнтами належало до компетенції відділів продажу.

За сучасних умов з розвитком комп'ютерної техніки й широкого використання інформаційних технологій споживач може самостійно ініціювати бізнес-транзакцію, а не просто реагувати на дії продавця. Ці обставини викликають зміни у сфері взаємодії всіх суб'єктів маркетингової системи, передбачають вивчення запитів і поведінки потенційних клієнтів задовго до розгортання виробництва певного товару. Споживач стає безпосереднім каталізатором відтворення процесу виробництва товарів і послуг. Основою успішного підприємництва сьогодні є наявність постійної, надійної та ефективної співпраці зі споживачами. З кінця ланцюжка вартості («проштовхування» продукту) споживач перемістився на початок. І організаціям тепер доводиться вибудовувати відносини, які допомагають підтримувати контакт з клієнтами впродовж тривалого часу. Зрозуміти нову реальність і навчитись активно діяти в ній — головний елемент у стратегії підприємства.

Обґрунтовані в розділі наукові положення, висновки та методичні рекомендації є важливим підґрунтям для вирішення проблемних прикладних питань щодо маркетингового забезпечення, пошуку компромісу у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та оптимального розміщення ресурсів на вітчизняному ринку товарів і послуг з огляду на складні умови ведення стратегічних маркетингових дій в умовах кризово-рецесійних явищ в економіці країни, які поглиблюються на тлі ефекту інформаційної асиметрії разом із трансакційними витратами, що є «дефектами мікроструктури» ринкових взаємодій.

Автори пропонують, розробку практичних рекомендацій щодо використання маркетингових інструментів у діяльності вітчизняних підприємств та ефективних маркетингових рішень у подоланні протиріч у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та

оптимального розміщення ресурсів, а саме: маркетингове, інформаційне та процедурне забезпечення процесу сприяння продажу товарів і послуг на основі впровадження *CRM*-технологій, що дозволяють формувати бізнес-рішення, орієнтовані на клієнта.

У розділі наведено вирішення проблемних теоретико-прикладних питань щодо:

- маркетингового, інформаційного та процедурного забезпечення процесу сприяння продажу товарів і послуг — формування клієнт-орієнтованої стратегії та структури компанії, команди менеджерів з роботи з клієнтами, розробки могутньої системи підтримки — бази даних, керованої програмним забезпеченням *CRM-системи,* інтегрованої з мультимедійним кол-центром (*Call center* — комп'ютерна телефонія, поштова, факсимільна й електронна розсилка — веб-взаємодія), здатної на цілодобове обслуговування запитів клієнтів, реалізацію довідково-інформаційних завдань, наповнення достовірною інформацією клієнтської бази;
- реалізації маркетингового підходу до відносин виробників, споживачів товарів та послуг і суспільства в цілому шляхом впровадження інноваційних маркетингових рішень з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу з метою підвищення поінформованості цих суб'єктів.

Терміни і поняття

Ділові відносини (*functional relationships*) є довгостроковими відносинами між покупцем і продавцем, засновані на тісній особистій дружбі, які створюють клімат співпраці, що передбачає відкриту й чесну взаємодію між ними.

Ділові контакти — це ті, які на даний момент жодним чином не впливають на безпосередню роботу, і з цієї причини ними можна знехтувати або навіть відмовитися від них без будь-яких наслідків для кар'єри.

Електронна комерція — використання мережі Інтернет як ефективного каналу збуту з функціональністю для маркетингу, продажу, сервісу та аналітики.

Рішення класу «CRM» дозволяють об'єднувати співробітників, партнерів, процеси й технології в межах повного замкнутого циклу взаємодії з клієнтами.

Система збалансованих показників (*System of the balanced indexes*) — аналіз чотирьох основних принципів управління клієнтами: відбір клієнтів, залучення нових клієнтів, їх утримання й підвищення вартості кожного існуючого клієнта.

Стратегічні зв'язки — це найжорсткіший і водночас найзначиміший вид міжособистісних контактів, необхідний менеджерам для того, щоб стати керівниками.

Стратегічне партнерство (*strategic partnerships*) є довгостроковими відносинами, за яких партнери роблять значні інвестиції в підвищення рентабельності обох компаній і спільними зусиллями досягають своїх стратегічних цілей.

Управління взаємодією з клієнтами (*Customer Interface or interaction Management — CIM*) включає використання програмного забезпечення для кол-центрів, автоматизацію роботи продавців, індивідуальний маркетинг, клієнтський сервіс у кол-центрах і самообслуговування на веб-сайті, зокрема покупки он-лайн.

Управління досвідом клієнтів (*Customer Experience or Encounter Management — CEM*) направлене на особисті контакти клієнтів (на противагу знеособленим, видаленим контактам CIM) під час здійснення покупок у магазинах, споживання товарів «на місці» й використання як придбаних товарів, так і послуг.

Управління результатами роботи з клієнтами (*Customer Solutions or Success Management — CSM*) направлене на результати, які одержують клієнти від використання товарів і послуг, а особливо від довгострокових відносин з їх постачальником на противагу коротким контактам.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає зміст наповнення достовірною інформацією клієнтської бази?

2. Які показники включають до вартісного досьє споживача (профілю клієнта)?

3. Який мінімальний набір інформації, що повинний бути в наявності в результаті виконання кожного етапу продажу?

4. На яких принципах управління клієнтами ґрунтується система збалансованих показників (System of the balanced indexes)?

5. Яким чином учасники ринку, які краще, ніж інші, поінформовані, могли б передавати цю інформацію так, щоб уникнути ситуації зворотної селекції?
6. Що сприяє формуванню клієнт-орієнтованої стратегії та структури компанії?

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Чи може, на Вашу думку, Інтернет замінити торговий персонал? Назвіть у яких ситуаціях Інтернет, найімовірніше, замінить торговий персонал.

Які характеристики певної ситуації, найвірогідніше, зроблять неможливим (або маловірогідним) використання Інтернет замість менеджера з продажу?

Вправа 2

Письмова робота з індивідуальною позицією автора в невимушеному викладі щодо змін у науково-технічному середовищі, які здатні істотно вплинути на діяльність торгового персоналу. Автоматизація може забезпечити торговому персоналу певну конкурентну перевагу, якщо зацікавити його у використанні комп'ютерів та інших нових технологій, що є складовою автоматизації.

Які дії має зробити керівництво компанії, щоб гарантувати позитивну реакцію торгового персоналу на внутрішні системи автоматизації компанії? Зокрема, що могла б зробити компанія для стимулювання використання нових технологій старшими (у сенсі віку) продавцями?

Вправа 3

З погляду збуту (продажу) послуг, клієнтоцентрична культура сервісної організації включає такі найважливіші компоненти (утім, вона не обмежується лише ними):

а) використання моделі бізнесу, заснованої на встановленні довгострокових відносин або відносин партнерства між продавцем і клієнтом;

б) за допомогою продажу клієнту надаються консультації та готові рішення;

в) підвищення ступеня формалізації процесів аналізу клієнтів і торгових угод;

г) використання моделі бізнесу, заснованої на встановленні довгострокових відносин або відносин партнерства між продавцем і клієнтом; у процесі продажу клієнту надаються консультації та готові рішення; підвищення ступеня формалізації процесів аналізу клієнтів і торгових угод;

д) використання моделі бізнесу, заснованої на встановленні довгострокових відносин або відносин партнерства між продавцем і клієнтом; підвищення ступеня формалізації процесів аналізу клієнтів і торгових угод.

ж) справедливий розподіл доходів і ризику між продавцем і клієнтом.

Вправа 4

Система класу «*CRM*» переслідує такі найважливіші цілі:

а) утримання клієнтів;

б) залучення нових клієнтів;

в) забезпечення прибутковості клієнтів;

г) усі варіанти правильні.

Література для поглибленого вивчення

1. *Akerlof G. A.* The market for «lemons»: Quality uncertainty and the market mechanism // The Quaterly Journal of Economics. — 1970. — Vol. 84. — P. 488—500.

2. *Spence M.* Job Market Signaling // The Quaterly Journal of Economics. — 1973. — Vol. 87. — P. 355—374.

3. *Долан Э., Линдсей Д.* Рынок: микроэкономическая модель // Пер. с англ. В. Лукашевича. — СПб., 1992.

4. *Данніков О. В*. Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажем / Вчені записки: Науковий збірник. — К.: КНЕУ. — 2007. — № 6. — С. 112—127.

5. *Пилипчук В. П., Данніков О. В.* Сучасні бізнес-тенденції та розвиток маркетингу вітчизняних компаній / Маркетинг в Україні: Видання УАМ. — К.: КНЕУ, 2008. — № 2(48). — С. 61—68.

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ

ТЕМА 1. Фактори впливу на формування й розробку стратегії маркетингу та продажу.
ТЕМА 2. Процес розробки стратегії продажу. Зміст конкуренції в маркетингових каналах.
ТЕМА 3. Реалізація стратегії продажу.
ТЕМА 4. Стратегія вибору партнерів з каналу збуту. Стратегічні альянси.
ТЕМА 5. Формування лояльності клієнтів і концепція довічної цінності клієнтів.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- теоретичний аналіз процесу розробки стратегії продажу, сутність стратегічних напрямів розвитку та зміст конкуренції в маркетингових каналах;
- процес розробки стратегії маркетингу й продажу підприємства, планування та організації продажу;
- завдання, які виконує стратегічний аналіз ринку;
- фактори внутрішнього та зовнішнього середовища маркетингу;
- яке значення впливу макросередовища маркетингу й конкурентної боротьби для досягнення прогнозованих довгострокових перспектив (цілей) ринкової ситуації;
- маркетингові чинники, які впливають на купівельну поведінку покупця-підприємства або покупця-індивідуума;

- причини зростання збутових витрат і несприятливі зміни тих чинників, якими підприємства-продавці не в змозі управляти;
- види маркетингової стратегії інтеграції торговельно-посередницьких підприємств;
- аргументи на користь «жорсткої» вертикальної інтеграції;
- основні види контрактних вертикальних маркетингових систем;
- доцільність застосування стратегії притягування та проштовхування в збутових каналах;
- проблеми, пов'язані з «жорсткою» вертикальною інтеграцією;
- ключові компетенції, якими повинна володіти фірма або організація, що забезпечують стратегічну конкурентну перевагу.

Тема 1 *Фактори впливу на формування й розробку стратегії маркетингу та продажу*

Зміни, які відбуваються в українській економіці, вимагають від підприємств не тільки звертати увагу на організацію внутрішньої діяльності, але й розробляти довгострокові стратегії, які дозволять швидше пристосуватися до змін зовнішнього середовища.

Розробка стратегії маркетингу та продажу підприємства починається з оцінки ситуації на ринку та спроби передбачити цей розвиток на майбутній, досить тривалий період, а також аналізу впливу сил і чинників макросередовища. Після цього оцінюють власний потенціал і перспективи позиції фірми на ринку.

Стратегічний аналіз ринку — вивчення закономірностей його розвитку з урахуванням впливу макросередовища маркетингу й конкурентної боротьби з метою прогнозування довгострокових перспектив ринкової ситуації.

Макросередовище маркетингу має глобальний характер і тому впливає як на діяльність фірми, так і на ринкову ситуацію в цілому.

Однією з найважливіших, і водночас дедалі складніших, складових діяльності будь-якого менеджера з маркетингу можна вва-

жати дослідження стану бізнес-середовища, прогнозування змін, а також розробку маркетингових стратегій і планів відповідно до умов навколишнього середовища. Оскільки програма продажу є лише однією зі складових маркетингового плану, її необхідно адаптувати до умов середовища, у яких доводиться діяти фірмі в цілому.

Кожне підприємство працює на ринку не ізольовано. На результати діяльності неабиякий вплив має середовище маркетингу.

Середовище маркетингу підприємства — це сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, що діють як усередині, так і за межами фірми й організації, які впливають на можливості керівництва і служби маркетингу досягати поставлених цілей.

Внутрішнє середовище маркетингу підприємства — це суб'єкти, сили й ситуаційні фактори, що містяться всередині самого підприємства і контролюються ним.

Середовище маркетингу можна представити у вигляді схеми (рис. 6.1).

<table>
<tr><td>контрольоване середовище</td><td colspan="2">неконтрольоване середовище</td></tr>
<tr><td>внутрішнє середовище</td><td colspan="2">зовнішнє середовище</td></tr>
<tr><td></td><td>прямого впливу</td><td>непрямого впливу</td></tr>
<tr><td colspan="2">мікросередовище</td><td>макросередовище</td></tr>
</table>

Рис. 6.1. Середовище маркетингу підприємства

Виокремлюють такі фактори, що їх контролює вище керівництво підприємства:

— сфера діяльності підприємства — товари (послуги), які випускає підприємство, місце розташування, організаційно-правова форма;

— цілі підприємства — загальноорганізаційні, установлювані на довгострокову й короткострокову перспективу; цілі служби маркетингу, спрямовані на завоювання визнання покупців;

— структура підприємства й місце служби маркетингу. Структуру підприємства характеризують функціональні галузі діяльності окремих підрозділів, рівні й норми керування. Ефективність діяльності підприємства в цілому, і служби маркетингу зокрема, залежать від погодженості дій підрозділів, якості керування, розуміння керівництвом ролі маркетингу;

— корпоративна культура — соціальний клімат трудового колективу, що визначається нормами, цінностями, вдачами й чеканнями персоналу.

Фактори внутрішнього середовища, зумовлені й контрольовані службою маркетингу підприємства:

— вибір цільових ринків;

— постановка цілей маркетингу;

— організація маркетингової діяльності;

— керування маркетингом.

Зовнішнє середовище маркетингу підприємства — це суб'єкти, сили й ситуаційні фактори, що впливають на маркетингову діяльність фірми ззовні. Вони не контролюються ані вищим керівництвом фірми, ані її службою маркетингу. Зовнішнє середовище у свою чергу поділяється на середовище прямого й непрямого впливу.

Середовище прямого впливу поєднує елементи, що безпосередньо впливають на діяльність фірми й випробовують на собі її відповідний вплив. Елементами середовища прямого впливу є: постачальники; конкуренти; споживачі; посередники; державні органи регулювання економіки; контактні аудиторії.

Головними в середовищі прямого впливу є *споживачі*. Маркетингова діяльність фірми повинна постійно реагувати на зміни споживчої поведінки та їхньої причини, враховувати характер, типи й фактори купівельного попиту, спиратися на знання процесу прийняття споживачами рішень про покупки.

Конкуренти як суб'єкти зовнішнього середовища задають критерії господарської діяльності фірми, яких варто не тільки досягти, але й перевершити. Тільки в цьому випадку фірма може розраховувати на успіх на ринку.

Постачальники також можуть вплинути на маркетингову діяльність фірми, наприклад, шляхом організації спільної реклами або заходів щодо підтримки збуту

Посередники поєднують виробника зі споживачами товарів, сприяючи просуванню продуктів каналами розподілу.

Контактні аудиторії зазвичай представлені будь-якими організаціями (фірмами), що виявляють інтерес до фірми й здатні вплинути на неї.

Середовище непрямого впливу поєднує елементи, існування яких позначається на маркетинговій діяльності фірми, але не здійснює безпосереднього й негайного впливу на неї.

До таких елементів належать: економічні, технологічні, політичні, правові, ресурсні, демографічні, соціально-культурні, міжнародні.

Внутрішнє середовище маркетингу й зовнішнє середовище прямого впливу утворюють мікросередовище маркетингу. Зовнішнє середовище непрямого впливу є макросередовищем маркетингу.

Чинники внутрішнього й зовнішнього середовища впливають на маркетингові стратегії та програми чотирма основними способами.

• Сили, функціонуючи у внутрішньому або зовнішньому середовищі, можуть обмежувати здатність компанії втілювати в життя певні маркетингові стратегії або виконувати певні дії. Наприклад, держава оголошує продаж товару, послуги незаконними або обмежує експорт чи імпорт, впливає на бізнес через податки. Міцний конкурент протидіє виходу фірми на новий ринок.

• Мінливі середовища і їх зміна з часом допомагають визначити кінцевий успіх або невдачу маркетингових стратегій.

• Зміни в середовищі можуть створювати для компанії нові маркетингові можливості (як, наприклад, коли поява якої-небудь нової технології дає можливість розробляти нові продукти).

• На елементи середовища впливає маркетингова діяльність, змінює їх (як, наприклад, коли нові продукти й програми під час просування на ринок допомагають змінити спосіб життя людей та їхні життєві цінності).

Маркетингові чинники — це показники зовнішнього середовища, ринку збуту й самого підприємства-продавця, які впливають на купівельну поведінку покупця-підприємства або покупця-індивідуума.

За ступенем керованості з боку продавця маркетингові чинники діляться на керовані й некеровані, а за рівнем дії на покупця — релевантні (що належать до даної проблеми) і нерелевантні.

До керованих чинників належать маркетингові інструменти; до некерованих — характеристики маркетингового зовнішнього середовища та ринку збуту.

Релевантні чинники — група керованих і некерованих характеристик, які впливають на поведінку покупця як у короткостроковому, так і в довгостроковому плані стосовно конкретного товару та ринку збуту.

Нерелевантними чинниками є ті, які не роблять помітного впливу на поведінку покупця в даній ситуації.

Завдання аналізу маркетингових чинників у кожному конкретному випадку полягає в угрупуванні всіх характеристик за розглянутими ознаками. У результаті повинні бути виокремлені детермінанти попиту на визначений товар з боку конкретного по-

купця або цілого сегмента. За детальнішого підходу детермінанти попиту необхідно ранжирувати за ступенем важливості для покупця. Наприклад, їх можна розбити на дві групи:

— базові детермінанти попиту;

— додаткові детермінанти попиту.

Правильний вибір системи детермінант дозволить підприємству-продавцю досягти необхідного збутового результату за оптимальних витрат ресурсів збуту.

Проте управління продажем за допомогою маркетингових керованих чинників у сучасних умовах наштовхується на значні труднощі. У світовій практиці наголошується істотне зростання збутових витрат.

Причинами зростання збутових витрат є несприятливі зміни тих чинників, якими підприємства-продавці не в змозі управляти.

Глобалізація ринків збуту. Виробники багатьох видів товарів і послуг розвивають свою діяльність на світових ринках, досягаючи економічного ефекту за рахунок масштабу діяльності. Уявлення про роздільні національні або регіональні ринки стає неактуальними.

Завдання служби маркетингу підприємства-продавця полягає в трансформації методів роботи на місцевому ринку для виходу на міжнародний ринок.

Стосовно підприємств-експортерів це означає отримання від зарубіжних покупців стабільної виручки в твердій валюті і, як правило, більшого прибутку за рахунок вищих цін, за якими можлива реалізація товару на західних ринках. З іншого боку, глобалізація ринків збуту привела до того, що прийшли крупні західні компанії, які утруднили збут місцевих виробників.

Компетентність і вимогливість споживачів. У міру насичення ринків, посилення конкуренції споживач має можливість вибору з більшої кількості пропозицій. З цієї причини постійно зростають вимоги до якості, надійності, безпеки продукції. Споживач стає надзвичайно інформованим, зокрема, за рахунок активізації роботи інформаційних каналів (інтернет, електронна пошта, телемаркетинг, поштова розсилка тощо).

Для захисту своїх інтересів, споживачі об’єднуються в різноманітні спілки, а посередники (реселери) організовують могутні закупівельні системи, забираючи контроль ринку збуту у виробників. З іншого боку, там де це можливо, виробник прагне безпосередньо вийти на споживача, використовуючи можливості прямого збуту: телемаркетинг, продаж зі складів, продаж за каталогами і т. п.

Наступною проблемою, зумовленою поведінкою споживачів, є суперечність між диференціацією товарної пропозиції (щоб урахувати перевагу різних споживачів) і реальним виконанням принципу диференціації, коли різноманіття вибору, навпаки, викликає у споживача роздратування.

Посилення конкуренції. До сьогодні товарне насичення ринків призводить до падіння попиту і як наслідок до зниження прибутку підприємств-продавців. У таких умовах акцент робиться на утримання вже існуючих покупців і на активний пошук нових.

Чинники середовища впливають на кожен з рівнів стратегії — загальну стратегію фірми, а також стратегії нижчих рівнів, такі як маркетингова стратегія та стратегія продажу.

Отже, під час розробки стратегічних планів, що стосуються певного товару або послуги, менеджери з маркетингу або продажу повинні якомога точніше враховувати дії і обмеження, що створюються чинниками середовища, на які вони не в змозі вплинути.

Зовнішнє середовище. За визначенням чинники зовнішнього середовища непідвладні людині. Проте компанії все ж таки намагаються якось вплинути на зовнішні умови, використовуючи такі механізми, як лобіювання, кампанії паблік-рилейшнз і т. п. Але, як правило, менеджеру з маркетингу або продажів доводиться приймати своє зовнішнє оточення таким, яким воно є, і адаптувати свої стратегії до конкретних умов цього оточення. Зміни в зовнішньому оточенні, що впливають на програми маркетингу й продажів, можна поділити на п’ять основних категорій: 1) економічні; 2) соціально-культурні; 3) політико-правові; 4) природні; 5) технічні.

З часом змінюються демографічні, освітні та інші характеристики населення, змінюються й можливості відповідного ринку. Це також впливає на можливості, що існують на галузевих ринках, оскільки потреба певної організації в товарах і послугах є похідною попиту на її власні товари й послуги. Крім того, економічні системи стають дедалі відкритішими. Це означає постійне зростання конкуренції з боку глобальних компаній.

Економічне середовище. Сукупний потенційний попит на певний товар у визначеній країні залежить від її економічних умов — темпів зростання економіки, рівня безробіття і темпів інфляції. Ці чинники необхідно враховувати під час аналізу можливостей ринку і розробці прогнозів продажу. Проте не слід забувати, що глобальні економічні умови також впливають на здатність багатьох фірм отримувати прибуток. Азіатська економічна

криза 1990-х років вплинула на такі високодиверсифіковані компанії, як «*DuPont», «Intel»* (www.Intel.com), «*Coca-Cola»,* «*Merrill Lynch»* (www.ml.com) саме тому, що значну частину свого прибутку вони отримують за кордоном.

Другим аспектом економічного середовища є існуюча структура розподілу товарів у відповідній галузі. Під структурою розподілу ми розуміємо кількість, типи і наявність компаній оптової торгівлі, компаній роздрібної торгівлі та інших посередників, послугами яких може скористатися фірма для збуту своєї продукції. Діяльність фірми у сфері персонального продажу може бути переважно направлена на спроби переконати таких посередників створити в себе запас її продукції та забезпечити їй маркетингову підтримку.

Знання конкурентів. Ще однією важливою економічною змінною є ступінь конкуренції в галузі, у якій діє конкретна фірма, тобто кількість фірм-конкурентів та їхні відносні переваги на цьому ринку. В ідеалі програми маркетингу і продажу будь-якої компанії повинні бути орієнтовані на досягнення переваги над продукцією конкурентів. Наприклад, замість того, щоб намагатися конкурувати з низькими цінами зарубіжних конкурентів, таких як «*Komatsu»,* компанія «*Caterpillar»* (www.caterpillar.com) досягла значних успіхів у виробництві важкого будівельного устаткування, забезпечуючи високу якість своєї продукції та чудове обслуговування клієнтів. При цьому ціна продукції «*Caterpillar»* лише на 10 % вища за ціни її конкурентів. Торговий персонал компанії майже щодня отримує певні відомості про конкурентів, тому саме він першим відзначає зміни в їхній стратегії та діях. От чому так важливо, щоб торговий персонал компанії ділився одержаною інформацією з фахівцями зі стратегічного планування. Це дасть можливість компанії своєчасно реагувати на будь-які заходи, що проводяться її конкурентами. Звіти, у яких деталізують дії конкурентів, можуть у стислому вигляді висвітлювати їхню діяльність, що становить інтерес для менеджерів з маркетингу та продажів. Складні системи комп'ютерних програм управління відносинами зі споживачами (*customer relationship management — CRM*) можуть суттєво полегшити завдання збору, аналізу та розповсюдження інформації.

Роль торгового персоналу особливо зростає під час аналізу можливостей ринку в інших країнах. Враховуючи збільшення ризику, коли йдеться про продаж за межами країни, наявність точної і своєчасної інформації про ринок у цьому випадку може виявитися навіть важливішою, ніж у разі, коли йдеться про продаж

на місцевому ринку. У багатьох випадках зарубіжний торговий персонал — це єдина ланка, яка пов'язує компанію зі споживачами її товарів і послуг. Компанії, що мають зарубіжний торговий персонал, проводять регулярні його опитування (у вигляді формальних письмових або неформальних телефонних опитувань), намагаючись оцінити можливості зарубіжних ринків. Важливо, щоб торговий персонал правильно використовував інформацію про конкурентів. Проблема, мабуть, полягає не в тому, щоб просто збирати дані, а в тому, щоб визначати, які з них становлять для фірми важливу й корисну інформацію.

Етика і соціально-культурне середовище. Цінності, яких дотримуються члени суспільства, по-різному впливають на програми маркетингу й продажів. Проте важливо наголосити, що суспільні цінності встановлюють норми етичної поведінки. Етика — це не просто точне дотримання законів і норм, оскільки потрібно чітко розуміти, що яка-небудь конкретна дія може бути абсолютно законною, але неетичною. Наприклад, коли продавець робить поспішні й необґрунтовані заяви на зразок: «Наш товар за своїми якостями перевершує продукцію товарної марки Х», то у своїй спробі продати товар не чинить нічого протизаконного, проте багато продавців (і їхні клієнти) сприймуть «маленьку безневинну брехню» як неетичну поведінку.

До завдання етики входить вироблення моральних норм, за допомогою яких оцінюються певні дії і ситуації, вона розглядає насамперед такі дії, які можуть заподіяти окремій особі, групі осіб або організації фактичний чи потенційний збиток (наприклад, економічний, моральний, фізичний). Таким чином, ділова етика має здебільшого попереджуючий характер, на відміну від права. Етичні норми направлені на те, щоб передбачити певні соціальні проблеми й уникнути їх, тоді як більшість юридичних законів і норм набуває чинності лише після того, як стануть очевидні негативні наслідки тієї або іншої дії.

Для менеджерів з продажу особливий інтерес становлять дві групи етичних дилем. Перша пов'язана з відносинами «менеджер—підлеглі». Етичні проблеми цієї групи включають, зокрема, справедливість і неупереджене ставлення до всіх соціальних груп під час ухвалення рішення про прийняття на роботу й просування по службі, повага до особи (як під час контролю за діями підлеглих, так і виконання програм навчання), а також справедливість і чесність у розподілі територій, на яких здійснюватиметься торгова діяльність, призначенні квот, визначенні розміру заробітної платні та стимулів для заохочення продавців.

Етичні проблеми охоплюють майже всі аспекти управління торговим персоналом.

Друга група етичних дилем виникає як наслідок взаємодії продавців і їхніх клієнтів. Ці проблеми мають лише непряме відношення до менеджера з продажу, оскільки він далеко не завжди може безпосередньо спостерігати за діями кожного свого підлеглого й контролювати його. Але керівник зобов'язаний встановити норми ділової етики для своїх підлеглих, довести їх до торгового персоналу в чіткій і зрозумілій формі та добиватися їх неухильного дотримання.

Може виникнути питання: «Чому менеджер повинен нести відповідальність за дотримання його підлеглими певних моральних норм?» Або навіть таке: «Чи не є встановлення стандартів етичної поведінки й примушення торгового персоналу до їх дотримання посяганням на свободу особи та її право робити самостійний моральний вибір?» Незважаючи на те, що подібні питання можуть стати цілком відповідною темою для філософських дебатів, існує цілком переконливий і практичний організаційний доказ на користь встановлення фірмами норм етичної поведінки й вимог їх дотримання торговим персоналом під час взаємодії з клієнтами фірми: неетичні методи продажу примушують покупців відмовитися вести справи з постачальниками, що практикують подібні методи, які рано чи пізно неминуче обернуться скороченням об'ємів продажів і падінням прибутку.

Проте не всі споживачі або конкуруючі між собою постачальники дотримуються одних і тих самих етичних стандартів. Як наслідок, на продавців іноді чинять тиск з метою спонукати їх до участі в діях, не сумісних з їхніми поняттями про етичну поведінку або з формальними правилами компанії, у якій вони працюють. Подібні проблеми іноді виникають тому, що торгові представники компаній або їхні менеджери вважають, що певна непристойна дія піде на користь їхній компанії та допоможе їй вистояти в боротьбі з конкурентами.

Невизначеність через відсутність чітких вказівок з боку керівництва щодо того, як слід чинити в подібних ситуаціях, може породжувати стрес, низькі показники роботи й незадоволеність клієнтів. Керівництво фірми в змозі допомогти своїм продавцям уникнути стресових ситуацій і непослідовних дій, пов'язаних з виникненням етичних дилем, шляхом розроблення (письмово) чітких правил, які допоможуть вирішити певні непрості ситуації, що час від часу виникають у діяльності торгового персоналу.

Проте важливо розробити не просто формальну політику, а таку, яка дійсно допомагала б торговому персоналу в його роботі, тобто включала б чіткі вказівки щодо ухвалення рішень і виконання дій. Це дозволить працівникам, що стикаються у своїй практиці з однотипними ситуаціями, поводитися приблизно однаково й у повній відповідності з метою своєї організації. Проте найефективніший спосіб, за допомогою якого керівництво фірми може впливати на етичні принципи свого торгового персоналу, — саме слугувати прикладом своїм підлеглим. Формальні правила й політика виявляються малоефективними, коли вище керівництво фірми пропагує одні етичні норми, а на практиці дотримується абсолютно інших.

Рівень етичних норм, якими керується торговий персонал, — це, зрештою, віддзеркалення чесності відповідної фірми, свідчення її культури та системи цінностей.

Політико-правове середовище. Багато змін у системі цінностей суспільства відображаються в нових законах і урядових нормативних документах, тобто там, де соціально-культурно-етичне середовище перетинається з політико-правовим. Останніми роками різко збільшилася — причому на всіх рівнях державного управління — кількість законів, які регулюють ведення бізнесу, зокрема персональні продажі. Три категорії законів особливо актуальні для програм продажів: антимонопольні закони; захист прав споживачів; надання рівних можливостей під час прийому на роботу.

Ціна чесності. Багато компаній включають таку рису, як «чесність» до своєї системи цінностей, прагнучи донести це до потенційних і вже існуючих клієнтів. Поняття чесності має багато смислових значень, зокрема, уміння тримати слово, виконувати обіцянку, відповідність слів і справ, послідовність, щирість, достовірність тощо.

У сфері продажів щодня виникає безліч можливостей для ведення нечесної гри. Порушення принципу чесності з боку керівників чинить на людей особливо негативний вплив. Довіра до людей виробляється на основі спостереження за їхніми вчинками, а не на основі того, що вони говорять або пишуть. Крім того, продавці, як правило, копіюють поведінку своїх керівників або поведінку тих, хто, на їхню думку, гідний поваги. Довіра — це настільки важливий чинник у відносинах між людьми (зокрема, у відносинах між продавцем і менеджером з продажу, між збутовою організацією в цілому і її клієнтами), що чесності необхідно дотримуватися за будь-яку ціну. Лише в цьому випадку вдасться підтримувати високий рівень довіри.

Не слід уважати, ніби всі розуміють істинне значення чесності. Інтерпретація поняття чесності компанією (приведена у відповідність з її системою цінностей і місією) повинна бути чіткою та зрозумілою кожному співробітнику.

У середовищі, що характеризується високим рівнем довіри, службовці, клієнти й постачальники щиро хочуть бути частиною організації. Прагнення компанії до чесного ведення бізнесу задовольняє основну людську потребу в довірі, коли йдеться про відносини людини з іншими людьми, і підвищує рівень лояльності службовців і клієнтів, що веде до поліпшення економічних показників і прибутковості. Будь-яка компанія може виміряти свій «коефіцієнт чесності», склавши перелік усіх своїх обіцянок або угод (кого б вони не стосувалися — клієнтів компанії, її власних службовців або постачальників) і виміряти ступінь їх виконання. Компанія повинна зробити все від неї залежне, щоб її товари та послуги повністю відповідали тим обіцянкам компанії, які стосувалися саме їх. Один з підходів до рішення цієї проблеми полягає в регулярному проведенні аудиту якості товарів і їх відповідності обіцянкам, що лунали компанією в маркетингових матеріалах і на торгових презентаціях. Результати такого аудиту повинні використовуватися для концентрації зусиль компанії на досягненні повнішої відповідності обіцянок і реальної якості її товарів і послуг.

Природне середовище. Природа також формує в людини потребу в багатьох товарах. Зрозуміло, що природні катаклізми, такі як торнадо й повені, можуть вплинути на попит на будівельні матеріали і т. п.; погода не «за сезоном» залежно від типу продукту може перешкодити продажам або, навпаки, сприяти їх зростанню; течія Ла-Нінья іноді призводить до істотного збільшення снігового покрову на Північному Заході США, що у свою чергу примушує міську владу збільшувати закупівлі солі для посипання доріг.

Навколишнє природне середовище відіграє важливу роль під час розробки планів маркетингу й продажів. Воно слугує джерелом будь-якої сировини й енергоресурсів, необхідних для виробництва, упаковки, просування та розподілу товарів. Упродовж останніх років фірми в багатьох галузях, особливо пов'язаних з виробництвом сталі, алюмінію, пластмас і синтетичних волокон, зіткнулися з браком сировини й енергоресурсів, що примусило їх обмежити об'єми продажів своєї продукції. З погляду торгових представників цих компаній, може видатися, що не відбулося нічого страшного, оскільки споживачі самі бігатимуть за ними, ви-

прошуючи такі необхідні їм товари. Проте в умовах їх браку торговому персоналу часто доводиться працювати навіть напруженіше, і належним чином сформульована політика управління клієнтами стає ще важливішою для забезпечення загального успіху фірми.

У такі періоди підрозділам зі збуту товару іноді доводиться вдаватися до демаркетингу своєї товарної категорії (або, принаймні, її частини). Від торгового персоналу часто потрібна допомога в раціональному розподілі дефіцитних поставок відповідно до «історії закупівель» кожного клієнта компанії. Однак, оскільки всі ці нестачі й дефіцити мають, як правило, тимчасовий характер, продавці повинні бути чутливі до проблем своїх клієнтів, щоб не втрачати їх, коли період дефіциту закінчиться. Отже, політика управління клієнтами повинна відображати справедливе ставлення компанії до них, мінімізувати конфліктні ситуації й підтримувати конкурентну позицію фірми в майбутньому.

Зростаюча стурбованість суспільства можливим негативним впливом товарів і виробничих процесів на навколишнє природне середовище також вельми серйозно відображається на програмах маркетингу й продажів. Особливо це стосується фірм, які продають свою продукцію крупним компаніям, а також виробників споживчих товарів масового вжитку. Наприклад, у країнах — членах ЄС діють закони, що вимагають від виробників приймати назад (для повторного використання або утилізації) матеріали, використовувані для упаковки й транспортування їхньої продукції.

Науково-технічне середовище. Нові технології також впливають на стратегії продажу (особливо коли йдеться про такі компанії, як «*Hewlett-Packard*»). Проте на такому низькотехнологічному ринку, як торгівля газом «пропан», компанія «*Blue Rhino*» — чи не єдина компанія, яка використовувала саме перевагу нових технологій для захоплення значної частки ринку. Удосконаливши процеси заповнення й зберігання резервуарів з газом, «*Blue Rhino*» забезпечила собі домінування на ринку, збуваючи свою продукцію найбільшим у країні компаніям роздрібної торгівлі, що найдинамічніше розвиваються *(«Walmart», «Home Depot»* і «*Lowes»)*. Причому така стратегія збуту стала можлива завдяки використанню найдосконалішої технології.

Найочевидніший вплив науково-технічного середовища на маркетинг полягає в наданні можливостей, пов'язаних з розробкою товарів. Кількість усіляких технічних новинок наростає як

сніжна кулька; у багатьох галузях нові товари складають дедалі більшу частку в загальному об'ємі продажів.

Наприклад, у компанії «3М» (www.3m.com) історично склалося так, що понад половину поточного об'єму продажів припадає на товари, яких п'ять років тому взагалі не існувало. Більшість аналітиків уважають, що важливість нових товарів і послуг у забезпеченні «маркетингового успіху» багатьох фірм зростатиме прискореними темпами. Швидка поява нових товарів вимагає відповідного коректування програм продажів фірми. Доводиться розробляти нові плани продажів, наново навчати торгових представників фірми і в деяких випадках приймати на роботу нових торгових агентів.

Удосконалення технологій безпосередньо впливає на управління продажами. Таке вдосконалення систем транспорту, зв'язку й обробки даних впливає на способи визначення територій збуту, розподілу торгових представників, а також оцінки й контролю за ефективністю продажів у багатьох компаніях. Нові комунікаційні технології разом з ескалацією витрат на проведення традиційного «комерційного візиту» впливають на спосіб здійснення персонального продажу.

На зміну сумці зі зразками продукції компанії приходять ноутбуки, а на зміну особистому («фізичному») комерційному візиту — телемаркетинг, телеконференції та комп'ютеризоване замовлення товарів. У результаті цього останніми роками істотно змінилася сама природа багатьох професій, пов'язаних з торгівлею, а також роль менеджера з продажу, який керує торговим персоналом.

Вплив зовнішнього середовища. Про те, що стан зовнішнього середовища необхідно чітко відстежувати (і намагатися прогнозувати зміни, які можуть у ньому відбуватися), оскільки воно слугує основою для розробки планів маркетингу й продажів, знають, напевно, усі, однак домогтися цього на практиці буває не так легко. Можна навести безліч прикладів того, як чудово задумані й розроблені програми маркетингу та продажів зазнали невдачі тільки через раптову зміну одного або кількох чинників зовнішнього середовища.

Одна з причин такої нездатності правильно прогнозувати зміни в зовнішньому оточенні криється в тому, що багато корпорацій не використовують сучасні методи його сканування й прогнозування. Під час одного дослідження, що охопило 48 організацій, з'ясувалося, що корпорації, як правило, використовують спрощені підходи до аналізу середовища порівняно, наприклад, з консал-

тинговими фірмами або державними органами. Сканування й прогнозування зовнішнього середовища у фірмах найчастіше виконують у відповідь на поточні кризові ситуації, а не як спробу виявити майбутні загрози та сприятливі можливості [4].

Внутрішнє середовище. Політика, ресурси й людський капітал компанії також складають дуже важливу частину її внутрішнього середовища. Менеджери з маркетингу й продажів можуть здійснювати певний вплив на організаційні чинники завдяки своїй участі в ухваленні рішень, що стосуються політики й планування, проте в короткостроковій перспективі програми маркетингу й продажу потрібно розробляти з урахуванням організаційних обмежень. Зміни, які відбуваються у внутрішньому середовищі компанії, можна поділити на п'ять основних категорій:

1) довго- і короткострокові цілі, а також культура;
2) персонал;
3) фінансові ресурси;
4) виробничі можливості;
5) можливості у сфері досліджень і розробок.

Довго- і короткострокові цілі, корпоративна культура. Розробка маркетингових планів, а також програм продажу, що є частиною цих планів, починається з того, що вище керівництво повинно сформулювати місію компанії і цілі кожного функціонального підрозділу. Відповідно до їх зміни необхідно вносити певні корективи в програми маркетингу й продажу.

У деяких фірмах ретельно сформульована місія — разом з успішною корпоративною історією, а також цінностями й переконаннями вищого керівництва — створює певну корпоративну культуру. Така культура у свою чергу визначає позиції та дії співробітників фірми і допомагає сформулювати типи планів, політики та заходів, які менеджери здатні втілити в життя.

Персонал. Маркетингові стратегії і програми продажу значною мірою визначаються кількістю співробітників збутової організації, а також їхньою кваліфікацією та здібностями. Враховуючи труднощі, пов'язані з прийомом на роботу висококваліфікованих співробітників для роботи у сфері збуту, часто буває нелегко швидко збільшити чисельність торгового персоналу у відповідь на появу нових товарів або ринків, що динамічно розвиваються. Проте в деяких випадках фірма може спробувати компенсувати відсутність кваліфікованих працівників, скориставшися послугами сторонніх агентств або фахівців (наприклад, агентів-посередників), запропонувавши їм виплату комісійних або оплату за принципом «винагорода за послугу». Зокрема, багато

компаній, виходячи на нові (особливо зарубіжні) ринки, користуються послугами дистриб'юторів; значно швидше вийти на такі ринки вдається завдяки послугам уже існуючого там торгового персоналу.

Фінансові ресурси. Фінансова потужність організації впливає на багато аспектів її маркетингових програм. Вона може обмежувати здатність фірми розробляти нові товари, а також величину її бюджету, що направляється на просування, і чисельність торгового персоналу. Щоб одержати фінансові ресурси, необхідні для реалізації всього потенціалу на відповідному ринку, компаніям іноді доводиться вживати радикальні заходи, такі як злиття з крупнішою фірмою. Наприклад, авіакомпанії «*American Airlines*» (www. aa. com) вдалося поглинути авіакомпанію «*TWA*» насамперед тому, що в «*TWA*» не вистачало фінансових ресурсів для успішної конкуренції в такій нестабільній галузі, як пасажирські авіаперевезення. Аналогічно злиття компаній «*Pfizer*» (www.pfizer.com) і «*Warner-Lambert*» у фармацевтичній галузі забезпечило товарній лінії «*Warner-Lambert*» переваги в ринковій силі та глибокому знанні маркетингу, якими завжди вирізнялася компанія «*Pfizer*».

Виробничі можливості. Виробничі можливості організації, технологія, устаткування й навіть її розташування — усе це впливає на її програми маркетингу й продажу. Компанія може бути позбавлена можливості розширювати свій товарний асортимент або поширювати діяльність на нові географічні регіони тільки тому, що її недостатні виробничі можливості не дозволяють їй задовольняти збільшений попит, або тому, що транспортні витрати роблять ціну її продукції неконкурентоспроможною. Фірма «*Меблева фабрика* «*Білічанка*» (www.bylichanka.com.ua) виготовляє меблі для спалень на двох своїх підприємствах, розташованих у м. Києві та передмісті. Оскільки ці меблі досить громіздкі, транспортування виявляється вельми дорогим, що обмежує ринок регіоном та заважає експансії та подальшому розвитку.

Можливості у сфері досліджень і новітніх розробок (НДПКР). Кваліфікація та компетенції будь-якої організації щодо науково-дослідницьких і проектно-конструкторських робіт є важливим чинником, що дозволяє відповісти на питання «Чи стане компанія лідером у своїй галузі або виконуватиме лише роль «послідовника» в розробці нової продукції?» Високий рейтинг фірми в частині виконання проектно-конструкторських робіт також може слугувати важливим рек-

ламним чинником у її програмах маркетингу й продажу, що, власне, й відбулося з компанією «*Hewlett-Packard*», коли вона вийшла на ринок зі своєю новою лінією клієнт-серверів під «*UNIX*». Але, як засвідчує досвід, наприклад, компанії «*Blue Rhino*», фірма може знайти способи задовольнити потреби своїх клієнтів і ефективно вести конкурентну боротьбу, навіть коли вона діє в галузі низьких технологій. Деякі діячі ринку інвестують значні засоби в інновації — особливо в технологію, здатну підтримувати цілі маркетингу й продажів, поставлені перед собою відповідною компанією.

Оскільки перераховані організаційні чинники впливають на здатність фірми ефективно реалізовувати певну маркетингову стратегію, усі вони повинні враховуватися менеджерами під час розробки планів і програм маркетингу та продажу. На жаль, це робиться далеко не завжди. Незважаючи на те, що більшість фірм часто приділяє належну увагу визначенню конкретних цілей та асортименту товарів і послуг, які вони пропонуватимуть споживачам, лише небагато з них приділяють таку саму увагу своєму персоналу або технічним можливостям. Небезпека полягає в тому, що такі фірми можуть розробляти програми маркетингу, які чудово виглядають на папері, але заледве реалізуються на практиці.

Тема 2

Процес розробки стратегії продажу. Зміст конкуренції в маркетингових каналах

Перед фахівцями, які займаються стратегічним плануванням, завжди стоїть задача вибору типу стратегії відповідно до класифікації, запропонованої різними вченими, наприклад, М. Портером, Майлсом і Сноу (табл. 6.1). Учені розробили систему класифікації, яка дозволяє виявити ряд типових (загальних) (*generic strategies*) стратегій, якими користуються стратегічні бізнес-одиниці (СБУ), що здійснюють діяльність у багатьох галузях.

Для того щоб СБУ могла ефективно реалізувати свою конкурентну стратегію, маркетингові стратегії й функціональні маркетингові програми (продажу, рекламування) для кожного з товарів (послуг) або товарної лінії в цілому, повинні бути приведені у відповідність з вимогами цієї конкурентної стратегії.

Таблиця 6.1

ТИПОЛОГІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Типологія Портера	Дії торговельного персоналу
Постачальник з низькими затратами Посилене створення нових виробничих потужностей (ефективність використання яких збільшується разом зі збільшенням їх об'ємів), активні спроби досягти скорочення затрат на основі досвіду, жорсткого контролю за затратами й накладними витратами, що зазвичай пов'язано з великою відносною часткою ринку	Обслуговування крупних уже існуючих клієнтів, пошук крупних потенційних клієнтів, мінімізація затрат, продаж на основі ціни, і, як правило, прийняття на себе значних обов'язків, що стосуються отримання замовлень
Диференціація Створення продукція, яка вважається унікальною для даної галузі. Забезпечує визначені переваги перед конкурентами, пов'язані з лояльністю споживачів до відповідної торговельної марки і нижчою чутливістю до ціни	Продаж товарів на основі нецінових вигод, забезпечення нових замовлень і високої якості обслуговування клієнтів, оперативне реагування на їхні потреби. Можлива значна увага до пошуку потенційних клієнтів (якщо йдеться про галузі з високими темпами зростання), відбору клієнтів за критерієм низької цінової чутливості. Зазвичай у таких випадках вимагається висококваліфікований торговельний персонал
Зайняття ніші або фокусування Обслуговування конкретного цільового ринку. Незважаючи на те що частка ринку може бути досить низькою, фірма забезпечує собі домінування у визначеному сегменті даної галузі	Необхідність стати експертом у тому, що стосується операцій і можливостей, пов'язаних з відповідним цільовим ринком. Фокусування уваги клієнтів на нецінових вигодах

Закінчення табл. 6.1

Типологія Майлса та Сноу	Дії торговельного персоналу
Першопроходець Намагатися бути першопроходцем у розробці товару. Пропонувати часто змінювану товарну лінію та проявляти готовність пожертвувати отриманням прибутку в короткостроковій перспективі на користь забезпечення міцних позицій на ринку у віддаленіший період	Головну увагу приділяють зростанню об'ємів продажів. Акцент в управлінні територіями роблять на отриманні доступу до щораз більшої кількості клієнтів і пошуку потенційних клієнтів
Захисник Пропонувати обмежену, стабільну товарну лінію досить передбачуваному ринку. Ринки більшою мірою перебувають на останніх стадіях росту або на стадіях ранньої зрілості життєвого циклу товару. Акцент робиться на спробі стати дешевим виробником за рахунок забезпечення високих об'ємів виробництва	Підтримувати вже існуючу базу клієнтів. Пошуку нових потенційних клієнтів приділяється мінімум уваги. Акцент робиться на обслуговуванні клієнтів разом з більшим «заглибленням у клієнта»
Аналізатор Вибирати ринки, які характеризуються високими темпами росту, водночас намагаючись утриматися на досить зрілих ринках. Аналізатори являють собою проміжний тип фірми. Вони не так часто й швидко, як першопрохідці, змінюють свої товарні лінії, які захисники, прагнуть до стабільності та ефективності	Необхідно збалансувати декілька процесів: обслуговування вже існуючих клієнтів, пошук нових потенційних клієнтів, виявлення нових застосувань товару, не залишати без уваги поширення «зрілої» продукції, підтримку кампаній, пов'язаних із просуванням нових товарів

Проте належить зробити ще один вибір, що стосується типу бажаних відносин з відповідним ринком або його сегментами (клієнтами). Сама природа торгового персоналу та його роль у практичній реалізації маркетингової стратегії фірми залежать від типу відносин, які компанія бажає встановити з даним ринком. На рис. 6.2 наведено етапи розробки й практичної реалізації маркетингової стратегії фірми.

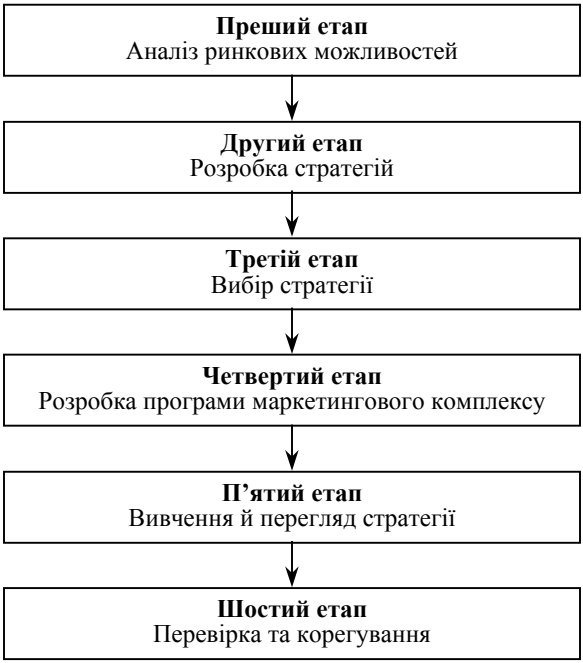

Рис. 6.2. Етапи розробки і практичної реалізації стратегій

Вітчизняні вчені Л. В. Балабанова та А. М. Германчук виокремлюють шість етапів процесу розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства: моніторинг маркетингового середовища та побудова матриці *SWOT*; вибір стратегічного напряму розвитку комерційної діяльності; вибір мети комерційної діяльності; визначення стратегії управління комерційною діяльністю; оцінка рівня комерційного ризику реалізації стратегії управління комерційною діяльністю; розробка тактичних захо-

дів щодо реалізації стратегій за допомогою комплексу маркетингового тиску [3].

Основним інструментом процесу вивчення діяльності посередницьких підприємств є *SWOT*-аналіз, який дає можливість отримати оглядову оцінку стратегічного становища підприємства. Типовий процес *SWOT*-аналізу може бути представлено у такому вигляді (рис. 6.3).

Рис. 6.3. Процес SWOT-аналізу [10]

Тому під час вибору стратегічного напрямку розвитку потрібно виходити з оцінки потенційних можливостей фірми та забезпеченості її відповідними ресурсами. Адже оптимальна стратегія посередницького підприємства має: забезпечувати фірмі стійку конкурентну перевагу та досягнення маркетингових і загальнофірмових цілей; ґрунтуватися на використанні ринкових можливостей і знешкодженні ринкових загроз; бути гнучкою до ринко-

вих змін; характеризуватися невисоким ризиком; відповідати можливостям фірми; бути сумісною з іншими стратегіями та організаційною структурою фірми; забезпечувати синергізм стратегічної діяльності фірми; бути сумісною зі стратегіями партнерів з каналу розподілу; орієнтуватися на ринок; відображати передовий інноваційний досвід та ін.

На основі обраного стратегічного напрямку розвитку діяльності торговельно-посередницького підприємства розробляють стратегічні альтернативи.

Під час вибору підприємством стратегічного напрямку зростання є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація.

Інтенсивний ріст діяльності торговельно-посередницьких підприємств передбачає повніше використання можливостей підприємства за рахунок інтенсифікації існуючих у неї ресурсів.

У виборі конкретної стратегії інтенсивного зростання слід керуватися рівнем комерційного ризику, який виникає під час реалізації стратегії, та обсягом необхідних інвестицій. Основні характеристики наведених вище стратегій відтворив І. Ансофф у своїй матриці «товар—ринок» [2]. Причому слід враховувати, що за глибшого проникнення на ринок рівень комерційного ризику мінімальний, а обсяг інвестицій невеликий. Стратегія розвитку ринку вимагає значного вкладення капіталу та характеризується середнім рівнем ризику. Під час реалізації стратегії розвитку товару рівень комерційного ризику зростає, а обсяг необхідних капіталовкладень також перебуває на високому рівні.

Інтегроване зростання торговельно-посередницьких підприємств передбачає розширення обсягів збуту, збільшення прибутку та / або ринкової частки, унаслідок його об'єднання з постачальниками або конкурентами. Залежно від того, з ким об'єднується посередницьке підприємство, розрізняють такі види стратегій інтегрованого зростання (рис. 6.4):

- пряма вертикальна інтеграція передбачає об'єднання зусиль посередницького підприємства із замовником (роздрібним торговельним підприємством) або підсилення над ним контролю;
- зворотна вертикальна інтеграція передбачає підсилення контролю за постачальником (виробником або оптовим посередником) або його поглинання;
- горизонтальна інтеграція можлива, коли посередницьке підприємство прагне до розширення масштабів своєї діяльності за рахунок об'єднання його зусиль з основними конкурентами.

Рис. 6.4. Види маркетингової стратегії інтеграції торговельно-посередницьких підприємств

Як видно з рис. 6.4, одночасне використання стратегій прямої вертикальної інтеграції та зворотної вертикальної інтеграції утворює цілковиту вертикальну інтеграцію. Така інтеграція передбачає контроль підприємства за всіма ланками інтеграційного ланцюга.

Використання підприємством стратегій вертикальної інтеграції створює, на наш погляд, передумови для формування стратегії каналу розподілу — єдина стратегія, яка враховує інтереси та можливості всіх учасників інтеграції. Отже, ми прийшли до висновку, що в роботі торговельно-посередницьких підприємств важливою умовою успішного розвитку є забезпечення зв'язку між стратегією підприємства та стратегією каналу розподілу.

М. Портер розглядає вертикальну інтеграцію як «комбінацію чітко окреслених у технологічному відношенні виробництва, розподілу, збуту та / або інших економічних процесів у межах діяльності однієї фірми» [13, с. 303]. При цьому він підкреслює, що недостатньо вирішити проблему «виробляти чи купувати», оскільки потрібно ще враховувати широкі стратегічні проблеми інте-

грації в зіставленні з ринковими угодами, а також певні адміністративні проблеми управління вертикально інтегрованою одиницею, які можуть мати вплив на успіх інтегрованого підприємства.

Аргументи на користь «жорсткої» вертикальної інтеграції

Вертикальна інтеграція доцільна в таких випадках:

1. Кількість «аутсайдерів», тобто підрядчиків, здатних задовільно виконувати певні види робіт, невелика.
2. Налагодження відносин з новими партнерами, якщо існуючі партнери з каналів не можуть належним чином виконувати свої функції, пов'язане зі значними витратами часу та грошей.
3. Умови, технології та продукція компанії унікальні, тому потрібні значні зусилля й засоби на підготовку «аутсайдера» для роботи на належному рівні.
4. Процес ухвалення рішення про придбання досить складний і вимагає участі багатьох підрозділів компанії.
5. Тісна координація є обов'язковою умовою успішної маркетингової діяльності компанії.
6. У покупців формуються явні переваги щодо продавців, а не щодо компаній.
7. Ефективність виконання маркетингових функцій або потоків підвищується за рахунок позитивної дії ефекту масштабу.
8. Зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю.
9. Діяльність «аутсайдерів» майже неможливо проконтролювати.
10. Окремі учасники каналу можуть легко скористатися перевагами, забезпеченими діями інших учасників.
11. Трансакції здійснюються досить часто і, як правило, великі за обсягом.

Вертикальну інтеграцію слід використовувати в тому випадку, якщо: товар перебуває на початковій стадії свого життєвого циклу; покупці вимагають високого рівня обслуговування; товар тісно пов'язаний з основною діяльністю компанії. В основі багатьох міркувань щодо «жорсткої» вертикальної інтеграції лежить концепція «аналізу трансакційних витрат» (*Transaction Cost Analysis* — «*TCA*»), розроблена економістом Олівером Е. Вільямсоном. Цю теорію застосовують у тих випадках, коли витрати, пов'язані з укладанням угоди «на ринку» (тобто з придбанням послуг аутсайдерів, субпідрядників або незалежних організацій і агентств),

виявляються дуже високими порівняно з витратами на здійснення цих операцій власними силами, з використанням «жорсткої» вертикальної інтеграції. Компанії, прагнучи до максимізації прибутку, залишать за собою тільки ті функції, самостійне виконання яких обходиться дешевше, ніж придбання подібних послуг на ринку.

Відповідно до концепції «*ТСА*» здійснення операції «на ринку» слід розглядати як оптимальну модель поведінки для фірми. Проте до встановлення взаємовідносин трансакційні витрати, пов'язані зі здійсненням операції «на ринку», стають дуже високими в тому випадку, якщо складно знайти відповідних партнерів та інформацію про можливості тих, кого вдалося знайти; скласти проект угоди, що охоплює всі непередбачені обставини, які можуть виникнути під час взаємодії; провести переговори й визначити справедливі умови та зобов'язання; передбачити в угоді необхідний захист основних інтересів фірми. Після встановлення взаємовідносин трансакційні витрати також зростають у тому випадку, якщо виявляється дуже складно реалізувати угоду й організувати контроль за її виконанням; коректувати умови угоди; підтримувати й забезпечувати взаємодію між партнерами в каналі; забезпечувати постійну ефективність співпраці.

Перераховані вище проблеми посилюються дією трьох чинників. Перший відображає той факт, що дії кожної окремої особи або організації визначаються принципом обмеженої раціональності, і це унеможливлює прийняття дійсно раціональних рішень, оскільки не вдається зібрати достатньо інформації та розробити відповідні правила поведінки для кожного непередбаченого випадку, який може трапитися. Другий чинник полягає в тому, що для багатьох людей характерна опортуністична поведінка, тобто вони готові отримати свою вигоду з будь-якої ситуації та навіть обдурити своїх партнерів заради реалізації власних інтересів. Третій чинник полягає в тому, що для побудови успішних взаємовідносин необхідно здійснювати інвестиції на закінчення конкретних операцій, тобто піддавати ризику невідновлювані активи для забезпечення ефективної взаємодії організацій. Це невигідне розміщення капіталу, а тому вкладник засобів виявляється вразливим і стає досить привабливим об'єктом для всіх, хто не проти поживитися за чужий рахунок. Усі ці чинники разом з витратами в період перед і після встановлення взаємовідносин можуть призвести до «провалу ринку» (тобто не дати реалізуватися ринковим механізмам), а отже примусити організацію здійснити «жорстку» вертикальну інтеграцію. Таким чином, принципи концепції

«*ТСА*» знайшли емпіричне підтвердження в контексті маркетингових каналів.

Компанії часто прагнуть до встановлення контролю над своїми маркетинговими каналами, щоб забезпечити надання необхідних послуг та / або самостійно використати прибуток. Тому вони надають перевагу вертикальній інтеграції, проте подібна форма організації виявляється невиправданою, поки відповідні постійні витрати не розподіляться у великому об'ємі комерційної діяльності. До того ж у міру зростання об'єму комерційної діяльності фірми отримують можливість спеціалізуватися на виконанні маркетингових функцій і функцій розподілу та одержувати переваги за рахунок ефекту масштабу.

Мабуть, найсерйозніша причина для здійснення або підтримки вертикальної інтеграції полягає в захисті та сприянні ключовим компетенціям фірми або організації. **Ключові компетенції** — це основні переваги компанії у відповідних видах діяльності, які забезпечують їй стратегічну конкурентну перевагу. Можна з упевненістю стверджувати, що жодна організація не повинна доручати іншим компаніям виконання діяльності, що є її ключовою компетенцією. Проте головне питання під час вирішення дилеми «створити або купити» полягає в тому, чи здатна організація одержати стійку конкурентну перевагу за рахунок самостійного здійснення деякої діяльності — виконуючи її дешевше, краще, швидше, ніж інші організації, або з деякими унікальними особливостями.

«Жорстка» вертикальна інтеграція має місце в тому випадку, коли управління одним з восьми маркетингових потоків здійснюється однією організацією на будь-яких двох рівнях розподілу. Коли виробнику належать розподільні центри, з яких товари поступають до роздрібних торговців, можна стверджувати, що він здійснив вертикальну інтеграцію функції зберігання (складова потоку фізичного володіння) на рівні оптової торгівлі. Проте в тому випадку, коли громадських перевізників (а не власний вантажний автотранспорт) наймають для транспортування товарів спочатку в розподільні центри, а потім до роздрібних торговців, функція поставки не інтегрована по вертикалі. Якщо мережа роздрібної торгівлі має власний склад, вона провела зворотну інтеграцію по вертикалі, тоді як виробник здійснив пряму інтеграцію. До того ж будь-яка компанія, що практикує деякі форми продажів безпосередньо проміжним структурам каналу або кінцевим споживачам з використанням працюючих на цю компанію агентів з продажу, оператора на телефоні або пошти, здійснила пряму

інтеграцію. Для визначення ступеня вертикальної інтеграції необхідно провести аналіз кожного потоку.

Через «володіння» маркетинговою діяльністю фірма може встановити абсолютний контроль за порядком виконання робіт на кількох рівнях розподілу. Такий контроль дає фірмі можливість гарантувати належне надання послуг, що вимагаються клієнтами. Інакше фірма вимушена вести переговори на відкритому ринку з іншими організаціями, щоб дійти згоди про умови торгівлі (наприклад, ціни, гарантії, платня за транспортування і т. п.), що задовольняють її потреби в елементах обслуговування. Інакше кажучи, фірмі доведеться зіткнутися з наслідками зростання трансакційних витрат, а, можливо, і з провалом ринку.

Наприклад, чотири провідні компанії, що спеціалізуються на продажу алкогольних напоїв — «*Allied Lyons*», «*Grand Metropolitan*», «*Guinness*» у Великобританії та «*Seagram*» у Канаді — підсилили контроль за своїми каналами розподілу, сформувавши за допомогою поглинання й створення спільних підприємств жорстко керовані мережі, що нині охоплюють найбільші світові ринки. Без міцних позицій у сфері розподілу жодна торгова марка, яка претендує на міжнародне визнання, не може розраховувати на швидке просування на ринку, особливо з урахуванням переміщення основного об'єму продажів з таких закладів, як бари й закусочні до супермаркетів, керованих крупними роздрібними торговцями.

Проблеми, пов'язані з «жорсткою» вертикальною інтеграцією

Рішення про здійснення вертикальної інтеграції на рівні оптової або роздрібної торгівлі в даній галузі неминуче приводить до збільшення розміру й ускладнення структури підприємства. У міру того, як фірма стає крупнішою та ускладнюється її структура, можлива поява різноманітних видів неефективності. Негативний ефект масштабу може бути пов'язаний з появою нових маркетингових задач, унаслідок чого менеджери часто виявляються нездатними ефективно контролювати такі аспекти розподільної діяльності, як витрати на підтримку товарного запасу та витрати на торговий персонал. Крім того, оскільки вертикально інтегрована структура має своє джерело поставок і не має необхідності щодо участі в конкурентній боротьбі для ведення своєї комерційної діяльності, можливе зниження мотивації для ефективного виконання операцій. У свою чергу керівництво й службовці інтег-

рованих структур можуть переслідувати цілі, несумісні з метою компанії, такі як інвестиції в неефективні накладні витрати. Загальним результатом прояву цього та інших видів неефективності є втрата контролю, що означає нездатність вертикально інтегрованої фірми досягати поставлених цілей і забезпечувати динаміку витрат, відповідну цілям максимізації прибутку.

Під час здійснення «жорсткої» вертикальної інтеграції особливо важким буває подолання перешкод у переході на іншу діяльність. Коли фірма намагається переключитися з одного виду своєї стратегічної діяльності (наприклад, виробництва крупних комп'ютерів або роздрібної торгівлі готовим жіночим одягом) на інший (наприклад, на продаж персональних комп'ютерів через центри роздрібної торгівлі або виробництво й продаж готового одягу під приватними марками), розрив між такими двома видами діяльності може виявитися надто значним, щоб його можна було легко подолати.

«Гнучка» вертикальна інтеграція. Очевидно, що залишати що-небудь на волю випадку — абсолютно неприпустимий підхід до формування стратегії маркетингових каналів. Тепер, коли ми розглянули всі міркування, пов'язані з «жорсткою» вертикальною інтеграцією, а також з тим фактом, що залучення субпідрядників також може привести до виникнення проблем, виникає наступне питання: чи можна скористатися перевагами «жорсткої» вертикальної інтеграції без пов'язаних з нею недоліків? Відповідь на це питання позитивна, а спосіб реалізації такої можливості полягає у квазіінтеграції за допомогою творчого використання відповідних стратегій впливу й урегулювання конфліктів для забезпечення довіри, відповідальності, співпраці та координації фірм-учасників. Трапляються маркетингові канали, у яких питанню цільової організації ресурсів приділено недостатньо уваги. Такі канали є тимчасовими об'єднаннями організацій, що перебувають у незалежному володінні й управлінні, причому кожна з належних до каналу компаній турбується тільки про власні результати фінансової діяльності в короткому проміжку часу. Координація діяльності учасників каналу досягається переважно за рахунок ведення переговорів під час здійснення кожної операції. Робочі підрозділи таких каналів часто нездатні систематично організувати свою діяльність. До того ж, зазвичай, простежується низька лояльність учасників, а входження нових організацій у структуру каналу не викликає труднощів. Таким чином, мережі виявляються порівняно нестійкими. Фірми на кожному рівні займаються тільки просуванням товару на наступний суміжний рі-

вень. Такі канали регулюються здебільшого об'єктивною дією цін і відповідними різновидами ринкових механізмів. У них відсутнє планування, мотивація виявляється короткостроковою і прив'язаною до об'єму виробництва, а основні засоби реалізації визначаються законодавчою системою, конкурентною боротьбою або окупністю інвестицій.

У таких каналах є безліч осіб, які ухвалюють рішення, розглядають питання витрат, об'ємів продажу, залучення інвестиційних ресурсів на кожному окремому етапі маркетингового процесу. Люди, що ухвалюють рішення, часто емоційно прив'язані до сталих схем функціонування та взаємодії, що стали традицією. З погляду міжорганізаційного менеджменту, у таких каналів немає певної мети. Центр прийняття рішень і владних повноважень перебуває виключно на рівні підрозділів або окремих учасників каналу. Не існує формальної організації розподілу праці, а зобов'язання — тільки стосовно до своєї організації. Фактично простежується лише незначна системна орієнтація учасників каналу або ж повна її відсутність. Учасники каналу майже повністю орієнтовані на свою діяльність і переслідують свої власні цілі.

В умовах слабкого взаємозв'язку учасників каналу для виключення або обмеження оптимізації окремих частин системи з'явилось кілька методів організації каналу, що підвищують ефективність та результативність його функціонування. У кожному з цих варіантів організації маркетингового каналу забезпечується захист від провалу ринку за рахунок обмеження поведінки учасників. Мета полягає в задоволенні вимог кінцевих споживачів до елементів обслуговування та підтримці на належному рівні трансакційних витрат, у широкому значенні — включення витрат на розподіл маркетингових функцій і визначення умов торгівлі між учасниками каналу.

Керовані вертикальні маркетингові системи. В аналітичному значенні, керовані ВМС стоять на один крок від орієнтованих на здійснення операцій вільних форм каналів. У керованій системі координація маркетингової діяльності досягається за рахунок програм, розроблених однією фірмою або обмеженою кількістю фірм, а не за рахунок чинників відкритого ринку. У таких системах для забезпечення систематичної організації діяльності використовують стратегії управління, підкріплені застосуванням влади. Успішно керовані системи — це вільні форми каналів, у яких правильно застосовують принципи ефективного міжорганізаційного менеджменту.

У керованих системах можуть існувати структурні підрозділи з різною метою, проте при цьому є також механізм для неформальної співпраці з досягнення загальних цілей. Рішення приймаються за рахунок ефективної взаємодії учасників каналу в умовах відсутності формальної всеосяжної структури; при цьому центр владних повноважень зберігається за кожним окремим учасником. Функціонуючи самостійно, кожен учасник каналу погоджується з існуючим на даний момент розподілом праці. На відміну від вільних форм каналу, у цьому випадку існує хоча б мінімальний рівень системної орієнтації.

Можливо, початок керованим ВМС поклала угода про планування торгівлі. Відповідно до такої угоди, виробники складають спеціальні плани торгівлі для кожного виду торгових точок, які вони обслуговують. До виробничих підприємств, що беруть участь у планованій торговій діяльності, на Заході зараховують «*Sealy*» (з асортиментом матраців *Posturcpedic*), «*Villager*» (спортивний одяг), «*Scott*» (товари по догляду за газонами), «*Hones*» (панчішні вироби «*L'eggs*»), а також «*General Electric*» (крупні побутові електротовари).

Маркетингові канали можуть бути повністю керованими (наприклад, «планують» усі аспекти системи) або частково керованими (тобто з цілеспрямованим регулюванням тільки деяких маркетингових потоків). У будь-якому випадку канал уважається керованою системою.

Контрактні вертикальні маркетингові системи. Організації часто прагнуть формалізувати розділення маркетингової «праці» у своїх каналах так, щоб забезпечити чіткий розподіл відповідальності за виконання певних задач у сфері маркетингу. У таких випадках вертикальної координації нерідко досягають за рахунок підписання взаємовигідних контрактів. Оскільки майже кожна операція між комерційними підприємствами, а також між підприємствами й приватними особами, заснована на деякій угоді, що явно виражена або мається на увазі, роль контрактів у таких вертикальних маркетингових системах повинна, щонайменше теоретично, визначати письмово функції та зобов'язання кожної зі сторін, що беруть участь у контракті. Ми говоримо «повинна» і «теоретично» з тієї причини, що контракти, на жаль, зазвичай складають юристи, які використовують їх як документ, який підтверджує вину відповідача у випадку, якщо що-небудь піде «не так» — замість того, щоб зробити контракт засобом досягнення «гнучкої» вертикальної інтеграції.

Основні види контрактних вертикальних маркетингових систем

Контрактні системи, що передбачають пряму інтеграцію:

- Добровільні об'єднання, які фінансують оптові торговці.
- Плановані групи, які фінансують оптові торговці.
- Франчайзингові програми постачальників, призначені для окремих марок товарів і певних підрозділів.
- Франчайзингові програми постачальників, що охоплюють усі етапи діяльності іцензіата.
- Асоціації громадських перевізників.
- Угоди про оренду підрозділів.
- Маркетингові кооперативи виробників.

Контрактні системи, що передбачають зворотну інтеграцію:

- Кооперативні об'єднання, які фінансують роздрібні торговці.
- Групи закупівельників, що їх фінансують роздрібні або оптові торговці.
- Групи стимулювання збуту, які фінансують роздрібні торговці.
- Асоціації суспільних перевізників.
- Закупівельні організації, що входять до складу підприємств роздрібної або оптової торгівлі.
- Контракти на закупівлю продукції для промисловості, оптової та роздрібної торгівлі.
- Закупівельні кооперативи виробників.

З погляду міжорганізаційного менеджменту контрактні вертикальні маркетингові системи можна розглядати як мережі, у яких кожен учасник каналу має власну мету, проте водночас існує певна формальна організація для досягнення загальних цілей. Рішення зазвичай приймаються на верхніх рівнях такої структури, однак їх повинні затвердити учасники каналу. Влада в таких мережах, як правило, належить окремим учасникам, які діють незалежно, але в цілому погоджуються з розподілом праці, який впливає на основну структуру каналу. У таких мережах існують норми «середньої лояльності» стосовно до системи каналу, при цьому простежується принаймні середня системна орієнтація його учасників.

Очевидно, що учасники контрактних систем пов'язані між собою сильніше, ніж учасники керованих систем. Учасники каналу значною мірою прагнуть поступитися своєю автономією, щоб збільшити масштаб економічної діяльності та вплив на ринку.

Встановлюючи контрактну вертикальну маркетингову систему, її організатор розраховує на отримання переваг, які дає «жор-

стка» вертикальна інтеграція, сподіваючись уникнути при цьому всіх її недоліків. Ще важливіше те, що організатор розраховує на забезпечення можливості ефективної роботи, творчого підходу й використання енергії підрядчиків і незалежних організацій, що можливе тільки під час взаємодії з різними учасниками ринку. Проте для досягнення поставлених цілей він повинен захистити себе від «провалу ринку» за рахунок використання контрактів та інших механізмів, що забезпечують можливість контролю.

Добровільні та кооперативні об'єднання. За рахунок об'єднання ряду незалежних роздрібних торговців у добровільне об'єднання оптовий торговець може забезпечити значно економніше надання товарів і супутніх послуг, ніж ті роздрібні торговці, які діють окремо. Мабуть, найвідоміше об'єднання, що його фінансують оптові підприємства, — це «*Independent Grocers Alliance*» (*IGA*) (Асоціація незалежних торговців бакалійними товарами). У сфері торгівлі апаратним забезпеченням компанії «*Pro*», «*Liberty*» і «*Sentry*» є зразками оптових торговців, які пропонують роздрібним підприємствам послуги, аналогічні тим, що передбачені в системі «*IGA*». Крім того, приклади добровільних об'єднань можна знайти на ринку приладдя для автомобілів (компанія «*Western Auto*», що належить «*Sears*»), а також на ринку галантереї і товарів повсякденного попиту («*Ben Franklin*»).

Серед основних прихильників концепції добровільних об'єднань можна назвати також такі зарубіжні компанії, як «*Automatic Service*», «*Super Valu*», «*Fleming*», «*Canadian Tire*», «*North American Food Service*» і «*McKesson*» та вітчизняні компанії «Два гуся», «Піца Челентано», «Швидко», «Ростикс», «XXI століття», «Uno momento» та ін.

На Заході компанія «*Automatic Service*» фінансує програму добровільного об'єднання власників торгових автоматів. «*Super Valu*» та «*Fleming*» лідирують у добровільному об'єднанні, що складається з оптових фірм, які торгують харчовими продуктами. До того ж у цих компаніях сформовано керовані системи, про що вже йшлося вище. Крім того, компанія «*Super Valu*» управляє приблизно 250 магазинами, що належать компанії. «*Canadian Tire*» — це крупна оптова компанія, що входить до складу добровільного об'єднання й поставляє у відділення магазинів товари різноманітних асортиментних груп, зокрема запчастини й допоміжне приладдя для автомобілів, апаратне забезпечення, господарське приладдя, дрібні побутові електроприлади та спортивні товари. Типова торгова точка компанії «*Canadian Tire*» має площу близько 8 тис. м^2 і пропонує увазі покупців

близько 20 тис. найменувань товарів, представлених у товарних запасах компанії. «*North American Food Service*» — найбільша незалежна розподільча організація в США, яка надає послуги в харчовій галузі. Вона має у своєму розпорядженні ефективно організовану мережу філіалів, кожний з яких є основною розподільчою організацією для свого ринку. Предмет гордості компанії «*McKesson*» — це приблизно 3300 незалежних аптек, що входять до складу добровільної мережі «*Valu-Rite*», яка наділяє їх владою під час здійснення закупівель, можливістю стимулювання збуту, а також надає додаткові послуги — від оренди автомобілів до страхування.

В Україні франчайзинг дедалі ширше використовують під час створення технічних станцій обслуговування автомобілів (наприклад, ЗАЗ-Деу), автозаправних станцій («ТНК-Україна», «Лукойл-Україна»), магазинів автомобільних товарів та аксесуарів (мережа магазинів «АТЛ»), салонів краси, які іноді працюють не лише під торговою маркою, що створена для салонів краси, але й під торговою маркою, відомою споживачу. Як приклад можна навести торговельну марку «Тіко», під якою працюють автозаправки, супермаркети та салони краси, здійснюється продаж товарів за каталогами. На сьогодні цей вид підприємницької діяльності використовують для розповсюдження товарів з відомих каталогів «Отто», «Квеллі» та ін.

Кооператив, що перебуває у власності роздрібних торговельних підприємств, також є добровільним об'єднанням, проте в цьому випадку стимули для створення групи забезпечуються роздрібними підприємствами, а не оптовою фірмою. Підприємства роздрібної торгівлі створюють власну оптову компанію, керовану на основі демократії, яка надає послуги роздрібним компаніям — членам організації. Крім дивідендів за акціями (якщо такий кооператив працює з отриманням прибутку), роздрібні фірми, що входять до об'єднання, одержують у кінці року повернення переплати, що розраховується виходячи із загального об'єму їх закупівель у кооперативі. Історично склалося так, що кооперативи, що перебувають у власності роздрібних підприємств, почали відігравати важливу роль у маркетингу продуктів харчування. Наприклад, кооператив «*Topco Associates»* належить групі, що складається з мережі супермаркетів і оптових підприємств, які торгують бакалійними товарами, функціонуючих на різних ринках у межах всієї країни (США). Основна функція *«Topco»* — обслуговування 25 компаній, що є власниками і членами цього об'єднання, та надання їм допомоги в питаннях: закупі-

вель; розробки нових виробів; контролю за якістю; упаковки; просування на ринок ряду приватних (підконтрольних) торгових марок продовольчих і непродовольчих товарів. Об'єм продажів кооперативу у 2001 році склав 5 млрд дол.; до нього увійшли такі марки, як «*Top Frost*», «*Top Crest*» і «*Food Club*», а також низка інших приватних торгових марок. Компаніям, які входили до об'єднання, належить понад 10 % від об'єму продажів у супермаркетах США. Кооперативи, що перебувають у власності й фінансуються роздрібними підприємствами, почали відігравати помітну роль у торгівлі апаратним забезпеченням, а також стали дуже популярними формами організації франчайзингових систем ресторанів швидкого харчування. Так, наприклад, кооператив «*Restaurant Services Inc*.» щорічно здійснює закупівлі на загальну суму 1,5 млрд дол., таким чином забезпечуючи харчовими продуктами, упаковкою та устаткуванням понад 6 тис. підприємств франчайзингової системи «*Burger King*».

З погляду управління вертикальні маркетингові системи пропонують ряд переваг. У цих системах застосовується систематичний підхід (за наявності лояльності учасників каналу й стабільності роботи мережі вони тяжіють до прийняття науково обґрунтованих рішень). Встановлена певна практика виконання задач, можлива економія витрат за рахунок стандартизації економічної діяльності. Оскільки існує й успішно функціонує центр владних повноважень, можна досягти, щонайменше, певного контролю за витратами та якістю виконання функцій різними учасниками каналу. До того ж керівництву системами властиве усвідомлення того, що канал, що розглядається як єдине ціле, є одним з основних елементів конкурентної боротьби. Тільки завдяки розробці програми розвитку системи й формуванню ефективних зв'язків та взаємовідносин між учасниками каналу організації можуть досягати бажаного впливу на ринку.

Тема 3 Реалізація стратегії продажу

Приступаючи до розробки стратегії збуту, необхідно з'ясувати завдання, що стоять перед збутовим підрозділом у межах загальної концепції маркетингу підприємства та пов'язати її з програмою зі стимулювання збуту.

Насамперед розглядають задачі, що стоять безпосередньо перед персоналом служби, виходячи з того, що головним критерієм оцінки ефективності її роботи слугує показник ступеня задоволення замовлень споживачів, що розраховується як відношення кількості замовлень, що надійшли, до кількості відпущених або виконаних.

Значення цього показника напряму пов'язане як з організацією робіт безпосередньо в службі збуту, так і зі структурою взаємодії між структурними підрозділами підприємства. З метою вдосконалення цих відносин і підвищення оперативності в прийнятті рішень зі збуту пропонується організувати оперативний облік причин відмови споживачів від укладення договорів.

Для цього кожен співробітник, який здійснює проведення переговорів зі споживачами, що безпосередньо звернулися в службу збуту, повинен вести облік (бажано комп'ютерний) усього обігу потенційних споживачів.

Успішність реалізації маркетингової стратегії фірми також залежить від мотивації учасників каналу збуту. Існує дві принципово різні комунікативні стратегії створення й підтримання такої мотивації: стратегія «проштовхування» й стратегія «притягування». Можливе використання комбінації двох стратегій.

Стратегії залучення споживачів. Використання особистого продажу часто пояснюється необхідністю забезпечити підтримку реселерам і сформувати дистриб'юторську мережу для певного товару, незалежно від того, на якій категорії ринку він продається — споживчому або промисловому. Роль торгового персоналу у формуванні каналу розподілу залежить від того, якої стратегії дотримується компанія, намагаючись привернути реселерів до покупки своєї продукції.

Якщо компанія дотримується **стратегії залучення (або притягування) споживачів** (*pull strategy*), то вона намагається сформувати стійкий споживчий попит на свою торгову марку. Компанія зосереджує зусилля на могутній рекламній програмі, орієнтованій на кінцевих користувачів. Це спонукає оптових і роздрібних діячів ринку закуповувати відповідний товар з метою задоволення попиту з боку своїх клієнтів і отримання прибутку.

Отже, стратегія притягування, створює тиск з боку споживачів на підприємства роздрібної торгівлі, а ті у свою чергу транслюють цей попит оптовим підприємствам, які закуповують товар у фірми-постачальника (пунктирні лінії на рис. 6.5).

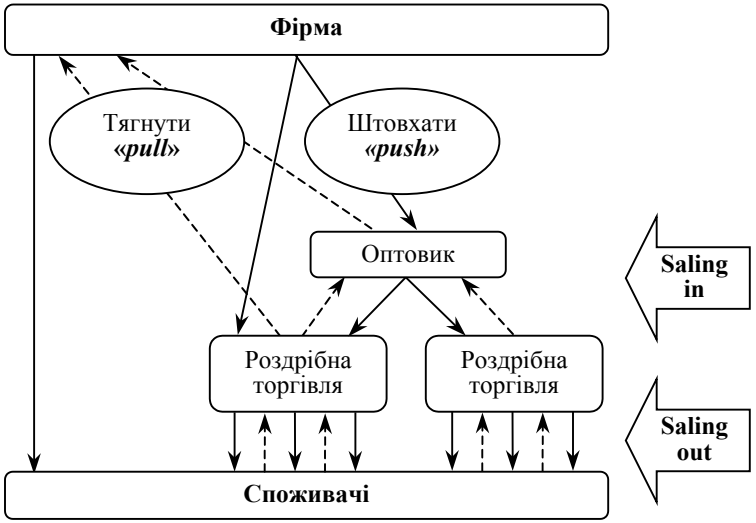

Рис. 6.5. Стратегії притягування
та проштовхування в збутових каналах

Торговий персонал компанії-виробника нерідко відіграє допоміжну роль у реалізації стратегії залучення. Оскільки попит формується переважно в результаті реклами відповідної продукції кінцевим користувачам, торговий персонал компанії-виробника повинен турбуватися про те, щоб товар був представлений на полицях магазину в достатній кількості, щоб полиці були забезпечені відповідними написами, поясненнями, вітрини оформлені належним чином, а торговий персонал магазину — своєчасно ознайомлений з характеристиками товару.

Якщо компанія прагне забезпечити підтримку реселерам, дотримується **стратегії проштовхування** (*push strategy*), то вона безпосередньо впливає на потенційних оптових і роздрібних продавців, спонукаючи їх до закупівлі своєї продукції. Якщо споживачі зможуть побачити відповідний продукт у магазині, то не виключено, що він їм сподобається і вони приймуть рішення купити його. Реселерам можна запропонувати широкий набір стимулів, зокрема:

1) програми **розміщення повторних замовлень і поставки «точно в строк»** (*just-in-time reorder and delivery*), які дозволяють реселерам зменшити свої інвестиції у створення товарно-матеріальних запасів і підвищити їх оборотність;

2) програми **управління категоріями** (*category management*), у разі реалізації яких виробники працюють спільно з реселерами для максимізації об'ємів продажів і прибутку за тими категоріями товарів, у яких представлена продукція фірми-продавця;

3) цінові заходи стимулювання збуту;

4) систему знижок на великі об'єми продажів;

5) організацію конкурсів для торгового персоналу фірми-реселера;

6) програми навчання для реселерів;

7) спільні рекламні програми;

8) забезпечення місць продажу матеріалами, призначеними для стимулювання збуту.

Торговий персонал компанії-виробника відіграє головну роль у практичній реалізації стратегії проштовхування. Він повинен роз'яснити потенційним членам каналу розподілу переваги закупівлі й просування продукції даної компанії, переконати їх у вигідності закупівлі та застосування агресивної політики її збуту. Торговий персонал компанії-виробника повинен постійно підтримувати тісну співпрацю з партнерами з каналу розподілу.

Тема 4 *Стратегія вибору партнерів з каналу збуту. Стратегічні альянси*

Управління продажем на основі комп'ютеризованого розміщення замовлень та налагодження співробітництва з клієнтами створює стратегічні взаємозв'язки в маркетингових каналах. Намагаючись ще більше зміцнити відносини зі своїми основними клієнтами, фірми створюють **альянси в ланцюгу поставок** *(supply chain alliances).* Такі альянси фірми прагнуть створювати з клієнтами, що беруть участь у розробці спільних систем інформації і повторного розміщення замовлень.

Наприклад, компанія «*Procter & Gamble»* утворила альянси з найбільшими мережами супермаркетів, такими як «*Kroger*» (www.kroger.com), «*Publix*» (www.publix.com) і «*Safeway*» (www.safeway.com), з метою розробки системи поповнення запасів, що одержала назву системи **ефективної реакції на споживчий попит** (*efficient consumer response — ECR*). Інформація про продажі, яка надходить зі сканерів, якими комплектується робоче місце кож-

ного касира в магазині, пересилається безпосередньо на комп'ютери компанії «*Procter & Gamble»,* які автоматично визначають, коли слід поповнити запаси певного товару, і планують поставки безпосередньо в кожен магазин. Такий безпаперовий обмін інформацією мінімізує кількість помилок і повернень рахунків, об'єми товарно-матеріальних запасів, знижує вірогідність виникнення дефіциту товарів у магазині та збільшує грошові надходження.

Учасники маркетингових каналів, які здійснюють спільну діяльність, підтримують певні робочі взаємовідносини, які можуть бути гармонійними, неприязними або погано керованими. Основою гармонійних взаємовідносини у каналі є схожість цілей його учасників щодо різних аспектів взаємовідносин, а також суть процесів, тобто способів досягнення ефективності і прибутковості в процесі надання послуг, необхідних кінцевому споживачу.

Можна виокремити види взаємовідносин у каналі залежно від:

- характеру (поточні або постійні);
- цілей (стратегічні або оперативні).

Трансакції здійснюються тоді, коли покупець і постачальник своєчасно обмінюються основними видами продукції за конкурентоспроможними цінами. ***Партнерські взаємовідносини***, або ***партнерство,*** засновані на тісних соціальних, економічних, службових і промислових взаємозв'язках, що виникають з часом. Мета стратегічного партнерства — зниження сукупних витрат і / або підвищення зручності каналу, результатом чого є отримання взаємної вигоди. Партнерські взаємовідносини будуються на тісному взаємозв'язку, співпраці, довірі й виконанні зобов'язань учасниками каналу.

Простіше кажучи, партнерські взаємовідносини в маркетинговому каналі є тісною співпрацею постачальників і їхніх посередників або постачальників та їхніх клієнтів. Проте навряд можна назвати простими результати, яких досягають ці сторони завдяки партнерству. Сторони повинні зійтися в поглядах щодо цілей, стратегій, а також процедур замовлення й фізичного розподілу товарів. Їм необхідно постійно експериментувати, а в деяких випадках і цілеспрямовано застосовувати принципово нові способи розподілу обов'язків під час виконання замовлень, управління товарними запасами, закупівень, управління продажем і післяпродажного обслуговування.

Партнерські взаємовідносини ефективно розвиваються в маркетингових каналах як у вертикальних ланцюжках, що збільшують цінність товару й створюють конкурентну перевагу.

Найчастіше партнерські взаємовідносини в каналі формуються навколо двох основних процесів — замовлення на поставку й обслуговування споживачів. Результатом такого об'єднання зазвичай стає кардинальна зміна способів прийому замовлень і доставки товарів постачальниками, а також технологій закупівлі, управління запасами й виконання інших складських функцій споживачами. При цьому постачальники починають займатися тими видами діяльності, якими раніше завжди займалися їхні клієнти: замовленням і оплатою товарів, доставкою і складським зберіганням продукції, а також управлінням товарними запасами та асортиментом, мерчандайзингом.

Партнерство в каналі є причиною змін у сталій системі понять, сприяючи переходу виробників від філософії «просування товарів» до філософії «залучення споживачів».

Неможливо зрозуміти концепцію ланцюжка цінності каналу, не розглянувши спершу концепцію ланцюжка цінності фірми. **Ланцюжок цінності** ділить фірму на ряд стратегічно важливих видів діяльності. Компанія досягає конкурентної переваги завдяки стратегічно важливим функціям, які вона здійснює за меншу вартість або краще, ніж її конкуренти. Ланцюжок цінності кожної фірми складається з дев'яти основних категорій діяльності, позв'язаних загальними характеристиками: інфраструктура фірми, управління людськими ресурсами (персоналом), розробка нових технологій, постачання, внутрішня логістика, операційна діяльність, зовнішня логістика, маркетинг і збут, а також обслуговування.

Споживча цінність — це сума, що визначає величину сукупного доходу компанії, яку покупці згодні заплатити за пропоновані товари або послуги. Створення споживчої цінності, що перевищує виробничі витрати, є основною метою будь-якої загальної стратегії. Саме споживчу цінність, а не витрати, використовують для визначення конкурентної позиції фірми. Ланцюжок цінності всіх видів діяльності визначає загальну цінність фірми. Незважаючи на те що види діяльності, що сприяють створенню споживчої цінності, є фундаментом для отримання конкурентної переваги, їх слід розглядати не як сукупність окремих функцій, а як систему (взаємозв'язаних) взаємозалежних операцій.

Ланцюжок цінності каналу є поєднанням ланцюжків цінності його учасників, та називається вертикальним об'єднанням. Такі структури надають можливості для досягнення конкурентної переваги та аналогічні взаємозв'язкам між фірмами.

Маркетингові канали створюють ланцюжки цінності, через які проходить продукція компанії, перш ніж потрапити до кінцевого споживача.

Координація і спільна оптимізація процесів, що відбуваються в маркетинговому каналі, часто дозволяє знизити витрати або підвищити ступінь диференціації, що сприяє досягненню конкурентної переваги як окремою компанією, так і всім каналом. Для того щоб скористатися перевагами вертикальних об'єднань, необхідна актуальна інформація, яка забезпечується завдяки розробці й подальшому розвитку сучасних інформаційних систем.

Наочним прикладом компанії, що успішно застосувала концепцію партнерства, може послужити корпорація «*McKesson*» (США). Вона була звичайним оптовим підприємством, що входило до вертикально інтегрованої мережі магазинів, але з часом перетворилася на центр великомасштабного партнерства, що дозволяє збільшити цінність товару (*Value-Adding Partnership* — «*VAP*»), — тобто групу незалежних компаній, що працюють у тісній взаємодії, метою якої є управління потоками товарів і послуг у міру їх руху по всьому (створюючому) акумулюючому цінність каналу, можливості якого тепер значно перевищують можливості окремих мереж.

Перетворення корпорації «*McKesson*» на структуру «*VAP*» відбулося внаслідок напруженої конкурентної боротьби з аптечними мережами (такими як «*Walgreen*» і «*Osco*»), як претендували на сферу діяльності незалежних аптек, яких обслуговували дистриб'ютори «*McKesson*». Керівництво «*McKesson*» усвідомило, що якщо незалежні аптеки почнуть закриватися, дуже скоро така доля спіткає й саму корпорацію. Щоб зберегти компанію менеджери «*McKesson*» почали шукати можливості допомогти своїм клієнтам. На ранніх етапах основну увагу приділяли елементарній системі надходження замовлень на один з оптових складів компанії, що включало устаткування магазинів замовників спеціальними пристроями для збору даних. Це дозволило значно знизити вартість обробки замовлень і поповнення товарних запасів. Крім того, ефективне застосування інформаційних технологій сприяло пошуку нових способів їх використання, і менеджери згодом знайшли безліч засобів, що дозволили допомогти клієнтам і постачальникам компанії.

Таким чином, корпорація «*McKesson*» запропонувала незалежним аптекам скористатися численними перевагами комп'ютерних систем, установка яких була не під силу кожній окремій аптеці. Завдяки цим системам аптеки змогли знизити ціни на свою продукцію, запропонувати покупцям вищу якість обслуговування

й асортимент товарів, що повною мірою відповідає їхнім вимогам. Усі ці переваги дозволили їм успішно конкурувати з крупними мережами роздрібних аптек. Розуміння того, що кожен учасник каналу, що збільшує цінність товару, сприяє досягненню успіху іншими його учасниками, привело до підвищення впливу корпорації «*McKesson*» і дозволило охарактеризувати її як партнерство, що збільшує цінність товару. Менеджери «*McKesson*» уявляють собі таке партнерство як єдину конкурентоспроможну організаційну одиницю.

Партнерські взаємовідносини на верхніх і нижніх рівнях маркетингового каналу ведуть до підписання договорів на поставку крупніших об'ємів продукції, знижують рівень конкуренції, скорочують зайві запаси товарів і дозволяють учасникам каналу передбачити ситуацію на ринку.

Яскравим прикладом торгового підприємства, що об'єдналося зі своїм постачальником, є компанія «*Grate Lakes Terminal and Transport*» (*GLT&T*), що спеціалізується на збуті хімікатів і пластмас.

«*GLT&T*» погодилася передавати постачальникам одержані замовлення, якщо їхній об'єм перевищує рівень, встановлений для прямих продажів. Керівництво «*GLT&T*» розуміло, що виробники обслуговують крупні замовлення ефективніше, і якщо компанія не буде їх передавати, виробники-конкуренти перехоплять ці замовлення шляхом прямих продажів продукції за заниженими цінами. Таким чином, жертвуючи власним короткочасним прибутком, «*GLT&T*» дозволяє собі і своєму виробнику зберегти конкурентне становище на ринку. Такий підхід сприяв зміцненню партнерських взаємовідносини компанії з виробниками, які у свою чергу відреагували тим, що виплачують «*GLT&T*» комісійні маклера або комісійну винагороду за передані їм раніше крупні замовлення за встановлений операційний період. Крім того, виробники не виконують замовлення на невеликі об'єми продукції, а передають їх у «*GLT&T*».

Для того, щоб стратегічні об'єднання і партнерства були дійсно ефективними, необхідне виконання певних умов:

- *визнання взаємозалежності учасників каналу;*
- *тісний взаємозв'язок і співпраця учасників каналу;*
- *точне визначення ролей і функцій, тобто спільних прав і обов'язків кожного учасника маркетингового каналу;*
- *узгоджені дії, направлені на досягнення загальної мети (цілей);*
- *довіра і взаємозв'язок учасників каналу .*

Результатом розвитку партнерських взаємовідносини стала поява так званого **холістічного (цілісного) каналу**. Це поняття пов'язане з уявленням про організацію, у якій усі відділи й підрозділи працюють спільно, прагнучи забезпечити високий рівень обслуговування споживачів, у результаті чого стираються їхні організаційні межі. У такому каналі зникають межі між його учасниками. Це досягається завдяки тому, що в кожній організації існує безліч рівнів, службовці яких працюють спільно з своїми колегами зі інших організацій каналу, прагнучи забезпечити високу якість обслуговування споживачів.

Чималий внесок у реалізацію концепції холістічного (цілісного) каналу здійснює партнерство, оскільки саме завдяки стратегічному партнерству учасники каналу можуть відчути, що вони працюють в єдиній команді. Суперницькі відносини, що переважають у діловому середовищі, замінюються в таких каналах відносинами, заснованими на довірі та співпраці.

Тема 5 *Формування лояльності клієнтів і концепція довічної цінності клієнтів*

Управління лояльністю найважливіших з існуючих клієнтів фірми може мати вирішальне значення для підвищення рентабельності її бізнесу в міру переходу ринків її продукції в стадію зрілості і, отже, є головним елементом будь-якої стратегії збуту.

Лояльність клієнтів — це результат ринкової орієнтації фірми. Фірмам вдається не тільки уникнути значних витрат, пов'язаних із залученням кожного нового клієнта, але й, як правило, досягти неабияких переваг, оскільки лояльні клієнти, по-перше, схильні до концентрації своїх покупок, що веде до великих об'ємів збуту і менших витрат, пов'язаних з продажем і розподілом; по-друге, сприяють передачі позитивної усної інформації та рекомендують «свого» продавця іншим потенційним клієнтам; по-третє, нерідко готові платити підвищену ціну за одержувану ними цінність.

Таким чином, періодичні вимірювання ступеня задоволеності клієнтів надзвичайно важливі, оскільки незадоволений клієнт навряд збереже лояльність стосовно до компанії-продавця. Важливо зауважити, що подібний результат буває далеко не завжди: клієнти, які вважають себе задоволеними, зовсім необ-

ов'язково виказують лояльність до компанії. Це може пояснюватися, наприклад, тим, що свої пропозиції могли поліпшити конкуренти, могли змінитися вимоги самого клієнта або інші чинники зовнішнього середовища. Показники ступеня задоволеності клієнтів необхідно доповнити аналізом їхньої поведінки (зокрема, ідеться про такі показники, як щорічний «коефіцієнт утримання», частота покупок, а також відсоток від загальної кількості покупок).

Найважливіший висновок зі сказаного полягає в тому, що клієнтів-перебіжчиків» необхідно ретельно вивчати, зокрема, щоб зрозуміти, чому фірмі-продавцю не вдалося забезпечити цінність, достатню для збереження лояльності цих клієнтів. Подібні невдачі часто дозволяють одержати ціннішу інформацію, ніж показники задоволеності, оскільки вони абсолютно чітко вказують організації на ту область, де потрібні зміни й удосконалення. Отримання від клієнтів інформації зворотного зв'язку про те, як вони оцінюють діяльність фірми-продавця, уже налагоджене в багатьох організаціях.

Команди обслуговування найважливіших клієнтів фірми. Часом клієнти — стратегічні партнери компанії-продавця розростаються до значних розмірів і стають такими складними за структурою, що вже в межах компанії-продавця доводиться створювати структуру, «паралельну» закупівельному центру. У подібних випадках фірма може сформувати з представників різних функціональних підрозділів компанії спеціальну **збутову команду** (*selling team*), закріпивши за нею єдиного клієнта. Збутова бригада може також включати представників різних рівнів управлінської ієрархії відповідної компанії. На практиці дедалі частіше трапляються ситуації, коли питаннями збуту продукції крупним стратегічним партнерам фірми займаються безпосередньо керівники найвищого рівня (аж до головного виконавчого директора). Подібний підхід називається **продажами на рівні вищого керівництва** (*top-to-top selling*).

Практична реалізація певної масштабної програми управління клієнтами, яка включає командний метод продажу або продаж на рівні вищого керівництва, може серйозно вплинути на те, як фірма організовує роботу свого торгового персоналу.

Розуміння потенціалу клієнтів відіграє важливу роль для розробки вигідних стратегій продажу. Якщо потенціал клієнтів відомий, фірма може ефективніше розподілити свої зусилля й поставити досяжні виробничі цілі. Фірми, які не мають інформації про потенціал клієнтів, часто витрачають досить багато часу на

захисту тієї частини ринку, яку їм уже вдалося завоювати, і направляють зусилля на завоювання нових можливостей. Як правило, витрати на отримання інформації про потенціал клієнтів окуповуються.

Чітко зорієнтовані стратегії продажу ефективніші, ніж стратегії узагальнені. У більшості фірм під час використання стратегій максимальної прибутковості ресурси фірми зосереджені на цільових товарах та клієнтах. Самі торгові агенти не можуть чітко розподілити свої зусилля, направлені на продаж.

Для збільшення прибутків у майбутньому необхідно випускати нові товари та проникати на нові ринки. Але на перших етапах, як правило, зменшується прибутковість фірми. Компанії, які бажають випустити нові товари та / або завойовувати нові ринки, повинні бути готові вкладати значні ресурси. По-перше, необхідно передивитися всі аспекти випуску нового товару на ринок. Витрати на продаж нових товарів часто вищі, ніж на продаж уже існуючих. Під час роботи з абсолютно новим товаром виникає необхідність у навчанні торгового персоналу та аданні інформації клієнтам. Відповідно цикл продажу буде довший, а клієнтам знадобиться вищий рівень підтримки. Зазвичай випуск нового товару може вимагати 50—60 % робочого часу торгового персоналу. Завоювання нових ринків є ресурсомістким процесом.

Захист уже завойованого становища. Значні втрати на новий продукт чи освоєння нового ринку часто приводять до того, що зменшується кількість часу та грошей, необхідних для підтримки вже існуючих товарів та ринків. Уважати, що рівень продажу існуючих товарів залишиться незмінним без будь-яких зусиль зі сторони компанії, наївно та небезпечно. Рівень продажу може залишатися сталим деякий час за інерцією, але, безперечно, знизиться, якщо продаж цих товарів залишиться без підтримки.

У процесі визначення рівня інвестицій у програмі підтримки продажу важливим є прогнозування рівня продажу певного сегмента ринку. Оцінюючи майбутні прибутки кожного сегмента, компанії матимуть можливість ефективно розприділяти свої ресурси. Необхідно визначати об’єм інвестицій та вибір стратегій продажу, використовуючи критерії життєвої цінності клієнта, поточну ймовірність майбутніх доходів, отриманих від конкретного покупця.

Лояльність — це стратегія бізнесу. Вона безпосередньо пов’язана з філософією бізнесу. Наріжний камінь філософії лояльності полягає в тому, що головна мета бізнесу — створення цінності для споживача, а не отримання прибутку. Лояльність

сама по собі не може бути поганою або хорошою, слід говорити лише про правильність або помилковість тих принципів, які сповідує індивід. Очевидно, що неможливо контролювати людський капітал як матеріальні активи, оскільки люди завжди мають власну точку зору й переконання. Тому єдино можливий шлях — заслужити їхню лояльність. Люди з готовністю витрачатимуть свій час і зусилля, якщо вони впевнені, що з часом це дасть позитивний результат. Щоб мати стійкі високі фінансові результати компанії необхідно домогтися стійкого зростання споживацької лояльності та запропонувати споживачам унікальну для них цінність товарів (послуг).

Якщо ж ви ставите за мету відшукати якнайменше вигідних на всьому ринку споживачів з мінімально можливим рівнем лояльності, то найнадійніший спосіб досягти цього — уведення знижок і масове розповсюдження купонів. Замість масового розповсюдження купонів слід провести аналіз портфеля та почати випуск купонів для обмеженого кола споживачів, яким явно не вистачає ваших товарів (послуг) і які, найімовірніше, купують їх у конкурентів.

Розрізняють три основні аспекти лояльності в бізнесі:

1) лояльність споживачів;

2) лояльність співробітників;

3) лояльність інвесторів.

Лояльність споживачів, співробітників та інвесторів настільки взаємозв'язана, що розуміння й управління одним аспектом вимагають розуміння й управління двома іншими. Отже, починати аналіз причин нелояльності необхідно з оцінки коефіцієнтів текучості в ключових сегментах споживачів, співробітників та інвесторів.

Стратегії компаній лідерів щодо формування лояльності та концепції довічної цінності клієнтів характеризуються такими показниками:

- формування унікальної концепції цінностей для ключових споживачів;
- визначення того, який сегмент споживачів уважати цільовим, і розробка комплексу заходів щодо виборчого залучення споживачів саме з цього сегмента. Споживач — один з найцінніших активів компанії, а отже, необхідно робити все, щоб придбати цей актив і з часом збільшити його цінність;
- ретельний вибір цільових співробітників, що поділяють корпоративні цінності компанії, талановитих, енергійних, кваліфікованих і здатних досягти найвищої продуктивності праці. Інвесту-

вання засобів у їхню підготовку й навчання, планування кар'єри, створення такої організаційної структури, яка б стимулювала їх до максимального розкриття всіх своїх здібностей і потенціалу;

• завоювання лідерства у витратах за рахунок зростання продуктивності праці;

• вибір потрібних інвесторів, що придбавають акції з розрахунку на довготривалий прибуток і вважають, що їх особиста вигода нерозривно пов'язана з вигодою споживачів і співробітників.

Упровадження комплексних програм лояльності приведе до таких економічних результатів:

— у міру залучення найцінніших споживачів об'єм продажів і частка ринку зростають, збільшується частка повторних покупок. Оскільки компанія постійно пропонує споживачам унікальну цінність, вона може дозволити собі вибирати найвигідніших споживачів та інвестувати засоби у виконання найрентабельніших і потенційно відновлюваних замовлень;

— стійке зростання дозволяє компанії залучати до роботи й мотивувати найкваліфікованіших і енергійних співробітників. Стійке довготривале створення унікальної цінності для споживачів мотивує співробітників, оскільки вселяє в них відчуття гордості за компанію та підвищує задоволеність власною працею. Співробітники, які давно працюють, краще розуміють постійних споживачів, у результаті чого зростає лояльність їх і споживачів;

— лояльні працівники, які давно працюють у компанії, накопичують досвід зі зниження витрат, поліпшення якості продуктів, що збільшує їхню цінність для споживачів і підвищує продуктивність праці. Останній показник використовують як основну для виплати конкурентної заробітної платні, упровадження різних форм преміювання, вкладення засобів у навчання персоналу й зростання рівня його лояльності;

— підвищення продуктивності праці в сукупності з ефективністю господарської діяльності, що зростає, приносить компанії своєрідне лідерство у витратах, яке важко копіюється;

— стійке лідерство за витратами в поєднанні зі зростанням об'ємів продажів забезпечує високу рентабельність, що привертає інвесторів і дає можливість компанії обирати джерело капіталу;

— лояльні інвестори вважають себе партнерами компанії. Вони прагнуть до стабільності бізнесу, знижують ціну капіталу й не висувають надмірних вимог до виплати дивідендів, оскільки зацікавлені в напрямі достатнього грошового потоку для розширення бізнесу.

Підвищення відданості (лояльності) споживачів. Основний об'єм продажів компанії припадає на частку лояльних споживачів. Але «простим» продажем ідею своєї марки неможливо донести до абстрактної цільової аудиторії. Найефективніший спосіб одержати цю інформацію — інтерв'ювання або анкетування споживачів, наприклад, у процесі бліц-опитувань, які проводять у межах акцій зі стимулювання збуту. Але це не завжди вдається здійснити. Споживачі не дуже розуміють, яку саме вигоду вони отримають від витраченого на спілкування зі співробітником компанії часу.

Отже, приступаючи до розробки таких акцій, необхідно продумати технологію їх проведення й знайти ті аргументи, які допоможуть переконати споживача у важливості та корисності участі саме його в цій акції (підвищення якості обслуговування, поліпшення властивостей і характеристик товару тощо). Природно, що в цьому випадку необхідно згодом проінформувати споживачів про те, що було дійсно виконано з виказаних ними побажань і пропозицій.

База споживачів необхідна й для того, щоб напряму нагадати про себе: прислати запрошення, привітати зі святом, оголосити про проведення акції або розпродажу.

Один з ефективних засобів збору інформації про споживачів — використання пластикових карт у межах програм підвищення відданості (лояльності). І хоча широке розповсюдження пластикових карток сьогодні багатьма українськими компаніями дещо понизило їхню привабливість для споживача, вони, як і раніше, є відмінним засобом збору відомостей про останніх.

Звичайно, беручи картку, споживач заповнює невелику анкету, указуючи прізвище, ім'я, дату народження та інші дані, наперед авансуючи свою готовність до співпраці з компанією. Це дає компанії можливість одержати додаткову маркетингову інформацію, яка дозволяє не просто виявляти динаміку тенденцій стосовно асортименту, прогнозувати об'єми продажів, але й активно впливати на формування попиту та більш довірчих відносин зі споживачами, проводити ефективні програми з директ-маркетингу.

У зв'язку із широким використанням таких карток компаніям необхідно кожного разу знаходити нові підходи до споживача, щоб привернути його увагу. Мережа магазинів «Перехрестя» розробила дисконтну програму, що включає 12 ступенів. Розмір знижки не пов'язаний із сумою покупки, а залежить лише від того, як часто споживач відвідує магазин. Умова переходу на на-

ступний рівень вельми оригінальна: зробити впродовж двох місяців не менше 10 покупок (навіть дрібних, на зразок пачки жувальної гумки). Оскільки перехід на новий рівень можливий лише через кожні два місяці, до найвищого ступеня економії (7,8 %) лояльні споживачі доберуться через два роки, звичайно якщо не зійдуть з дистанції.

Крім випуску власних карток, багато магазинів беруть участь у перехресних дисконтних програмах, коли картка, випущена однією компанією, дає можливість одержувати знижки в іншій. Класичний приклад — вітчизняні компанії, кожна з яких під брендами «Козырная карта» (www.2k.com.ua), ТЦ «БІЛЬШОВИК», «Велика Кишеня», кожна з них випускає єдину дисконтну карту (знижки в компаніях-учасницях пулу складають 3—40 %).

Нарешті, існують і так звані *co-brand*-програми, розроблені торговими компаніями спільно з банками. Банк видає платіжну картку, яку можна використовувати й для отримання знижки в тій компанії, спільно з якою вона випущена.

Долучаючись до конкурентної боротьби за підвищення відданості (лояльності) споживача, спираючись виключно на подібні картки, завжди слід мати на увазі, що, чим більше в споживача дисконтних карток, тим нижча його лояльність до конкретної компанії. Згідно із західними дослідженнями, якщо в споживача більше трьох карток на однорідну групу товарів, то його лояльність просто руйнується.

Виникає парадокс: з одного боку, картки — інструмент конкурентного ринку, направлений на утримання споживачів, але коли на цьому конкурентному ринку картки є у всіх, він перестає працювати. Визначаючим стає чинник не її наявності, а тільки розміру знижки, що надається по ній.

Володіння одержаною інформацією про споживачів часом допомагає вирішувати конфліктні ситуації в процесі управління взаємовідносинами з ними. Так, зателефонувавши споживачу, який придбав товар або скористався послугою, запитавши його, чи задоволений він ним, паралельно можна з'ясувати, наскільки він задоволений якістю обслуговування в магазині або служби сервісу. Багато споживачів, знайшовши брак, не хочуть скандалити з продавцем: для них простіше позбавитися товару, але більше ніколи не звертатися в компанію. Іноді ж у процесі телефонних опитувань виявляється абсолютно невмотивований негатив, який необхідно терміново нейтралізувати.

Важливо, щоб усі ці дані аналізувалися й доводилися до відома керівника компанії для прийняття оперативних рішень. Будь-

який негативний відгук повинен бути оперативно знятий, а дефект — усунений. До типових помилок у роботі з інформацією в клієнтських базах слід зарахувати:

• формування списку адрес для розсилки за так званими «холодними» адресами з поширених комп'ютерних баз даних, що наявні у вільному продажу;

• недбале управління системою підвищення відданості (лояльності), що веде до перетворення її на звичайну дисконтну систему, у цьому випадку накопичена база знань про споживачів перестає бути маркетинговим інструментом.

Не менш поширена помилка — перебільшення ролі дисконтної системи та зростання оборотів. Є ще один спосіб провалити роботу з клієнтськими базами — відсутність постійного зворотного зв'язку зі споживачем, який прислав інформацію про себе у відповідь на заклик про участь у конкурсі або розіграші. Демонстрацією призерів акції в ЗМІ обмежуватися не можна. З учасниками необхідно зв'язатися, усім подякувати й за можливості вислати утішні призи. Щоб «витягнути» з програм підвищення відданості (лояльності) максимальну користь, керівникам компанії також слід звернути увагу на ряд досить важливих нюансів.

По-перше, для побудови повноцінних програм відданості (лояльності) одних знижок недостатньо. І багато хто з рітейлерів уже усвідомлює цей факт. Вибір магазину продиктований не тільки тим, що споживач може придбати тут зі знижкою. Для нього не менш важливі такі чинники, як асортимент, якість товарів і послуг, місце розташування, популярність тощо. Не слід забувати, що перш за все споживачів привертає доброзичливість і професіоналізм персоналу.

По-друге, потрібно вирішити принципове питання: продавати дисконтні карти або видавати їх в обмін на певний розмір покупки? Однозначної відповіді тут немає. Якщо споживач купує картку, наприклад, за 100 грн, він ніби надає магазину кредит, тобто реальна економія для нього почнеться лише через деякий час. Для багатьох українських споживачів така схема неприйнятна: «Ми не хочемо платити за свою лояльність, хай магазин сам нам за це платить», — говорять вони. До того ж відразу відсікається група споживачів з не дуже високими доходами. Але, вкладаючи в картку гроші, споживач наперед прораховує економічну доцільність і, напевно, користуватиметься нею активно. Це великий плюс таких карт. Вони мають сенс, наприклад, у сфері обслуговування дорогих автомобілів, складної техніки і т. п.

По-третє, умови використання картки повинні бути зрозумілі й прозорі для споживача, а у разі припинення однієї дисконтної програми та впровадження нової заміну слід проводити обережно, щоб не відлякати споживачів.

Для того, щоб системи лояльності стали успішними, до роботи з ними потрібно залучити всіх співробітників компанії, а не тільки з підрозділів маркетингу та збуту (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

МЕТОДИ ОЦІНКИ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ (ВІДДАНОСТІ)

Назва	Опис алгоритмічного підходу
Ціна переходу	Визначається максимальна ціна на продукт певної торгової марки, за якої споживач відмовляється від його споживання й переходить до іншої торгової марки
Час споживання	Визначається максимальний час, протягом якого споживач купує продукт певної торгової марки
Еластичність	Моніторинг продажів під час зміни ціни на продукт певної торгової марки
Частка споживчої лояльності	Порівняння торгових марок (продуктів) за тривалістю використання однією групою споживачів
Відносна лояльність	Опитування споживача про його бажання «переключитися» на іншу торгову марку (за 100-бальною шкалою)
Надання переваги певній торговій марці	Складається рейтинг шляхом ранжування торгових марок за рівнем надання переваги
Вербальна лояльність	Опитування споживача про ймовірність зміни ним тієї торгової марки, яку він використовує зараз (за 10-бальною шкалою)
Оцінка ставлення споживача до торгової марки (продукту)	Опитування споживачів, під час якого вони вказують своє ставлення до торгової марки, обравши один з трьох запропонованих їм варіантів: • є багато причин, щоб продовжувати користуватися нею і жодних щоб відмовитися; • є багато причин, щоб продовжувати користуватися нею, але є також багато причин, щоб відмовитися; • є кілька причин, щоб продовжувати користуватися, але багато, щоб відмовитися

Резюме

Управління продажем необхідно здійснюватися в контексті загального стратегічного маркетингового плану. Тільки в цьому випадку можна гарантувати, що зусилля з продажу відповідатимуть, а не суперечитимуть іншим маркетинговим діям. У зв'язку із цим стратегія й тактика продажу повинна бути обрана, реалізована й оцінена тільки в межах загальних завдань компанії та процесів її стратегічного планування.

У розділі визначено сутність стратегічних напрямків розвитку, зміст конкуренції в маркетингових каналах, а також здійснено детальний теоретичний аналіз процесу розробки стратегії й тактики продажу.

Основним інструментом процесу вивчення діяльності посередницьких підприємств є *SWOT*-аналіз, який дає можливість отримати оглядову оцінку стратегічного становища підприємства.

Тому під час вибору стратегічного напрямку розвитку потрібно виходити з оцінки потенційних можливостей фірми та забезпеченості її відповідними ресурсами. Адже оптимальна стратегія посередницького підприємства має: забезпечувати фірмі стійку конкурентну перевагу й досягнення маркетингових та загальнофірмових цілей; ґрунтуватися на використанні ринкових можливостей та знешкодженні ринкових загроз; бути гнучкою до ринкових змін; характеризуватися невисоким ризиком; відповідати можливостям фірми; бути сумісною з іншими стратегіями та організаційною структурою фірми; забезпечувати синергізм стратегічної діяльності фірми; бути сумісною зі стратегіями партнерів з каналу розподілу; орієнтуватися на ринок; відображати передовий інноваційний досвід тощо.

На основі обраного стратегічного напрямку розвитку діяльності торговельно-посередницького підприємства розробляють стратегічні альтернативи.

Під час вибору підприємством стратегічного напрямку зростання є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація.

Досить важливою складовою у формуванні стратегії продажу є процес планування, що передбачає створення організаційної

структури, яка дозволяє здійснювати необхідні процедури, включаючи перевірку наявності всіх необхідних ресурсів.

Існує думка, що сотні українських організацій як великого, так і середнього бізнесу ще тільки приступають до формалізації стратегій, довгострокових планів, бізнес-процесів тощо. Власне, це може мати і свої переваги — з огляду на втрату гнучкості та недостатньої реакції, які властиві надто формалізованим та великим західним компаніям.

Ключові компетенції — це основні переваги компанії у відповідних видах діяльності, які забезпечують їй стратегічну конкурентну перевагу. Можна з упевненістю стверджувати, що жодна організація не повинна доручати іншим компаніям виконання діяльності, що є її ключовою компетенцією. Проте головне питання під час вирішення дилеми «створити або купити» полягає в тому, чи здатна організація одержати стійку конкурентну перевагу за рахунок самостійного здійснення деякої діяльності — виконуючи її дешевше, краще, швидше, ніж інші організації, або з деякими унікальними особливостями.

Варто зазначити, що продаж — це угода між людьми, у якій кожен, хто бере участь, має своє завдання й переслідує власну мету. У цьому сенсі акт продажу можна розглядати як переговори, тому що інтереси сторін далеко не завжди збігаються. Другим важливим етапом у здійсненні стратегії продажу є встановлення контакту і визначення потреб.

Усі зазначені моменти свідчать про виняткову важливість встановлення взаємовигідних відносин для ефективного продажу. Нарешті, існує кілька методів, або ідей, які, за твердженням багатьох продавців, можуть полегшити контакт. Необхідним етапом є аргументація та подання товару.

Робота із запереченнями покупців передбачає спробу вплинути на вибір клієнта, якщо вчинити тиск на споживача, це неминуче викликає захисну реакцію з його боку. Захисна реакція, незалежно від того, обґрунтована вона чи ні, повинна бути прийнята до уваги продавцем і врахована в його поведінці.

Останнім (або передостаннім) етапом продажу вважають заключення торговельної угоди. Це виглядає як позитивна реалізація відносин, що розгортається відповідно до плану продажу, а також є запорукою продовження взаємовідносин.

Важливо наголосити, що стратегія управління продажем — процес планування й реалізації різноманітних маркетингових заходів, які підпорядковані досягненню поставлених перед підприємством цілей. Головними цілями збутової стратегії зазвичай є:

збільшення обсягу продажу; виявлення та задоволення потреб споживача; збільшення прибутку; збільшення частки ринку; збільшення клієнтського портфеля; збільшення кількості замовлень.

Отже, стратегічні збутові задачі пов'язані з організаційно-комерційною функцією розподілу, формуванням та організацією каналів збуту.

До них зараховують:

- прогнозування та планування перспективних каналів і шляхів збуту;
- обґрунтований вибір прямого чи непрямого збуту товарів.

Стратегічні задачі також стосуються питань організації фізичного переміщення товару до споживача. До них належать задачі маркетинг-логістики, які пов'язані з вибором оптимального каналу та шляхів збуту, розміщення складів (їх функції, кількість, ємність), а також з розробкою маркетингових заходів з ефективного супроводу товарних потоків від виробника до споживача.

Тактичні задачі розподілу стосуються:

- роботи з уже існуючими споживачами;
- реалізації програм із залучення нових;
- пошуку та відбору комерційних пропозицій на поставку товару чи надання послуг організації;
- стимулювання оплати замовлень;
- встановлення шляхів переміщення комівояжерів, їх чисельності, мотивації та контролю;
- перевірки діяльності зовнішньої служби фірми-виробника, у тому числі наявності й достатності торговельних запасів;
- необхідності проведення заходів щодо підтримки збуту;
- встановлення структури та величини як загальних витрат, так і витрат за кожною складовою, пов'язаних з фізичним розподілом товарів, а також порівняння економічних витрат з рівнем сервісу;
- аналізу розвитку комплексного забезпечення в системі розподілення для оперативного моніторингу попиту й пропозиції;
- розвитку самообслуговування, системи обліку й контролю за обсягами продажу та цінами реалізованих товарів для прийняття оперативних маркетингових рішень.

Розробка стратегії маркетингу та продажу відбувається в межах еволюції організації. На практиці цей процес часто збігається з бажанням власників (акціонерів) і топ-менеджерів бізнесу підвищити безпеку свого бізнесу шляхом уведення єдиних «правил гри» — актуальними постають питання щодо формалізації бізнес-процесів, процедур, порядку прийняття рішень тощо. Це сто-

сується й стратегій продажу, які могли б гарантувати подальший успіх та зростання бізнесу. Як правило, результатом розробки стратегії продажу мають бути чітко сформульовані положення про цільові сегменти, унікальну пропозицію цінності, цілі бізнесу, конкурентні стратегії, стратегії зростання, елементи маркетинг-міксу, цілі з продажу тощо.

Терміни і поняття

Вертикальний інформаційний потік — потік, який переміщується від вищого рівня логістичної системи до нижчого.

Витрати втрачених можливостей — характеризують втрачену вигоду, яка пов'язана з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином, що виключає застосування іншого можливого варіанта отримання прибутку.

Децентралізована розподільча система — система, яка складається з кількох розподільчих центрів, що розташовані на території товарних ринків, поблизу споживачів.

ДРП система (планування розподілу матеріалів) — «штовхаюча» система управління розподілом продукції.

Інтенсивний розподіл — передбачає продаж товарів і послуг якомога більшій кількості торгових підприємств.

Канбан система (у перекладі з японської — «картка») — розроблена в Японії і є механізмом організації безперервного виробничого потоку. Це система тягнучого типу, що діє на основі двох карток — картки відбору та картки замовлень.

Карта процесу — схема потоків, що виникають під час надходження замовлення від покупця й закінчуються поставкою товару, яка наочно демонструє, скільки часу витрачається на операції, що забезпечують або не забезпечують збільшення цінності.

Система POS (*Point of Sale)* — автоматизована система управління продажем, що включає спеціалізоване устаткування (касові термінали, принтери і сканери штрих-кодів, принтери чеків, рідери кредитних карт та ін.), інтегроване в єдине *IT*-рішення.

Холістичний (цілісний) канал розподілу — поняття, пов'язане з уявленням про організацію, в якій усі відділи та підрозділи працюють спільно, прагнучи забезпечити високий рівень обслуговування споживачів, унаслідок чого нівелюються організаційні межі.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає зміст конкуренції в маркетингових каналах?
2. Як поділяють маркетингові чинники за ступенем керованості з боку продавця?
3. Назвіть фактори впливу на формування та розробку стратегії маркетингу й продажу?
4. На яких принципах ґрунтується формування лояльності клієнтів та концепція довічної цінності клієнтів?
5. Як чинники внутрішнього й зовнішнього середовища впливають на стратегії маркетингу та продажу?
6. Що сприяє формуванню та реалізації стратегії продажу?
7. У чому полягає зміст стратегії вибору партнерів з каналу збуту?

Завдання для індивідуальної роботи

Підготовка реферативних матеріалів з Інтернет-ресурсів

Вправа 1

Відвідайте веб-сайти компаній «*Dell Computer*» (www.dell.com) і «*Hewlett-Packard*» (www.hp.com). Зверніть увагу на ті особливості цих веб-сайтів, які, на вашу думку, сприяють зростанню обсягів продажу продукції зазначених компаній. У чому полягає різниця між стратегіями продажу цих двох компаній?

Вправа 2

Прогляньте заголовки кількох важливих економічних публікацій за тиждень. Постарайтеся виявити свідчення того, що чинники зовнішнього і / або внутрішнього середовища вплинули на маркетингові стратегії або програми продажу відповідних компаній. Свої висновки викладіть у письмовій формі.

Вправа 3

Які, на Ваш погляд, методологічні та методичні питання вибору оптимальної місії та стратегічних цілей компанії? Напрямки діяльності стратегічних бізнес одиниць? Свої висновки викладіть у письмовій формі.

Література для поглибленого вивчення

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: ПИТЕР, 1999. — 415 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
3. *Балабанова Л. В., Германчук А. М.* Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: Навч. посіб. — К.: ВД «Професіонал», 2004. — 288 с.
4. *Білорус О. Г., Лук'яненко Д. Г. та ін.* Глобальні трансформації і стратегії розвитку: Монографія. — К., 1998. — 416 с.
5. *Белявцев М. И., Воробьев В. Н., Кузнецов В. Г.* Основы маркетингового управления: Учеб. пособие / Под общей редакцией М. И. Белявцева, В. Н. Воробьева — Донецк: ДонНУ, 2003. — 327 с.
6. *Голиков Є. А.* Оптовая торговля. Менеджмент. Маркетинг. Логистика. Финансы. Безопасность: Учебно-практическое пособие / Є. А. Голиков. — М.: Экзамен, 2004. — 272 с.
7. *Голубков Е. П.* Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — № 1.
8. *Данніков О. В.* Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні // Маркетинг в Україні. Видання УАМ. — К.: КНЕУ, 2008. — № 5 (51). — С. 62—70.
9. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
10. *Куденко Н. В.* Маркетингова стратегія фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
11. Маркетинг: Підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І. Л. Решетнікова. — К.: КНЕУ, 2008. — 600 с.
12. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2004. — 354 с.
13. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
14. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖУ

ТЕМА 1. Аналіз ринкових можливостей компанії. Аналіз продажу для прийняття управлінських рішень.
ТЕМА 2. Методи прогнозування продажу.
ТЕМА 3. Прогнозування попиту за територіями. Планування збутових територій. Квотування об'єму продажу.
ТЕМА 4. Планування збуту продукції (послуг).

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- аналіз продажу товарів за методом *ABC*;
- основні характеристики та значення товарних груп у торгово-технологічному процесі магазину;
- алгоритм прогнозування кон'юнктури ринку;
- основні економічні показники, які використовують у прогнозуванні збуту;
- методи прогнозування збуту;
- відмінність та значення таких понять, як потенціал ринку, потенціал збуту, прогноз збуту та квота на продаж (частка збуту);
- особливості планування діяльності агентів зі збуту за планування збуту за окремими територіями;
- матрицю планування роботи з клієнтом (споживачем);
- планування та встановлення норм збуту;
- особливості та характеристику методів планування збуту.

Тема 1

Аналіз ринкових можливостей компанії. Аналіз продажу для прийняття управлінських рішень

Аналіз продажу продукції дозволяє глибше зрозуміти тенденції спаду або зростання продажів, що намітилися.

Крім того, аналіз продажів справляє виявленню перспективних і безперспективних видів продукції (товарів), а також таких товарів, для просування на ринок яких слід докласти певні зусилля. Проведення такого аналізу дозволяє формувати конкретніші й цілеспрямовані управлінські рішення в частині продажу продукції.

Аналіз продажу товарів за методом ABC

Метод *ABC* ґрунтується на визначенні ролі й місця кожної товарної групи в торгово-технологічному процесі магазину, обліку їхніх специфічних особливостей і ступеня важливості для споживачів.

На відміну від методу імпульсних покупок, де інші групи товарів, поведінка відвідувачів та інші чинники орієнтовані на збільшення продажів товарів імпульсного попиту, цей метод передбачає створення ситуації, за якої потенціал товарів-продавців і поведінка відвідувачів використовуються для продажу товарів пасивного попиту, доповнюючих виробів, супутніх товарів і здійснення взаємопов'язаних покупок.

Суть методу полягає в тому, що товари об'єднують у три групи залежно від ставлення до них споживачів, маркетингових характеристик, місця у формуванні прибутку й організації торгово-технологічного процесу торгового підприємства та інших ознак. Їх розміщують у торговому залі так, щоб товари-продавці в поєднанні з поведінкою відвідувачів та іншими чинниками сприяли збільшенню продажів тих товарів, які потребують підтримки й самостійно не можуть бути продані, але мають значення для успішного функціонування підприємства. Можна виокремити такі товарні групи.

Товари групи *A* — переважно необхідні товари (товари повсякденного попиту, програмні товари, товари основного споживацького кошика, товари звичайних покупок), які характеризуються частотою покупки, мінімальною залученістю покупця й наявністю у нього карти вподобань за марками, місцями й часом продажу до настання потреби, невисокими цінами тощо.

До товарів групи *B* належать:

• товари попереднього вибору, які купуються відносно рідше, відрізняються досить високим ступенем залученості рокупця й наявністю не чітко вираженої карти вподобань щодо місць і часу покупок, значущими для покупця цінами і т. п.;

• товари особливого вибору (спеціальні товари), які купуються дуже рідко, відрізняються високим ступенем залученості покупця й відсутністю карти вподобань щодо місць і часу придбання, дуже високими цінами, фінансовим ризиком, когнітивним дисонансом та ін.

Товари групи *C* охоплюють:

• товари пасивного попиту, тобто товари широкого споживання, для яких характерна відсутність у покупця чіткого уявлення про них або вираженої потреби, що вимагає від продавця особливих зусиль з активізації їх продажів;

• доповнюючі товари, супутні товари й товари взаємопов'язаних покупок, які функціонально пов'язані з іншими товарами та беруть участь у задоволенні комплексу потреб, слугують доповненням до основних покупок або є самостійною групою товарів тощо.

У мерчандайзингу просування на ринок доповнюючих виробів, супутніх або взаємопов'язаних товарів і послуг відоме як перехресна торгівля. За перехресної торгівлі основні й доповнюючі товари повинні бути розміщені в торговому залі один напроти одного або поряд, тобто так, щоб покупці могли перейти від однієї товарної групи до другої, пов'язаної з нею. Такий підхід використовує активний стан покупця, що сформувався під час здійснення основної покупки, і його природне бажання придбати всі товари в одному місці для продажу другорядних, супутніх і взаємопов'язаних груп товарів. Задача полягає в тому, щоб правильно визначити інтенсивність зв'язку між товарами і, використовуючи взаємопов'язану обумовленість та спорідненість окремих покупок, розмістити товари адекватно поведінці відвідувача і цілям торгового підприємства. Для її вирішення можна використовувати матричний метод підрахунку частоти сумісної покупки певних пар товарів. За результатами такого аналізу з передбачуваного асортименту виключають ті товари, які не пов'язані з іншими групами товарів функціонально, не беруть участь у формуванні прибутку, не впливають на купівельні потоки, а отже, суперечать упровадженню методу *ABC*.

У табл. 7.1 представлено результати аналізу привабливості, основні характеристики, розподіл ролей і місця кожної товарної групи в технологічному процесі та у всій діяльності магазину.

Таблиця 7.1

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ЗНАЧЕННЯ ТОВАРНИХ ГРУП У ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ МАГАЗИНУ

Необхідні товари (*A*)	Товари повсякденного попиту (*B*)	Спеціальні товари (*C*)
об'єми продажів великі 10 % найменувань формує 50 % товарообігу	*об'єми продажів середні* 40 % найменувань формує 40 % товарообігу	*об'єми продажів низькі* 50 % найменувань формує близько 10 % товарообігу
показники прибутку слабкі 50 % товарообігу формує близько 10 % прибутку	*показники прибутку середні* 40 % товарообігу формує 40 % усього прибутку	*показники прибутку високі* 10 % товарообігу формує 30 % усього прибутку
показники оборотності товарних запасів високі	*показники оборотності товарних запасів середні*	*показники оборотності товарних запасів низькі*
забезпечують основний потік покупців до магазину	*забезпечують вторинний потік покупців до магазину*	*на купівельний потік не впливають*
місце розміщення — «холодні» зони	*місце розміщення не має значення*	*місце розміщення — «гарячі» зони*

Порівняння характеристик показує, що товари групи *A* за основними показниками фінансової діяльності менш привабливі, ніж товари інших груп. Наприклад, складаючи в товарообігу близько 50 %, товари групи *A* формують лише 10 % усього прибутку; висока оборотність і великі фізичні об'єми вимагають витрат на транспортування та зберігання. Їхні переваги полягають у тому, що вони забезпечують основний потік покупців, відіграють роль товарів-продавців і сприяють продажу інших товарів, їх використовують для перетворення «холодних» зон на «гарячі», за їх допомогою регулюють напрями руху покупців у торговому залі, вони здійснюють визначальний вплив на весь торгово-технологічний процес підприємства.

Товари групи *B* займають середнє положення за всіма характеристиками. З погляду мерчандайзингу, це товари «самопродажі», тобто вони не потребують підтримки з боку товарів-продавців або «гарячих» зон, не беруть участь у продажу інших товарів, але при цьому підтримують вторинні потоки покупців і

сприяють формуванню стійкого джерела прибутку: за частки в товарообігу близько 40 % забезпечують 40 % усього прибутку. Для їх розміщення використовують нейтральні або менш привабливі для інших товарних груп ділянки.

Товари групи *C* відрізняються від інших різноманіттям видів і значною кількістю найменувань, що створює труднощі під час формування асортименту, забезпечують лише 10 % товарообігу. Перевага цієї групи полягає в отриманні прибутку від невеликих об'ємів продажів: за частки в товарообігу близько 10 % вони беруть участь у формуванні понад 30 % усього прибутку магазину. Проте для їх продажу потрібно докладати більше зусиль, вони потребують підтримки з боку товарів групи *A* і вимагають розміщення в «гарячих» зонах.

Для впровадження методу *ABC* необхідно:

— виявити «холодні» й «гарячі» зони торгового залу;

— розмістити в «холодних» зонах товари групи *A*, тим самим перетворивши їх на «гарячі» зони;

— поряд з товаром групи *A* та в інших «гарячих» зонах розмістити товари групи *C*;

— у решті зон розмістити товари групи *B* із середньою привабливістю;

— проаналізувати ефективність різних варіантів розміщення відділів і внести відповідні корективи.

Роздрібним торговим підприємствам не слід обмежуватися одним із зазначених вище методів продажу товарів, необхідно дотримуватися комплексного підходу й виходити з конкретної ситуації функціонування підприємства та його цілей. Тому впровадження технологій продажу товарів на основі принципів мерчандайзингу передбачає поєднання та комбінації найрізноманітніших методів.

Аналіз продажів продукції проводиться в певній послідовності:

І етап — аналіз динаміки і структури продажів продукції. У процесі цього етапу аналізу здійснюють оцінку динаміки продажів продукції в цілому на підприємстві і в розрізі окремих груп продукції, а також оцінку структури продажів і структурної динаміки.

У межах першого етапу необхідно відстежити тенденції, що намітилися стосовно продажів продукції (зростання, стабільність, спад), а також оцінити частку продажів у кредит, необхідність і обґрунтованість кредитування покупців, визначити ефект від кредитування.

Основні показники:

Темп зростання виручки від продажів (T_N):

$$T_N = \frac{N_1}{N_0}, \quad (1)$$

де N_1 — виручка від продажів у звітному періоді;

N_0 — виручка від продажів у попередньому (базисному) періоді.

Коефіцієнт показує, скільки відсотків складає оборот (виручка від продажів) звітного періоду у відношенні до попереднього (базисного) періоду.

Частка продажів у кредит ($Ч_{N_{кр}}$):

$$Ч_{N_{кр}} = \frac{N_{кр}}{N}, \quad (2)$$

де $N_{кр}$ — виручка від продажів продукції, реалізованої в кредит.

Коефіцієнт аналізується в динаміці, відображає питому вагу продукції, реалізованої в кредит (на умовах подальшої оплати), у загальній виручці від продажів.

ІІ етап — оцінка рівномірності продажів продукції. Визначають коефіцієнт варіації і роблять висновки щодо причин, що викликають нерівномірність продажів. Якщо нерівномірність зумовлена внутрішніми причинами, то розробляють заходи щодо їх усунення й підвищення ритмічності.

Основні показники:

Коефіцієнт варіації (нерівномірності) продажів:

$$k_В = \frac{\sqrt{\sum (x_i - x_{ср}) \times 2 \div n}}{x_{ср}}, \quad (3)$$

де x_i — відсоток реалізації продукції за *i*-й період у відношенні до підсумкової величини продажів;

i — порядковий номер періоду;

$x_{ср}$ — середній відсоток продажів;

n — кількість аналізованих періодів.

Коефіцієнт аналізується в динаміці, відображає ступінь нерівномірності продажів (чим вищий коефіцієнт варіації, тим менш рівномірні продажі за окремими періодами, і навпаки).

ІІІ етап — визначення критичного об'єму продажів.

Основні показники:

Критичний об'єм продажів ($V_{кр}$):

$$V_{кр} = \frac{В_{пост}}{Ч_{Д_{гр}}}, \quad (4)$$

де $B_{пост}$ — постійні витрати на виробництво і збут продукції,

$Ч_{Д_{гр}}$ — рівень граничного доходу або частка граничного доходу у виручці, що визначається за формулою:

$$Ч_{Д_{гр}} = \frac{N - B_{зм}}{N}, \quad (5)$$

де $B_{зм}$ — змінні витрати на виробництво і збут продукції.

Показник аналізується в динаміці, відображає беззбитковий об'єм продажів, за якого підприємство вже не має збитків, але ще не має прибутку.

IV етап — з метою оцінки ефективності функціонування організації визначають прибутковість (рентабельність) продажів.

Основні показники:

Рентабельність продажів ($R_{пр}$):

$$R_{пр} = \frac{П_{пр}}{N_{пр}} \times 100\ \%, \quad (6)$$

де $П_{пр}$ — прибуток від продажів;

$N_{пр}$ — виручка від продажів.

Показник аналізується в динаміці, показує, скільки прибутку приносить кожна гривня виручки від продажів, зазвичай розраховується у відсотках.

Як і багато інших показників, темпи зростання, середні темпи зростання продажів і рентабельність продажів доцільно аналізувати не тільки в динаміці, але й порівняно із середньогалузевими показниками та показниками конкурентів, що дозволяє оцінити ділову активність і ефективність профілюючих видів діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Управлінські рішення. За негативної динаміки виручки (або зниження темпів її зростання) дії фінансового менеджера повинні бути направлені на вивчення причин, що викликали спад обсягів продажу. Серед основних причин виокремлюють такі:

— життєвий цикл товару наближається до спаду. Відділу маркетингу спільно з виробничими відділами потрібно розробити новий вид продукції;

— посилюється конкуренція. Необхідно оцінити конкурентоспроможність пропонованої продукції, а також конкурентоспроможність підприємства в цілому; визначити сильні та слабкі напрями діяльності, останні — скоротити, а сильні — розвивати;

— ринок перенасичений. Відділ маркетингу повинен розглянути можливості виходу на нові ринки збуту.

Таке дослідження слід проводити в цілому на підприємстві, а також за окремими групами товарів.

Важливою складовою аналізу є оцінка рівномірності продажів. У разі зниження ритмічності продажів, а також якщо ритмічність продажів залишається на низькому рівні, необхідно оцінити причини, що викликають зниження ритмічності. Для нейтралізації подібних причин рекомендується:

— оцінити якість роботи відділу маркетингу;

— якщо зниження ритмічності зумовлене невиконанням виробничої програми, то необхідно з'ясувати конкретні причини, що викликали таке зниження (ремонт устаткування, прогули працівників, недопостачання матеріальних ресурсів тощо), й усунути їх;

— якщо зниження ритмічності продажів викликане збільшенням питомої ваги продукції, що має сезонний характер продажів, то під час розрахунку показників ритмічності фінансовому менеджеру слід зробити коректування: розрахунок здійснювати не за середніми, а за плановими значеннями продажів і оцінити відповідність фактичних значень продажів плановим;

— зниження ритмічності може бути наслідком скорочення об'єму продажів у цілому.

Зниження прибутковості (рентабельності) продажів може бути зумовлене двома основними причинами:

1) неправильною ціновою політикою;

2) значним збільшенням витрат (перевитратою).

Неправильно вибрана цінова політика (заниження цін) веде до непропорційного збільшення собівартості по відношенню до відпускних цін. У такому випадку керівництво підприємства, відділ маркетингу повинні вивчити можливості підвищення цін. Проте підвищення цін повинно бути послідовним, оскільки різке збільшення цін може викликати зниження натурального об'єму продажів і, виграючи в ціні, підприємство втратить у загальному обороті, знизиться оборотність готової продукції.

Для того, щоб вижити в ринкових умовах і успішно функціонувати, необхідно вміти вчасно попередити можливі зриви в роботі, а це досягається шляхом прогнозування й планування збуту. Крім аналізу загальноекономічної кон'юнктури конкретного товарного ринку, предметом маркетингових досліджень є прогнозування майбутнього розвитку ринку.

Прогноз товарного ринку — це об'єктивне ймовірнісне судження про динаміку найважливіших його характеристик та їх альтернативні варіанти за умов виконання сформульованих гіпотез. Алгоритм такого прогнозу наведено на рис. 7.1.

Рис. 7.1. Алгоритм прогнозування кон'юнктури ринку

Вимоги до прогнозу товарного ринку:

- надійність, наукова обґрунтованість, системність з урахуванням факторів, які можуть чинити вплив у майбутньому;
- аргументованість, об'єктивність;
- наявність альтернативних варіантів, чітке формування всіх гіпотез та передумов, покладених у їх основу;
- верифікованість, тобто наявність надійної методики оцінки достовірності й точності прогнозу для його можливого коректування;
- чітка й зрозуміла мова формувань;
- плановий характер, своєчасність.

В. М. Біляєвський дає таке тлумачення поняття прогнозування: «Прогнозування попиту і пропозиції — це науково обґрунтоване передбачення розвитку попиту і пропозиції в майбутньому на основі вивчення причинно-наслідкових зв'язків, тенденцій і закономірностей» [2, с. 89].

Розглянемо прогнозні дослідження збуту. Тут перш за все необхідно зрозуміти, що **прогноз збуту (продаж) — це визначення того, що підприємство розраховує продати, виходячи з існуючої кон'юнктури, ринкового потенціалу і власних можливостей.** Прогнозування збуту залежить від дії двох груп чинників:

- контрольованих: ціни, канали розподілу, система просування, характеристики продукції, товарна політика підприємства;
- неконтрольованих: стан економіки, темпи інфляції, процентні ставки, демографічні зміни, смаки споживачів, конкуренція, стан галузі.

Звідси прогнозування збуту повинно враховувати можливості підприємства стосовно управління контрольованими чинниками і підлаштовування під дію неконтрольованих змінних.

Основними економічними показниками, які використовують у прогнозуванні збуту, є:

а) ***випереджаючі індикатори (передумови)*:**

— середня тривалість робочого часу промислових робітників;

— обсяги замовлень товаровиробникам;

— контракти на виробництво комерційних та виробничих споруд;

— контракти і замовлення на обладнання;

— обсяги затверджених капіталовкладень;

— зміни у вартості торгово-промислових підприємств;

— прибутки підприємств;

— індекс курсу акцій;

— зміни у вартості товарно-матеріальних запасів;

б) ***збіжні індикатори (цінові)*:**
— відсоток безробітних;
— показник потреб у робочій силі;
— індекс обсягу промислового виробництва;
— валовий національний продукт;
— особисті доходи громадян;
— обсяги продажу роздрібної торгівлі;
— індекс оптових цін;
в) ***індикатори наслідків*:**
— витрати підприємств на нове обладнання;
— балансова вартість запасів;
— заборгованість споживачів;
— індекс затрат на робочу силу з розрахунку на одиницю продукції.

Загалом *метод — це:*

1) система *правил і прийомів* підходу до вивчення явищ і закономірностей природи, суспільства та мислення;

2) *шлях*, спосіб досягнення визначених результатів у пізнанні й практиці;

3) *прийом* теоретичного дослідження або практичного здійснення чого-небудь, що виходить зі знання закономірностей розвитку об'єктивної дійсності і досліджуваного предмета, явища, процесу.

Виходячи із цих визначень поняття методу, єдиного, універсального методу прогнозування не існує. У зв'язку з надзвичайною розмаїтістю прогнозованих ситуацій існує і значна різноманітність методів прогнозування.

Відомі некількісні та кількісні методи прогнозування збуту.

Некількісні методи прогнозування збуту

1. Журі керівників вищої ланки: експертна оцінка майбутніх обсягів збуту керівниками служб маркетингу, фінансів, виробництва, закупівель підприємства.

2. Об'єднана оцінка прогнозу збуту торговельними агентами. Недолік — прогноз, як правило, занижується, що можна компенсувати, встановивши та використавши індекс песимізму для кожного торгового агента ($I_п$):

$$I_п = (Q_р - Q_п) / Q_п , \qquad (7)$$

де $Q_р$ — досягнутий обсяг продажу минулого року;
$Q_п$ — прогноз продаж на минулий рік.

3. Очікування покупців — опитування споживачів стосовно того, що і в яких обсягах вони купуватимуть.

4. Метод Дельфі (Дельфійський метод) — організація кількох мозкових атак за участю групи експертів (від 100 до 1000 осіб) з наступним усередненням поданих оцінок.

5. Метод створення сценаріїв майбутнього розвитку обсягів збуту, який передбачає розробку кількох можливих варіантів подій.

Кількісні методи прогнозування

Множинна регресія — пошук рівняння, яке відображає залежність майбутніх обсягів збуту від набору незалежних змінних (наприклад, від витрат на рекламу, рівня цін, кількості продажів тощо).

Найпростішим методом прогнозування є екстраполяція. Проте цей метод, який полягає у поширенні тенденцій, що склалися в минулому, на майбутнє, має суттєві обмеження. Головне з них полягає в неможливості враховувати вірогіднісні змінювання умов, що визначають ринкову ситуацію. З іншого боку, будь-який прогноз обов'язково ґрунтується на інформації, отриманій у минулому, і більшість процесів, у тому числі й ринкові, характеризуються певною інформацією. Глибший прогноз, особливо довготерміновий, навряд чи буде якісним, якщо не врахувати можливість змінення існуючих умов і тенденцій, та й узагалі бажано, щоб він був багатоваріантним у заданих межах достовірності. Безумовною вимогою прогнозування повинна бути також його комплексність, хоча можливими й бажаними є прогнози хоча б одного окремого кон'юнктурноформуючого показника, наприклад, попиту.

Метод стандартного розподілу ймовірностей (*PERT* — від *program evaluation and review*). Згідно із цим методом, перш за все експертним шляхом визначають значення трьох видів прогнозу збуту:

— оптимістичного — О;
— песимістичного — П;
— найімовірнішого — М.

Далі розраховують очікуване значення прогнозу збуту (Зп):

$$Зп = (О + 4М + П) / 6, \quad (8)$$

після чого розраховують стандартне відхилення (Св):

$$Св = (О – П) / 6. \quad (9)$$

Відповідно до загальної теорії статистики найвірогідніше значення збутового прогнозу (з імовірністю 95 %) міститиметься в межах ± 2Св.

Прогнозування збуту на основі минулого періоду:

$$Зп = 3t \cdot (3t / 3t - 1), \quad (10)$$

де $3t$ — обсяги збуту поточного року;

$3t - 1$ — обсяги збуту минулого року.

Кореляційний аналіз — визначення статистично значимих чинників впливу на обсяги збуту продукції підприємства та міри їх впливу.

Прогнозування на основі частки ринку. Згідно із цим методом майбутні обсяги збуту визначаються, виходячи з прогнозу загальних обсягів збуту галузі і запланованої частки ринку підприємства.

Аналіз кінцевого використання. Прогноз ґрунтується на аналізі обсягів збуту кінцевої продукції. Метод використовують під час прогнозування збуту сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів.

Аналіз часових рядів (рядів динаміки). Прогноз збуту встановлюється, виходячи із чотирьох видів коливань:

- циклічних — тривалість більше року;
- безсистемних — разові події;
- періодичних — сезонних;
- тренди — підйоми і спади збуту як результат фундаментальних причин.

Варто також зазначити, що вивчати та прогнозувати кон'юнктуру доцільно на основі аналізу всього комплексу змін. Якість аналізу й прогнозу ринкової кон'юнктури залежить від повноти та достовірності інформації. Чим більше показників при цьому залучається, тим правильніше й точніше можна визначити сформовану на певний момент кон'юнктурну ситуацію та перспективу її подальших змін і розвитку.

Залежно від охоплення об'єктів дослідження прогноз може бути глобальним, регіональним чи локальним.

За термінами прогнозування вони поділяються на оперативні (декада, місяць, квартал, півріччя), короткотермінові (рік), середньотермінові (до 5 років) і довготермінові (5 і більше років).

Прогнози можуть бути точними, інтервальними та багатоваріантними.

Правильність прогнозу залежить від надійності й повноти інформації про ринкові процеси і фактори, що визначають їх рівень

і розвиток; ступеня стійкості попиту й економіки в цілому; правильного вибору моделі прогнозування; технічного озброєння процесу прогнозування та ін.

Найчастіше використовують такі методи прогнозування:

- аналогові моделі, коли як прогноз розглядають приклади розвитку ринкової ситуації в деякому регіоні чи країні;
- імітаційні моделі, коли замість реальних даних, використовують уявні ситуації, створювані за спеціальними програмами за допомогою ЕОМ;
- нормативні прогнозні розрахунки, що випливають з раціональних бюджетів чи раціональних норм використання, рівнів запасів та ін.
- прогнозування за експертними оцінками (найчастіше метод Дельфі);
- методи екстраполяції (технічні, механічні, трендові);
- методи статистичного моделювання (парні та багатофакторні рівняння регресії);
- прогнозування на основі коефіцієнтів еластичності та деякі інші.

У деяких джерелах трапляється інша класифікація методів прогнозування. Так, Е. П. Голубков виокремлює лише три групи зазначених методів — евристичні, статистичні та економічно-математичні. В основу такої класифікації покладено переважання об'єктивних чи суб'єктивних оцінок у процесі прогнозування [4].

Найповнішу класифікацію методів прогнозування подає С. М. Анікєв у книзі «Методика розробки плану маркетингу» (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ [1, с. 36]

Методи	Стислий зміст
Неформальні методи прогнозування	Спеціальні оціночні або інтуїтивні методи
Методи факторного аналізу або регресії	
Одно- або багатофакторна регресія	Залежні змінні розраховуються як функція однієї чи кількох незалежних змінних
Економетричні моделі	Система паралельної оцінки декількох багатофакторних регресій

Закінчення табл. 7.2

Методи	Стислий зміст
Якісні методи на основі рядів динаміки	
Найпростіші	Прості правила: наприклад, прогнозований показник відповідає останній реальній величині за минулий рік для того самого місяця (+ 5 %)
Екстраполяція трендів	За лінійною, експоненціальною чи іншими видами функцій
Згладжування за експонентою	Прогнозні показники отримують у результаті згладжування, усереднення ряду минулих показників за минулим або експоненціальним типом
Декомпозиція	У динамічному ряді показників обраховують: тенденцію, сезонні й циклічні коливання, подразнюючі явища
Відсіювання	Прогноз виражається у вигляді лінійної комбінації показників минулих періодів. Можливе використання незалежних змінних і моделей для врахування даних, що змінюються
Авто регресія або метод рухливого середнього АРМА (метод Бокс Джекінс)	Прогноз виражається у вигляді лінійної комбінації показників минулих періодів, а також минулих помилок
Якісні методи	
Суб'єктивні оцінки	
«Дерево рішень»	Кожному випадку присвоюється суб'єктивний ступінь вірогідності, використовується метод статистики Баєйка
Оцінка торгівельних працівників	Метод «знизу вгору», що поєднує оцінки торговельних агентів
Журі управляючих	Відповідальні особи з маркетингу, виробництва та фінансів спільно готують прогноз
Сервісне обслуговування	Ознайомлення з намірами потенційних клієнтів чи планами діяльності
Технологічні	
Метод освоєння	Використовують існуючий рівень реальних знань для широкої оцінки умов майбутнього зростання
Нормативний	Починається з оцінки майбутніх задач, потреб, бажаних цілей на основі яких встановлюється зворотний зв'язок із заходами, необхідними для досягнення цілей та ін.

Сукупність методів прогнозування може бути представлена двома групами залежності від ступеня їх однорідності:

а) прості;

б) комплексні.

Група простих методів поєднує однорідні за змістом і використанням інструментарію методи прогнозування (наприклад, екстраполяція тенденцій, морфологічний аналіз тощо).

Комплексні методи відбивають сукупності, комбінації методів, найчастіше реалізовані спеціальними прогностичними системами (наприклад, методи прогнозного графа, система «Паттерн» та ін.).

Крім того, усі методи прогнозування поділяються ще на три класи:

— фактографічні;

— експертні;

— комбіновані.

В основу їх виокремлення покладено характер інформації, на базі якої складається прогноз:

1) *фактографічні методи* ґрунтуються на фактичному інформаційному матеріалі про минуле й сьогодення розвитку об'єкта прогнозування. Найчастіше застосовують за пошукового прогнозування для еволюційних процесів;

2) *експертні (інтуїтивні) методи* засновані на використанні знань фахівців-експертів про об'єкт прогнозування й узагальненні їхніх думок про розвиток (поводження) об'єкта в майбутньому. Експертні методи більшою мірою відповідають нормативному прогнозуванню стрибкоподібних процесів;

3) *комбіновані методи* включають методи роботи зі змішаною інформаційною основою, коли як первинну інформацію поряд з експертною використовують і фактографічну.

У свою чергу кожний з перерахованих класів також поділяється на групи й підгрупи. Так, серед фактографічних виокремлюють групи методів:

— статистичних (параметричних);

— випереджальних.

Група статистичних включає методи, засновані на побудові й аналізі динамічних рядів характеристик (параметрів) об'єкта прогнозування. Серед них найбільшого поширення набули екстраполяція, інтерполяція, метод аналогій (модель подоби), параметричний метод та ін.

Група випереджальних методів ґрунтується на використанні властивості науково-технічної інформації випереджати реаліза-

цію науково-технічних досягнень. Серед методів цієї групи виріз-няється публікаційний, заснований на аналізі й оцінці динаміки публікацій.

Тема 3 *Прогнозування попиту по територіях. Планування збутових територій. Квотування об'єму продажу*

Аналіз маркетингових можливостей потребує розуміння відмінності та сутності таких понять, як потенціал ринку, потенціал збуту, прогноз збуту та квота на продаж (частка збуту).

Відмінності між ринковим потенціалом, потенціалом збуту та прогнозом збуту ілюструє рис. 7.2.

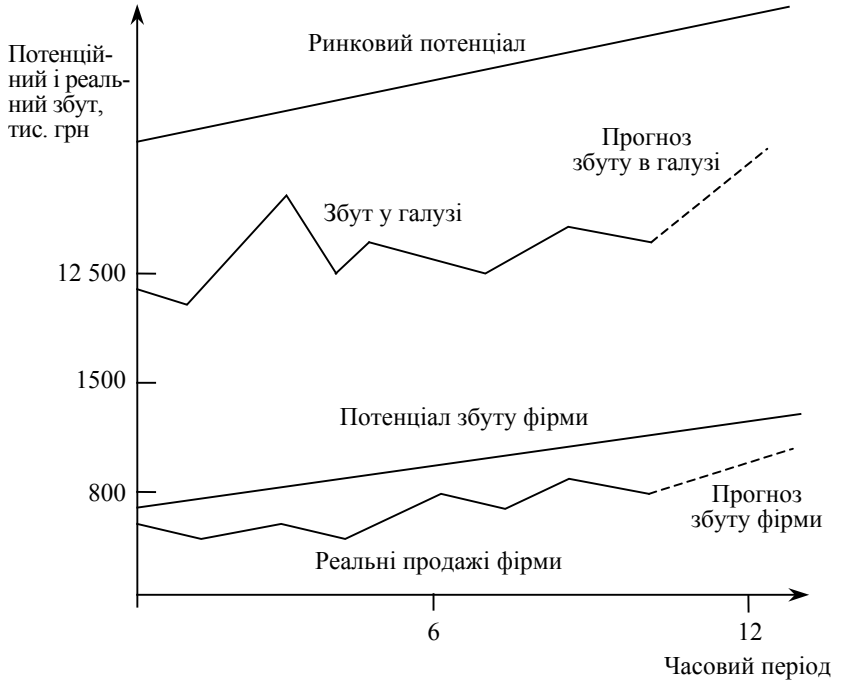

Рис. 7.2. Співвідношення між ринковим потенціалом, потенціалом збуту та прогнозом збуту

Ринковий потенціал — це оцінена можливість збуту товарів, груп товарів чи послуг окремої галузі на ринку протягом певного періоду в ідеальних умовах. Важливо вирізнити окремі складові цього визначення. По-перше, ринковий потенціал визначають для певного ринку протягом певного часового періоду; по-друге, це специфічний ринок на специфічній географічній території.

До ***потенціалу збуту*** належить частина ринкового потенціалу, яку певна фірма може очікувати мати (досягти). Тобто якщо ринковий потенціал — це максимально можливий обсяг збуту для всіх фірм-продавців даного товару чи послуги в ідеальних умовах, то потенціал збуту відображає максимально можливий продаж для окремої фірми.

Прогноз збуту — це оцінка в грошових чи натуральних одиницях обсягів збуту на певний майбутній період, на основі якої розробляють *план збуту й маркетингу*. Це може бути прогноз для цілого ринку або для будь-якої його частки. Прогноз збуту розробляють для певного товару чи товарної групи, географічного регіону, часового періоду та узгоджують з маркетинговим планом. Якщо змінюється розроблений маркетинговий план, то трансформується і прогнозований продаж.

Прогноз збуту зазвичай менший, ніж збутовий потенціал компанії. Фірма може не мати достатньої потужності для реалізації всього потенціалу, дистриб'юція може бути не досить розвиненою або фінансові ресурси компанії обмежені тощо. Також прогноз збуту в галузі переважно менший, ніж галузевий ринковий потенціал.

Квота на продаж (частка збуту) — це обсяг реалізації певної кількості товару, що поставлена перед конкретним виробництвом, підрозділом компанії чи торговим представництвом. Вона є первинним знаряддям менеджера для визначення заходів щодо організації збуту та його стимулювання.

Менеджери встановлюють квоти на підставі прогнозу збуту фірми. Як правило, квоти на продаж дещо вищі, ніж прогноз, щоб стимулювати активність персоналу відділу збуту.

Зупинимося на двох основних аспектах планування обсягів збуту — плануванні діяльності агентів зі збуту та плануванні збуту за окремими територіями. Як правило, на підприємствах першому питанню приділяють замало уваги, а другому — навпаки, забагато. Якість планування діяльності агента перевіряють на основі статистичної інформації підприємства про здійснення угоди.

В умовах українського ринку в закупівлях навіть постійних клієнтів немає стабільності. Відстежування періодичності закупівель конкретних споживачів може бути приводом своєчасного реагування на

збої, але не може слугувати основою чіткого плану збуту. Регулярні зміни в платоспроможності регіонів також вносять свої корективи.

За наявності широкого асортименту продукції підприємства розроблення плану з управління асортиментом за територіями, яке досить часто доручають агенту зі збуту, може відібрати багато часу замість виконання основних функцій з продажу товару. Імовірність помилки в плані, який складає агент, тим більша, чим меншу територію він охоплює. За статистичними даними, підприємство, що має близько 2000 споживачів (покупців), може скласти прогноз збуту з точністю ± 10 %. Проте для цього потрібна вся інформація за тривалий період. Агент, як правило, має дані тільки щодо своєї території та за обмежений період. Деякі підприємства, плануючи обсяги й асортимент збуту за територіями, використовують виписані агентами рахунки, що підлягають оплаті покупцями.

Ураховуючи зазначені обставини, схему планування збуту продукції за територіями можна подати так:

- агентам зі збуту надається прогноз збуту окремо за наявними та новими клієнтами (як правило, у грошовому виразі, без урахування асортименту);
- відділ маркетингу або служба збуту разом із плановим відділом складають прогноз зміни платоспроможного попиту на територіях; при цьому враховують вплив конкурентів та оцінюють кількість *незалучених (неохоплених)* нових клієнтів;
- аналізується статистична інформація щодо попереднього продажу за тривалий період (понад рік, щоб урахувати сезонність); після цього суми, що заявлені агентами зі збуту та підтверджені прогнозом попиту, розподіляють за асортиментом;
- агент як план-орієнтир отримує скориговані цифри власного прогнозу щодо наявних і нових клієнтів.

Звичайно, відповідальність агента зі збуту має передбачати додаткове заохочення за виконання плану та штрафи за невиконання, оскільки прогнозування обсягів збуту, кількість продавців та виокремлення територій збуту є важливими для реалізації планів збуту та відповідно отримання прибутків.

Територія збуту — це група наявних чи потенційних клієнтів, визначених для менеджера зі збуту, філії, дилера чи дистриб'ютора на певний період.

Основне слово у цьому визначенні — «клієнт». Добре організована територія збуту складається з клієнтів, які мають кошти та готові їх витрачати.

Досить часто територію збуту для багатьох підприємств визначають географічні кордони. Менеджеру зі збуту може бути

призначено таку збутову територію, як, наприклад, м. Київ чи Київська область, бо географічно визначені території мають свої переваги (про це йтиметься далі).

Проте є винятки, коли підприємства не отримують переваг від географічного визначення території збуту. Якщо підприємство порівняно мале чи щойно створене, керівництво може планувати чи контролювати збут без поділу на території. Зі збільшенням обсягу операцій підприємства, ринки збуту розширюються географічно. І переваги географічно визначених територій стають очевидними.

Інколи підприємства відмовляються від географічних територій, коли їхні продукти є високотехнічними чи складними, обираючи при цьому орієнтацію на вузькоспеціалізованих фахівців. Наприклад, відома компанія «Тетра Пак» випускає деякі види обладнання, машини для пакування продукції, пристрої для обслуговування виробничого процесу, а також надає послуги з обслуговування цього обладнання. Тобто з кожного напряму діяльності є спеціалісти, готові виїхати в будь-яку країну та надати відповідні консультації та послуги. Недолік цієї схеми в тому, що кілька менеджерів зі збуту мають працювати з одним клієнтом.

Альтернативою є наявність одного менеджера зі збуту, відповідального за всі операції з конкретним клієнтом, і налагодження роботи таким чином, щоб цей менеджер міг організувати діяльність технічних спеціалістів і консультантів ефективно та вчасно.

Території збуту можуть бути не окреслені географічно також тоді, коли особисті відносини, дружба є визначальними для збуту, наприклад, під час продажу цінних паперів або нерухомості.

Крім цих винятків, географічно визначені території збуту є нормою для більшості підприємств. Сам процес визначення території збуту — одне з найкритичніших рішень для менеджера зі збуту. Окреслення території збуту може значно впливати на здатність підприємства обслуговувати ринок, а також на оцінювання, планування та контролювання збутового процесу.

Адміністративні рішення щодо кількості територій збуту, розміру відділу збуту (кількості збутового персоналу), розміру окремих збутових територій і визначення витрат на просування продукції тісно пов'язані. Найвідоміші три основні методи **планування кількості територій збуту** і відповідно кількості персоналу збутового відділу:

- метод розподілу (*breakdown method*);
- метод визначення обсягу робіт (*workload method*);
- метод збільшення (*incremental*).

Метод розподілу полягає в оцінюванні середнього обсягу продажу окремим менеджером зі збуту. На основі цього визначають необхідну кількість менеджерів зі збуту на певній території.

Метод визначення обсягу робіт виходить з того, що всі працівники відділу збуту повинні виконувати однаковий об'єм роботи. Керівництво оцінює загальний обсяг робіт, необхідний, щоб обслуговувати ринок, беручи до уваги кількість покупців, частоту й тривалість спілкування з ними. З метою планування необхідної кількості збутового персоналу ця оцінка ділиться на обсяг роботи, яку повинен виконати окремий менеджер.

Основна ідея *методу збільшення* під час планування кількості персоналу відділу збуту полягає в тому, що необхідно збільшувати кількість збутових працівників доти, доки додатковий прибуток, що отримується підприємством після такого збільшення, перевищує додаткові витрати, пов'язані з найманням ще одного працівника відділу збуту. Хоча цей метод є концептуально правильним, він найскладніший для впровадження.

Після того, як кількість збутових територій визначено (за кількістю необхідного персоналу), окреслюють індивідуальні збутові території. Для цього:

а) обирають базову одиницю контролю (район, область, регіон);

б) оцінюють ринковий потенціал кожної базової одиниці контролю;

в) проводять пробне об'єднання базових одиниць контролю в територію збуту;

г) аналізують «робоче навантаження» на кожну збутову територію;

д) проводять корегування пробних збутових територій, з урахуванням потенціалу збуту й особливостей роботи на певних територіях;

є) призначають менеджера зі збуту для кожної збутової території.

Тема 4 Планування збуту продукції (послуг)

Загалом процес планування збуту складається з п'яти етапів, які можна виразити у вигляді запитань:

1. Де ми перебуваємо зараз? (аналіз).
2. Куди ми йдемо? (прогноз тенденцій).
3. Де ми прагнемо бути? (цілі).
4. Яким чином ми туди прийдемо? (плани збуту).
5. Як ми дізнаємося, що йдемо саме туди? (контроль).

Основні проблеми планування збуту, які виникають на підприємстві, такі:

- складання не планів, а переліків (тобто не «як», а «що»);
- працівників збуту не залучають до планування;
- поганий аналіз збуту;
- відсутність стратегії збуту;
- недостатня інформація про результати для порівняння з планом.

Плани збуту мають заповнити прогалину між кривою тенденції (де підприємство опиниться, якщо нічого не змінюватиме) та кривою цілей (де підприємство планує бути) (рис. 7.3).

Крива тенденції означає, що велику частину обсягу продажу буде досягнуто без нових заходів, тобто наявні замовники та вплив випадкових подій забезпечать значну частку збуту продукції. Крива цілей та плани збуту (заповнення прогалини) повинні бути узгоджені, тобто цілі мають бути досяжними, виходячи із визначених планів збуту. Цілі, не пов'язані з тенденціями збуту або планами збуту, призводять до провалу.

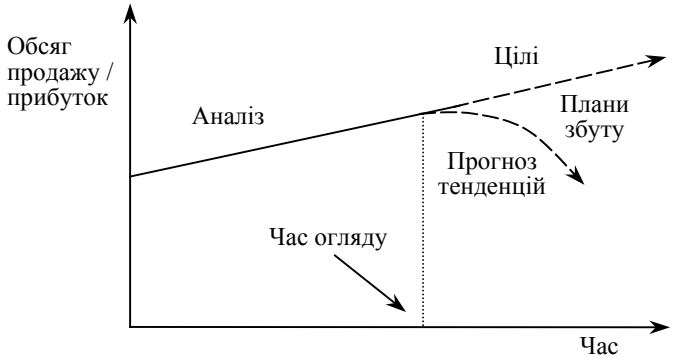

Рис. 7.3. Діаграма планів збуту для досягнення цілей підприємства

Прогнозування обсягів збуту охоплює визначення кількості покупців на основі властивостей товару й умов купівлі. Прогнози необхідні для визначення реальних дій підприємства та можуть допомогти плановикам обґрунтувати й прийняти рішення про те, якого розміру завод побудувати, скільки придбати обладнання, скільки найняти працівників, який обсяг реклами розмістити, яку ціну встановити тощо.

Розроблення стратегії збуту та планування збутової діяльності підприємства залежить насамперед від потенціалу клієнта (спо-

живача) на певній збутовій території та від наявності в підприємства конкурентних переваг чи недоліків стосовно цього клієнта (тобто територіальна близькість розміщення, швидкість доставки, налагоджені зв'язки тощо) (табл. 7.3).

Одним з основних питань щодо ефективного управління збутом є забезпечення реалістичності, справедливості й мотиваційності системи встановлення норм збуту та планування збуту.

Таблиця 7.3

МАТРИЦЯ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З КЛІЄНТОМ (СПОЖИВАЧЕМ)

Потенціал клієнта	Високий	***Можливості*** Клієнт перспективний. Підприємство має перевагу в його обслуговуванні ***Стратегія*** Виділити значні ресурси з метою максимального використання конкурентної переваги	***Можливості*** Клієнт може бути перспективним. Підприємство має подолати свої конкурентні недоліки й підсилити конкурентну позицію ***Стратегія*** Спрямувати більше ресурсів, щоб поліпшити ситуацію або переключити ці ресурси на іншого клієнта
	Низький	***Можливості*** Клієнт має стабільний попит на продукцію, і при цьому в підприємства є переваги в його обслуговуванні ***Стратегія*** Визначити помірний рівень витрат на обслуговування, щоб зберегти наявну перевагу	***Можливості*** Клієнт неперспективний, його потенціал низький, і підприємство має конкурентні недоліки в його обслуговуванні ***Стратегія*** Виділяти мінімум ресурсів на роботу з цим клієнтом чи взагалі припинити співпрацю з ним
		Наявні	Незначні або немає
	Конкурентні переваги підприємства в обслуговуванні клієнтів		

Типова система встановлення норм «згори вниз» може призвести до:

- встановлення нереально високих норм збуту, порівняно з потенціалом території;
- встановлення нереально низьких норм збуту там, де існує великий потенціал;

• високої плинності кадрів;

• низького морального духу, спричиненого незалученням працівників до встановлення норм.

Компанії намагаються розв'язувати такі проблеми за допомогою різноманітних методів розподілу норм, наприклад:

• однакові норми для всіх працівників;

• норми розподіляють залежно від кількості населення збутових територій;

• норми розподіляють на підставі індексу купівельної спроможності;

• норми розподіляють на основі розрахунків обсягу ринку;

• норми розподіляють на основі попередніх результатів збутової діяльності.

Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки для конкретної компанії, але не вирішує фундаментальну проблему залучення працівників збуту до процесу встановлення норм.

Встановлення норм методом «знизу вгору» має багато переваг, порівняно з методами «згори вниз», але потребує більше часу для планування та навичок складання прогнозів (рис. 7.4).

Якщо культура компанії сприяє залученню працівників до прийняття рішень, тоді ефективне застосування підходу «знизу вгору» може мати такий вигляд:

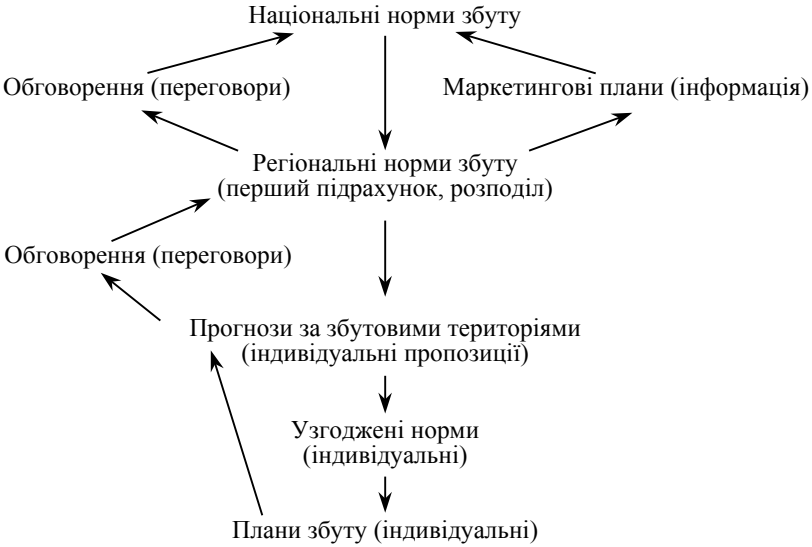

Рис. 7.4. Встановлення норм «знизу вгору»

Планування та встановлення норм збуту здійснюють так:

I. Рада директорів встановлює національні норми збуту в межах корпоративного плану на основі маркетингових планів та інформації про ринок, конкурентів, споживачів.

II. Національний керівник збуту розподіляє національні норми збуту між регіонами, але як перший підрахунок, який і є предметом обговорення (переговорів).

III. Регіональні керівники роблять запит щодо пропозицій керівників збуту для окремих регіонів.

IV. Працівники збуту подають пропозиції на основі власної оцінки потенціалу території та маркетингових планів (наприклад, пропозиція нових видів продукції, реклама, пріоритети).

V. Ці пропозиції обговорюють з регіональними керівниками.

VI. Після узгодження норм складають індивідуальні плани збуту, що описують способи виконання норм.

Якщо культура компанії сприяє здійсненню цього процесу, індивідуальні пропозиції іноді перевищуватимуть національні та регіональні норми (мотивація: успіх, залучення до прийняття рішень). Відмінності в плануванні за методами «згори вниз» та «знизу вгору» ілюструє табл. 7.4.

Таблиця 7.4

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ

Характеристики методів планування	«Згори вниз»	«Знизу вгору»
Норми	Розподіляються	Пропонуються
Знання ринку	Погане	Добре
Навички складання прогнозів	Низькі	Високі
Контроль за використанням ресурсів	Фіксований	Гнучкий
Плани заходів	Необов’язкові	Обов’язкові
Терміни	Пізніше	Раніше
Відповідальність	Низька	Висока
Орієнтація на ринок	Ні	Так
Управління збутом	Результати	Види діяльності
Акцент	Переліки	Плани
Мотивація	Низька	Висока

Плани збуту досягають найкращих результатів, коли вони:

- мають єдину форму, щоб керівники та працівники відділів збуту розглядали однакові питання;
- мають форми аналізу, щоб полегшити заповнення;
- стислі та по суті;
- гнучкі, щоб за потреби їх можна було змінювати;
- творчі, з достатньою кількістю заходів для заповнення прогалини: обсяг продажу / прибуток;
- цілеспрямовані, щоб працівники збуту зосереджували увагу на найкращих замовниках і видах продукції з погляду прибутку чи досягнення інших цілей.

Правильне планування збуту продукції на кожному підприємстві забезпечує комплексне рішення таких виробничо-господарських і фінансово-економічних завдань:

— своєчасне виконання виробничих замовлень з урахуванням ступеня їхньої терміновості;

— раціональне використання наявних матеріальних і трудових ресурсів;

— скорочення матеріальних запасів і поліпшення їх обернення;

— оптимальний розподіл перевезень між різними видами і типами транспортних засобів;

— підвищення якості виконання робіт і обслуговування споживачів.

На зміст плану збуту продукції вирішальний вплив здійснює:

- механізм господарювання в країні;
- система господарських зв'язків (договорів) підприємства;
- технічне оснащення структурних підрозділів фірми;
- послуги сторонніх організацій: консалтингові, наукові, маркетингові.

План збуту повинен бути максимально обґрунтованим. Інформація для розробки плану збуту повинна бути максимально достовірною, повною й точною. Інакше може виникнути ситуація невірогідності плану збуту, що загрожує негативними наслідками для підприємства.

Так, якщо план збуту виявився завищеним, то в підприємства зростають витрати на зберігання продукції й стимулювання збуту, що приводить до збільшення витрат, у тому числі на одиницю продукції, і відповідно до зниження прибутку.

Якщо план збуту виявився заниженим, то для підприємства це буде означати: втрату частки ринку; необхідність збільшення об-

сягу виробництва за рахунок понаднормової роботи або залучення додаткової робочої сили; зміна плану постачання.

План збуту, як правило, включає ряд розділів.

1. Продукція, її види й обсяг збуту за періодами. Планування обсягу збуту провадиться за видами продукції в натуральних, а потім, після обґрунтування ціни, у вартісних одиницях виміру. Ураховується асортимент і частка кожного виду продукції, тобто структура продукції, що випускається.

2. Ціноутворення. Усі розрахунки цього розділу проводяться в порівнянних цінах. Для визначення ціни використовують такі основні методи: витратний («собівартість плюс»); орієнтація на ринкову ціну, тобто ціну, обумовлену співвідношенням споживчого попиту та товарної пропозиції ринку; використання середньогалузевих цін; орієнтація на ціни продукції підприємств-конкурентів або цінового лідера.

3. Нові види продукції. Робота з новою продукцією включає ряд етапів, частина з яких стосується безпосередньо маркетингу й збуту: вивчення ринку, підготовка програми ринкових випробувань, підготовка докладного плану маркетингу й т. д.

4. Канали розподілу продукції. Цей розділ плану збуту може включати кілька підрозділів.

5. Умови збуту продукції. Цей розділ плану збуту передбачає: умови оплати продукції; систему знижок і надбавок; систему господарських зв'язків.

6. Витрати обігу. Розрахунок витрат обігу зі збуту може бути частиною загального плану витрат обігу фірми.

7. Організація збуту, у тому числі сервіс. Розділ складають менеджери відділу збуту за узгодженням з економічними службами. Він охоплює: просування продукції; систему розповсюдження продукції; міри стимулювання збуту; навчання персоналу зі збуту; сервісні послуги (до й після продажу).

8. Якість продукції й обслуговування. Цей розділ передбачає дотримання і контроль за обговореними в контрактах стандартами продукції: їхня відповідність діючим стандартам, а також передбаченим моделям, розмірам, кольорам, упакуванню та ін.

Плани збуту — це система показників, які характеризують асортимент, кількість і якість продукції, яку треба поставити в плановому періоді. Вони включають плани реалізації, поставки та відвантаження.

Величина збуту пов'язана з обсягами незавершеного виробництва в даний період (рік, квартал, місяць). Обсяг товарної продукції при цьому буде такий:

$$Q_m = В_в - В_{нзв}, \quad (11)$$

де $В_в$ — валовий обсяг випуску продукції за конкретний період;

$В_{нзв}$ — обсяг незавершеного виробництва.

План поставки — це сукупність планово-розрахункових документів, у яких зазначається перелік готової продукції, яку потрібно відправити покупцям у кількості, в асортименті і в термін, обумовлений і вказаний у контрактах і замовленнях, з урахуванням вимог покупців.

Загальний обсяг поставки в плановому періоді визначається за формулою:

$$P = З_п + Q_т - З_к, \quad (12)$$

де P — загальний обсяг поставки готової продукції;

$З_п$; $З_к$ — залишки на початок і кінець планового періоду;

$Q_т$ — загальний обсяг продукції, вироблений на підприємстві.

Залежно від деталізації номенклатури продукції, яка поставляється, розробляють плани поставок у груповій номенклатурі і в розгорнутій номенклатурі, тобто асортиментні плани поставок.

План реалізації — це документ, у якому в грошовому вимірі зазначається можливий обсяг розподілу виробленої та реалізованої продукції (робіт) у плановому періоді.

У грошовому вимірі обсяг реалізації розраховується таким способом:

$$В_р = Q_m + З_н - З_к + d_n - d_k, \quad (13)$$

де $В_р$ — вартість реалізованої продукції;

Q_m — обсяг товарної продукції в грошовому вимірі;

$З_н$; $З_к$ — залишки товарної продукції на початок і кінець періоду (її вартість);

d_n; d_k — дебіторська заборгованість на початок і кінець періоду, який аналізується.

Дані про обсяги очікуваних залишків готової продукції на початок планового періоду формуються розрахунками:

$$З_п = З_ф + Q_{от} - P_о, \quad (14)$$

де $З_ф$ — обсяг фактичних залишків готової продукції на перше число місяця, у якому планується діяльність;

$Q_{от}$ — очікуваний обсяг товарної продукції, який буде виготовлений у той час, на який визначені фактичні залишки і початком планового періоду;

P_o — очікуваний обсяг поставки за цей самий час.

Розраховуючи залишки готової продукції на складах, необхідно старанно аналізувати відповідні показники діяльності підприємства: фактичний стан залишків незавершеного виробництва й нереалізованої продукції на останню звітну дату, виконання планів поставки й реалізації за поточний період, відхилення планових показників від фактичних.

План відвантаження передбачає підготовку необхідних документів, транспортних засобів, затарювання продукції та її відвантаження в термін згідно з угодою зі споживачем.

Розробка плану реалізації продукції (плану продажів) є завершальним етапом складання виробничої програми підприємства. Водночас план реалізації продукції є основою для складання загальногосподарських і внутрішньофірмових кошторисів витрат на виробництво й реалізацію продукції. У будь-якому плані реалізації, як правило, зазначається кількість продукції кожного виду, а також робіт і послуг, які будуть реалізовані в майбутньому періоді.

За рівномірних поставок планований обсяг продажів (Ппр) на плановий період можна визначити шляхом множення середньодобового випуску продукції (Вс) на період часу (Tпер):

$$\text{Ппр} = \text{Вс} \cdot T\text{пер}. \qquad (15)$$

За нерівномірного або нестабільного виробництва, яке піддається сезонним коливанням, план реалізації зазвичай складають щомісяця.

Показник обсягу реалізації продукції пов'язує кожне підприємство з усіма його споживачами на відповідних ринках збуту. Реалізованою вважається продана готова (товарна) продукція. Її показник включає не тільки обсяг виробленої в плановому році нової продукції, але й залишки нереалізованої в минулому (звітному) році готової продукції. У загальному вигляді річний обсяг реалізації розраховується за формулою:

$$\text{РП} = \text{ТП} + \text{НРПн} - \text{НРПк}, \qquad (16)$$

де РП — планований річний обсяг реалізації;

ТП — плановий обсяг товарної продукції;

НРПн — залишки готової (нереалізованої) продукції на початок року;

НРПк — залишки готової (нереалізованої) продукції на кінець року.

Нереалізована продукція включає готову продукцію на складі й відвантажену, але не оплачену продукцію.

Плановий обсяг збуту продукції визначається за діючими цінах на момент складання плану. Фактичний обсяг реалізованої продукції визначається:

- за фактично діючими протягом звітного періоду цінами для розрахунку валового прибутку від реалізації продукції;
- за плановими цінами — для оцінки виконання плану зі збуту.

Сукупний обсяг продажу продукції в плановану роцi визначається за всіма видами й строками поставок продукції, а також умовами її оплати й відвантаження, погодженими зі споживачами.

Планування та проведення заходів зі стимулювання збуту має своїх прихильників і противників. Останні вважають, що знижки, подарунки, лотереї тощо шкодять іміджу товару. Якщо продукт справді якісний, він матиме попитом без будь-яких акцій. Крім того, споживач може звикнути до вигідних умов купівлі й відмовитися купувати товар без додаткових бонусів. Прихильники регулярного проведення акцій уважають, що це — необхідний елемент конкурентної політики, без них продукт (особливо, якщо він позиціюється не в преміум-сегменті) не продаватиметься належним чином.

Кожне підприємство по-своєму планує періодичність та обсяги проведення різноманітних промо-акцій. Це залежить від багатьох факторів: розміру підприємства, його спеціалізації, іміджу та продукції, інтенсивності конкуренції, цілей тощо. Найтиповішими «датами» планування проведення заходів зі стимулювання збуту є свята, початок чи кінець сезону, пік сезону (для товарів, попит на які зазнає впливу сезонних коливань). Акції, що проводяться в сезон, мають великий потенціал повернення вкладених коштів. Адже споживач готовий купити продукт і просто обирає між різними торговельними марками. Є сенс планувати промо-акції наприкінці чи на початку сезону, оскільки це дає можливість збільшити період інтенсивного збуту низки продуктів або згладити спад продажу наприкінці сезону. Крім цього, плануючи дати проведення промо-акцій, не варто концентруватися тільки на сезонності, слід враховувати також дії конкурентів (які, наприклад, можуть організовувати ці заходи значно частіше).

Резюме

Для більшості вітчизняних підприємств маркетингове управління стає однією з умов виживання й успішного функціонування. Забезпечення ефективності такого управління вимагає вміння передбачати ймовірний майбутній стан підприємства й навколишнього середовища, у якому воно функціонує, вчасно попереджати можливі збої та зриви в роботі. Це досягається за допомогою прогнозування як планової, так і практичної роботи підприємства в усіх напрямах його діяльності, зокрема, у сфері прогнозування збуту продукції (товарів, робіт, послуг).

Розмаїття проблем, що виникають під час забезпечення життєдіяльності підприємства і є предметом прогнозування, призводить до появи значної кількості різноманітних прогнозів, що розробляються на основі визначених методів прогнозування. Оскільки сучасна економічна наука має у своєму розпорядженні безліч методів прогнозування, кожен менеджер і фахівець із планування повинен володіти навичками прикладного прогнозування, а керівник, відповідальний за прийняття стратегічних рішень, має до того ж уміти робити правильний вибір методу прогнозування. Розроблені прогнози продажів використовують потім для складання планів збуту.

Нижче представлено один з можливих варіантів змісту плану збуту й етапів його розробки.

1. Аналіз ринкових можливостей компанії. Аналіз продажу для прийняття управлінських рішень.

2. Вивчення й прогнозування попиту (збір і аналіз даних, які використовують для планування збуту продукції; складання прогнозу споживчого попиту; методи дослідження даних і прогнозування попиту).

3. Розробка збутової програми потребує визначення:

- видів продукції для збуту;
- каналів збуту;
- форм організації збуту.

4. Планування рекламних заходів і рекламного бюджету.

5. Планування ціни продажу.

6. Остаточне формування плану збуту:

- планування обсягу збуту продукції в натуральному вираженні;
- планування асортиментних поставок продукції в розрізі споживачів, регіонів тощо;
- строковий розподіл плану збуту продукції (планування збуту за кварталами, місяцями й тижнями);
- планування обсягу збуту продукції у вартісному вираженні;
- планування величини збутових запасів;
- планування укладання угод і розробка інструкцій щодо знижок, термінів і умов платежу.

7. Планування збутових витрат.

Далі необхідно розробити питання організації плану збуту та його реалізації, а також контролю за ходом виконання плану та його своєчасним корегуванням.

Таким чином, перш ніж орієнтувати дії працівників маркетингових служб збуту на досягнення цілей підприємства (і насамперед маркетингових цілей) необхідно забезпечити реалізацію функції прогнозування.

Сучасний досвід організації збутової діяльності ряду вітчизняних підприємств демонструє, що сьогодні роль керівника служби збуту, з одного боку, стала значимішою, оскільки саме на нього покладається вся відповідальність за реалізацію виготовленої продукції й надходження коштів; з другого боку, він, як і раніше, майже позбавлений будь-яких важелів впливу на виробничий процес. Навіть планування, яке здійснюється на замовлення, може бути скореговане виробниками.

Прогноз збуту — це оцінка в грошових чи натуральних одиницях обсягів збуту на певний майбутній період, на основі якої розробляють план збуту й маркетингу. Це може бути прогноз для цілого ринку або для будь-якої його частки. Прогноз збуту розробляють для певного товару чи товарної групи, географічного регіону, часового періоду й узгоджують з маркетинговим планом. Якщо змінюється розроблений маркетинговий план, то трансформується й прогнозований продаж.

Плани збуту — це система показників, які характеризують асортимент, кількість і якість продукції, яку треба поставити в плановому періоді. Вони включають плани реалізації, поставки та відвантаження.

План поставки — це сукупність планово-розрахункових документів, у яких зазначається перелік готової продукції, яку потрібно відправити покупцям у кількості, в асортименті і в термін,

обумовлений і вказаний у контрактах і замовленнях, з урахуванням вимог покупців.

План реалізації — це документ, у якому в грошовому вимірі зазначається можливий обсяг розподілу виробленої та реалізованої продукції (робіт) у плановому періоді.

План відвантаження передбачає підготовку необхідних документів, транспортних засобів, затарювання продукції та її відвантаження в термін згідно з угодою зі споживачем.

Терміни і поняття

Квота на продаж (частка збуту) — це обсяг реалізації певної кількості товару, що поставлена перед конкретним виробництвом, підрозділом компанії чи торговим представництвом.

Плани збуту — це система показників, які характеризують асортимент, кількість і якість продукції, яку треба поставити в плановому періоді. Вони включають плани реалізації, поставки та відвантаження.

План поставки — це сукупність планово-розрахункових документів, у яких зазначається перелік готової продукції, яку потрібно відправити покупцям у кількості, в асортименті і в термін, обумовлений і вказаний у контрактах і замовленнях, з урахуванням вимог покупців.

План реалізації — це документ, у якому в грошовому вимірі зазначається можливий обсяг розподілу виробленої та реалізованої продукції (робіт) у плановому періоді.

План відвантаження — передбачає підготовку необхідних документів, транспортних засобів, затарювання продукції та її відвантаження в термін згідно з угодою зі споживачем.

Потенціал збуту або *ринковий потенціал* — це максимально можливий обсяг збуту для всіх фірм-продавців даного товару чи послуги в ідеальних умовах, відображає максимально можливий продаж для окремої фірми.

Прогноз збуту — це оцінка в грошових чи натуральних одиницях обсягів збуту на певний майбутній період, на основі якої розробляють план збуту й маркетингу.

Територія збуту — це група наявних чи потенційних клієнтів, визначених для менеджера зі збуту, філії, дилера чи дистриб'ютора на певний період.

Питання для перевірки знань

1. Визначте поняття кон'юнктури ринку.
2. Що таке кон'юнктурне дослідження? Визначте його етапи.
3. Що входить до дослідження загальноекономічної кон'юнктури, і які показники використовують для її вивчення?
4. Розробіть алгоритм прогнозування кон'юнктури ринку.
5. Що являє собою прогноз товарного ринку?
6. Які існують вимоги до прогнозу товарного ринку?
7. Що таке прогноз збуту?
8. Охарактеризуйте кількісні та некількісні методи прогнозування збуту.
9. План збуту, як правило, включає ряд розділів. Назвіть та охарактеризуйте їх.
10. Які методи планування кількості територій збуту?

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Крупна корпорація звернула увагу на раптове скорочення обсягів продажу в одного з її торгових представників. Цей працівник, який, як правило, демонструє високі показники, не впорався зі встановленою для нього квотою. Що може зробити корпорація, щоб з'ясувати причину цього провалу (чи винен у цьому сам торговий представник, чи скорочення об'ємі продажу відбулося внаслідок незалежних від нього причин)? Відповідь занотуйте.

Вправа 2

У розвинутих країнах процедури закупівлі, організовані по методу «точно в строк» (*just-in-time*), уже широко використовуються в більшості крупних фірм. Також існує тенденція до виносу виробничих потужностей якнайближче до потенційного ринку збуту з метою отримання конкурентних переваг. Наприклад, ком-

панія «*UG Ring*» (США) розташувала виробничі потужності з переробки бензолу на Алясці, поблизу від покупців, якими є автозаправні станції.

Прикладом може слугувати компанія «Permatech» (www.permatech.net), філіал компанії «*ALCOA*» (Австралія). Підприємство «*ALCOA*», використовуючи спеціальний продукт, який випускає «*Permatech*», поставляє алюмінієве литво компанії «*Briggs & Stratton*», яка відразу ж заливає його в спеціальні форми ливарень та продає підприємствам галузі машинобудування.

Як позначаються процедури закупівлі, організовані за методом «точно в строк», на продажу та збутових комунікаціях підприємств цієї галузі?

Література для поглибленого вивчення

1. *Бурцев В. В.* Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. — 48 с.

2. *Витт Юрген.* Управление сбытом / Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 112 с.

3. *Линдерс М., Фирон Х.* Управление снабжением и запасами. Логістика / Пер. с англ. — СПб.: ООО «Издательство Полигон», 1999. — 768 с.

4. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильщиков и др.; под ред А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. — 560 с.

5. Промисловий маркетинг: Підручник / Під ред. О. О. Шубіна. — К: НМЦВО МОН України; НВФ «Студцентр», 2010. — 420 с.

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

ТЕМА 1. Порівняння продажу на роздрібному і промисловому ринку. Типи продажу на промисловому ринку.
ТЕМА 2. Оптимізація процесу взаємодії фірми-продавця з організаціями-споживачами. Технологія проведення бізнес-процесу закупівлі та продажу.
ТЕМА 3. Побудова ефективної структури відділу продажу компанії B2B.
ТЕМА 4. Прогнозування попиту на ТПП та визначення місткості ринку.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- основні відмінностями між ринком засобів виробництва (*B2B*) і ринком споживчих товарів (*B2C*);
- особливості формування пропозиції та попиту на товарному ринку;
- основні відмінності між організаціями-споживачами й кінцевими споживачами;
- основні відмінності маркетингової діяльності на ринках ТПП (товарів промислової продукції) та ТКС (товарів кінцевих споживачів);
- особливості процесу взаємодії фірми-продавця з організаціями-споживачами;
- технологію проведення бізнес-процесу закупівлі та продажу;

- стадії процесу промислового продажу;
- основні фактори, які впливають на поведінку організацій-споживачів;
- алгоритм проведення бізнес-процесу закупівлі;
- процес прийняття рішення про закупівлю товару організацією-споживачем;
- етапи прийняття рішень покупцями на промисловому ринку;
- моделі поведінки споживачів у промисловому маркетингу;
- методологію побудови збутових організаційних структур.

Тема 1 Порівняння продажів на роздрібному і промисловому ринках

Ринок характеризується складною структурою, що класифікується за економічним призначенням, географічним положенням, ступенем обмеження конкуренції, галузевою належністю.

Промисловий ринок — це ринок, який включає осіб, фірми, підприємства, організації, які отримують товари та послуги для використання у виробництві, перепродажу або здачі в оренду.

Споживачами товарів на промисловому ринку є підприємства різних галузей виробництва (промислові, будівельні, громадські організації, банки, страхові та інвестиційні компанії).

Для функціонування ринку необхідна реалізація різноманітних форм власності (приватної, кооперативної, акціонерної, державної), а також наявність відповідної інфраструктури. Важливим елементом ринкової інфраструктури є ринок товарів та послуг. Для його роботи необхідні товарні біржі, оптова й роздрібна торгівля, маркетингові організації.

Основні відмінності між ринком засобів виробництва (*B2B*) і ринком споживчих товарів (*B2C*) стосуються **об'єкта купівлі-продажу** (на першому — це предмети та знаряддя праці, на другому — предмети споживання), **суб'єктів**, які здійснюють акти купівлі-продажу (на першому — це підприємства-виробники й споживачі, оптові торгівельні організації, підприємства та організації сфери виробничих та соціальних послуг, державні організа-

ції, некомерційні організації, на другому — організації роздрібної торгівлі та громадяни) і **цільового призначення об'єктів купівлі-продажу** (на ринку засобів виробництва їх використовують для виробничого споживання чи перепродажу, на споживчому — для кінцевого споживання). Для чіткішого уявлення про ці відмінності розглянемо загальну схему формування пропозиції й попиту на товарному ринку (рис. 8.1).

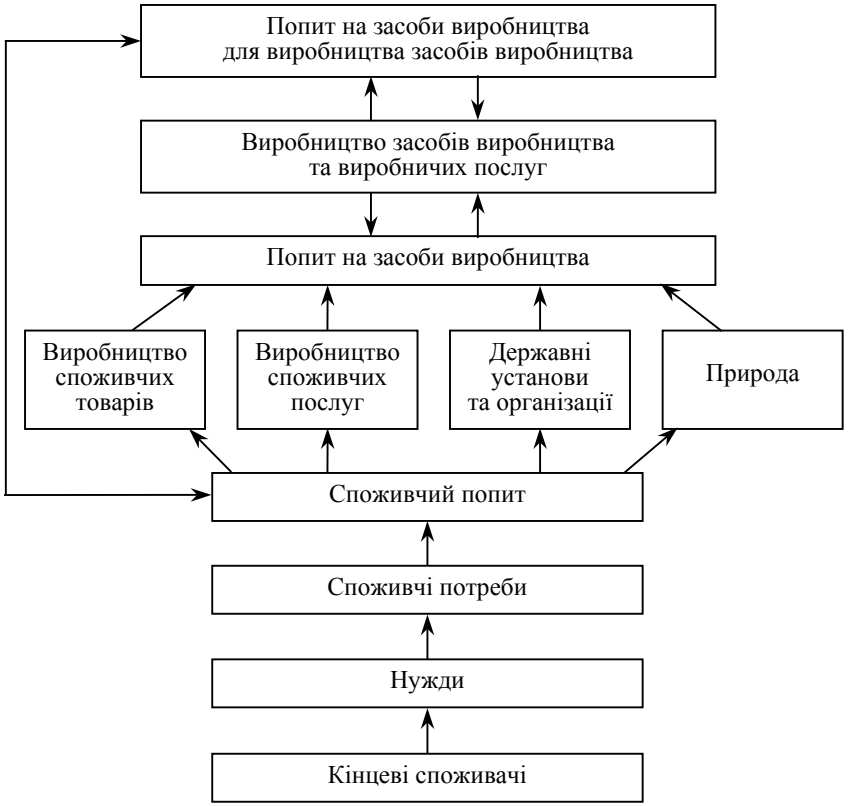

Рис. 8.1. Формування пропозиції і попиту на товарному ринку

Як видно з наведеного рисунку вихідною категорією формування попиту як однієї з найважливіших детермінант його кон'юнктури є нужди людини. Усвідомлена суб'єктом нужда стає потребою. Потреби, на відміну від нужд, як соціально-економічна категорія характеризуються цілком конкретним змістом. У більшості випадків вони можуть бути кількісно виміряні та якіс-

но оцінені. Їх задоволення — це спосіб існування людини як соціальної індивідуальності, так і суспільства в цілому. Різноманітні види людських нужд можуть бути задоволені за рахунок різних суб'єктів: природи, державних та інших некомерційних організацій, підприємств сфери соціальних послуг та підприємств-виробників споживчих товарів.

Але для того, щоб виконувати функції щодо забезпечування нужд споживачів, зазначені суб'єкти самі відчувають потреби, тобто формують попит у засобах виробництва цих товарів та послуг. Названі потреби реалізуються у вигляді пропозиції засобів виробництва та виробничих послуг, які виробники споживчих товарів та соціальних послуг повинні спожити в процесі їх виготовлення. Самі виробники засобів виробництва та виробничих послуг також формують значну частину попиту на засоби виробництва, необхідні їм для здійснення процесу виробництва засобів виробництва та виробничих послуг. Нарешті, попит на засоби виробництва та виробничі послуги формується в організаціях оптової торгівлі, які приймають на себе значну частину роботи з їх доведення від виробників до конкретних споживачів. Значна частка товарного ринку та ринку послуг спеціалізована на здійснення операцій з купівлі-продажу засобів виробництва. Саме вона і є об'єктом дії маркетингу засобів виробництва.

Отже, *ринок засобів виробництва й виробничих послуг являє собою сукупність економічних відносин між виробниками та споживачами товарів і послуг виробничо-технічного призначення у сфері обігу, забезпечуючи безперервність процесу відтворення*. При цьому йдеться про ті товари й послуги, які постійно професійно споживаються для забезпечення функціонування бізнесу в споживачів даного ринку.

Маркетинг засобів виробництва і виробничих послуг — це процес планування й управління розробкою виробів і послуг, ціновою політикою, просуванням товарів і збутом для досягнення різноманітних благ, що задовольняють виробничі й професійні потреби підприємств і організацій-виробників різноманітних товарів і послуг, невиробничої сфери та торгівлі. Він повинен максимально забезпечити задоволення зазначених потреб на кращих, ніж у конкурентів, умовах і допомогти досягненню комерційного успіху підприємством, що його використовує.

Здійснюючи маркетинг засобів виробництва й виробничих послуг, необхідно розуміти, що організації-споживачі відрізняються від кінцевих споживачів низкою важливих аспектів. У табл. 8.1 наведено зазначені відмінності.

Таблиця 8.1

ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЯМИ-СПОЖИВАЧАМИ І КІНЦЕВИМИ СПОЖИВАЧАМИ

Організації-споживачі	Кінцеві споживачі
I. Відмінності в придбанні:	
Купують для використання в подальшому виробництві чи перепродажу іншим споживачам. Часто купляють обладнання, сировину, напівфабрикати. Купують на основі специфікації і технічних даних. Майже завжди приймають рішення про купівлю колективно. Найчастіше попередньо досліджують ціну та постачальників. Часто орендують обладнання замість його купівлі. Часто використовують конкурентні торги та переговори	Купують тільки для особистого домашнього чи сімейного використання. Купують лише готову продукцію. Купують на основі опису, моди чи стилю. Найчастіше купівля ґрунтується на індивідуальному рішенні. Ціна найчастіше досліджується під час покупки
II. Відмінності в ринках:	
Попит похідний від попиту кінцевих споживачів. Попит суттєво залежить від циклічних коливань. Організації-покупці малочисельні порівняно з кінцевими споживачами. Використовують під час закупівлі кваліфікованих постачальників. Канали товароруху коротші, ніж на споживчому ринку. Часто вимагають особливого сервісу. Часто можуть самі виробляти необхідні засоби виробництва як альтернативу їх закупівлі	Попит первинний. Попит мало залежить від циклічних коливань. Багаточисельніші. Здійснюють закупівлю особисто. Канали товароруху довші й складніші

Специфічні особливості суб'єктів ринку засобів виробництва та виробництва послуг, відмінності в ринках та об'єктах закупівлі породжують специфічність маркетингу засобів виробництва. Займаючись промисловим маркетингом фірма дещо інакше будує свою діяльність, ніж на споживчому ринку, що зумовлено як природою ринків так і призначенням використання товару.

Основні відмінності між споживчим ринком і ринком організацій-споживачів та маркетинговими зусиллями, які докладаються на цих ринках, наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКАХ ТПП (товарів промислової продукції) та ТКС (товарів кінцевих споживачів)

Ознака порівняння	Характеристика ТКС	Характеристика ТПП
Товар	Стандартна форма. Сервіс має середнє значення. Низька вартість, значна кількість	Технічніше за своєю природою, складні. Особливістю є стандартизація, яка здійснюється на державному або навіть на міжнародному рівні. Конкретна форма часто змінюється за бажанням споживачів. Висока вартість, незначна кількість. Дуже важливий супутній сервіс. Наявність специфікацій, конструкторської документації
Ціна	Прейскурантна або залежить від стратегії ціноутворення	На стандартні товари — за прейскурантом, на спеціальні — за результатами переговорів або конкурсних торгів
Просування	Акцент на рекламу, *PR*, стимулювання збуту	Акцент на особистий продаж і технічне консультування, пряме рекламне звернення (директ-мейл), участь у виставках
Розподіл	Через посередників	Канали коротші. Частіше використовуються спеціалізовані постачальники й збутовики
Відносини	Відносини нетривалі, контакти тимчасові	Відносини тривалі, багатосторонні, сервіс, оренда обладнання
Процес прийняття рішення клієнтом	Рішення приймаються індивідуально чи на рівні сім'ї. Мотиви купівлі часто ірраціональні (смаки, мода, вплив інших людей)	Рішення приймаються колегіально за участю багатьох членів організації. Використовуються специфікації, різнопланова технічна й економічна інформація, мотиви купівлі мають раціональний характер
Ринки, споживачі, попит	Значна кількість споживачів. Попит безпосередній, значною мірою залежить від цін. Покупці — кінцеві споживачі, які купують товари для особистого, домашнього чи сімейного використання	Споживачі концентруються в конкретних регіонах. Попит є похідним від попиту кінцевих споживачів, змінюється в значному діапазоні, менш залежний від цін. Кількість споживачів незначна. Покупці — комерційні фірми, установи, які ставлять перед собою мету отримання прибутку. Купують товари для виробничого використання чи перепродажу

Використовуючи інформацією табл. 8.1 та 8.2 можна навести деякі приклади. Фірма виробляє автопокришки для автомобілів і пропонує їх як на споживчому ринку, так і на ринку організацій-споживачів. На ринку ТПП — найважливіше для виробника заключити контракт з одним-двома потужними виробниками автомобілів.

Попит на ТПП є похідним від попиту ТКС, тому, наприклад, поки кінцевий споживач не буде чутливим до ціни на мобільні телефони, доти виробник не чутливий до ціни на електронні компоненти.

Попит на ТПП, а особливо на капітальне майно, дуже реагує на найменші варіації в кінцевому попиті. Тобто незначні зміни в кінцевому попиті на товари з високим ступенем переробки можуть призвести до значних змін у попиті організацій-споживачів (принцип акселерації).

Таким чином, спеціалісти-маркетологи, які займаються промисловим маркетингом, повинні знати найголовніші відмінності між ринками ТПП та ТКС.

Тема 2 *Оптимізація процесу взаємодії фірми-продавця з організаціями-споживачами. Технологія проведення бізнес-процесу закупівлі та продажу*

У межах такої обширної сфери діяльності, як промисловий збут, функціонує широке коло професій, що передбачає наявність у працівників істотно різних навичок і кваліфікації. У авторів трапляються описи понад ніж 100 способів можливої класифікації робіт, виконуваних у сфері промислових продажів. Одну з найпопулярніших класифікацій було запропоновано Ньютоном [4]. У ній розрізняють чотири типи промислових продажів, характерних для багатьох галузей.

1. Продаж підприємствам торгівлі (*trade selling*). Найважливіший обов'язок збутового персоналу — нарощування продажів існуючим і потенційним клієнтам шляхом надання їм допомоги, пов'язаної з просуванням відповідних товарів і послуг на ринок. До торгових підприємств належать реселери — компанії роздрібної торгівлі та дистриб'ютори. Торговий представник компанії «*Procter & Gamble*», який продає мило та інші миючі засоби тор-

говому персоналу мережі роздрібної торгівлі, слугує прикладом персоналу, зайнятого таким продажем.

2. Місіонерський продаж (*missionary selling*). Найважливіший обов'язок збутового персоналу — нарощування продажів існуючим і потенційним клієнтам шляхом надання інформації про відповідні товари та іншої допомоги, пов'язаної з особистими продажами. Торгові представники-місіонери часто не займаються безпосереднім прийомом замовлень від клієнтів. Їхнє завдання полягає в тому, щоб переконати останніх купити продукцію своєї фірми в дистриб'юторів або інших оптових постачальників. Приклад місіонерського продажу — дії торгових представників пивоварних компаній, які звертаються до власників барів і ресторанів і вмовляють їх замовити деяку конкретну марку пива в місцевого дистриб'ютора, а також дії так званих «деталізаторів» (*detailers*), які звертаються до лікарів як торгові представники фармацевтичних компаній [4].

3. Технічний продаж (*technical selling*). Найважливіший обов'язок збутового персоналу — нарощування обсягів продажу вже виявленим і потенційним клієнтам шляхом надання їм технічної і проектної інформації та відповідної допомоги. Інженери й технічний персонал, наприклад торгові представники компаній верстатобудівних або компаній, що виробляють комп'ютерне устаткування, — це зразок персоналу, який займається технічним продажем.

4. Продаж новим клієнтам (*new business selling*). Найважливіший обов'язок торгових представників — виявлення нових клієнтів і отримання від них замовлень.

Кожен тип роботи у сфері збуту перебуває дещо інші види діяльності й вимагає особливих навиків, кваліфікації та підготовки. Незважаючи на те що матеріал цього розділу присвячено переважно управлінню продажами на промисловому ринку, особливу увагу ми також приділятимемо унікальним проблемам, пов'язаним з управлінням людьми, що виконують інші типи робіт у сфері збуту.

Стадії процесу промислового продажу

Хоча важливими складовими роботи торгового представника компанії може бути досить широке коло аналітичних і адміністративних обов'язків, головна мета більшості робіт у сфері збуту полягає в безпосередній взаємодії з уже існуючими або потенційними клієнтами компанії. Багато вчених запропонували кон-

цептуальні схеми, що відображають різні стадії процесу продажу й певні види діяльності, пов'язані з кожною з них. Суть більшості цих схем можна підсумувати, представивши окремі **стадії процесу продажу** у вигляді етапів, схематично показаних на рис. 8.2:

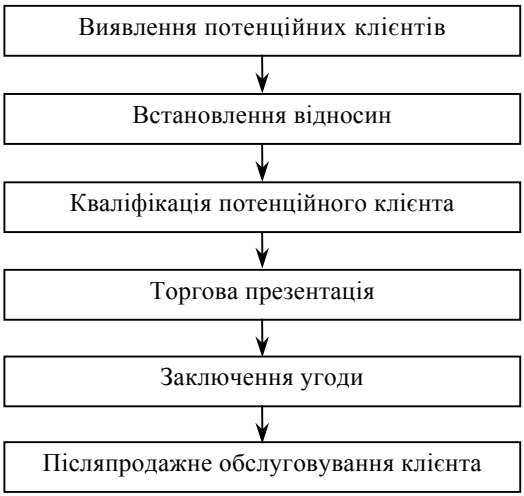

Рис. 8.2. Стадії процесу продажу

Незважаючи на те, що процес продажу включає лише кілька окремих етапів, пов'язані з кожним з них конкретні види діяльності, а також спосіб виконання останніх значною мірою залежать від конкретного типу роботи зі збуту (наприклад, торговий представник, який займається місіонерським продажем, торговий представник, який займається продажем підприємствам торгівлі). Отже, програма продажів фірми повинна включати логіку управління клієнтами, якою міг би керуватися кожен торговий представник, і гарантувати, що вся збутова діяльність повністю відповідає фірмовій стратегії маркетингу та управління рішеннями з роботи з клієнтами.

Виявлення потенційних клієнтів. У багатьох типах продажу виявлення потенційних клієнтів (*prospecting*) належить до дуже важливих видів діяльності, які також можуть принести значне розчарування від продажу, особливо коли йдеться про продавців-початківців. Спроби виявлення потенційних клієнтів часто викликають реакцію категоричного неприйняття, і шанси

на отримання негайної віддачі виявляються мінімальними. Проте вміння знаходити нових клієнтів нерідко стає очевидною ознакою, що дозволяє відрізнити ефективного продавця від неефективного.

У деяких видах бізнесу, пов'язаних із продажем споживчих товарів, виявлення потенційних клієнтів є елементарним розглядом можливих варіантів: ходіння від будинку до будинку і спроба вступити в контакт із господарями. Але в більшості випадків цільовий ринок буває досить вузьким, і торговому представнику доводиться шукати потенційних клієнтів лише всередині відповідного цільового сегмента. Для виявлення відповідних потенційних клієнтів торгові представники компаній використовують безліч джерел інформації, зокрема довідники, що випускаються різними торговими асоціаціями й галузями, звичайні телефонні довідники, відомості, одержані від своїх колег, клієнтів, постачальників, співробітників своєї компанії, які працюють в інших підрозділах, усілякі соціальні та професійні контакти.

Для виявлення потенційних клієнтів багато фірм використовують телемаркетинг. *Висхідний телемаркетнг* (*outbound telemarketing*) передбачає звернення до потенційних клієнтів у них вдома або в офісі з метою або здійснити продаж, або призначити зустріч з ким-небудь з торгових представників компанії.

Вхідний телемаркетинг (*inbound telemarketing*), тобто звернення потенційних клієнтів за безкоштовним номером для отримання додаткової інформації, використовується під час виявлення й кваліфікації потенційних клієнтів.

Потенційний клієнт телефонує в компанію, щоб одержати додаткову інформацію про ті товари або послуги, що його цікавлять, торговий представник намагається зрозуміти ступінь його зацікавленості й визначити, чи відповідає даний клієнт «вимогам» («кваліфікаціям»), що їх компанія висуває до нових клієнтів.

Якщо потенційний клієнт відповідає кваліфікаціям компанії, інформація про нього передається відповідному торговому представнику в регіональний офіс компанії.

Інтернет також є досить зручною технологією для виявлення потенційних клієнтів. Дедалі більша кількість фірм пропонує іншим компаніям розміщувати в себе замовлення безпосередньо за допомогою своєї «домашньої» сторінки в *Інтернеті*, багато фірм — особливо ті, що продають відносно складні товари або послуги, — використовують свої інтернет-сайти насамперед для надання технічної інформації про свою продукцію потенційним або

вже наявним у них клієнтам. Ці фірми вимагають від своїх торгових представників супроводжувати відповіді на запити технічної інформації з боку нових потенційних клієнтів традиційнішими комерційними візитами до них.

Різновиди політики управління клієнтами, які використовує фірма, повинні враховувати відповідь на таке важливе питання, що неминуче виникає в торгових представників фірми: яким повинне бути співвідношення між виявленням потенційних клієнтів і обслуговуванням уже існуючих? Оптимальна для певної фірми політика залежить від обраної нею стратегії продажу й управління відносинами з клієнтами, від природи її бізнесу, а також від того, хто саме є клієнтами цієї фірми. Якщо стратегія фірми направлена на прискорення здійснення операцій купівлі-продажу, то її товар перебуває лише на початковій стадії свого «життєвого циклу» і належить до категорії товарів, що нечасто купуються, з тривалим терміном служби, або якщо типовий клієнт цієї фірми не вимагає особливого після-продажного обслуговування, то торгові представники цієї фірми повинні приділяти значну частину свого часу виявленню нових потенційних клієнтів. Прикладом є такі галузі, як страхування й житлове будівництво, де фірми можуть розробляти свої системи винагороди так, щоб насамперед заохочувати торгових представників, які забезпечують продаж новим клієнтам, і лише потім тих, які займаються обслуговуванням існуючих клієнтів.

Компанія, яка прагне встановити зі своїми клієнтами відносини стратегічного партнерства, призначає для кожного з них конкретного торгового представника. Фірми, яким належить значна частка ринку, а також ті, продукція яких належить до категорії товарів, що часто купуються, з нетривалим терміном служби або до категорії товарів, що вимагають після-продажного обслуговування у великих об'ємах (щоб гарантувати високий ступінь задоволеності клієнтів), повинні використовувати політику, спонукає її торгових представників приділяти основну увагу обслуговуванню вже наявних клієнтів. До цієї категорії належать виробники продуктів харчування, які продають свою продукцію мережам супермаркетів, а також фірми, що випускають окремі деталі й компоненти для інших виробників. Для деяких дуже крупних споживачів необхідне обслуговування в таких значних об'ємах, що окремому торговому представнику фірми доручають займатися виключно задоволенням його потреб. У подібних обставинах фірми прагнуть до високої спеціалізації кожного зі своїх робочих місць. При цьому частина торгових представників фірми

займається обслуговуванням тільки вже наявних клієнтів, тоді як інші витрачають свій час виключно на пошук і встановлення відносин з новими клієнтами.

Встановлення відносин. Виявивши потенційного клієнта, торговий представник повинен спробувати **встановити** з ним **відносини** (*open the relationship*). Для цього потрібно виконати дві задачі: 1) визначити, хто саме у відповідній організації має найбільший вплив і / або авторитет, щоб ініціювати процес покупки, і хто, зрештою, займатиметься покупкою даного товару; 2) викликати у фірми достатній інтерес до отримання інформації (це необхідно для того, щоб кваліфікувати відповідного потенційного клієнта як цілком перспективного). Закупівельний центр компанії часто складається зі співробітників, які відіграють різні ролі в ухваленні рішення про покупку. Таким чином, дуже важливо, щоб торговий представник виявив ключових співробітників, що відповідають за ухвалення рішення, визначив їхні інтереси та відносний ступінь їх впливу.

Компанії-продавці можуть застосувати політику (якою повинні керуватися їхні торгові представники під час встановлення відносин з потенційними клієнтами), за якої продукція, що випускається фірмою, відносно недорога й закуповується в звичайному порядку, її торговим представникам можна порекомендувати контактувати виключно з відділом закупівель. Коли йдеться про технічно складніші й дорогі товари, торговим представникам можна запропонувати виявити впливових осіб, а також осіб, які ухвалюють рішення (у різних функціональних підрозділах і на різних управлінських рівнях), і намагатися зустрітися з ними. Якщо рішення про покупку обіцяє бути досить складним і передбачає участь широкого кола співробітників організації-клієнта, фірма-продавець може прийняти на озброєння політику багаторівневого або командного продажу.

Кваліфікація потенційного клієнта. Перш ніж торгові представники компанії спробують призначити час проведення основної презентації товару потенційному клієнту або витратять значний час на спробу встановити відносини з ним бажано **кваліфікувати потенційного клієнта** (*qualify the prospect*), щоб визначити, чи можна вважати його досить перспективним. Якщо потенційний клієнт не проходить таку оцінку, витрачати час на нього недоцільно.

Кваліфікація потенційних клієнтів для деяких торгових представників є досить непростим завданням. Необхідно сформувати об'єктивне, реалістичне уявлення про вірогідність здійснення

прибуткового продажу. Процес кваліфікації передбачає отримання відповідей на три важливі питання:

- Чи дійсно цей потенційний клієнт потребує нашого товару або послуги?
- Чи зможу я донести людям, відповідальним за закупівлю, думку про необхідність придбання нашого товару або послуги, яка в результаті приведе до їх покупки?
- Чи виявиться цей продаж прибутковим для моєї компанії?

Щоб відповісти на ці питання торговий представник повинен одержати якомога ширші відомості про операції відповідного потенційного клієнта, а саме: типи продукції яка виробляється; внутрішні можливості організації; споживачів продукції; конкурентів; прогнозований майбутній попит тощо. Крім того, необхідно одержати інформацію про те, які фірми є постачальниками цього потенційного клієнта й чи не встановилися між ними особливі відносини, які утруднили б його перехід до інших постачальників. Нарешті, необхідно перевірити фінансовий стан і кредитний рейтинг потенційного клієнта.

Оскільки для кваліфікації потенційних клієнтів потрібно безліч різних типів інформації, до цього процесу — особливо коли йдеться про крупні закупівлі — залучають інші (не збутові) підрозділи компанії, зокрема, маркетинговий і фінансовий відділи, та відділ безпеки. У подібних ситуаціях збутова політика компанії має бути сформульована таким чином, щоб на її основі торговий представник міг ухвалити рішення щодо того, чи дійсно даного потенційного клієнта можна кваліфікувати як повністю перспективного. Політика фірми повинна містити мінімально прийнятні стандарти для таких показників, як щорічний об'єм закупівель (у грошовому виразі) даного потенційного клієнта за відповідною категорією товарів або кредитний рейтинг. Аналогічно деякі фірми, які намагаються не вести справи з дуже дрібними клієнтами з метою підвищити ефективність своїх операцій, пов'язаних з обробкою замовлень і доставкою готових виробів, вказують мінімальний об'єм замовлення.

Торгова презентація (*sales presentation*) складає серцевину процесу продажу. Торговий представник компанії висловлює інформацію про відповідний товар або послугу та намагається переконати потенційного клієнта стати реальним. Проведення якісних презентацій — критичний аспект роботи продавця. На жаль, багато торгових представників не приділяють цьому виду діяльності належної уваги.

Дослідження, проведені в минулому, засвідчили, що в результаті проведеного опитування керівників відділів закупівель такі

п’ять нарікань, пов’язаних з проведенням презентацій, опинилися серед поширених зауважень на адресу торгових представників компаній, з якими їм доводилося мати справу:

1. Зневажливі висловлювання про конкурентів.
2. Занадто агресивний або різкий стиль презентації.
3. Слабке знання пропонованих конкурентами товарів або послуг.
4. Слабке знання бізнесу потенційних клієнтів.
5. Погано підготовлені презентації.

Готуючись до ефективної презентації товару потенційному клієнту, необхідно вибрати оптимальну кількість співробітників фірми-покупця, які повинні бути присутніми на презентації. Оскільки в ухваленні рішення про покупку беруть участь, як правило, кілька осіб, виникає питання необхідності організовувати презентацію для всіх цих людей разом. Відповідь залежить від того, чи не розходяться інтереси членів закупівельного центру та проблеми, які їх хвилюють. Можливо, інколи розумніше спланувати серію презентацій для кожного із членів закупівельного центру окремо.

У багатьох випадках найкращим способом переконати потенційних клієнтів у перевагах певного товару є його демонстрація. Вона особливо актуальна, коли йдеться про технічно складний товар.

Різноманітні фірми використовують різну політику стосовно того, як повинна бути організована презентація товарів потенційним клієнтам, на яких моментах продажу необхідно зробити акцент і наскільки енергійно повинна бути проведена презентація. Торговим представникам, які вважають за краще особисто обходити офіси своїх потенційних клієнтів або обдзвонювати їх, нерідко рекомендується проводити одну добре відпрацьовану, енергійну презентацію перед кожним з потенційних клієнтів. Наприклад, торговий представник, який займається продажем комп’ютерної системи (забезпечення), може бути навчений спрощеному варіанту продажу, переважно виконувати роль джерела технічної інформації та рекомендацій, лише ненав’язливо «проштовхуючи» покупцям певні товари та послуги своєї компанії.

Широке розповсюдження продажів на основі формування відносин привело до того, що торговим представникам компаній рекомендується проводити презентації, розраховані на велику групу співробітників організації-клієнта. Наприклад, збутові фірми можуть проводити для своїх клієнтів щоквартальні або щорічні оглядові презентації. У них, як правило, беруть участь відділ за-

купівлі та продажу, а також представники керівництва від обох сторін. Більшість таких презентацій для клієнтів проводять торгові представники, яким можуть надавати допомогу менеджери з продажу.

Збутова політика фірми, що стосується організації презентацій товарів потенційним клієнтам, повинна бути узгоджена з іншими напрямами, пов'язаними з управлінням клієнтами. Щоб сформулювати ефективну політику презентації товарів потенційним клієнтам, менеджер з продажу повинен мати уявлення про альтернативні методи презентації, їх відносні переваги та обмеження.

Заключення угоди (*closing the sale*) означає отримання остаточної згоди на покупку. Усі зусилля продавця виявляються витраченими даремно, якщо клієнт не підпише контракт, проте багато продавців терплять невдачу саме на цій стадії. У міру збільшення часу, необхідного торговому представнику компанії для заключення угоди, прибуток, який можна одержати від продажу, має тенденцію до скорочення, тоді як ризик того, що продаж не буде завершений, збільшується.

Отже, задача торгового представника полягає в тому, щоб прискорити ухвалення остаточного рішення. Іноді це завдання можна вирішити, напряму запропонувавши оформити замовлення. «Можу я оформити замовлення для Вашої фірми?» і «До якого терміну повинне бути виконане Ваше замовлення?» — типові способи завершення продажу. Ще одна тактика, пов'язана зі спробою заключення угоди, полягає в тому, щоб запропонувати клієнту два альтернативні рішення, наприклад: «Якому способу оплати Ви надаєте перевагу — у кредит або за готівку?» або «Якому кольору виробу Ви надаєте перевагу — синьому або червоному?». У разі промислової купівлі-продажу професійні агенти із закупівель та інші особи, відповідальні за ухвалення рішень, проходять ґрунтовну підготовку щодо методів купівлі-продажу і можуть без особливих зусиль знайти всілякі способи для того, щоб підштовхнути покупця до заключення угоди. Саме тому так важливо обрати один з найприродніших варіантів підведення покупця до заключення угоди.

Післяпродажне обслуговування клієнта. На завершенні продажу робота торгового представника з відповідним клієнтом не закінчується. Після цього клієнт потребує багатьох типів обслуговування та допомоги з боку фірми-продавця, що обов'язково потрібно забезпечити, гарантувавши високий ступінь задоволеності клієнта і значну вірогідність надходження від нього повторних замовлень.

Післяпродажне обслуговування клієнта (*service after the sale*) забезпечує лояльність останнього. Це ще одна сфера, у якій багато торгових представників діють далеко не кращим чином.

Торговий представник фірми-продавця повинен відстежувати подальшу долю кожного проданого ним товару, переконуючись у тому, що не виникає жодних проблем з дотриманням графіка поставок клієнту, якістю виробів, що поставляються, і своєчасною оплатою поставок клієнтом. Крім того, торговий представник (або члени команди продажу) часто здійснює контроль за установкою і монтажем устаткування, що поставляється, навчає працівників фірми-клієнта використанню цього устаткування та гарантує належне техобслуговування, намагаючись уникнути проблем, які можуть викликати в клієнта відчуття розчарування та незадоволення.

Післяпродажний сервіс нерідко приносить значні дивіденди як самому торговому представнику, так і фірмі-продавцю. Досить хоча б того, що задоволені клієнти, як правило, бувають схильні до повторного розміщення замовлень у тій самій фірмі і демонструють їй свою лояльність. Крім того, якісне післяпродажне обслуговування часто веде до продажу інших товарів і послуг, які можуть представляти інтерес для фірми-покупця. Наприклад, у багатьох лініях капітального устаткування контракти на обслуговування — разом з поставками запасних частин і витратних матеріалів — забезпечують більший дохід від продажів (у грошовому виразі) і вищу норму прибутку, ніж продаж початкового устаткування. Конкретний тип післяпродажного або поточного обслуговування залежить від стратегії збуту і відносин з клієнтами, прийнятих у певній фірмі.

Основними критеріями післяпродажного обслуговування є:

- здатність швидко відреагувати на прохання про допомогу;
- ефективність робіт із заміни деталей;
- швидкість ремонту обладнання;
- технічна компетентність робітників обслуговування.

У сфері збуту продукції ці критерії такі:

— швидкість і надійність поставок;

— наявність товару на різних стадіях процесу реалізації;

— гнучкість виконання замовлення;

— комерційні «здібності» агентів фірми, тобто вміння налагоджувати та утримувати клімат довіри з клієнтами.

Іноді успіх товару на ринку залежить не так від його реально високої якості, як від можливості надання спектра сервісних послуг, оскільки в такому випадку мінімізуються витрати на придбання й подальшу експлуатацію товару. Серед факторів сервісу можна виок-

ремити: надійність постачання, гнучку систему ціноутворення, можливість надання кредиту зі знижкою, консультаційні послуги тощо.

Закупівельний центр

Усіх, хто бере участь у закупівлі конкретного товару або послуги, іноді позначають терміном «закупівельний центр» (*buying center*). Кількість членів закупівельного центру (для типової закупівлі) коливається від 3 до 12 осіб. Члени закупівельного центру можуть брати (надаючи при цьому різні ступені впливу) участь на різних стадіях процесу прийняття рішення. Наприклад, співробітники проектно-конструкторського й науково-дослідного відділів часто більше впливають на розробку специфікацій і критеріїв, якими повинен бути наділений новий товар, тоді як вплив менеджера із закупівель посилюється, коли настає час вибору найвідповіднішого постачальника. Якісний і кількісний склад закупівельного центру залежить від величини ризику, який бере на себе фірма, купуючи певний товар. Вплив закупівельного центру, як правило, виявляється меншим, ніж менеджера із закупівель. Ідеться про розміщення повторних замовлень на товари, які фірма-клієнт закуповувала в минулому, порівняно з випадком, коли вона здійснює покупку вперше або купує щось таке, що вважається надто ризикованим. Ризик залежить від складності товару й ситуації, відносної важливості цієї покупки, ліміту часу на прийняття рішення й ступеня невизначеності щодо якості та ефективності продукції, що закуповується.

Майже половина всіх контактів у процесі закупівлі здійснюється в межах груп, що складаються з кількох осіб, причому більшість цих груп формується зі співробітників різних підрозділів фірми. Результати дослідження свідчать, що менше третини контактів, що стосуються конкретної закупівлі, включають людину, сторонню стосовно до компанії-покупця. Це означає, що продавець має відносно незначнуможливість, щоб переконати клієнта в доцільності покупки відповідного товару або послуги, порівняно із загальним об’ємом контактів, що відбуваються в процесі їх закупівлі. Отже, дуже важливо якомога ефективніше використовувати ці незначні можливості [14].

Вплив діяльності закупівельних центрів на планування продажів

Планування продажів є важливою складовою процесу покупки, оскільки службовці організації-клієнта можуть виявляти активність на різних стадіях процесу закупівлі. Ця активність може

бути пов'язана зі спробами визначити, з ким саме повинен вступити в контакт даний продавець, коли повинен здійснюватися кожний з таких контактів і які типи інформації та докази мають шанс бути найефективнішими й найпереконливішими для кожного з учасників. На жаль, відповіді на ці питання, найімовірніше, будуть різними для кожного потенційного клієнта. Тому інформація, зібрана в результаті попереднього досвіду спілкування з працівниками певної організації і шляхом опитування клієнтів або інших маркетингових досліджень, може виявитися корисною для планування контактів з кожним окремим клієнтом. Проте в багатьох випадках значення, яке мають різні члени закупівельного центру, досить однотипне для фірм певної категорії, що дозволяє компанії розробити власні правила, якими керуватимуться її торгові представники.

Фірма, що продає свої товари або послуги підприємствам, повинна прийняти на озброєння політику, що заохочує торгових представників організовувати зустрічі з вищими керівниками в разі виходу на контакт з невеликою фірмою, а також шукати можливість зустрічі зі співробітниками закупівельного відділу, коли йдеться про крупніші організації.

Аналогічно закупівельні центри клієнтів використовують, як правило, ширше коло учасників під час розгляду питання про покупку технічно складного, дорогого товару (наприклад, складної комп'ютерної системи), ніж у випадку, коли йдеться про покупку простої й не дуже дорогої продукції. Отже, фірми, які продають технічно складне капітальне обладнання, іноді формують зі своїх торгових представників спеціальні команди зі збуту або використовують багаторівневий продаж, причому торгові представники фірми контактують з різними членами закупівельного центру відповідного клієнта, намагаючись вийти на якомога ширше коло учасників прийняття рішення про покупку та надати кожному з них саме ту інформацію, яка на думку цього працівника є найактуальнішою.

Наприклад, протягом багатьох років стратегія, використовувана компанією «*Eastman Kodak*» (www.kodak.com) під час продажу лікарням плівки для рентгенівських апаратів, зводилася до її продажу через техніків рентгенівських кабінетів. Компанія надто пізно звернула увагу на те, що в міру того, як дедалі більша кількість лікарень намагається скорочувати свої витрати, рішення про закупівлю плівки приймається на вищому рівні (тобто відбувається централізація прийняття рішення) і вплив професійних адміністраторів стає вагомішим. Коли об'єм продажів плівки для

рентгенівських апаратів істотно скоротився, «*Eastman Kodak*» нарешті усвідомила зміни, які відбулися в практиці закупівель, і поспішно змінила свою стратегію збуту [4].

Учасники процесу покупки

У пошуках відповіді на питання, чи варто купувати певне технологічно складне бізнес-рішення, пропоноване компанією виробником, беруть участь багато співробітників фірми-клієнта, зокрема комп'ютерні фахівці, представники відділу обслуговування клієнтів, персонал відділу закупівель та ін. Усіх цих учасників процесу покупки можна поділити на сім категорій: ініціатори, користувачі, впливові особи, сортувальники, покупці, особи, що ухвалюють рішення, і контролери.

Ініціаторамии (*initiators*) називають людей, які з'ясовують деяку проблему або сприятливу можливість, можуть вимагати покупку певного нового товару, і потім ініціюють процес покупки. У ролі ініціатора може виступити майже будь-який співробітник фірми. Наприклад, робітники можуть скаржитися на застаріле й неефективне устаткування і, таким чином, ініціювати закупівлю нових верстатів. Проте з ініціативою заміни виробничого устаткування може виступити й вище керівництво фірми (таке рішення в них може виникнути в межах стратегічного планування).

Користувачі (*users*), тобто співробітники організації, яким доведеться використовувати відповідні товар або послугу, часто здійснюють реальний вплив на рішення про їх покупку. Наприклад, робітники, які обслуговують точильний верстат, можуть вимагати, щоб агент із закупівель купував точила тільки у визначеного постачальника, оскільки вони зносостійкі, що дозволяє скоротити час простоїв устаткування. Користувачі часто бувають ініціаторами покупки (співробітники фірми-клієнта можуть виступати в кількох ролях).

Впливові особи (*influencers*) надають інформацію для оцінки альтернативних товарів і постачальників. Вони нерідко відіграють важливу роль у визначенні специфікацій та критеріїв, які використовуватимуться під час прийняття рішення про покупку. Такими впливовими особами зазвичай є технічні експерти, які входять до різних підрозділів фірми. До них також можуть належати користувачі.

Воротарі (*gatekeepers*) контролюють потік інформації, що направляється іншим людям, які беруть участь у процесі покупки. До них належать агент із закупівель даної організації, а також торгові представники постачальників. Воротарі впливають на процес

покупки, контролюючи тип і об'єм інформації, що надходить до інших осіб, які ухвалюють рішення про покупку. Розрізняють два типи воротарів: «решето» (на зразок до секретарів, які самі приймають рішення, на чий телефонний дзвінок їхній начальник відповідатиме, а на чий — ні) і «фільтри» (наприклад, агент із закупівель, який збирає пропозиції від трьох різних компаній, а потім вирішує, що слід сказати іншим співробітникам закупівельного центру про кожну із цих компаній). Агент із закупівель фільтрує інформацію, вирішуючи, яку саме інформацію слід передавати далі, що, поза сумнівом, впливає на прийняття остаточного рішення.

Покупець (*buyer*) — це людина, яка здійснює фактичний контакт з організацією-продавцем і розміщує замовлення. У більшості організацій покупці наділені правом вести переговори про покупку. У деяких випадках їм надається значна свобода дій, іноді ж їхній вибір обмежується жорсткими технічними специфікаціями та іншими вимогами контракту, які визначаються технічними експертами й вищими адміністраторами фірми-покупця.

Особа, що ухвалює рішення (*Persons dicisionmaking***)** — це людина, наділена правом ухвалювати остаточне рішення про покупку. Іноді таким правом наділяють покупців, проте найчастіше ним володіють лише вищі керівники організації. Наприклад, коли компанія купує крупну комп'ютерну установку, остаточне рішення про покупку, найімовірніше прийматиме головний виконавчий директор цієї компанії або хто-небудь з вищого керівництва.

Людина, яка визначає бюджет для конкретної покупки, називається **контролером** (*controller*). Іноді цей бюджет встановлюється незалежно від конкретної покупки: наприклад, в одного з регіональних офісів-клієнтів компанії «*Xerox*» може бути передбачений бюджет на покупку офісного обладнання (такий бюджет зазвичай складається корпоративною штаб-квартирою на початку чергового податкового року). Якщо, наприклад, вимагається замінити копіювальний апарат, то відповідні витрати не повинні виходити за межі встановленого бюджету. Іноді роль контролера може виконувати розробник товару, який намагається утримати його собівартість у рамках певного бюджету.

Процес прийняття рішення про закупівлю товару організацією-споживачем

Купівельна поведінка організації-споживача залежить від:

- частоти придбання товару;
- вартості покупки;

• ступеня ризику, яким супроводжується придбання товару, тобто від виду ситуації здійснення закупівлі.

Існує три основних види ситуацій здійснення закупівель підприємством:

1) звичайна повторна закупівля, яка є доволі стандартною (підприємство-покупець просто робить повторне замовлення, не вносячи жодних змін);

2) модифікована повторна закупівля, яка вимагає проведення деяких досліджень (покупець змінює специфікацію замовлення, ціну, умови поставки, постачальника);

3) нова закупівля, коли покупець здійснює купівлю даних товарів або послуг уперше.

Найменшу кількість рішень приймає організація-споживач, що здійснює повторну закупівлю без змін, найбільшу — у ситуаціях закупівлі для вирішення нових завдань. В останньому випадку залучають широке коло фахівців, які відіграють певну роль у процесі прийняття рішення про придбання.

Організації-споживачі перебувають під сильним впливом **зовнішніх** та **внутрішніх факторів** (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ПОВЕДІНКУ ОРГАНІЗАЦІЙ-СПОЖИВАЧІВ

Зовнішні фактори • економічні • науково-технічні • законодавчі • фізико-географічні • фактори конкурентного середовища • фактори політичних подій	Фактори особливостей організації • цілі організації • прийняті методи роботи • організаційна структура
Фактори міжособистісних відносин • повноваження • уміння переконувати • уміння поставити себе на місце іншого • ступінь впливу на інших працівників	Фактори індивідуальних особливостей персоналу • вік • освіта • тип особистості • посада • схильність до ризику • власні цілі та переконання

Співпрацюючи з організацією, необхідно враховувати її особливості. Вони визначаються місією та цілями організації, організаційною структурою, прийнятими методами роботи.

Рішення про придбання на підприємстві приймають кілька працівників. У багатьох випадках формується так званий «*Заку-*

півельний центр». Тому купівельна поведінка організації-споживача багато в чому зумовлена характером відносин між учасниками «*Закупівельного центру*».

Водночас не слід забувати, що представники організації-споживача — це люди, які мають власні переконання та цілі, обіймають певні посади, мають різний вік та належать до різного типу особистості. Вони чутливі до впливу тих самих факторів, що й індивідуальні покупці на споживчому ринку.

Стадії процесу закупівлі

Члени закупівельного центру можуть здійснювати певний вплив на різних стадіях процесу покупки. У зв'язку із цим виникає питання, про які саме стадії тут ідеться. Відповідно до однієї досить поширеної моделі, організації-покупці, ухвалюючи рішення про покупку, послідовно проходять сім стадій процесу її здійснення (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ЗАКУПІВЛІ

1. Передбачення або усвідомлення факту існування певної проблеми чи потреби
2. Визначення і опис характеристик необхідного товару або послуги (оцінка їх кількості)
3. Пошук і попередня оцінка потенційних постачальників
4. Вивчення та аналіз пропозицій від постачальників
5. Оцінка пропозицій і ретельний відбір постачальників
6. Специфікація замовлення
7. Оцінка роботи постачальника

Передбачення або усвідомлення факту існування певної проблеми чи потреби

Більшість покупок організації зумовлені її виробничими потребами, наявністю в неї певних товарно-матеріальних запасів або щоденними операціями. Отже, потреба фірми в деяких товарах являє собою похідний попит (*derived demand*). Потреби фірми є похідними від потреб її клієнтів у продукції і послугах, які вона виробляє або надає. Наприклад, попит на багажні ярлики є похідним від попиту на пасажирські авіаперевезення. Ця

особливість похідного попиту робить ринки підприємств досить мінливими. Якщо попит змінюється надто швидко, то потреба організації в певних товарах або послугах буває схильна до різких коливань, що пояснюється високою мінливістю похідного попиту. На практиці трапляється немало ситуацій, коли менеджер приходить до висновку про необхідність покупки певного товару або послуги. У деяких випадках знання такої потреби відбувається майже автоматично (наприклад, коли комп'ютеризована система управління товарно-матеріальними запасами повідомляє про те, що запас деякого елементу знизився до рівня видачі повторного замовлення). В інших випадках потреба в покупці може виникнути за ефективнішого способу виробництва. Нові потреби можуть також виникнути, коли відбувається переорієнтація виробництва фірми (наприклад, вище керівництво фірми ухвалює рішення перейти до виготовлення нової товарної лінії). У всіх цих і подібних ситуаціях проблема / потреба може виявлятися і, отже, ініціювати відповідний процес закупівлі багатьма співробітниками організації, зокрема користувачами, технічним персоналом, вищим керівництвом або менеджерами із закупівель.

Визначення і опис характеристик необхідного товару або послуги (і оцінка їх кількості)

Типи і кількість товарів, що підлягають закупівлі, зазвичай продиктовані попитом на кінцеву продукцію фірми й потребами її виробничого процесу та операцій. Отже, критерії, використовувані для визначення переліку необхідних матеріалів і устаткування, повинні бути технічно точними. Аналогічно кількість (об'єм), необхідну даній фірмі, також слід визначити якомога точніше, що дозволить уникнути, з одного боку, накопичення надмірних товарно-матеріальних запасів, а з другого, — простоїв, викликаних відсутністю необхідних матеріалів. З цієї причини на даній стадії процесу прийняття рішення, як правило, задіяна значна кількість технічних експертів і працівників, для яких призначені матеріали або устаткування, що закуповуються.

Користувачам і технічним експертам недостатньо лише розробити детальний перелік специфікацій для товарів або послуг, що закуповуються. Вони повинні також надати іншим членам закупівельного центру й потенційним постачальникам чіткий і точний опис того, що потрібно фірмі, і вказати об'єм цієї потреби та коли саме їй знадобляться відповідні товари або послуги.

Пошук і попередня оцінка потенційних постачальників

Після того, як компанія чітко визначить тип необхідного їй товару, вона може приступати до пошуку потенційних постачальників. Якщо цей товар організація колись уже закуповувала, то пошук може бути обмежений одним або кількома постачальниками, що добре зарекомендували себе в минулому, особливо якщо йдеться про стратегічних партнерів. З погляду продавця, одна з переваг стратегічного партнерства полягає в тому, що саме партнерам надається першочергова можливість взяти участь у поставках нових товарів (у таких випадках стадія пошуку потенційних постачальників відсутня). Наприклад, коли компанія «*Xerox*» розробила цифрову систему обробки зображень «*DocuColor*», то в процесі розробки брали участь три постачальники, продукція яких повинна була враховувати вимоги цієї системи. Якщо ж ідеться про закупівлю якого-небудь нового виробу або якщо він досить складний і дорогий (інакше кажучи, якщо рішення про закупівлю товару надто ризиковане), то компанії-покупці часто прагнуть підшукати кілька потенційних постачальників. Це дозволяє їм вибрати компанію, що пропонує найкращий товар і найвідповідніші умови поставки.

Отримання пропозицій від постачальників та їх аналіз

Після того, як покупцю вдасться виявити потенційних постачальників, він може попросити кожного з них виступити з конкретними пропозиціями. Якщо товар часто закуповується, стандартизований або технічно нескладний (наприклад, цвяхи або папір для копіювальних апаратів), процес спрощується до мінімуму. Покупець може просто переглянути каталоги деяких постачальників і зробити кілька телефонних дзвінків. Коли ж ідеться про складніші й дорожчі товари, то можливе проведення тривалих і докладних презентацій, дегустацій, тестів товару з боку кожного з потенційних постачальників, причому всі вони повинні надати свої пропозиції письмово.

Оцінка пропозицій і ретельний відбір постачальників

На цій стадії процесу покупки члени закупівельного центру аналізують прийнятність пропозицій і потенційних постачальни-

ків. Крім того, на цій стадії процесу покупки організація-покупець і один або кілька потенційних постачальників можуть проводити переговори щодо цін, умов надання кредиту і графіків поставок. Нарешті, покупець зупиняє свій вибір на одному або кількох постачальниках, і підписуються договори про закупівлі.

Як правило, оцінюють пропозиції і вибирають конкретного постачальника співробітники відділу закупівель організації-покупця. Проте технічний і адміністративний персонал також може виконувати певну роль в остаточному виборі постачальників, особливо коли товар, що закуповується, досить складний і дорогий.

Якими ж критеріями керуються члени закупівельного центру під час вибору постачальника? Оскільки організаційна закупівля є переважно процесом прийняття раціонального рішення, можна очікувати, що найважливішими вважатимуться саме «раціональні» критерії, такі як якість товару, що закуповується, його ціна, а також обслуговування, пропоноване постачальником. Проте соціальні й емоційні чинники також можуть впливати на це рішення.

Відносна важливість критеріїв вибору постачальника залежить від конкретної організації й типів продуктів і послуг, що закуповуються. Наприклад, якості товару, як правило, відводиться вирішальне значення під час покупки технічно складних продуктів, тоді як ціна і рівень обслуговування клієнтів відносно важливіші під час закупівлі стандартизованіших, «нетехнічних» виробів, таких як, наприклад, цемент. Критерії, використовувані в прийнятті рішень, та й сам процес прийняття рішення можуть також залежати від конкретної країни, оскільки в практиці бізнесу деяких країн часто діють різні соціально-культурні традиції.

Специфікація замовлення

Після того, як рішення про закупівлю прийнято, покупець направляє постачальнику замовлення-специфікацію, де обговорюються технічні характеристики товару, його кількість, термін та умови поставки, умови повернення, гарантії, оплати, граничний рівень цін та ін. Саме з цього моменту починається практична робота з реалізації контракту.

Оцінка роботи постачальника

Італійський учений В. Парето довів, що незалежно від країни менша частина населення контролює значну частину добробуту, і на цій основі побудував відповідну криву. Цей самий принцип

застосуємо й до інших ситуацій, зокрема, до системи постачання. Криву Парето часто називають правилом 80—20, або, частіше, ***методом АВС***. Зміст цього методу покажемо на простому прикладі.

Нехай закуповувані промисловим підприємством сировина й матеріали за обсягом і сумою витрат розміщуються в певному співвідношенні (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

СПІВВІДНОШЕННЯ ОБСЯГІВ І ВИТРАТ ЗАКУПОВУВАНОЇ СИРОВИНИ І МАТЕРІАЛІВ

Клас	Загальний обсяг закупівель сировини і матеріалів, %	Загальна сума витрат на закупівлю, %
A	10	70—80
B	10—20	10—15
C	70—80	10—20

Це відсоткове співвідношення може бути відмінним у різних підприємствах, що закуповує матеріали. Для його перебування визначається частка окремих видів сировини й матеріалів у загальній вартості закуповуваних матеріалів.

Припустимо, що виробник із загальним річним обсягом закупівель на суму 30,4 млн грн мав певне співвідношення товарів (табл. 8.6).

Таблиця 8.6

СПІВВІДНОШЕННЯ ТОВАРІВ

Кількість виробів	Відсоток виробів	Річний обсяг закупівель	Відсоток річного обсягу закупівель	Клас
1095	10,0	21,6	71,1	*A*
2168	19,9	5,9	19,4	*B*
7660	70,1	2,9	9,5	*C*
10 923	100,0	30,4	100,0	

Дані табл. 8.5 і 8.6 засвідчують, що вироби групи *A* складають лише 10 %, а за вартістю річного обсягу закупівлі склали понад 70 %, вироби групи *B* є проміжними між *A* и *C*. Тому під час закупівлі найбільшу увагу приділяють виробам групи *A* як найдо-

рожчим. Однак через специфіку окремих видів виробів ставлення до кожної групи повинне бути однаковим.

Метод *АВС* є аналізом, за допомогою якого визначають ступінь розподілу конкретних характеристик між окремими елементами деякої безлічі. З погляду постачання аналізується кількісна й вартісна структура сировини, що здобувається, і матеріалів.

Одна з основних проблем постачання полягає у визначенні оптимального обсягу постачання, тому що збільшення обсягу постачань вимагає додаткових витрат на розміщення та зберігання запасів.

Існують різноманітні моделі для визначення обсягу замовлення й рівня запасів. Їхнє застосування залежить від того, чи є попит на матеріали залежним чи незалежним. Залежний попит означає, що виріб, що поставляється, є частиною більшою виробу, і його використання залежить від графіка виробництва останнього.

Розглянемо ***модель фіксованого обсягу постачань***. Варто відповісти на питання, чи нести додаткові витрати з утримання запасів на складі, чи скоротити ці витрати шляхом збільшення частоти постачань, але меншими партіями. Загальна мета полягає в скороченні річних витрат на придбання й утримання запасів на складі.

Нехай щорічний попит на матеріали складе *Р* у період *Л* за ціни матеріалів, що дорівнює *С*. Витрати на оформлення замовлення дорівнюють *З,* відсоток витрат на зміст запасів — *К*.

Тоді загальні витрати на придбання й зберігання запасів на складі можна визначити за формулою:

$$M = PC + P3 : Q + QonKC : 2, \qquad (1)$$

де *Qon* — фіксований обсяг партії постачань.

Мінімальний обсяг партії постачань можна визначити за формулою:

$$Qo\,n = \sqrt{2P3 : KC}\,. \qquad (2)$$

Нехай щорічна потреба $P = 900$ виробів, вартість доставки виробів $З = 45$ од. на виріб, витрати на зміст виробів на складі (у відсотках до вартості виробу) $ДО = 25$ %, витрати на оформлення замовлення склали 50 од. на замовлення, час на постачання $Л = 10$ днів. Використовуючи цю формулу, можна визначити оптимальну партію постачань:

$$Qo\,n = \sqrt{2 \cdot 900 \cdot 59 : 0{,}25 \cdot 45} = 89 \text{ виробів.}$$

Період повторного замовлення (*П*) можна визначити за формулою:

$$П = (Л \times Р) : 250 = (10 \times 900) : 250 = 36 \text{ днів},$$

де 250 — кількість робочих днів у році.

Вибір постачальника є основою створення стійкої бази постачання будь-якого підприємства. Рішення розмістити замовлення в конкретного постачальника залежить від ряду факторів. Постачальник повинен задовольняти за якістю й обсягом продукції, що поставляється, умовами доставки продукції, ціною та рівнем обслуговування. Важним під час вибору постачальника є його технічний стан, розвиненість інфраструктури, фінансове становище, трудові відносини та місцезнаходження.

Рішення про вибір постачальника можна розглядати як вибір в умовах невизначеності, що поєднується з досить високим ризиком. Ризик зростатиме за закупівлі невідомих сировини, виробів чи устаткування. Тому варто звертатися до додаткових джерел інформації. Це можуть бути каталоги, торговельні журнали, різноманітні рекламні оголошення й використання Інтернету.

Усе це свідчить про те, що оцінка постачальника — безупинний процес відстеження діяльності постачальників, що існують. Зазвичай підприємства-замовники ділять постачальників на дві групи. До першої входять нові постачальники, надійність яких ще не перевірено. Другу групу складають постачальники, що вже зарекомендували себе в минулі роки Цих постачальників постійно оцінюють з формальних і неформальних позицій. Неформальна оцінка включає оцінку особистих контактів з постачальником і співробітниками його підрозділів. Замовник акумулює всю інформацію про постачальника, особливо важливо встановити особисті контакти з відділом закупівель.

Багато компаній (фірм) проводять рейтинги постачальників за бальною системою оцінки за кожним фактором. Хороші результати діяльності постачальника можуть бути винагороджені у вигляді додаткових замовлень, тоді як слабкі постачальники можуть одержати знижені обсяги замовлення чи відмову від їхніх послуг.

Більшість підприємств спостерігає за діяльністю основних постачальників набагато уважніше, ніж за другорядними. При цьому використовується модель *ABC* для розподілу постачальників аналогічно розподілу запасів за обсягами й ціною закуповуваних партій матеріалів. Мета такого поділу на категорії полягає в тому, щоб оцінити кожну категорію за відповідною схемою оцінки постачальників.

Важливою є оцінка діяльності не тільки існуючого постачальника, але й потенційного. Для перевірки діяльності потенційного постачальника часто необхідні значні витрати часу та коштів. В оцінці потенційних постачальників найважливішими факторами є такі: технічні й інженерні можливості, виробничий і фінансовий план, здатність ефективно керувати виробництвом.

Оцінюючи потенційного постачальника, необхідно відповісти на такі питання: чи здатен цей постачальник цілком задовольнити потреби замовника в короткостроковому й довгостроковому періоді і чи існують доводи, що цей постачальник зможе забезпечити потреби замовника в короткостроковому й довгостроковому періодах?

Важлива й оцінка фінансового стану постачальника. Серед інших показників перевіряють його кредитний рейтинг, структуру капіталу, рентабельність, оборотний капітал, стан запасів, коефіцієнт ліквідності, прибутковість інвестицій та ін. Усі ці показники характеризують фінансову стабільність і конкурентоспроможність продукції постачальника.

Слід зауважити, що запропонований перелік етапів прийняття рішень про покупку на промисловому ринку може варіюватися залежно від того, які товари закуповуються — нові, модифіковані чи стандартні (табл. 8.7).

Таблиця 8.7

ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПОКУПЦЯМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Етап	Закупівля товарів		
	Нових	Модифікованих	Стандартних
1. Визначення проблеми	+	х	—
2. Загальний опис потреб	+	х	—
3. Оцінка характеристик товару	+	+	+
4. Пошук постачальника	+	х	—
5. Запит пропозиції	+	х	—
6. Вибір постачальника	+	х	—
7. Специфікація замовлення	+	х	—
8. Оцінка роботи постачальника	+	+	+

Крім зазначених факторів, які варто враховувати під час вибору постачальника, важливим є й рішення щодо того, чи купувати

продукцію у виробників, чи у дистриб'юторів. Для прийняття цього рішення потрібно досліджувати фінансовий стан, репутацію, якість продукції, і обслуговування, надійність постачань і обґрунтованість ціни. Усі ці фактори варто враховувати, обираючи додаткові джерела постачання.

У процесі контролю реалізації договірних зобов'язань беруть участь обидві сторони. Споживач заінтересований у ритмічності функціонування виробництва, постачальник — у надійності клієнтів. Ефективний контроль дає можливість прийняти рішення про продовження контакту, деякі зміни в замовленнях чи припинення контактів з конкретним постачальником.

Існує кілька моделей поведінки споживачів у промисловому маркетингу.

Т. Левіт пропонує, вивчаючи поведінку промислових споживачів, звертати увагу на тактику постійних і потенційних (нових) постачальників в умовах повторення купівлі зі змінами чи без них (табл. 8.8).

Таблиця 8.8

МОДЕЛЬ Т. ЛЕВІТА

Тактика постачальника	Ситуація купівлі	
	Купівля, що повторюється без змін	Купівля, що повторюється зі змінами
Тактика постійного постачальника	Стимулювання до автоматичного поновлення постачання	Стимулювання до переходу від епізодичної купівлі до постійної
	Намагання збільшити свою частку ринку (вглиб)	Намагання збільшити свою частку ринку (вшир)
Тактика потенційного (нового) постачальника	Переконання клієнта в необхідності замінити постачальника	Підтримка споживача в його намаганні змінити постачальника
		Спроба ввійти до кола постійних постачальників

Модель Р. Кардозо побудована на тому, що існує відмінність між двома напрямами в політиці закупівель:

— одночасна оцінка — підприємство намагається знайти необхідний продукт з урахуванням допустимих умов ризику й ціни; потенційні постачальники мають бути готові в будь-який момент надати потенційним споживачам за конкурентоспроможною ціною продукти, які відповідають потрібним характеристикам;

— оцінка, що повторюється, — споживач щоразу звертається до звичних постачальників і послідовно відмовляється від них, поки не знаходить того, який може задовольнити його бажання з урахуванням конкурентних меж ризику.

Модель Шета приділяє увагу двом групам факторів:

— очікування працівників відділу, який здійснює закупівлю товарів або послуг (визначається персональними особливостями, джерелами інформації, процесом активного пошуку інформації, задоволенням від попередніх закупівель, виявленими порушеннями);

— конфлікти та їх вирішення в процесі прийняття колективного рішення.

Тема 3 Побудова ефективної структури відділу продажу компанії B2B

Покупці товарів промислового призначення здебільшого мають справу зі складнішими рішеннями про покупку, ніж покупці споживчих товарів. Закупівлі для потреб підприємства часто пов'язані з великими витратами, складними економічними й технічними міркуваннями, а також з необхідністю взаємодії значної кількості людей, що перебувають на різних рівнях управління компанії-покупця. Оскільки здійснення таких закупівель є складним процесом, покупцям товарів промислового призначення потрібно більше часу для прийняття рішень. Так, наприклад, закупівля великої комп'ютерної системи може розтягтися на кілька місяців чи навіть більше, ніж на рік, до повного її завершення. Для здійснення такої закупівлі може знадобитися вкладання мільйонів доларів, узгодження тисячі технічних деталей і залучення десятків людей, починаючи з вищого керівництва і закінчуючи кінцевими користувачами системи.

Координація діяльності служби збуту, зв'язків із внутрішніми підрозділами фірми й зовнішніми суб'єктами навколишнього середовища проводиться з метою підтримки ефективного функціонування системи збуту та забезпечення постачання необхідної споживачеві продукції в потрібний час, у необхідний район, у належній кількості та встановленої якості.

Основним засобом і інструментом координації є організаційна форма — структура служби збуту, що відображає розмір фірми,

тип і асортимент товарів, кількість і місце розташування покупців, канали розподілу, методи торгівлі, права і відповідальність від вищого до нижчого рівня. Залежно від поєднання цих факторів фірми можуть використовувати такі форми організації служби збуту: *функціональну, регіональну, товарну, галузеву, комбіновану*.

У методології побудови збутових організаційних структур необхідно враховувати активізацію переходу від суворої координації бізнес-комунікацій до індивідуальної ініціативи та самостійності. Керівництво в такій структурі змінює не тільки своє місце в ієрархії управління збутом, але й свої функції. Наприклад, функція контролю замінюється функцією підтримки та стимулювання працівників, залучених до комерційної діяльності. Головними дійовими особами в структурі стають торговельні представники та фахівці зі збуту, які безпосередньо здійснюють контакти з покупцями. Така структура збуту наближає торговельну організацію до споживача, дозволяє вчасно реагувати на всі його вимоги.

Таким чином, будь-яка організаційна структура збуту являє собою складну систему, що має економічне, комерційне, соціальне й технічне значення як для виробника, так і для споживача.

Вибір такої структури вимагає техніко-економічного обґрунтування з обліком соціальних і екологічних чинників взаємодії її із зовнішнім середовищем, а також взаємодії підрозділів торговельних організацій і кожного індивіда цієї структури з організацією.

Для підприємств, що випускають широкий асортимент виробів, обслуговують значну кількість територіально відокремлених споживачів і мають розвинуту розподільчу мережу, пріоритетом структурних змін уважається фіксація зусиль на зниженні витрат, що виникають у каналах фізичного розподілу.

Проф. М. А. Окландер пропонує зробити акцент на зменшенні надлишкових товарних запасів, використанні прогресивних видів тари, раціональному розміщенні фірмових магазинів, станцій технічного обслуговування, гарантійних майстерень, регіональних складських комплексів, виборі найкращих маршрутів руху і транспортних засобів. Це стає важливим як з погляду економізації поставок, так і для забезпечення високого стандарту якості сервісу. Не можна ігнорувати тієї обставини, що в ринкових економічних умовах принципове значення має «близькість до споживача», максимальне задоволення його вимог не тільки в процесі поставок, але й після їх закінчення. Тому доцільно, щоб збутова функція продовжувалася після відвантаження, втягуючи до сфери свого призначення споживання доставленої продукції. Під цим розуміється допомога в організації ремонтних і пуско-

налагоджувальних робіт, модернізації раніше поставленого обладнання, навчанні та перепідготовці фахівців для його експлуатації, інші форми сервісу. У зв'язку з цим поява інтегрованого підрозділу, що контролює розподільчу діяльність у цілому, економічно виправдана передусім для підприємств, що мали труднощі збутового характеру.

У межах підрозділу управління збутом об'єднуються операції, пов'язані з рухом і зберіганням товарно-матеріальних цінностей, які виконуються в «економічному просторі» між зберіганням готової продукції на території підприємства і сферою споживання. Зміст діяльності підрозділу управління збутом складають функції прогнозування попиту, прийому замовлень, організації зберігання і транспортування товарів, сервісу (рис. 8.3).

Рис. 8.3. Типовий варіант організаційної структури відділу управління збуту компанії *B2B*

Сучасні тенденції розвитку товарних ринків України свідчать про посилення ролі однієї з функцій фізичного розподілу — налагодження й підтримки зв'язків з потенційним покупцем. Тобто зростає необхідність удосконалення й підвищення ефективності відносини «постачальник—покупець».

Процес купівлі товарів промислового призначення часто формалізованіший порівняно з процесом споживчої купівлі. Великі закупівлі товарів для потреб підприємства зазвичай вимагають письмового оформлення замовлень на покупку, наявності товарів подібної специфіки, обґрунтованого вибору постачальників і офіційного дозволу керівництва компанії на проведення угоди.

Нерідко компанія-покупець розробляє для своїх працівників довідкові посібники, що докладно описують процес закупівель.

Нарешті, у процесі здійснення закупівель для потреб підприємства продавець і покупець найчастіше виявляються більшою мірою залежні одне від одного. Компанії, що працюють на споживчому ринку, переважно відділені від своїх споживачів. А компанії, що працюють на ринку підприємств, можуть тісніше співробітничати зі своїми споживачами, починаючи з допомоги замовникам у визначенні їхніх проблем і закінчуючи пошуком рішення й післяпродажним обслуговуванням. Вони найчастіше коректують і підлаштовують свої пропозиції під потреби окремих покупців.

Тема 4 Прогнозування попиту на ТПП та визначення місткості ринку

Зрозуміло, що, незважаючи на важливість дослідження пропозиції та постачальників, набагато важливішими для забезпечення успішної роботи в ринкових умовах є дослідження споживачів або попиту, тобто тих складових ринку, які перебувають у центрі уваги сучасного маркетингу.

Важливим завданням дослідження ринку є оцінка та аналіз ринкового попиту на товар, з яким підприємство виходить на цільовий ринок. Ринковий попит виражається тією кількістю товару, яка була або буде куплена певною групою покупців у певному регіоні за певний період. Цей показник може виражатися в натуральних чи вартісних показниках, а також у відносних величинах.

Існує низка факторів, які можуть викликати зміни ринкового попиту, а саме: зовнішні (економічні, демографічні, політичні, культурні, науково-технічні), внутрішні (маркетингові заходи з боку підприємств, які діють на даному ринку).

Витрати на маркетингові програми підприємства впливають на ринковий попит на його продукцію, а отже, їх доцільно враховувати під час прогнозування попиту. Отже, потенційні можливості реалізації товарів для фірми залежать від рівня попиту на її товари та ефективності її маркетингової діяльності. Абсолютною межею попиту на товари фірми є місткість ринку.

Місткість ринку — можливий обсяг продажу товару за даного рівня цін за конкретний термін. При цьому розрізняють місткість потенційного, реального, цільового та зайнятого ринку.

Місткість потенційного ринку — це можливі обсяги продажу товарів покупцям, які мають потребу в них і виявляють інтерес до продукції фірми:

$$Qp = n_p \cdot q_p \cdot p, \quad (3)$$

де Qp — місткість потенційного ринку;

n_p — кількість потенційних споживачів;

q_p — кількість закупівель продукції середнім потенційним споживачем;

p — середня ціна продукту.

Місткість реального ринку — це можливі обсяги продажу товарів покупцям, які мають потребу в них, виявляють інтерес до продукції фірми та мають змогу її придбати:

$$Qr = n_r \cdot q_r \cdot p, \quad (4)$$

де Qr — місткість реального ринку;

n_r — кількість реальних покупців;

q_r — кількість закупівель продукції середнім реальним покупцем.

На відміну від показника Qp (місткість потенційного ринку), який враховує всіх споживачів, які хотіли б придбати товар, показник Qr враховує лише тих, хто спроможний зробити це з огляду на ціну товару.

Місткість реального ринку товару в зовнішньоекономічній діяльності (Mp) розраховується за формулою:

$$Mp = \text{В} + \text{З} + \text{І} + \text{Ін} - \text{Е} - \text{Ен}, \quad (5)$$

де В — національне виробництво певного товару;

З — залишки товарних запасів на складах підприємств-виробників країни;

І — обсяги імпорту;

Ін — обсяги непрямого імпорту (товар входить до складу інших товарів, що імпортуються);

Е — обсяги експорту;

Ен — обсяги непрямого експорту.

Місткість цільового ринку — це можливий обсяг продажу товарів у сегменті, який обслуговує фірма. Місткість зайнятого ринку — обсяги продажу, які були досягненні в минулому періоді.

Частка ринку фірми — це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Виражається цей показник у відсотках.

На ринку покупців, коли існує суттєва конкуренція, частка товарів фірми в загальному обсязі продажу їх на ринку майже про-

порційна її маркетинговим зусиллям. На цьому припущенні ґрунтується кількісне визначення частки ринку підприємства.

Менеджерам з промислового маркетингу доцільно аналізувати ринковий попит за двома напрямами. Перший — це з'ясування загальної місткості ринку ТПП, яка визначає ринковий потенціал конкретного товару. Другий напрям передбачає визначення ймовірного рівня продаж, які фірма може очікувати залежно від умов, що склалися на ринку, та запланованих маркетингових зусиль. Збір вихідних даних та вибір методу оцінки місткості ринку зумовлені перш за все категорією ТПП.

Категорії, найближчі до споживаних товарів, є «допоміжними матеріалами та послугами» та «матеріальними компонентами», які споживаються фірмою у виробничому процесі, але не входять до складу готового виробу чи своєю наявністю лише впливають на виробничий процес (наприклад, каталізатори). Дані, які необхідні під час оцінки місткості ринку в цьому випадку, такі:

- кількість потенційних організацій-споживачів (ранжированих за розміром);
- кількість реальних споживачів (ранжированих за розміром);
- рівень активності в розрахунку на одного реального користувача;
- рівень одиничного споживання на одиницю активності (технічний коефіцієнт);
- обсяги виробництва на одного споживача.

Під рівнем споживання розуміють технічні характеристики товару, які легко ідентифікуються. Розподіл підприємств за розміром та рівнем активності здійснюють за допомогою різноманітних галузевих та комерційних довідників.

Попит на промислове обладнання безпосередньо залежить від потужностей підприємств-споживачів. Якщо кількість потенційних організацій-споживачів є значною, то загальну місткість ринку доцільно розраховувати за методом ланцюгових підстановок. Припустимо, підприємство виробляє верстати з ЧПУ.

Місткість ринку цього ТПП розраховуватиметься за формулою:

$$O = N \cdot P \cdot К1 \cdot К2 \cdot К3 \cdot К4, \qquad (6)$$

де N — кількість організацій-споживачів даної продукції;

P — середній обсяг їх прибутку;

К1 — питома вага прибутку, яку використовують організації-споживачі на технічне переозброєння та реконструкцію виробництва;

К2 — питома вага затрат на машини й обладнання в питомій вазі прибутку, що визначається К1;

К3 — питома вага затрат на металообробне обладнання в сумі затрат, що визначаються К2;

К4 — прогнозована питома вага затрат на верстати з ЧПУ в сумі витрат, що визначаються К3.

Якщо споживачів небагато і кожний з них може укласти угоду на значні поставки, для визначення місткості ринку доцільно використовувати метод додавання ринків, що вимагає виокремлення всіх потенційних споживачів ТПП на кожному з ринків і додавання можливих обсягів збуту.

Резюме

Більшість продавців зайняті у сфері роздрібного продажу (*retail selling*). Ці роботи включають продаж товарів і послуг кінцевим споживачам для особистого персонального використання. Прикладами роздрібного продажу є діяльність торговців-комівояжерів (продаж вдома у покупця), страхових агентів, брокерів з продажу нерухомості та продавців у магазинах роздрібної торгівлі. Проте набагато більший об'єм продажів припадає на частку промислових продажів (*industrial selling*), які останнім часом називають продажем між компаніями (*business-to-business selling*, *B2B*). У цьому випадку йдеться про продаж товарів і послуг на промисловому ринку (торгівля між компаніями).

У багатьох аспектах види діяльності, пов'язані з роздрібним продажем і промисловим збутом, а також з управлінням двома відповідними типами торгового персоналу, схожі один на одного. Досягти успіху в будь-якому з цих двох типів продажу неможливо без певного рівня майстерності міжособистісного спілкування, глибокого знання продуктів, що продаються, здатності виявляти реальні потреби й проблеми клієнта, творчого підходу, який необхідний, щоб показати клієнту, як певний товар або послуга здатні допомогти задовольнити його потреби та розв'язати проблеми. Так само, про який би з двох типів продажу не йшлось, менеджери повинні приймати на роботу й навчати відповідний для її виконання персонал, ставити перед ним цілі, відповідні програмам маркетингу та збуту фірми в цілому, контролювати

його дії, заохочувати його високорезультативну роботу та оцінювати її ефективність.

Проте продажі на роздрібному й промисловому ринках різняться між собою низкою важливих аспектів. Багато товарів і послуг, що продаються торговими представниками на промисловому ринку, дорожчі й технічно складніші, ніж у роздрібній мережі. Аналогічно промислові споживачі, як правило, набагато крупніші за своїми масштабами, ніж роздрібні, і використовують обширні процеси прийняття рішень, які охоплюють багато людей. Отже, види діяльності й навички, пов'язані з продажем товарів і послуг промисловим покупцям, нерідко істотно відрізняються від видів діяльності й навиків, необхідних під час роздрібного продажу. Крім того, рішення, що приймаються в процесі ефективного управління торговим персоналом у сфері промислових продажів, як правило, значніше, ніж у роздрібній торгівлі.

Ринок засобів виробництва й виробничих послуг являє собою сукупність економічних відносин між виробниками та споживачами товарів і послуг виробничо-технічного призначення у сфері обігу, забезпечуючи безперервність процесу відтворення. При цьому йдеться про ті товари й послуги, які постійно професійно споживаються для забезпечення функціонування бізнесу в споживачів даного ринку.

Ринок засобів виробництва (*B2B*) і ринок споживчих товарів (*B2C*) відрізняються об'єктом купівлі-продажу (на першому — це предмети та знаряддя праці, на другому — предмети споживання), суб'єктами, що здійснюють акти купівлі-продажу (на першому — це підприємства-виробники й споживачі, оптові торговельні організації, підприємства та організації сфери виробничих і соціальних послуг, державні організації, некомерційні організації, на другому — організації роздрібної торгівлі та громадяни) і цільовим призначенням об'єктів купівлі-продажу (на ринку засобів виробництва їх використовують для виробничого споживання чи перепродажу, на споживчому ринку — для кінцевого споживання).

Покупці на промисловому ринку — це всі ті індивіди чи групи людей, що беруть участь у прийнятті рішень про купівлю, визначають загальні потреби й завдання купівлі та розподіляють ризик з приводу цих рішень. Кожен з них виконує певні ролі в процесі прийняття рішень про покупки.

Процес прийняття рішень на промисловому ринку починається з визначення та усвідомлення проблеми задоволення потреб у засобах виробництва, які виникли внаслідок внутрішніх та зовнішніх стимулів. До внутрішніх стимулів можна зарахувати такі:

рішення про виробництво нового товару та необхідність придбання у зв'язку із цим нового обладнання, сировини тощо; вихід машин, обладнання (або окремих вузлів чи агрегатів) з ладу; незадоволеність якістю продукції, що купується, та необхідність пошуку іншого постачальника; можливість придбання засобів виробництва за значно нижчою ціною. Зовнішні фактори — це інформація, одержана на різних виставках, поштою, у пресі та ін. Проведені дослідження слугують основою для вибору постачальників. Джерелом інформації про них можуть бути виставки, ярмарки, торговельні експозиції, прес-релізи, конференції, торговий персонал; реклама в пресі, прямі поштові розсилки, прес-конференції тощо. Як правило, підприємство-споживач має списки постачальників, яких необхідно проранжирувати відповідно до їхніх можливостей щодо задоволення конкретних потреб.

Процес вибору постачальника надто складний. Як правило, рішення покупця залежить від його оцінки здатності постачальника відповідати критеріям якості, обсягу, умов доставки, ціни та обслуговування.

Зрозуміло, що незважаючи на важливість дослідження пропозиції та постачальників, набагато важливішими для забезпечення успішної роботи в ринкових умовах є дослідження споживачів або попиту, тобто тих складових ринку, які перебувають у центрі уваги сучасного маркетингу.

Терміни і поняття

Висхідний телемаркетнг (*outbound telemarketing*) — звернення до потенційних клієнтів у них удома або в офісі з метою або здійснити продаж, або призначити зустріч з ким-небудь із торгових представників компанії.

Вхідний телемаркетинг (*inbound telemarketing*) — звернення потенційних клієнтів за безкоштовним номером для отримання додаткової інформації, використовується для виявлення й кваліфікації потенційних клієнтів.

Маркетинг засобів виробництва і виробничих послуг — це процес планування й управління розробкою виробів і послуг, ціновою політикою, просуванням товарів і збутом, для досягнення різноманітних благ, що задовольняють виробничі та професійні

потреби підприємств і організацій-виробників різноманітних товарів і послуг, невиробничої сфери та торгівлі.

Місіонерський продаж (*missionary selling*) — нарощування продажів існуючим і потенційним клієнтам шляхом надання інформації про відповідні товари та іншої допомоги, пов'язаної з особистими продажами. Торгові представники-місіонери часто не займаються безпосереднім прийомом замовлень від клієнтів. Їхнє завдання полягає в тому, щоб переконати останніх купити продукцію своєї фірми в дистриб'юторів або інших оптових постачальників.

Промисловий ринок (ринок засобів виробництва й виробничих послуг) — це ринок, який включає осіб, фірми, підприємства, організації, які отримують товари та послуги для використання у виробництві, перепродажу або здачі в оренду.

Технічний продаж (*technical selling*) — нарощування обсягів продажу вже виявленим і потенційним клієнтам шляхом надання технічної і проектної інформації та надання відповідної допомоги.

Питання для перевірки знань

1. Дайте визначення поняття «промисловий ринок».
2. Характеристика ринку товарів промислового призначення.
3. Чим відрізняється маркетингова діяльність на ринках ТПП та ТКС?
4. Розкрийте основні фактори впливу на поведінку організацій-споживачів ТПП.
5. Назвіть мотиви закупівлі ТПП організацій-споживачів.
6. Визначте і дайте характеристику етапам процесу здійснення закупівлі ТПП.
7. Ситуації, які впливають на рішення про закупівлю ТПП.
8. Прогнозування попиту на ТПП.
9. Дайте визначення поняттям «місткість» і «частка ринку».
10. Методи визначення місткості ринку.
11. Що таке метод ланцюгових підстановок і коли його застосовують у промисловому маркетингу?
12. Поясніть сутність методу додавання ринків і коли його застосовують у промисловому маркетингу.

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Особливості споживання на ринку організацій-споживачів.

Які існують основні відмінності між споживчим і промисловим маркетингом? Під час відповіді дотримуйтеся запропонованої табл. 8.9.

Таблиця 8.9

№ п/п	Основні відмінності	Споживчий маркетинг	Промисловий маркетинг
1	Споживачі		
2	Поведінка організацій-споживачів під час прийняття рішення про придбання товару		
3	Відносини «покупець — продавець»		
4	Товар		
5	Ціна		
6	Просування		
7	Канали збуту		

Вправа 2

Що входить до складу готової продукції:

а) сировина;

б) комплектуючі;

в) напівфабрикати;

г) допоміжні матеріали;

д) послуги;

е) технологічні пристрої?

Вправа 3

Яке з понять правильно відображає маркетингове поняття ринку:

а) ринок — це група споживачів, які купують у нас товар;

б) ринок — це населення даної держави;

в) ринок — це місцезнаходження споживачів зі схожим попитом;

г) ринок — це середній обсяг реалізації за останні п’ять років?

Література для поглибленого вивчення

1. *Котлер Ф., Боуэн Д. и Мейкенз Д.* Маркетинг: Гостеприимство и туризм. — М.: Юнити, 1998.

2. *Линдерс М., Фирон Х.* Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. — СПб.: ООО «Издательство Полигон», 1999. — 768 с.

3. Маркетинг у секторах національної економіки: Монографія / За ред. М. А. Окландера. — О.: Астропринт, 2004. — 408 с.

4. *Джонстон М., Маршалл Г.* Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. — 7-е изд. — СПб.; К.: Вильямс. — 2007. — 640 с.

5. Маркетинг: Підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І. Л. Решетнікова. — К.: КНЕУ, 2008. — 600 с.

6. *Николенко Н. П.* Реинжиниринг бизнес-процессов компании. — М.: Страховое ревю, 2001. — 48 с.

7. *Окландер М. А.* Логістична система підприємства: Монографія. — О.: Астропринт, 2004. — 312 с.

8. *Оснач О. Ф.* Промисловий маркетинг: Підручник / Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 364 с.

9. *Пилипчук В. П.* Маркетингова діяльність промислових підприємств та тенденції її розвитку: Монографія. Теорія і практика маркетингу в Україні. — К.: КНЕУ, 2005.

10. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

11. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.

12. *Уваров С. А., Козлов В. К., Яковлева Н. В. и др.* Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учеб. пособие / Под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. — СПб.: Политехника, 2000. — 322 с.: иллюстр.

13. *Уильям Дж. Стэнтон, Розанн Л. Спиро, Грегори А. Рич.* Управление продажами. — М., 2004.

14. *Dwyer R., Tanner J.* Business Marketing. — New York: Irwin / McGraw-Hill, 1999.

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ У СФЕРІ ПОСЛУГ

ТЕМА 1. Маркетингові засади розвитку вітчизняного ринку товарів і послуг, сучасні тенденції.
ТЕМА 2. Сервісне підприємство як система.
ТЕМА 3. Семантика та дефініції понять «продукт», «товар», «послуга». Характеристика послуг і пов'язані із цим проблеми маркетингу та продажу.
ТЕМА 4. Комплекс маркетингу у сфері послуг та еволюція концепції його розвитку.
ТЕМА 5. Розробка, дизайн, процес доставки послуг. Взаємозв'язок якості та продажу послуг, планування процесу їх надання.
ТЕМА 6. Використання стратегічних підходів для збалансування попиту і пропозиції на ринку послуг.
ТЕМА 7. Управління продажем інтелектуальних продуктів і послуг.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- закономірності зростання споживчого попиту на послуги та розвитку сектора послуг;
- чинники, що стимулюють розвиток ринку послуг;
- сутність та особливості сфери послуг в економічній системі;
- процес обслуговування в сервісній системі;
- зміст, мету і значення маркетингу у сфері послуг;
- фактори маркетингового середовища сервісного підприємства;

- характеристики послуг і пов'язані з цим проблеми маркетингу та продажу;
- комплекс маркетингу у сфері послуг та еволюцію концепції його розвитку;
- концептуальні моделі маркетингу послуг;
- стратегічні підходи для збалансування попиту й пропозиції на ринку послуг;
- процес планування асортименту продукції — послуг;
- особливості управління продажем інтелектуальних продуктів і послуг.

Тема 1

Маркетингові засади розвитку вітчизняного ринку товарів і послуг, сучасні тенденції

В економічно розвинутих країнах майбутнє суспільство називають сервісним або економікою послуг, оскільки вважається, що більше половини національного продукту у світі вироблятиметься у сфері послуг. Перехід до сервісного суспільства означає, що, як і в епоху промислової революції, необхідні нові управлінські й організаційні рішення в маркетингу, технології, управлінні взаємовідносинами між людьми: працівниками підприємства (персоналом) і клієнтами. В умовах розвитку сервісної конкуренції виникає необхідність нової організаційної логіки підприємництва порівняно з індустріальним суспільством.

Послуги стають джерелом конкурентної переваги незалежно від того, де вони виробляються: у промисловості (технічне обслуговування й ремонт, навчання персоналу, консультації, забезпечення матеріалами та ін.) або в традиційній сфері послуг (банки, туризм, готелі, ресторани, освіта тощо).

Це вимагає нового підходу до управління, маркетингу, персоналу, фінансів. У зв'язку з цим маркетинг не може залишатися окремою функцією тільки фахівців з маркетингу і збуту. Маркетинг розширює свої функції, тобто разом з функціями дослідження, планування, стимулювання збуту й розподілу з'являється функція взаємодії зі споживачем. Така взаємодія, довгострокові взаємовідносини з клієнтом обходяться набагато дешевше, ніж

маркетингові витрати, необхідні для посилення інтересу до товару (послуги) підприємства в нового клієнта. Відомо, що завоювання нового клієнта коштує підприємству набагато дорожче, ніж організація повторного продажу лояльному споживачу.

Виникнення нової функції маркетингу — управління взаємодією дозволило з інших, комунікативних, позицій поглянути на технологію маркетингу. У скандинавській школі, наприклад, маркетинг почали розглядати як процес вигідного встановлення, підтримки й поліпшення взаємовідносин з покупцями та іншими суб'єктами для задоволення цілей усіх сторін, що беруть участь у трансакціях.

Наприкінці 1990-х років, за приблизними оцінками, послуги становили близько 64 % світового ВВП, понад 40 % прямих іноземних інвестицій у світовому господарстві було розміщено у сфері транспорту, зв'язку, торгівлі, страхування та ін. Треба зазначити, що за останні роки сфера послуг зростає дуже швидкими темпами. Перерозподіл на ринку праці, зменшення використання праці у виробництві товарів збільшили невиробничу сферу, до якої можна зарахувати й ринок послуг. Крім того, стрімко зростає обсяг бізнесових послуг у зв'язку з тим, що бізнес стає складнішим, спеціалізованішим та конкурентнішим.

У національних економіках розвинутих країн сфера послуг за значущістю посідає головне місце. Нині у ФРН у цій сфері зайнято 41 % робочої сили, в Італії — 38, Нідерландах — майже 50, у США — 73 %. Крім того, сфера послуг — сектор міжнародної торгівлі, що найшвидше розвивається, становить 20 % об'єму світового експорту. У міру розвитку економіки в ній поступово зростає роль сфери послуг. У сучасній американській економіці вартісна пропорція між товарами й послугами складає 30/70.

Але наведені нами показники не передають усієї важливості сфери послуг для національної економіки й зайнятості населення, оскільки багато виробничих фірм насправді є підприємствами обслуговування. Близько половини витрат на виробництво належать до придбання послуг (наприклад, реклама, транспортування, медичні й фінансові послуги). Дедалі більше співробітників виробничих фірм займаються проектуванням, маркетингом, фінансами, післяпродажним обслуговуванням, а не виробництвом товарів. Управління послугами всередині компанії вимагає рішення тих самих проблем, що й у підприємствах сфери послуг.

До сфери послуг зараховують діяльність авіакомпаній, готельний бізнес, прокат автомобілів, перукарні й салони краси, системи підтримки здоров'я й лікування людей, догляд за собаками

й ветеринарну допомогу, зовнішні або внутрішні професійні послуги (бухгалтери, юристи, інженери, лікарі, фахівці з програмного забезпечення та консультанти з менеджменту). Багато ринкових пропозицій є варіаціями товарів і послуг. На одному кінці спектра — чисті послуги (наприклад, психоаналітик, який розмовляє з пацієнтом, або ж струнний квартет, який виконує твори Моцарта), на другому — телефонний дзвінок, за яким стоять величезні інвестиції у виробництво й устаткування. На рівні ще відчутнішого продукту можуть бути ресторани швидкого обслуговування, у яких клієнт одночасно одержує матеріальні блага та користується послугами.

І, нарешті, саме сучасні компанії сфери послуг є основою для створення нових моделей ефективного менеджменту. У минулому «передовиком управлінської думки» була комп'ютерна індустрія, ще раніше — автомобільна промисловість, але сьогодні саме компанії сфери послуг забезпечують економічний розвиток країни та нові робочі місця.

Серед ***чинників, що стимулюють розвиток ринку послуг***, домінуючими є прискорений розвиток науково-технічного прогресу та пов'язане з інтенсифікацією виробництва зростання прибутків населення. Прискорення науково-технічного прогресу й упровадження нових технологій впливає на збільшення обсягів виробництва складної техніки, насичення нею повсякденного побуту, збільшується частка сервісного обслуговування у вартості товара й відповідно збільшується обсяг послуг.

Сфера послуг включає різноманітні галузі. У більшості країн численні послуги надає населенню держава: освіта, охорона здоров'я, армія, юридичні, соціальні, транспортнітаі інформаційні послуги. Приватний сектор послуг формується переважно з організацій, що орієнтуються на отримання прибутків: банків, страхових компаній, авіакомпаній, компаній консультантів, юридичних і архітектурних фірм та рекламних агентств. До приватного сектора послуг належать також некомерційні компанії, що надають добродійні, розважальні, церковні та освітні послуги.

Частина компаній сфери послуг орієнтована на окремих покупців і сім'ї, інші — на задоволення потреб фірм та інших організацій. Обидва види послуг швидко розвиваються. У міру зростання доходів населення гранична корисність (додаткове задоволення, яке приносять покупцю нові продукти харчування й споживчі товари тривалого користування) товарів знижується. На відміну від товарів, послуги не мають подібного явища. Достаток, що зростає, збільшує прагнення людей позбавитися рутин-

них обов'язків на зразок прибирання будинку, догляду за садом і приготування їжі. Зростання доходів породжує попит на послуги, пов'язані з проведенням дозвілля (мистецтво, спорт, відпочинок), і дозволяє покупцям сплатити їх. Послуги дозволяють споживачам самовиражатися, товари ж лише забезпечують їх власністю. Ускладнення побутової техніки ініціює потребу в професійних послугах з її установки та ремонту. Нарешті, політики в ході передвиборних кампаній неодмінно обіцяють зростання кількості та якості послуг. Освіта, охорона здоров'я і підтримка правового порядку — найпопулярніші види послуг, зобов'язання забезпечити якими кожного охочого допомагає виграти вибори.

Витрати на ділові й промислові послуги зростають швидше, ніж витрати на споживчі послуги. Одна з причин такої тенденції — ускладнення ринків і технологій. Компанії потребують послуг таких професійних організацій, як фірми консультантів з проблем управління та рекламні агентства. Друга полягає в тому, що нині компанії прагнуть до зосередження зусиль на своїй основній діяльності й до покупки тих послуг, які не належать до сфери їх основних ділових здібностей. Ця тенденція викликала появу компаній, що надають ділові послуги з транспортування, складування, збуту та реклами. Бурхливий розвиток і непередбачуваність сучасного ринкового середовища підштовхнули багато компаній до значного скорочення постійних витрат. Послуги, що купуються, належать до змінних витрат, що дозволяє виробникам в умовах спаду відповідно зменшувати свої витрати.

У зв'язку з переходом економіки України до ринкових принципів господарювання сфера послуг стає, мабуть, єдиним сектором економіки, що в умовах десятирічної структурної кризи нарощує обсяги виробництва в порівняних цінах. Це пояснюється тим, що багато послуг, які раніше надавали споживачам безкоштовно або за символічну плату (тобто фінансувалися з бюджету), стали платними. Ідеться про освіту, охорону здоров'я, спортивні послуги, послуги радіо, телебачення тощо. Крім скорочення державного фінансування, сама трансформація економіки викликала до життя появу багатьох нових видів послуг (фінансово-кредитних і консалтингових, аудиторських, брокерських, трастових та ін.). У результаті цього посилилася конкуренція між підприємствами сфери послуг. Ринок послуг став привабливим для підприємців, тому що деякі види послуг майже не потребують значного стартового капіталу. Це, з одного боку, дозволяє сподіватися на швидку віддачу вкладень, що важливо в умовах інфляції, з другого боку, розвиток організації виробництва послуг створює необ-

хідні умови для використання праці висококваліфікованих працівників, які опинилися під загрозою безробіття.

К. Хаксевер, Б. Рендел, Р. Рассел та Р. Мердік загальне збільшення попиту на послуги пояснюють зростанням потреби в послугах взагалі (зростання доходів населення, урбанізація, перерозподіл ресурсів на ринку праці, розвиток міжнародної торгівлі), дезінтеграцією послуг (аутсорінг), приватизацією державного обслуговування, прогресом у комп'ютерних і телекомунікаційних технологіях [11, с. 34, 93, 94].

Багато років економісти вивчають причини зростання послуг. Перший внесок у цьому напрямі здійснив А. Фішер, запропонувавши концепцію первинних, вторинних і третинних галузей економіки. До первинних належать такі галузі, як сільське господарство, тваринництво, рибальство, лісництво, полювання та гірська промисловість. Вторинні включають переробні галузі й будівництво. Деякі автори до цієї категорії зараховують і гірську промисловість. Нарешті, третинні галузі охоплюють транспорт, засоби зв'язку, торгівлю, уряд і особисті послуги. А. Фішер запропонував характеризувати економіку залежно від пропорції трудових сил, зайнятих у цих секторах. Він також аргументував таку думку: у міру того, як зростають доходи суспільства, основний об'єм попиту переноситься з первинного до вторинних, а потім до третинних секторів економіки.

Соціолог Денієл Белл описав розвиток людського суспільства трьома основними стадіями.

Доіндустріальне суспільство. Домінуючою характеристикою ділової активності в доіндустріальному суспільстві є добувна галузь (тобто сільське господарство, рибальство, лісництво та гірська промисловість). Спочатку життя — це гра проти природи. Рівень технології низький або взагалі ніякий; продуктивність залежить від таких елементів, як пора року, дощ, стан ґрунтів і фізичної сили людини. Соціальне життя організоване навколо сім'ї та домашньої роботи. Наслідком низької продуктивності й значної чисельності населення є високий рівень безробіття і в сільськогосподарському секторі, і в секторі місцевого обслуговування. Таким чином, виникає значна кількість людей, які працюють або придатні для роботи у сфері особистих і домашніх послуг.

Індустріальне суспільство. Домінуючою характеристикою ділової активності в індустріальному суспільстві є виробництво товарів. Життя стає грою з природою. Економічне й соціальне життя механізоване та ефективніше. Машини і енергія домінують у виробництві: вони замінили мускульну силу. Продуктивність

неймовірно зросла; цінується мистецтво виробляти більше за менших зусиль (витрат). Економічними закликами є максимізація й оптимізація. Розподіл праці поширюється дедалі активніше. Технологічний розвиток веде до нових, швидких і спеціалізованіших машин, які постійно підвищують продуктивність і замінюють дедалі більше робітників. Робочим місцем є те місце, де люди, матеріали, машини та ринки організовані для ефективного виробництва й продажу товарів. Це заснований на бюрократії й ієрархії світ планування й складання графіків, у яких компоненти для виробництва зібрані разом у потрібний час і в правильних пропорціях з метою прискорити потік товарів. З людьми поводяться як з «предметами», тому що координувати предмети легше, ніж людей. Одиницею соціального життя є особа в суспільстві «вільного ринку». Кількість товарів, якими володіє особа, є індикатором її способу життя.

Постіндустріальне суспільство. Домінуючою характеристикою ділової активності в постіндустріальному суспільстві є виробництво послуг. Життя тепер можна назвати грою між людьми. Значення мають не м'язи або потужність машини, а інформація та знання. Центром економічного життя є професіонал. Він володіє різноманітними навиками й знаннями, що повсюдно вимагаються в суспільстві. Вимога розширених спеціальних знань і навиків на робочому місці робить вищу освіту необхідною передумовою для того, щоб увійти до постіндустріального суспільства та хорошого життя. Індикаторами способу життя є кількість і якість послуг, які людина може собі дозволити. Попит громадян на більшу кількість послуг і неадекватність ринкового механізму у виконанні цих вимог веде до розширення урядових структур для координації надання цих послуг, особливо на регіональному та місцевому рівнях.

Деякі проміжні стадії можуть бути зараховані до перехідного періоду від індустріального до постіндустріального суспільства. По-перше, розширення послуг, таких як транспортування й державні комунальні послуги, необхідне для розвитку промисловості та розміщення товарів. По-друге, масове споживання товарів і зростання населення вимагають розширення оптової й роздрібної торгівлі, а також і таких послуг, як фінансові, операції з нерухомістю і страхування. Зрештою, оскільки доходи людей зростають, відсоток грошей, які витрачаються на продовольство, знижується. Приріст доходів насамперед витрачається на товари тривалого користування, такі як житло, автомобілі та побутові прилади. Подальше збільшення доходів веде до їх витрачання на освіту, охорону здо-

ров'я, відпустки, подорожі, ресторани, розваги, спорт тощо. Ця тенденція в споживчій поведінці веде до зростання сектора особистих послуг. Існує багато пояснень зростання послуг. Деякі з них уписуються в зазначені вище теорії, інші — одержані в результаті незалежних досліджень. Назвемо деякі з них:

- збільшення ефективності в сільському господарстві й на виробництві, що звільняє робочу силу для сфери послуг;
- потік робітників із сільського господарства та інших добувних галузей у виробництво, а потім у сферу послуг;
- застосування переваг міжнародного поділу праці в міжнародній торгівлі;
- спад частки інвестицій у ВВП у високорозвинутих індустріальних країнах і збільшення цієї частки у ВВП у країнах з низьким доходом;
- зростання доходу на душу населення;
- урбанізація;
- демографічні зміни;
- розширення міжнародної торгівлі;
- зростання послуг, супутніх виробництву.

Тема 2 Сервісне підприємство як система

Загальноприйнятого методу організації маркетингу у сфері послуг не існує. Виробничі компанії зазвичай організовані за функціональною ознакою — виробничим процесом займається виробничий відділ, персоналом — відділ кадрів, а маркетингом — відділ маркетингу. Перевага цього підходу полягає в тому, що кожна група має нагоду розвинути ті професійні вміння й навики та встановити ту внутрішню організацію й культуру, які відповідають поставленим перед нею завданням. Інтеграція окремих організацій, звичайно, створює проблеми, проте вони вирішуються на вищому рівні управління.

Основна напівавтономного функціонування виробничого й маркетингового відділів у компаніях виробничого сектора, принаймні в короткостроковому періоді, — наявність товарних запасів. Виробничий відділ одержує у відділі маркетингу інформацію про потенційний попит на певний продукт, а після узгодження цього питання відділи можуть функціонувати незалежно один від

одного. План виробництва складається з урахуванням створення необхідного об'єму товарних запасів, і відділу маркетингу не завжди потрібна додаткова інформації про обстановку в основних цехах підприємства.

Проте в компаніях сфери послуг незалежне функціонування відділів неможливе. Товарні запаси відсутні, а процеси виробництва й споживання відбуваються одночасно. Виробництво (виробництво послуги) і маркетинг (задоволення клієнта) — єдине ціле. Процес обслуговування повинен бути побудований так, щоб суперечність між необхідністю високої продуктивності й задоволенням клієнта послугами зводилася до мінімуму. Короткостроковими проблемами й знаходженням компромісних рішень переважно займається менеджер, який несе відповідальність як за виробничий процес, так і за маркетинг і персонал. Дуже важливо, щоб кожен співробітник компанії сфери послуг був орієнтований на маркетинг. Тому багато фахівців висловлюються проти створення в компаніях сфери послуг особливих відділів маркетингу, стверджуючи, що в цьому випадку решта персоналу знімає із себе відповідальність за маркетинг, що спричинить зниження якості обслуговування.

На це, як і на інші складні організаційні питання, неможливо дати просту відповідь: тут необхідно враховувати дію непередбачених обставин. Організація маркетингового відділу залежить від кількох чинників, що стосуються як самої компанії, так і її оточення. Компанії, що працюють у сфері обслуговування, відрізняються ступенем контакту з клієнтом у процесі обслуговування та рівнем пристосування послуг до вимог споживачів. Чим вище ступінь контакту персоналу з клієнтами, тим важче добитися високої продуктивності праці, оскільки висока залученість клієнта в процес обслуговування вповільнює функціонування системи та заважає процесу стандартизації послуг. Аналогічно, чим вище рівень клієнторієнтації, тим важче здійснювати «конвейєрне» обслуговування.

Постачальники послуг визначають свої цільові ринки так само, як і постачальники матеріальних товарів. Наприклад, невеликі перукарні використовують комбінацію географічних і демографічних критеріїв сегментування ринку. Спеціалізовані салони краси більше орієнтовані на клієнтів з високим рівнем доходу незалежно від статі та віку. Туристичні агенції проводять сегментування ринку за майбутніми вигодами, враховуючи, що, наприклад, студенти потребують найдешевших послуг, не вимагаючи особливого комфорту, а от бізнесові туристи надають перевагу насамперед достатнім зручностями.

У компанії — виробника товару (виробничих організацій) конкурентна перевага найчастіше залежить від її масштабу (ефект масштабу). Сервісні підприємства збільшують масштаби свого виробництва здебільшого за рахунок відкриття значної кількості відділень. Можливості створення постійної конкурентної переваги в підприємств послуг майже такі самі, як і у виробничих організацій. Але вимоги споживачів до послуг відрізняються від вимог до товарів.

Однією з основних вимог до успішної роботи сервісного підприємства є висококваліфікований персонал. Споживачі повинні бути впевнені в якості обслуговування.

Високий рівень мотивації обслуговуючого персоналу передбачає наявність високого рівня організаційної культури сервісного підприємства. Якщо така культура існує, то вона перетворюється на міцне знаряддя досягнення переваги над конкурентами. У сучасному світі конкуренції на ринку послуг усе визначає споживач. Тому важливо запровадити таку культуру маркетингу, коли процеси у сфері послуг починаються із ситуації на цільовому ринку. Формування попиту й утримання споживача є найголовнішою метою будь-якого підприємства.

Більшість людей уважають, що підприємство може зосередити увагу на прибутках, оскільки бізнес існує для того, щоб заробляти гроші. Але підприємство матиме прибуток, якщо вдало просуватиме свої послуги на ринок, тобто якщо зуміє знайти споживачів.

Усі бізнес-процеси, трудові та матеріальні ресурси мають бути організовані таким чином, щоб пропонувати на ринку ті послуги, які бажають отримувати споживачі, і робити це краще за конкурентів.

Отже, слід зазначити характерні відмінності ринку послуг, якому притаманна значна диференціація залежно від рівня економічного розвитку національних ринків, динаміка росту обсягів діяльності та структурні зміни на цьому ринку також вищі за загальносвітові. Інноваційні технологічні процеси у сфері послуг вторинні, але мають структуроутворююче значення, сприяючи інтенсифікації диверсифікаційних процесів. Форми територіальної організації ієрархізовані залежно від ступеня концентрації інноваційних галузей діяльності. Можна виокремити локальні форми, які утворюються та функціонують у межах національних економік, та інтернаціональні (глобальні), які функціонують, обслуговуючи світогосподарські зв'язки.

Упродовж 70—80-х років XX ст. дослідники сфери послуг (переважно фахівці з продажу, а також операційної діяльності і *HR*)

дотримувалися в цілому єдиної думки. Специфіка послуг, стверджували вони, визначає постановку перед менеджерами унікальних задач, які неможливо було вирішувати за допомогою існуючих на той момент досліджень і професійної освіти, орієнтованих на сферу промислового й сільськогосподарського виробництва, фізичний результат якого позначається загальним поняттям «товар». Пануюча тогочасна теорія маркетингу, претендуючи на універсальність, спиралася насамперед на характерне для ринку b2c уявлення про ринкові трансакції фізичних товарів, тоді як маркетинг на ринку b2b розглядався як окремий випадок. Послуги ставали об'єктом дослідження рідко, за винятком таких аспектів, як транспортування, ремонт і експлуатація товарів, а також сервісне обслуговування клієнтів як частина складного продукту. Сфера послуг відіграє важливу роль у житті сучасної людини. Саме різноманітні послуги значною мірою підтримують певний спосіб життя людей і формують моделі їхньої поведінки. Важливість сфери послуг також підкреслюється її вираженим соціальним спрямуванням. У швидко зростаючій економіці України сфера послуг усе ще залишається молодою і вимагає особливої уваги. Основні тенденції розвитку сфери послуг повторюють тренди розвитку західних країн. Хто, працюючи в цій сфері, першим застосовує сучасний досвід, звичайно, одержить конкурентні переваги.

Класифікація маркетингу перебуває відмінність маркетингу залежно від мети обміну в системі підприємництва (бізнесу), сфери обміну, сфери застосування та виду діяльності, яку охоплює маркетинг. Залежно від видів продукції розрізняють: маркетинг товарів і маркетинг послуг.

Маркетинг товарів досліджує процес організації ефективних продажів і забезпечення прибутковості підприємницької діяльності різного профілю підприємств залежно від особливостей продукції, що випускається.

Маркетинг послуг — це вид діяльності підприємства, спрямований на задоволення потреб клієнтів у нематеріальних видах товарів.

Маркетинг — це мистецтво й наука вибору цільових ринків, збереження й залучення нових споживачів за допомогою створення, поставки та здійснення комунікацій з приводу значущих для них цінностей.

Тому, **маркетинг послуг — це система безперервного узгодження пропонованих послуг з послугами, які користуються попитом на ринку і які підприємство здатне запропонувати з прибутком для себе і ефективніше, ніж це роблять конкуренти.**

Послуги мають низку особливостей, що враховуються під час проведення маркетингових досліджень:

- абстрактність, нематеріальність результату — послуги існують лише в процесі їх надання;
- нездатність до збереження й складування — оскільки послуга нематеріальна, то неможливо створити її запаси;
- часто одноразове, індивідуальне надання — реалізація послуги передбачає прямий контакт з особою, яка виробляє послугу;
- відсутність права власності на послуги. Після покупки товар стає власністю споживача: він одержує право користуватися ним, зберігати або продати продукт. Що стосується послуг, то клієнт отримує тільки особистий доступ до них (наприклад, номер у готелі або місце в літаку) на певний період часу;
- унікальність — як правило, послугу важко стандартизувати, оскільки вона нематеріальна й надається кожному клієнтові індивідуально.

Головне завдання маркетингу послуг — допомогти споживачеві оцінити підприємство та його послуги, нагальними щодо вирішення з теоретичного та практичного погляду є проблеми, пов'язані з різними сторонами функціонування ринку послуг, пріоритетними є розв'язання питань щодо адаптації діяльності вітчизняних підприємств до вимог ринку та підвищення їх конкурентоспроможності, забезпечення належного рівня якості в надані послуг, ліквідації диспропорції попиту та пропонування, управління продуктивністю та персоналом тощо. В умовах розвитку ринкових відносин ці проблеми сконцентровані й вирішуються на засадах маркетингу, який у результаті постійної еволюції перетворився на основу для організації всієї діяльності сервісних установ та організацій.

Тема 3 ***Семантика та дефініції понять «продукт», «товар», «послуга». Характеристика послуг і пов'язані із цим проблеми маркетингу та продажу***

Як і в будь-якій іншій науковій дисципліні, у маркетингу послуг здійснювалися спроби чіткіше розмежувати предмет дослідження. Тривав пошук поняття «послуги», що охоплює за можливістю всі явища, які сприймалися б як послуги зі всієї

практичної діяльності. Це й не дивно, якщо мати на увазі, що сектор послуг як «третинний» охоплює все, що не належить до сільського господарства й промисловості. У функціональному плані визначити поняття «послуги» ще важче, оскільки у виробничому секторі збут без додаткових послуг представити неможливо. Майже у всіх визначеннях маркетингу послуг наголошується на наявності однієї ознаки — нематеріальності. З цього погляду доречним є формулювання Р. Малері (1973), який визначає послуги як нематеріальні активи, які виробляються для цілей збуту.

Послуги є результатом різноманітних видів людської діяльності, їх можна визначити як нематеріальну діяльність, дії або вигоди, які організація-виробник може запропонувати споживачу за гроші або інші цінності.

У науковій літературі поки що немає єдиної думки стосовно термінів «товар», «продукт», «послуга», «продукт — послуги» тощо. Оскільки більшість продуктів праці містить матеріальні й нематеріальні компоненти, але одні з них можна визначити домінуючими, то, власне, вони й визначають продукт як товар, послугу або ідею. У спеціальній літературі з маркетингу існують різні тлумачення понять «товар» і «продукт» (див., наприклад: *Голубков Е. П.* «О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии»).

На думку Р. Асселя: «Послуги, на відміну від товарів, невідчутні. Послуги надаються людьми, а товари — машинами». Але на сучасному етапі розвитку науки й техніки існують різноманітні машинні комплекси, що проводять обслуговування й без присутності людини, наприклад, банкомати. В автоматизованих системах також здійснюється обслуговування машин машинами.

Поняття «послуга» часто зараховують тільки до певних сфер діяльності. Такі вчені, як Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз, уважають що «досить рідко можна зустріти організацію, що надає товар або послугу в чистому вигляді. У спробі знайти відмінність між товаром і послугою було б доцільніше розглядати порівняння «товар — послуга» з безліччю варіантів комбінацій, починаючи від переважання товару і закінчуючи переважанням послуги». Таким чином, автори намагаються наблизитися до істини в співвідношенні термінів «товар — послуга». Причому найбільшим переважанням невідчутної складової цих понять є навчання. Проте уявіть, що в магазині ви придбали комплект підручників, аудіо- і відеоматеріалів з курсу «маркетинг». Ви само-

стійно за цими матеріалами вивчаєте курс. Ви в магазині придбали відчутний товар, у якому закладено навчання майстерності маркетингу — ту послугу, яка так необхідна вам. І ви, використовуючи ці матеріали, самообслуговуєтесь. Деякі фахівців, обговорюючи, який термін («товар» або «продукт») доречніший, визнають, що «термін «продукт» включає і свою невідчутну складову, наприклад послугу».

Існує неабияке різноманіття дефініцій понять «продукт», «товар» і «послуга». Наприклад:

— *продукт* — результат діяльності або процесів [ISO 8402:1994, п. 1.4];

— *продукт* — конкретний результат матеріального або духовного виробництва, який володіє якостями, що характеризують його цільове призначення, і властивостями, заради яких він отримується і споживається;

— *продукт* — комплекс відчутних і невідчутних властивостей (характеристик, функцій, вигод і використань), призначених для задоволення потребпокупців;

— *товар* — це все, що може задовольнити потребу або побажання і пропонується ринкові з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання;

— *товар* — будь-який продукт виробничо-економічної діяльності в матеріально-речовій формі, об'єкт купівлі-продажу, ринкових відносин між продавцями й покупцями;

— *товар* — продукт праці, який має вартість і розподіляється в суспільстві шляхом обміну, купівлі-продажу; узагалі те, що є предметом торгівлі;

— *послуги* — результат безпосередньої взаємодії постачальника й споживача та внутрішньої діяльності постачальника із задоволення потреби споживача. Послуга може бути пов'язана з виробництвом і постачанням матеріальної продукції [ISO 8402:1994, п. 1.5];

— *послуги* — дії, спрямовані на задоволення потреб споживачів. В одних випадках вони прив'язані до матерільного товару, в інших — ні [8, с. 101];

— *послуги* — види діяльності, робіт, у процесі виконання яких не створюється новий, раніше неіснуючий, матеріально-речовий продукт, не змінюється якість уже наявного, створеного продукту. Це блага, що надаються не у вигляді речей, а у формі діяльності. Таким чином, саме надання послуг створює бажаний результат.

Переклад з англійської мови слів, пов'язаних з поняттями «продукт», «товар», «послуга», може виглядати так:

- *product* — продукт, продукція, виріб, фабрикат, результат;
- *article* — товар, предмет (торгівлі);
- *goods* — товар, продукти, вантаж;
- *commodity* — товар, у спеціальній економічній і маркетинговій літературі часто перекладають як «недиференційований продукт», «масова продукція з однорідними властивостями». Ця продукція поділяється на первинну (сільськогосподарські продукти, мінеральна сировина і т. п.) і перероблені продукти (метал, продукція хімічної галузі тощо);
- *service* — служба, обслуговування, послуга, повідомлення, зв'язок, експлуатація.

Як бачимо, існує різноманіття семантики й дефініцій понять «продукт», «товар», «послуга». Отже, причина цього криється в неточності перекладу, зумовленій неоднозначністю іноземних слів, що призводить до відмінних тлумачень, а отже до підміни цих понять, порушуючи їх оригінальний сенс. Тим паче, що в ринкових умовах у маркетингу потрібні не тільки семантика цих понять, але й знання того, як вони співвідносяться один з одним.

Щоб чіткіше визначитися із семантикою й співвідношенням понять «продукт», «товар», «послуга», звернемося до праць К. Маркса та Ф. Енгельса, які висловлюють свої погляди в дискусії з уявленнями А. Сміта, Д. Рікардо та інших економістів — дослідників праці і капіталу, ринкових відносин. Саме вони ще в минулому столітті виклали деякі ключові поняття сучасного маркетингу, направленого на задоволення потреб, стосовно багатьох його елементів, понять, співвідношень, дали їм обґрунтування для умов капіталістичного виробництва.

Отже, людина, яка виробляє предмет безпосередньо для свого споживання, створює продукт, але не товар. Щоб стати товаром, продукт повинен вироблятися не як безпосередній засіб існування для самого споживача [13, т. 16, с. 124, 307], а використовуватися для обміну [13, т. 20, с. 165—166; т. 21, с. 113]. Таким чином, продукт, вступаючий в обмін, є товаром [13, т. 13, с. 498]. З цього можна припустити, що товар є ширшим поняттям, оскільки продукт праці додатково повинен наділятися ринковими атрибутами для підвищення ефективності обміну. З розвитком капіталістичного виробництва товар стає загальною формою продукту [13, т. 26, ч. III, с. 111, 492].

Якщо продукт цікавий, він з'являється споживачу у вигляді споживчої вартості, то товар, оскільки він вступає в процес обміну, представляється з двох точок зору: споживчої вартості і міно-

вої вартості або, якщо остання виражена в грошах, — ціні [13, т. 13, с. 443, 498—499].

Тому, можна зробити висновок, що товар — ширше поняття порівняно з продуктом. Тим самим суть товару виражається в двох його сторонах: міновій і споживчій вартостях, які забезпечують прибуток або іншу вигоду виробникам та іншим продавцям. У свою чергу одна зі сторін товару — споживча вартість, що виражається у вигляді вигод, благ, — забезпечує задоволення бажанькінцевого споживача.

Отже, для виробника, учасників руху товару, тобто продавців, фокусом уваги є як мінова, так і споживча вартість, причому остання представляє для них інтерес тільки як основа мінової вартості, а для споживача фокус — перш за все споживча вартість як цінність, як послуга, мінова вартість, ціна його цікавить тільки як міра цінності споживання.

На будь-якому етапі ланцюжка руху товару його учасники, зокрема покупець, якщо він не є кінцевим споживачем, купують і продають товар. І лише кінцевий споживач набуває не товару, а продукту, тієї споживної вартості, цінності, що виражається у вигоді, користі, тобто в необхідній йому послузі. Але при цьому продукт є також носієм потенційної мінової вартості, товаром [13, т. 26, ч. I, с. 299—300]. Таким чином, може відбуватися метаморфоза, перетворення «продукт — товар — продукт».

Товар може виступати у формі самої робочої сили, тимчасовим проявом якої є сама праця, яка ніколи не може бути товаром безпосередньо [13, т. 26, ч. I, с. 153—154].

К. Маркс дав характеристику послузі стосовно як до продуктивної, так і до непродуктивної праці. При цьому послугу К. Маркс визначає як споживчу вартість, утілену і в товарі, й у вигляді «чистих» послуг, не одержуючих у вигляді речі самостійного буття окремо від виконавця (тобто послуг, втілених у виконавці як товарі, як робочій силі. — *автор*). К. Маркс зауважує, що споживач купує послуги для споживання, тобто як споживчі вартості, тоді як для виробника цих послуг вони — товари, які мають і споживчу, і мінову вартості [13, т. 26, ч. I, с. 139—141, 147, 149, 404, 406—408, 410, 412—415].

На думку гуру маркетингу Ф. Котлера, можна виокремити чотири категорії продуктів праці, від «чистого» товару до «чистої» послуги [5; 6; 8]. Це такі категорії:

- щодо матеріальний товар (його не супроводжує послуга);
- матеріальний товар, який супроводжує послуга з метою підвищення його привабливості;

• основна послуга, яка супроводжується другорядними товарами й послугами;

• чиста послуга.

Так, Ф. Котлер визначає послуги як «будь-який захід або вигоду, що одна сторона може запропонувати іншій. І які переважно невловимі й не призводять до оволодіння будь-чим. Виробництво послуг може бути, а може й не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді [5, с. 541]. Отже, можна сказати, що послуга — це «невидимий товар», що продається не як результат виробництва, а як діяльність. Такої самої думки дотримуються й вітчизняні автори, зокрема О. М. Шканова, М. В. Вачевський та В. Г. Скотний.

М. В. Вачевський та В. Г. Скотний уважають, що послуга — це будь-яка діяльність, яку одна сторона може надавати інший за певну винагороду або отримання чогось іншого. Послуги можуть надаватись і без винагороди (родові відносини, товариські стосунки), у цьому випадку вони мають одноразовий, безоплатний характер.

Ці автори також виокремлюють такі категорії:

• суто матеріальний товар, який не супроводжується послугою (продажем, сервісом, рекламою, упаковкою, назвою та ін.);

• матеріальний товар, який супроводжується послугою з метою підвищення його привабливості (автомобіль і технічне обслуговування);

• особлива послуга, яка супроводжується другорядним товаром і послугою (фотоапарат, виготовлення фотографій);

• чиста послуга (учителя під час навчання, лікаря під час огляду хворого, юриста під час укладання контракту тощо).

Також наголошується на різноманітності та різнорідності послуг. Послуга не існує до її надання, тобто продукт створюється в процесі надання послуги. Це унеможливлює порівняння пропозицій двох різних продавців, двох конкуруючих фірм навіть у тому випадку, коли продукти здаються ідентичними. Порівняння можливе тільки після отримання послуги, тоді як товари в матеріальній формі можна порівнювати різними способами ще до купівлі. Єдине, що можна зробити на ринку послуг — порівняти вигоди очікувані та отримані. Дуже часто надання послуг вимагає спеціальних знань і майстерності, які споживачу важко не тільки оцінити, але часто й зрозуміти. Висока міра невизначеності під час надання послуг ставить клієнта в надто невигідте становище, може викликати в нього почуття образи, настороженості, підозрілості. Часто клієнт прагне працювати з одним і тим

самим продавцем — страховим агентом, туристичною фірмою тощо. Ця інерція працює на продавця, оскільки вона в цьому випадку є головним чинником повторної покупки.

«Послуга — це процес, що включає серію невідчутних дій, які відбуваються при взаємодії між споживачами і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами підприємства — постачальника послуг. Цей процес направлений на рішення проблем покупця (споживача) послуги» [19, с. 46] — уважає Крістіан Грьонроос — найвідоміший представник так званої північної школи маркетингу послуг «Нордик скул». Ця школа відома дослідженнями в галузі маркетингу послуг, здійснюваними вченими зі шведської та фінської шкіл економіки.

Проте, даючи певне визначення послуги, необхідно брати до уваги два поняття. Перше: чим простіше й конкретніше будь-яке визначення, тим менший різновид послуг воно охоплює і, отже, тим менш точним воно є. І друге: визначення природи послуг — це не риторика, не софістика, а з'ясування їхнього справжнього місця та ролі в економіці.

Отже, загальноприйнятого визначення «послуги» не існує. Це є причиною неоднозначного становлення до маркетингу послуг і появи різноманітних теоретичних моделей маркетингу послуг. Нині існує декілька визнаних теоретичних моделей маркетингу послуг, творцями яких є такі відомі вчені, як Л. Беррі, А. Парасураман, Д. Ратмел, Л. Ейгліє, Е. Лангеард, В. Зейтхамл, М. Бітнер, Ф. Котлер, Е. Гаммессон та К. Гренроос.

Як розглядається поняття «послуга» в межах маркетингу як наукової дисципліни? Можна обгрунтувати, що накопичені маркетингові знання найповніше відображені в популярних навчальних посібниках для курсів професійної освіти. Хоча за обсягом сегмент послуг є основним в економіці розвинених країн, «теорія з підручників» трактує маркетинг послуг як субдисципліну управління маркетингом, яка визначається виробничими реаліями.

Головна особливість послуг — їх невідчутність, нематеріальність. Послуга є дією або вигодою, її споживач не одержує права власності на який-небудь матеріальний об'єкт. Таке визначення виражає основну ідею послуг, але в ньому не проводиться розмежування між реалізацією товарів і послуг. Товари також забезпечують споживача невідчутними перевагами. Зрештою, суть концепції маркетингу полягає в тому, що споживачі купують товар не заради нього самого, а тієї користі, яку він приносить.

Роками дослідники й аналітики розробляли критерії для визначення сутності та характеристик послуг.

Відомі західні автори-науковці приписують послугам специфічні характеристики, що явно або неявно відрізняють їх від фізичних товарів (табл. 9.1). Не дивлячись на відмінності як у послідовності, так і в термінології, кожний з авторів фактично описує п'ять характеристик послуги. Виходячи зі змісту, ми вважаємо, що парадигма про відмінність послуг від товарів, заснована на «базових» («найважливіших», «унікальних») характеристиках, що є на сьогоднішній день, про послуги, визнані і в ширшому співтоваристві учених-маркетологів. Проте без емпіричних даних не можна зробити висновок, що менеджери-практики приймають цю парадигму або діють відповідно до неї.

Таблиця 9.1

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОСЛУГ, НАВЕДЕНІ РІЗНИМИ ВЧЕНИМИ [18]

Визначення авторів	Характеристики послуг
Лавлок і Е. Гаммессон	Послуги мають чотири унікальні елементи: нематеріальність, невіддільність від виробника, гетерогенність якості, відсутність права власності та складських запасів
Ф. Котлер	Послуги мають чотири найважливіші характеристики, що здійснюють загальний вплив на розробку маркетингової програми: нематеріальність, невіддільність надання послуг і їх споживання, варіативність і неможливість зберігання
Прайд і Феррелл	Послуги мають шість базових характеристик: нематеріальність, нерозривність процесів виробництва й споживання, недовговічність, неоднорідність, клієнторієнтований підхід і контакт зі споживачем
Соломон і Стюарт	Незалежно від того, на що впливають послуги, усі вони мають чотири загальні характеристики: нематеріальність, неможливість зберігання, невіддільність надання послуг і їх споживання та варіативність
Хаксевер, Рендел, Рассел, Мердик	Невідчутність, невіддільність від виробника, непостійність якості, недовговічність, відсутність права власності — це основні характеристики, притаманні послугам

Вирішальне значення в маркетингу послуг автори надають аспекту нематеріальності. Поза сумнівом, це веде до зниження сприйнятливості клієнтом якості продукту-послуги і як наслідок

до підвищення невизначеності під час ухвалення рішення про купівлю, а також до зниження можливості порівняння продукції.

Проаналізовані праці провідних учених цієї галузі знань дозволяють виокремити п'ять найважливіших характеристик послуг, що визначають управління ними й процес обслуговування споживачів:

- невідчутність (нематеріальність);
- невіддільність надання послуг і їх споживання;
- мінливість (гетерогенність, непостійність якості);
- неможливість зберігати (недовговічність);
- відсутність права власності (табл. 9.2).

Згідно з цими характеристиками, якість послуг та їх продуктивність важко виміряти, а норми ефективності загалом є суб'єктивними [18, с. 57]. Тому в маркетологів виникають пов'язані з цим специфічні проблеми. Сьогодні, коли посилюється конкуренція, підвищуються витрати, а продуктивність та якість погіршуються, виникає необхідність приймати складніші маркетингові рішення.

Таблиця 9.2

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОСЛУГ ТА ПОВ'ЯЗАНІ З НИМИ ПРОБЛЕМИ МАРКЕТИНГУ

Характеристики послуг	Проблеми маркетингу
Невідчутність	Відсутність товару; послуга є дією або досвідом. Труднощі в наданні стандартних зразків: придбання послуг пов'язане з ризиком для клієнта. Послугу не можна продемонструвати: утруднена диференціація пропозицій. Відсутність патентної системи: вільний вхід на ринок для конкурентів
Невіддільність надання послуг і їх споживання	Споживачі беруть участь у процесі надання послуг. Залучення до процесу обслуговування груп споживачів: проблема контролю. Компанію, що надає послуги, представляє її персонал: сприйняття постачальника визначається ставленням клієнта до її співробітників. Умови обслуговування — відмінна риса постачальника. Труднощі з розширенням компаній, що надають послуги: необхідність створення мереж
Мінливість (непостійність якості)	Стандартизація послуг утруднена, оскільки їхні характеристики багато в чому визначаються споживачами. Проблема контролю якості послуг: різнорідність умов обслуговування

Закінчення табл. 9.2

Характеристики послуг	Проблеми маркетингу
Неможливість зберігати (недовговічність)	Відсутні товарні запаси. Проблеми, пов'язані з піковим навантаженням: низька ефективність праці. Труднощі зі встановленням цін на послуги: проблеми з ціноутворенням. Забезпечення максимально точної відповідності попиту пропозиції
Відсутність права власності (володіння)	Клієнти не можуть володіти послугою — це пов'язано з невіддільністю від виробництва

Отже, розглянемо детальніше специфіку та особливості маркетингу у сфері послуг, пов'язані з відмінністю послуг від товару.

Невідчутність послуг (нематеріальність). Переважно послуги абстрактні й нематеріальні. До моменту отримання послуги невідчутні, їх неможливо про демонструвати й побачити, спробувати, понюхати або почути, транспортувати, зберігати, пакувати або вивчити. Основні маркетингові дії мають бути спрямовані на необхідність зробити послуги відчутними, показати переваги користування послугами, збільшити довіру клієнта.

Порівняння послуг за ступенем їх невідчутності наведено на рис. 9.1.

Рис. 9.1. Порівняння послуг залежно від ступеня їх невідчутності

Отже, чим менше виражена ця ознака (матеріальність) у послуг, тим менше їх маркетинг схожий на маркетинг товарів.

Клієнт оцінює якість і зміст послуги тільки в момент або після закінчення процесу обслуговування. Водночас вибір послуги багато в чому визначається індивідуальним досвідом споживачів і ступенем довіри, яку вони мають до постачальника. До досвіду належать ті характеристики послуг, які покупець оцінює після їх придбання (наприклад, увічливість персоналу, ефективність і якість), до довіри — риси, які важко оцінити навіть після закінчення процесу обслуговування. Наприклад, більшість споживачів не має нагоди оцінити якість ремонту автомобіля навіть після закінчення робіт. Відповідно джерелом інформації про якість послуг для потенційних клієнтів слугують швидше відгуки інших покупців, а не реклама постачальників. Покупці зазвичай шукають відчутні орієнтири, що допомагають оцінити якість послуг, включаючи зовнішній вигляд будівлі фірми та її внутрішні приміщення, професіоналізм і ставлення до клієнтів співробітників, ціни на послуги. Якщо покупець переконується, що пропоновані послуги значною мірою задовольняють його потреби, він і надалі звертатиметься до постачальника.

Невідчутність послуг ставить перед їх постачальником певні проблеми. Відсутність фізичних характеристик утруднює демонстрацію й диференціацію пропозиції, унеможливлює придбання патентів на інновації у сфері послуг. Для подолання проблем маркетинг-менеджмент застосовує такі стратегії:

- Необхідно стимулювати задоволених послугою клієнтів рекомендувати її друзям і знайомим, визначати лідерів думок і заохочувати їх скористатися послугами компанії постачальника.
- Компанія розробляє відчутні орієнтири, що свідчать про високий рівень обслуговування: зовнішній вигляд приміщення, устаткування, співробітників, реклама торгової марки постачальника.

Невіддільність надання послуг і їх споживання (невіддільність від джерела). З невідчутністю послуг пов'язана й невіддільність їх надання та споживання. У більшості випадків споживач не може відділити послугу від того, хто її надає, або від умов, у яких вона здійснюється. Послуга невід'ємна від свого джерела. Контакт зі споживачами часто розглядається як невіддільна частина надання послуги. Споживач бере участь у виробництві, інші споживачі також беруть участь у виробництві і т. д., тому централізоване масове виробництво послуг здійснити важко. Послуги, як правило, виробляються в той самий час, коли здійснюється їх «споживання». Саме це й визначає обмеженість надання послуг у часі.

Прикладом може слугувати медогляд. Доктор не має нагоди надати послуги відсутньому пацієнту. Крім того, відвідувач виявля-

ється залученим у процес надання послуги, відповідаючи на питання лікаря й описуючи самопочуття. Виходячи з цього, можна зробити такі висновки. По-перше, оскільки в процесі обслуговування беруть участь і співробітники постачальника (персонал), і споживачі, визначальним чинником задоволення клієнта є їхня взаємодія. Часто співробітники компанії втілюють для клієнта саму компанію.

По-друге, у процесі надання послуг зазвичай беруть участь і інші споживачі. Вони стоять з вами в одній черзі в банківське віконце або сидять за сусідніми столиками в ресторані; їхня поведінка може вплинути на задоволення, одержане вами від обслуговування.

По-третє, постачальники стикаються з проблемою розширення своєї діяльності. Виробники товарів задовольняють збільшений попит, розширюючи виробничі площі, збільшуючи кількість дистриб'юторів і проміжних продавців. До компаній, що надають послуги, такий підхід непридатний через невіддільність надання й споживання послуг.

Це означає, що організаціям сфери послуг доводиться створювати безліч невеликих виробництв (ресторани, авіалінії та лікарні) у місцях концентрації споживачів. Не можна виокремити виробництво від маркетингу. Якщо компанії, що займається послугами, потрібен висококваліфікований персонал, неможливість досягти при цьому ефекту масштабу є основною перешкодою до її розширення. Усе це ставить перед керівництвом компанії й інші завдання.

- навчання персоналу ефективному спілкуванню з клієнтами: мистецтву слухати, емпатії[1] та ввічливій поведінці;
- запобігання ситуаціям, коли одні клієнти знижують задоволення обслуговуванням у інших.

Розширенню діяльності компанії сприяють такі чинники:

- навчання персоналу: вища кваліфікація персоналу прискорює розвиток компанії;
- більша кількість клієнтів: за незначної кількості персоналу компанії необхідно мати такі приміщення, які дають можливість одночасного обслуговування великих груп споживачів (наприклад, місткі лекційні зали);
- швидке обслуговування: основні операції необхідно раціоналізувати, а другорядну роботу виключити з процесу надання послуг;
- створення мережі відділень: компанія має нагоду відкривати стандартні сервісні модулі (зокрема, використовуючи франчайзинг).

[1] Емпатія — розуміння емоційного стану іншої людини за допомогою проникнення в його суб'єктивний світ.

Мінливість (неоднорідність, непостійність якості). Послуги є нестандартними й дуже різноманітними. Залежно від постачальників, часу й місця надання послуг їхня якість коливається в широких межах. Оскільки послуги пов'язані з людьми, які їх забезпечують, можна вести мову про широкий діапазон якості. Постачальники послуг не однаковою мірою здібні й талановиті, вони відрізняються ставленням до виконання своїх повсякденних обов'язків. Дуже важко поєднати стандартизацію та якість послуг. Спеціалісти з маркетингу часто стикаються з проблемою, як надати стандартизовані послуги на достатньому рівні якості й водночас поводитися з кожним клієнтом як з унікальною особою? Часто рішення зводиться до надання персоніфікованих послуг.

Проблема непостійності якості послуг значно складніша, ніж фізичних продуктів. З цією метою необхідно здійснювати заходи щодо залучення нових спеціалістів або навчання й підвищення кваліфікації існуючих та обов'язковий контроль за ступенем задоволення клієнтів.

Гетерогенність послуг означає високий ступінь мінливості їх якості та змісту. Наприклад, два вдалі візити в ресторан або дві рекламні кампанії, що проводяться одним і тим самим спеціалізованим агентством, неодмінно відрізнятимуться. Якість послуг визначається співробітниками, відповідальними за їх надання, і конкретними клієнтами. Тому якість послуг значною мірою мінлива. Поведінка й відносини людей зазвичай непередбачувані й не послідовні. Саме з цієї причини компанії, що працює у сфері послуг, завжди важко розробити відповідний імідж своєї марки.

Виокремлюють три способи зменшення негативного ефекту різнорідності послуг:

1) інвестиції у відбір персоналу (рекрутинг), його мотивацію й навчання. Навчання й стимулювання співробітників дозволяють добитися відповідності послуг стандартам обслуговування;

2) оптимізація сервісу. У деяких випадках є можливість автоматизації процесу надання послуг (наприклад, упровадження торгових автоматів). Ефективність роботи працівників може бути підвищена за допомогою деталізації посадових інструкцій і ретельного контролю (як у ресторанах McDonald's);

3) індивідуалізація обслуговування. Різнорідність послуг обертається в перевагу, якщо компанія обслуговує клієнтів відповідно до їхні індивідуальних вимог (як у готелях «Ritz»).

Незбережність. Послуги неможливо зберігати з метою подальшої реалізації. Це пов'язано з тим, що виробництво й споживання часто здійснюються одночасно. Неможливо «відправити»

на склад незатребувані послуги: незайняті готельні номери, вільні місця в салоні літака або телефонну лінію, якою ніхто не користується. В умовах стабільності попиту ця властивість послуг не становить проблеми, оскільки в цьому випадку чисельність персоналу й потужності компанії плануються, виходячи з потреб клієнтів. В умовах постійного попиту (незалежно від періоду) необхідність регулювання споживання відпадає. Зовсім інша ситуація простежується в так званих «пікових» інтервалах.

Для того, щоб сумістити хороший сервіс і високу продуктивність праці, зусилля менеджменту спрямовують на досягнення більшої відповідності між попитом й пропозицією. На думку автора, можна використати кілька стратегічних підходів для збалансування попиту і пропозиції послуг. Проблема пікового попиту може бути пом'якшена такими способами:

- Встановлення диференційованих цін у часі. Під час пікового попиту споживачі повинні платити високу ціну за послуги. Таким чином, компанія одержує подвійну перевагу: знижується попит у часи пік, а капітальні витрати, що збільшуються, відшкодовуються підвищеною ціною на послуги для тих, хто його ініціює.
- Пропозиція додаткових послуг як альтернатива для клієнтів, які стоять у черзі в час максимального попиту.
- Збільшення попиту поза піковими періодами, культивація попиту в період спаду. Після закінчення сезонного попиту компанії сфери послуг привертають інших клієнтів (наприклад, у бізнес-готелях на вихідні дні номери здають туристам).
- Запровадження системи попереднього замовлення. Попередній запис дозволяє контролювати піковий попит і заохочувати вибір клієнтами саме ваших послуг у періоди спаду.

З боку пропозиції:

— залучення додаткової кількості виконавців під час максимального попиту;

— встановлення особливого порядку роботи в час «пікового» завантаження;

— заохочення клієнтів до виконання деяких робіт;

— об'єднання потенціалу кількох організацій з метою надання послуг;

— здійснення заходів щодо підвищення рівня використання існуючих потужностей і створення нових.

Відсутність права власності (володіння) на послугу — основна її відмінність від товару. Після покупки товар стає власністю споживача: він одержує право користуватися ним, зберігати або продати. Що стосується послуг, то клієнт отримує тільки особис-

тий доступ до них (наприклад, номер у готелі або місце в літаку) на певний період часу. Клієнти не можуть володіти послугою, що пов'язано з її невіддільністю від виробництва.

Тому сервісна організація повинна:

- підкреслювати переваги відсутності права власності на послуги (наприклад, вигідніші умови платежу, зменшення ризику фінансових втрат);
- організовувати асоціації клієнтів, що дозволяють створювати видимість володіння послугами (наприклад, клуби для тих, хто користується послугами авіакомпаній);
- стимулювати користування послугами (наприклад, різноманітні форми знижок постійним клієнтам).

Послуги стають джерелом конкурентної переваги незалежно від того, де вони виробляються: у промисловості (технічне обслуговування й ремонт, навчання персоналу, консультації, забезпечення матеріалами та ін.) або в традиційній сфері послуг (банки, туризм, готелі, ресторани, освіта тощо).

Маркетинг послуг набагато складніший за маркетинг звичайних товарів унаслідок відмінності в кінцевому продукті та одночасності процесів споживання й виробництва. Таким чином, маркетинг послуг вимагає нових інструментів, стратегій та організаційних структур для ефективного маркетингового управління. Це потребує нового підходу до управління, маркетингу, персоналу, фінансів. У зв'язку з цим маркетинг не може залишатися окремою функцією тільки фахівців з маркетингу й збуту. Маркетинг розширює свої функції, тобто разом з функціями дослідження, планування, стимулювання збуту та розподілу з'являється функція взаємодії зі споживачем. Отже, зважаючи на розглянуті вище характеристики послуг, ми пропонуємо виокремлювати такі основні завдання маркетингового менеджменту у сфері послуг: управління якістю, продуктивністю, людськими відносинами та диференціюванням.

В економічно розвинутих країнах майбутнє суспільство називають сервісним, або економікою послуг, оскільки вважається, що більше половини національного продукту у світі вироблятиметься у сфері послуг. Перехід до сервісного суспільства означає, що, як і в епоху промислової революції, необхідні нові управлінські й організаційні рішення в маркетингу, технології, управлінні взаємовідносинами між працівниками підприємства (персоналом) і клієнтами. В умовах розвитку сервісної конкуренції виникає необхідність нової організаційної логіки підприємництва порівняно з індустріальним суспільством.

Знання закономірностей і принципів організації та функціонування процесу маркетингу у сфері послуг дозволяє створити цілісне бачення системи маркетингу й відповідно маркетингової діяльності та чіткіше уявить роль і значення маркетингової філософії та інструментарію під час організації підприємництва й здійснення бізнесу.

Тема 4 *Комплекс маркетингу у сфері послуг та еволюція концепції його розвитку*

Останнім часом серед вітчизняних і закордонних дослідників маркетингу зріс інтерес до маркетингу послуг. Це зумовлено розвитком таких видів діяльності, що належать до сфери послуг, як банківська справа, страхування, консалтинг, туризм, платна освіта, фармацевтичний бізнес, приватна медицина та ін. Проте під час ретельного ознайомлення з вітчизняною та російською літературою з маркетингу послуг неважко помітити відсутність загальноприйнятої моделі маркетингу послуг.

Скоординованість дій окремих підрозділів, що входять до складу сервісної організації, зростає не тільки в результаті прийняття відповідних адміністративно-управлінських заходів, але й значною мірою досягається за рахунок використання моделей обслуговування споживачів. На жаль, у світовій практиці така модель діяльності тільки формується, але, незважаючи на це, уже можна вести мову про її внутрішню логіку й результативність. Нині розроблені лише її окремі складові, але результати, отримані навіть за неповного компонування всіх елементів, змушують організації переглядати традиційні моделі діяльності. Широта і розмаїтість індустрії послуг ускладнюють можливість визначення загальних закономірностей цього сектора ринку. Тому цілком логічним видається розглянути основні моделі маркетингу послуг, що допоможуть керівникам компаній правильно побудувати свою стратегічну діяльність на ринку споживача:

МОДЕЛЬ Д. РАТМЕЛА

Однією з ранніх концептуалізацій маркетингу послуг була модель Д. Ратмела, розроблена в 1974 році [14]. На початку 1970-х років дисципліна «Маркетинг послуг» тільки зароджувалася як

«відповідь» на явище, що одержало в західній літературі назву «революція в секторі послуг». Модель Д. Ратмела була першою спробою показати розбіжності між функціональними завданнями маркетингу у виробничому й невиробничому секторах (рис. 9.2).

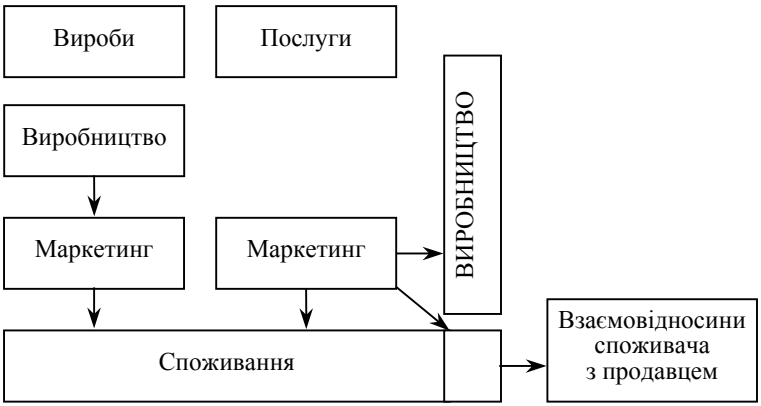

Рис. 9.2. Модель маркетингу послуг Д. Ратмела

Відповідно до моделі Д. Ратмела у виробничому секторі можна виокремити принаймні три взаємозалежних, але водночас цілком самостійних процеси: 1) виробництво товарів; 2) маркетинг товарів; 3) споживання цих товарів. Функціональні завдання маркетингу в цьому випадку можна назвати класичними. По-перше, необхідно організувати процес виробництва тих товарів, що задовольняють потреби споживача (концепція маркетингу), а не тих, які реально можуть бути непотрібні. По-друге, організувати процес маркетингу цих товарів, тобто розробити стратегії комунікації, цін і каналів розподілу для того, щоб ефективно просувати ці товари до споживача (маркетинг-мікс). Нарешті, необхідний моніторинг процесу споживання товарів з метою вивчення поведінки споживачів, виявлення нових запитів споживачів і аналізу нових можливостей для маркетингу для того, щоб максимізувати прибуток на основі повного задоволення потреб споживачів.

Як засвідчує рис. 9.2, досить складно розділити виробництво, маркетинг і споживання послуг на окремі процеси. Це зумовлено специфікою послуги як продукту, на якому модель Д. Ратмела робить акцент. Процеси виробництва й споживання послуг найчастіше одночасні. Таким чином, виникає нове функціональне завдання маркетингу у сфері послуг: необхідність вивчати, ство-

рювати, оцінювати, рекламувати, просувати на ринок і продавати процес взаємодії тих, хто робить послугу з тими, хто її споживає. На рис. 9.2 це завдання позначене додатковою стрілкою.

МОДЕЛЬ П. ЕЙГЛІЄ ТА Е. ЛАНГЕАРДА

Цю модель маркетингу послуг було розроблено в 1976 році у Франції професорами школи бізнесу при Марсельському університеті П. Ейгліє та Е. Лангеардом [15] і названо «сервакшн», або «обслуговування в дії» (рис. 9.3). Модель підкреслює не тільки одночасність виробництва й споживання послуги, але й її невідчутність. Якщо модель Д. Ратмела лише позначила необхідність залучення уваги до процесу взаємодії продавця й покупця як нове функціональне завдання маркетингу, то «сервакшн» — модель ніби мікроскопічно показує нам, у чому, власне, полягає цей процес. Ключовими факторами в цій моделі є: 1) сам процес обслуговування, окреслений великим квадратом; 2) організація послуг, позначена малим квадратом; 3) споживач *А*; 4) споживач *Б* (рис. 9.3).

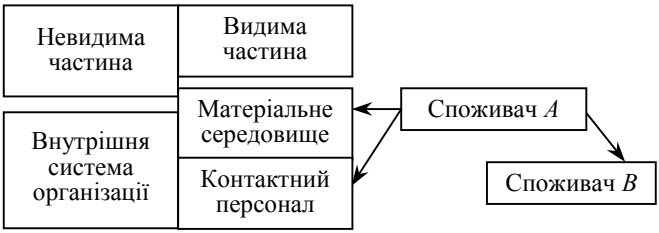

Рис. 9.3. «Сервакшн» — модель маркетингу послуг П. Ейгліє і Е. Лангеарда

Найважливішим елементом цієї моделі, безумовно, є «споживач *А*» як цільовий ринок фірми, що надає послуги. Трьома векторами на рис. 9.3 позначено три головні фактори, які, на думку авторів цієї моделі, істотно впливають на поведінку «споживача *А*». По-перше, — це організація, що виробляє послуги. П. Ейгліє і Е. Лангеард розділяють організацію послуг на дві частин: видиму й невидиму для споживача. Відповідно до їхньої моделі, найважливіша для маркетингу виділена частина, що включає контактний персонал, який надає послуги, і матеріальне середовище, у якому відбувається процес обслуговування. По-друге, — це інші споживачі, позначені як «споживач *Б*». Згідно з моделлю якісні характе-

ристики інших споживачів, які перебувають у процесі обслуговування в полі зору або поруч зі «споживачем *А*», істотно впливають на сприйняття процесу обслуговування «споживачем *А*».

Відповідно до логіки цієї моделі спеціаліст з маркетингу, крім традиційних стратегій маркетингу, задіяних у виробничому секторі (товар, ціна, комунікації, канали розподілу), повинен продумати й спланувати дві додаткові стратегії, подбати про видиму частину організації та створити визначене матеріальне середовище, за яким споживач намагатиметься оцінити якість майбутнього обслуговування. На практиці стратегія зазвичай реалізується в створенні інтер'єру або дизайну приміщення, де відбувається обслуговування. Потім маркетолог має забезпечити визначені стандарти спілкування персоналу зі споживачем у процесі обслуговування, що виявляється в навчанні й мотивації персоналу. Нарешті, маркетолог повинен продумати, як сегментувати ринок споживачів, щоб кожний з потенційних покупців перебував серед споживачів своєї групи.

Французька модель маркетингу послуг одержала широке міжнародне визнання. Наприклад, її обговорювала скандинавська школа маркетингу послуг [16]. У підручниках, що вийшли в США останнім часом, цю модель розглядають як концептуальну основу американського маркетингу послуг [6]. Причиною популярності моделі, мабуть, є її практичність, оскільки в ній передбачено ті контрольовані фактори, які можна використовувати під час планування маркетингу послуг (контактний персонал, матеріальне середовище і споживачі).

МОДЕЛЬ К. ГРЕНРООСА

Крістіан Гренроос — найвідоміший представник так званої північної школи маркетингу послуг — «Нордик скул» [16]. Ця школа відома дослідженнями в галузі маркетингу послуг, здійснюваними вченими зі шведської та фінської шкіл економіки. Значною мірою модель К. Гренрооса заснована на моделях Д. Ратмела, П. Єйгліє й Е. Лангеарда і формально не має жодного оригінального схематичного вираження. Однак внеском північної школи в теорію маркетингу є детальна концептуальна розробка термінології маркетингу послуг і введення до наукового обігу таких концепцій, як внутрішній маркетинг, якість послуги та інтерактивний маркетинг.

Те, що Д. Ратмел має на увазі під «додатковою функцією маркетингу», стосовно до послуг К. Гренроос називає «інтерактив-

ним маркетингом». Останній націлений на процес взаємодії між споживачем і персоналом фірми послуг. На думку К. Гренрооса, якість обслуговування створюється саме в процесі інтерактивного маркетингу, а головне завдання інтерактивного маркетингу — створення й підтримка якісних стандартів обслуговування. Головними факторами при цьому стають процес якісного обслуговування й поведінка персоналу, який надає послуги. Тому для стратегічного впливу на ці фактори К. Гренроос уводить дві додаткові концепції: функціонально-інструментальну модель якості обслуговування та внутрішній маркетинг.

Функціонально-інструментальна модель якості обслуговування передбачає, що споживачеві в процесі обслуговування важливо не тільки, що він одержує під час обслуговування (інструментальна якість), але і як цей процес відбувається (функціональна якість). У російськомовній літературі ця модель докладно обговорюється в одній з робіт Ф. Котлера та його співавторів [6, с. 97—101]. На думку К. Гренрооса, для того щоб створити функціональну якість обслуговування менеджеру необхідно розвивати стратегію внутрішнього маркетингу, який іноді називають інтернальним маркетингом.

Інтернальний маркетинг спрямований на контактний персонал фірми й призначений для створення таких мотиваційних і організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціональної якості обслуговування. К. Гренроос уводить такі терміни, як «внутрішній продукт» (робота) і «внутрішній споживач» (персонал фірми). Перед тим як продати якісну послугу зовнішньому споживачу послуга повинна бути спочатку «продана» внутрішньому споживачеві — персоналу, який є «маркетологом за сумісництвом». Інакше кажучи, персонал повинний бути усвідомлено мотивований на задані менеджментом якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів.

МОДЕЛЬ М. БІТНЕР

Американські школи маркетингу вірні своєму підходу «4*P*», розробленому ще в 1960-х роках Джеромом Маккарті. У працях співробітниці Центру вивчення маркетингу послуг при Аризонському університеті М. Бітнер ця формула розширена до «7*P*» стосовно до послуг [18]. Традиційна формула «4*P*» містить чотири контрольованих з боку організації фактора маркетингу: товар, ціна, канали розподілу й елементи комунікації (*product*, *price*, *place*, *promotion*). Завдання організації — «змішати» ці фактори

так, щоб вони ефективніше, ніж фактори конкурентів, впливали на цільовий ринок. Стосовно до послуг М. Бітнер запропонувала доповнити цю модель трьома додатковими *P*: процес, матеріальний доказ і люди (*process*, *physical evidence*, *people*).

Ці дві моделі стосовно до послуг і товарів представлено на рис. 9.4.

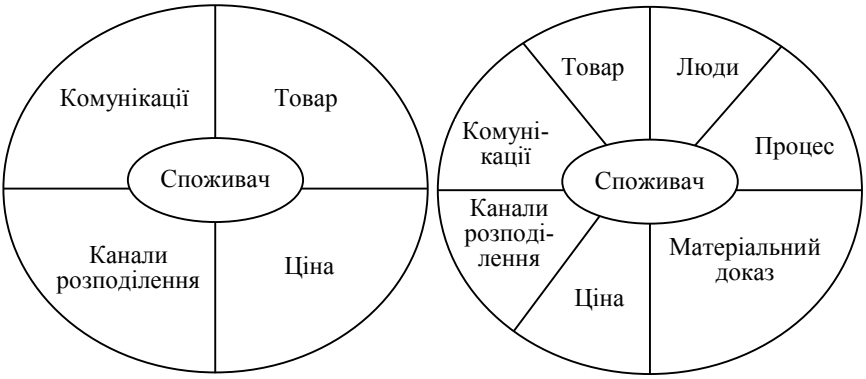

Рис. 9.4. Моделі «4*P*» — Д. Маккарті та «7*P*» — М. Бітнер

Моделі спрямовані на цільового споживача. Елементи маркетингу менеджер з маркетингу може використовувати для того, щоб впливати на споживача. У традиційному маркетингу менеджеру доступні чотири основних фактори. У маркетингу послуг, відповідно до моделі М. Бітнер, менеджеру доступні сім факторів, включаючи три додаткових, поява яких зумовлена специфікою послуги як товару. Неважко помітити, що за логікою модель М. Бітнер органічно співзвучна з моделями Д. Ратмела, П. Ейгліє і Е. Лангеарда та К. Гренрооса.

МОДЕЛЬ Ф. КОТЛЕРА

Теорія маркетингу послуг не була б такою захоплюючою галуззю для вивчення, якби не «трикутна» концепція маркетингу послуг Ф. Котлера. Ґрунтуючись на дослідженнях внутрішньоорганізаційних комунікаційних процесів і концепції маркетингу відносин, Ф. Котлер запропонував розрізняти три взаємозалежні одиниці в маркетингу послуг: 1) керівництво фірми; 2) контактний персонал; 3) споживачі [6, с. 62—64] (рис. 9.5).

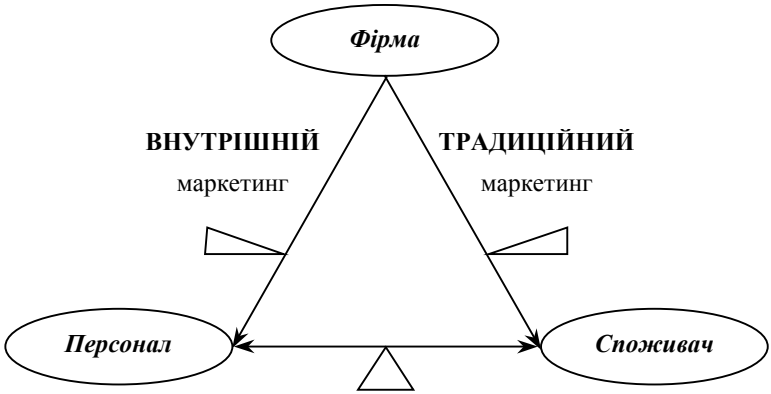

Рис. 9.5. Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера

Відповідно до концепції, представленої на рис. 9.5, три ключові одиниці утворюють три контрольованих ланки: 1) фірма — споживач; 2) фірма — персонал; 3) персонал — споживач. Для того щоб ефективно керувати маркетингом у фірмі послуг необхідно розвивати три стратегії, спрямовані на ці три ланки. Стратегія традиційного маркетингу спрямована на ланку «фірма — споживач» і пов'язана з питаннями ціноутворення, комунікацій і каналами розподілення. Стратегія внутрішнього маркетингу впливає на ланку «фірма — персонал» і пов'язана з мотивацією персоналу до діяльності, спрямованої на якісне обслуговування споживачів. Нарешті, стратегія інтерактивного маркетингу спрямована на ланку «персонал — споживач» і пов'язана з контролем якості надання послуги, що проводиться в процесі взаємодії персоналу й споживачів.

Аналіз міжнародних концепцій маркетингу послуг дозволяє нам дійти такого висновку. Незважаючи на те що вони розроблені вченими з різних країн і в їхню основу покладені різні принципи, у цілому всі запропоновані моделі мають спільні структурні й концептуальні елементи: по-перше, **відштовхуються від специфіки послуги**, що являє собою той самий товар; по-друге, вказують на необхідність вивчення таких стратегічних факторів — **інструментів маркетингу послуг**, *як персонал, процес обслуговування й матеріальний доказ обслуговування*, по-третє, більшість концепцій визнають необхідність використання **додаткових стратегій** для керування маркетингом послуг. До таких додаткових стратегій належать внутрішній маркетинг та інтерактивний маркетинг.

Водночас необхідно зауважити, що під час порівняння міжнародних концепцій маркетингу послуг можна виокремити ряд протиріч, тому деякі питання залишаються дискусійними. Цікаво, що праці з внутрішнього маркетингу з'явилися на початку 1970-х років одночасно в Скандинавії та США. На сьогодні існують різні підходи щодо визначення внутрішнього маркетингу, зокрема скандинавський і американський. Така сама ситуація й зі скандинавською та американською моделями якості послуги [6; 16; 18].

Незважаючи на ці протиріччя, варто визнати, що на заході протягом останніх 30 років сформувалося міжнародне співтовариство дослідників маркетингу послуг, праці яких, без сумніву, дозволяють вести мову про самостійну дисципліну «маркетинг послуг». Можна виокремити низку наукових шкіл, які займаються вивченням маркетингу послуг: північна школа «Нордик скул», французька школа та американська школа, представлена Гарвардською школою бізнесу, Центром вивчення маркетингу послуг при Університеті Аризони й Техаським A&M університетом.

На нашу думку, специфіка маркетингу послуг визначається особливостями ринку послуг і характерними рисами самих послуг. Продаж послуг — справа не легка, тому що продавати клієнту щось, що не має конкретної матеріальної форми, це швидше обіцянка зробити щось, що має цінність для клієнта. Невловимий характер послуг ускладнює процес ціноутворення й просування послуг на ринок. Для того щоб проводити ефективну політику просування послуг на ринок необхідно орієнтуватися на цільовий ринок, тобто побачити свої послуги очима реального й потенційного клієнта.

У зв'язку з відірваністю від клієнта маркетологу для розуміння потреб і психології споживачів, а також для оптимізації процесу надання послуг і споживання, необхідна особлива мова, набір понять та інструментів, що враховує специфіку їхніх інтересів і відносин.

Виходячи з цього, можна вести мову про те, що в ідеалі маркетинг — *це система взаємного обліку потреб виробників і покупців продукції та послуг, пошуку розумного компромісу між їхніми інтересами.*

У межах маркетингового підходу необхідно інтегрувати й координувати всю свою діяльність з розрахунком на забезпечення задоволеності клієнтів, одержуючи прибуток саме завдяки створенню й підтримці споживчої задоволеності. Підсумовують маркетинговий підхід такі девізи різних фірм: «*Робити все, що в наших силах, щоб максимально відшкодувати кожен витрачений клієнтом долар ціннісною значимістю, якістю та задоволеніс-*

тю», «*Відшукайте потреби й задовольніть їх*», «*Робіть те, що взмозі продати, замість того, щоб намагатися продати те, що можете зробити*».

Маркетинговий інструментарій сервісної організації

Серед досліджень маркетингу послуг вітчизняних авторів та науковців слід відзначити роботи В. Д. Маркової [35], Е. В. Песоцької [41] та Л. В. Ткаченко [47], у яких здійснено дослідження загальних питань, пов'язаних з послугами як товаром, а також проаналізовано особливості маркетингу банківських послуг. Але необхідно зауважити, що всі вони ґрунтуються на аналізі зарубіжних моделей і фактично фіксують їхні загальні положення. Тому в подальшому проаналізуємо основоположні підходи до маркетингу послуг та концепції його розвитку.

Розглядаючи принципи маркетингу, зазначимо, що у сфері послуг вони аналогічні принципам традиційного маркетингу, але в їхніх співвідношеннях і впливі на характер маркетингової діяльності є деякі особливості.

У маркетингу послуг домінує необхідність урахування соціальних факторів. Результати діяльності підприємств і організацій, що надають послуги, безпосередньо формують соціальне середовище й умови життєдіяльності людини, а сам маркетинг послуг може розглядатися як особливий вид соціальної роботи. У зв'язку з цим на ринку послуг підсилюється дія принципу адекватної мінливості мінливого попиту й способів виробництва та реалізації продукту, а також принципу врахування зовнішніх ефектів.

За своєю суттю **концепція маркетингу —** це наукова система надання послуг і одержання взаємної вигоди виробником, продавцем та покупцем, споживачем товару [6]. Мається на увазі орієнтація підприємства на потреби споживачів та на запити ринку, підкріплена комплексними зусиллями маркетингу, спрямованими на задоволення потреб споживачів як основи для досягнення мети підприємства. Концепція маркетингу підпорядкована меті підприємства загалом і ринку зокрема. Якщо через мету підприємство орієнтується на те, до чого воно прямує, прагне, то вибором певної концепції всі дії підприємства набирають певного спрямування, упорядкованості, концентрації зусиль.

Вибір концепції залежить від багатьох чинників, які стосуються не лише самого підприємства. Кожна з концепцій передбачає власний підхід до маркетингової та всієї підприємницької ді-

яльності й може розглядатися як особлива ідеологія бізнесу. Завдання керівництва полягає у кваліфікованому перегляді всіх концепцій та виборі найефективнішої з можливих.

Концепції маркетингу у сфері послуг взаємопов'язані з відповідними концепціями товарного ринку. Вони лише підкреслюють особливості виробництва послуг, їх характеру й умов реалізації.

Розмаїтість функцій і видів діяльності, що властиві маркетингу, вимагає існування єдиної основи ведення бізнесу у сфері послуг. Таку основу може скласти одна із сучасних концепцій маркетингу (рис. 9.6).

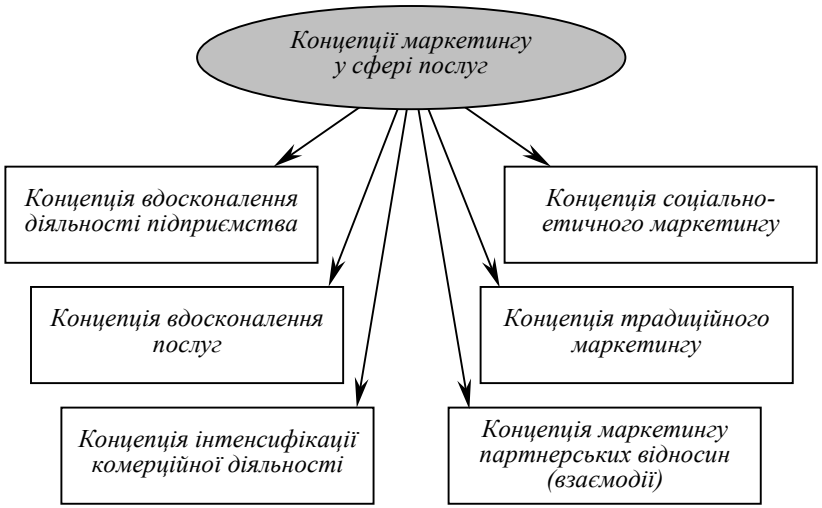

Рис. 9.6. Концепції маркетингу у сфері послуг

Комплекс маркетингу у сфері послуг є об'єднувальною ланкою між виробником послуг і споживачем, ринковими сегментами, включає набір змінних, що піддаються контролю з боку підприємства й утворюють взаємозалежну сукупність (систему), що здатна забезпечити бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку. Здатність комплексу маркетингу викликати адекватну реакцію споживача зумовлена тими властивостями, що притаманні маркетингу як системному утворенню. Основною такою властивістю є здатність системи (комплексу маркетингу) забезпечувати синергетичний ефект.

До комплексу маркетингу у сфері послуг входять усі дії й заходи, що можуть бути здійснені для надання впливу на попит споживачів послуг (рис. 9.7).

Рис. 9.7. Складові комплексу маркетингу послуг

Синергетичний ефект (з гр. *synergos* — який спільно діє) досягається спільною дією елементів системи. У кількісному та якісному відношенні він перевищує просте додавання ефектів від роздільної дії окремих елементів системи. Той результат, до якого прагне система і який може бути досягнутий нею, зумовлюється не тільки властивостями окремих складових елементів, але й єдністю їхніх властивостей і взаємозв'язків. Саме системність з усією сукупністю притаманних їй властивостей дозволяє сучасному маркетингу ефективно вирішувати складні ринкові завдання.

Численні можливості в цьому напрямі можна об'єднати в сім основних груп елементів комплексу маркетингу.

До них належать:

- послуги як товари особливого ряду (*product*);
- ціна на послуги (*price*);
- методи розподілу послуг (*place*);
- методи просування послуг (*promotion*);
- процес (*process*);

- матеріальний доказ (*physical evidence*);
- люди, персонал (*people*).

Агрегуючи ці елементи, комплекс маркетингу впливає на цільовий ринок підприємства послуг.

Відповідно до цього традиційний інструментарій маркетингу — «4*P*», доповнюється у сфері послуг такими засобами маркетингу — трьома додатковими *P*: процес (*process*), люди як персонал (*people*), фізичне оточення — підтвердження (*physical evidence*), які необхідні в арсеналі маркетолога для успішної роботи сервісного підприємства.

Отже, комплекс маркетингу послуг можна охарактеризувати як діяльність, що має на меті оволодіння цільовим ринком за допомогою дій, розповсюджених за вказаними напрямками.

Для здобуття досвіду про сервісне підприємство покупець знаходить відчутні аспекти купівельного пізнання підприємства й через їх оцінку прогнозує якість очікуваної послуги. Своє бачення як відчутний аспект пізнання покупець формує на основі оцінки простору, де функціонує сервісне підприємство, та оточення, обладнаного та впорядженого в сервісному підприємстві, де перебувають покупці й персонал, який надає послугу. Це такі фізичні фактори простору та оточення, як: ландшафт, місце розташування, облаштування підходів та під'їздів, паркування автомобілів тощо, зовнішні атрибути будівель і споруд, дизайн приміщень, обладнання, меблі, освітлення, температура, рівень шуму, дороговкази, чистота та охайність, зовнішній вигляд персоналу тощо. Вони є першочерговими відчутними й ближчими до покупця факторами, ніж послуга, за наданням якої покупець звертається до сервісного підприємства.

Усі відчутні аспекти купівельного пізнання сервісного підприємства, а потім і послуги, зараховують до фізичного оточення, яке є важливим фактором у маркетингу-мікс для уречевлення концепції послуг, і як рівнозначне фізичному оточенню з цих позицій також уживають термін «матеріальне підтвердження» або «матеріальне свідоцтво» чи «матеріальне свідчення» послуги. Фізичне оточення є ключовою характеристикою якості послуги, а також важливим фактором для успішної роботи сервісного підприємства.

Вплив на сприйняття якості послуги через фактори уречевлення, матеріального підтвердження, фізичного оточення здійснюється сервісними підприємствами в різний спосіб як для позначення (пізнання) послуги, так і власне підприємства.

Сервісне підприємство є відкритою виробничою системою, з якою покупець контактує й усередині якої він діє разом з контакт-

ним персоналом, оцінює як діяльність складових систем, так і фізичне оточення, у якому вони діють. Але насамперед покупець бачить, сприймає та оцінює фізичне оточення, а послугу як результат діяльності сприймає й оцінює потім — після її виробництва.

Тема 5

Розробка, дизайн, процес доставки послуг. Взаємозв'язок якості та продажу послуг, планування процесу їх надання

Розглянуті у попередніх питаннях особливості ринку послуг дають можливість визначити специфіку маркетингу в цій сфері. Маркетинг послуг — це система безперервного узгодження пропонованих послуг з послугами, які мають попит на ринку і які підприємство здатне запропонувати з прибутком для себе й ефективніше, ніж це роблять конкуренти.

Досвід функціонування національного ринку послуг демонструє, що зростання кількості компаній не означає якісних змін у цій сфері. І перш за все в наявності конкуренції серед підприємств сфери послуг. Визначальними в умовах ринкової економіки для більшості вітчизняних сервісних підприємств стали проблеми їх адаптації до ринкової кон'юнктури й конкурентного середовища та можливості в забезпеченні фінансової стійкості. При цьому були й інші об'єктивні і суб'єктивні причини, насамперед загальна економічна й фінансова криза та пов'язані з цим проблеми збитковості галузей народного господарства, невиплат заробітної плати й зниження купівельної спроможності населення, відсутність дієвих форм соціального захисту населення. На ряді ринків, особливо фінансовому, нерухомості, туристичних послуг, роздрібної торгівлі монополія продавця ґрунтується на низький інформованості споживача та недосконалості. Компаніям, які намагаються отримати якомога більше прибутку, вдається досягти цього за рахунок нав'язування споживачам сумнівних послуг за допомогою масованої реклами та стимулюючих заходів, направлених на прискорення здійснення операції купівлі-продажу (сприяння продажу).

До того ж такий процес загострюється інфляцією, яку Ф. А. фон Хайек називав «державною грошовою дезінформацією». Прикладом цього є кредитно-грошова політика, яку прово-

див у 2009 році Національний банк України. Така політика є постійним джерелом економічної дезінформації, що зумовлює глобальну дискоординацію господарства, яка проявлялася, зокрема, у штучних коливаннях ділової активності бізнес-структур.

У сучасних умовах для підприємств сфери послуг існує ряд специфічних проблем, які ускладнюють:

- координування зусиль у сфері маркетингу, виробництва та мотивації персоналу;
- формування цінової політики;
- встановлювання стандартів та контролю якості послуг;
- створення нових послуг та донесення до споживачів їхнього змісту;
- підтримку необхідного рівня мотивації персоналу;
- балансування між уніфікованими правилами та індивідуальними особливостями окремих співробітників і особливими вимогами окремих споживачів.

Саме для вирішення цих проблем, або, принаймні зниження рівня їх значення, на підприємствах сфери послуг необхідне застосування системи маркетингового управління послугами, яке спрямоване на споживача та прибуткову діяльність підприємств, результатом чого є задоволення потреб клієнтів у нематеріальних видах товарів або в отриманні корисного ефекту.

Нагальними щодо вирішення з теоретичного та практичного погляду є проблеми, пов'язані з різними сторонами функціонування вітчизняного ринку послуг: пріоритетними є питання щодо збалансованості ринку, згладжування диспропорції співвідношення попиту та пропозиції, забезпечення підтримки належного рівня якості наданих послуг та адаптації діяльності вітчизняних операторів ринку до вимог і сучасних тенденцій розвитку бізнесу.

Конкуренція за споживача — це перш за все конкуренція між діячами ринку в здатності надати споживачу «ціннішу» послугу. У межах маркетингу відносин створення цінності є основним змістом діяльності, де цінність розуміється не як здатність послуги задовольнити потребу, а як засіб отримання додаткових переваг економічного або психологічного характеру. Вирішення цього завдання залежить від стратегічних цілей сервісного підприємства, готовності використовувати й застосовувати сучасні маркетингові технології. Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг є надання послуг вищої якості, порівняно з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання таких послуг, які б задовольняли, і навіть перевершували очі-

кування цільових клієнтів. Очікування клієнтів формуються на основі досвіду, що вже є споживачів, а також інформації, яку вони одержують за допомогою прямих (особистих) або масових (неособистих) каналів маркетингових комунікацій. Виходячи з цього, споживачі вибирають виробника послуг і після їх надання порівнюють своє уявлення про одержану послугу зі своїми очікуваннями. Якщо уявлення про надану послугу не відповідає очікуванням, клієнти втрачають до сервісної фірми інтерес, якщо ж відповідає або перевершує їхні очікування, вони можуть знов звернутися до такого виробника послуг. Споживач завжди прагне до визначеної їм відповідності ціни послуги та її якості. Незадоволеність послугою призводить, як правило, до значних втрат частки ринку. Саме тому виробник послуг повинен якомога точніше виявляти потреби й очікування своїх цільових клієнтів.

Враховуючи, що сприйняття клієнтом якості послуги завжди має найважливіше значення, керівникам сервісних фірм необхідно прагнути до введення кількісних параметрів (показників), що допомагають оцінювати процес обслуговування та впливати на нього. Але існують труднощі перекладу абстрактних міркувань про якість послуг на мову конкретних управлінських рішень щодо рівня обслуговування клієнтів.

Оцінити якість послуги набагато складніше, ніж якість товару. Адже клієнт сприймає не тільки результат послуги, але й стає співучасником її надання. Проте самі споживачі не можуть дати чіткого визначення поняттю «якість у сфері послуг», а дослідники — знайти його кількісний вираз. Більшість учених, які вивчають якість послуг, мають досвід вивчення сфери матеріального виробництва. Японці визначають якість як «відсутність дефектів — робити все правильно зразу ж»; Ф. Кросбі, один з гуру управління якістю, визначає її як «відповідність вимогам»; Д. Гарвін вимірював якість шляхом підрахунку кількості «внутрішніх» (які були знайдені ще на заводі) і «зовнішніх» дефектів (виявлених уже після продажу товару).

Характеристики якості оцінюють і з іншої позиції: чи одержують клієнти рівний доступ до якісної послуги за ті самі гроші. Нарешті, необхідно сказати про цілісність якості. Щоб викликати незадоволеність клієнтів якістю вистачить однієї негативно сприйнятої характеристики послуги.

На думку Бартона А. Вайца на величину розриву в рівні сервісу впливають такі чинники:

• розриви в знаннях: різниця між очікуваннями покупців і їхньою оцінкою наданих послуг;

• розриви в стандартах: різниця між знаннями про очікування покупців і встановленими в сервісній організації стандартами обслуговування;

• розриви в обслуговуванні: різниця між прийнятими у фірмі стандартами обслуговування й фактичним рівнем сервісу;

• розриви в комунікаціях: різниця між рівнем сервісу, що фактично надається, і рівнем, заявленим у програмах просування.

Ці чотири розриви й визначають загальний розрив у рівні сервісу, для скорочення якого вимагається зменшити величину кожної складової.

На всіх ринках, крім, можливо, чітко централізованого, ситуація змінюється. Така зміна вимагає адекватного оновлення інформації щодо стану на ринку, це обумовило твердження, що «економічні проблеми виникають завжди у зв'язку зі змінами і лише внаслідок їх».

Тому необхідним є *дослідження, яке полягає в опитуванні споживачів послуг.* Наприклад, працівники деяких туристичних компаній, фінансових установ (СК, страхових брокерів, банків) просять клієнтів заповнити невелику анкету, у якій вони оцінюють рівень обслуговування, дружелюбність і професіоналізм працівників, рівень компетенції. Це загальноприйнята практика, поширена в сервісних підприємствах розвинутих країн, зокрема, багато авіакомпаній світу під час польоту просять пасажирів відповісти на питання, що стосуються процедури придбання квитків, зустрічі, екіпажу та обслуговування на борту літаків.

Наприклад, у страхових компаніях важливим є *вимірювання ступеня задоволеності споживачів після настання страхового випадку*. Такі дослідження дозволяють одержати оперативну інформацію про очікування та враження споживачів. Вони також демонструють клієнтам, що страховик зацікавлений у поліпшенні сервісу. Одержані відповіді дозволяють менеджерам страхової організації оцінити роботу конкретних співробітників і ухвалити рішення про заохочення й надання допомоги «відстаючим» працівникам.

Інтерв'ю з групами покупців. Опитування або анкетування значної кількості споживачів можна замінити роботою з групами з 10—15 споживачів. Наприклад, контактний персонал, пов'язаний з наданням послуг, може раз на місяць проводити годинну зустріч з наперед відібраними клієнтами, які діляться враженнями про обслуговування й виказують побажання щодо поліпшення роботи.

Після того, як збір інформації про очікування й сприйняття обслуговування завершений, її аналізують і одержані результати

використовують для *встановлення стандартів і розробки системи надання високоякісного сервісу*.

На нашу думку, володіння маркетинговою інформацією про параметри ринку та інші зовнішні чинники дає можливість суб'єкту ринку знизити ступінь невизначеності зовнішнього середовища, асиметрію розвитку свого виробництва й перетворити інформацію на джерело отримання конкурентної переваги.

Таким чином, якість сервісу підвищується за рахунок: 1) розуміння очікуваного покупцями рівня обслуговування; 2) встановлення стандартів сервісу; 3) упровадження програм обслуговування, що відповідають стандартам; 4) проведення програм комунікації для інформування покупців про послуги, що надаються сервісною організацією.

Л. Беррі й П. Парасурман запропонували модель якості послуг «SERVQUAL» у якій знайшли відображення основні вимоги до очікуваної якості послуг, ґрунтуючись на певних критеріях вимірювання. Модель характеризує ступінь якості надання послуги і містить п'ять вимірів якості (*quality dimensions*) (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

МОДЕЛЬ «SERVQUAL»

Вимір	Короткий опис виміру
Надійність (Reliability)	Можливість виконати обіцяні послуги точно й ґрунтовно
Матеріальність (Tangibles)	Сприйняття приміщень, устаткування, зовнішнього вигляду персоналу та інших фізичних доказів послуги
Чуйність (Responsiveness)	Бажання допомогти клієнту та швидке надання йому послуги
Упевненість (Assurance)	Сприйняття компетентності та увічливості персоналу. Створення довірчих відносин. Безпека послуг
Співучасть (Empathy)	Доступність (фізичний і психологічний контакт зі співробітниками повинен бути легким і приємним), комунікативність (фірма інформує споживачів про послуги на зрозумілій їм мові), розуміння (прагнення краще зрозуміти специфічні потреби клієнта й пристосуватися до них)

Вищезазначені дослідники склали також перелік показників якості послуг, виявивши, що споживачі користуються переважно простими критеріями незалежно від виду послуг. Ці критерії такі:

- доступність: послугу легко одержати в зручному місці, у слушний час, без зайвого очікування її надання;
- комунікабельність: опис послуги виконаний на мові клієнта, який відповідає очікуванням споживача;
- компетентність: обслуговуючий персонал володіє необхідними навиками і знаннями;
- увічливість: персонал привітний та дбайливий;
- викликає довіру: компанії та її працівникам можна довіритися, оскільки вони дійсно прагнуть задовольнити будь-які запити клієнтів;
- надійність: послуги надаються акуратно й на стабільному рівні;
- чуйність: службовці чуйні й творчо підходять до рішення проблем і задоволення запитів клієнтів;
- безпека: послуги, що надаються, не несуть жодної небезпеки або ризику й не дають приводу для сумнівів;
- матеріальне підтвердження: складові компоненти послуги, що сприяють її уречевленню;
- розуміння / знання клієнта: службовці прагнуть якнайкраще зрозуміти потреби клієнта й кожному з них приділяють увагу.

Інший, не менш цікавий підхід до формування конкурентних переваг стосовно якості процесів обслуговування ґрунтується на концепції «нейтральних зон» Ч. Бернарда. Відповідно до цієї концепції, певні поведінкові реакції, включаючи сприйняття управління як прояв владних повноважень, є результатом послідовних і комплексних процесів і, оскільки відсутні причини протидіяти такому прояву або діяти всупереч цьому прояву владних повноважень, людина у відповідь залишається нейтральною у своїх реакціях, не замислюючися над цим. Те саме можна сказати й про сприйняття споживачем пропонованого обслуговування.

Якщо обслуговування опиняється в зоні прийнятного або очікуваного, дуже мало надій на те, що задоволення буде отримано. Тільки в тому випадку, коли якість і рівень обслуговування в сприйнятті споживача виявляються за межами цієї нейтральної зони, він переживає почуття задоволення або, навпаки, незадоволена.

Виходячи з цього, можна припустити, що чим важливішими для споживача є певні елементи обслуговування, тим вужчою є

нейтральна зона, тим меншою мірою нейтральним залишатиметься споживач стосовно до пропонованого обслуговування.

На основі цієї ідеї Е. Кедотт і Н. Терджен створили типологію ефективності елементів обслуговування, яка може бути використана для створення класифікаторів і можливості проведення порівняльного аналізу. Учені довели, що деякі елементи обслуговування можуть мати у відповідь позитивну або негативну реакцію споживачів, тоді як інші взагалі не створюють у реакції відповідь. Оскільки потреби споживачів виникають залежно від обставин, то для більшої ефективності стратегія обслуговування також повинна бути обумовленою. Наприклад, якщо зручності, ціна, чистота й швидке обслуговування є пріоритетними для відвідувача ресторану швидкого обслуговування, найдоцільнішим для компанії буде направити свої обмежені ресурси на задоволення саме цих пріоритетних потреб, ніж витрачати засоби на створення ігрового майданчика перед будівлею.

Неординарне рішення проблеми сприйняття якості товарів і послуг запропоновано Н. Кано. Він виокремив три основні типи реакцій споживачів, а для оцінки споживчого сприйняття було розроблено особливу техніку опитування споживачів, за якої кожне питання задається двічі: у позитивній і в негативній формі. Звівши разом відповіді на обидва питання, можна встановити тип даної характеристики товару або послуги.

На нашу думку, більшості відомих сервісних підприємств сфери послуг, які є лідерами у своїй галузі, властиві загальні риси, а саме:

1. Наявність системи маркетингового управління, основними складовими якої є процес виявлення потреб і очікувань цільових ринків, управління якістю, продуктивністю та обслуговуючим персоналом. Для досягнення мети здійснення та надання якісних сервісних продуктів необхідна система їх ефективного управління. Слід чітко визначити загальну й конкретну відповідальність і повноваження всього персоналу, діяльність якого впливає на якість надання послуги. Сюди належить і забезпечення ефективних відносин між споживачем і постачальником у всіх випадках їх безпосередньої взаємодії в межах і поза сервісною організацією. Визначені відповідальність і повноваження повинні узгоджуватися із засобами й методами досягнення відповідної якості послуги. У кращих сервісних компаній є власне уявлення про свій цільовий ринок і споживчі потреби, які їм доводиться задовольняти. Вони володіють чіткою стратегією щодо

задоволення цих потреб, що допомагає їм завойовувати міцну прихильність споживачів.

2. Постійна увага вищого керівництва фірми до якості. Виходячи з положень міжнародного стандарту, вище керівництво сервісної організації приймає на себе відповідальність за політику якості, що стосується:

- рівня якості сервісних продуктів;
- сприятливого іміджу сервісної організації та її репутації стосовно якості;
- цілей забезпечення якості сервісних продуктів;
- підходу для досягнення мети стосовно якості;
- ролі персоналу компанії, відповідального за реалізацію політики стосовно якості.

Наприклад, у компанії «Макдональдс» регулярно визначають результати діяльності кожної торгової точки за параметрами *QSCV*, а саме: якість (*quality*), обслуговування (*service*), чистота (*cleanliness*), цінність (*value*). Підприємницьким структурам, які претендували на право використання імені «Макдональдс», але не зуміли досягти певних вимог та не відповідали названим критеріям, було в цьому праві відмовлено.

3. Встановлення високих стандартів. Першочергові завдання в цьому напрямі включають:

- послідовну задоволеність споживача з погляду професійних стандартів і етики;
- безперервне підвищення якості послуги;
- облік вимог суспільства й захисту навколишнього середовища;
- ефективність у наданні послуги.

Найважливішим питанням є переведення цих завдань у практичну площину, а саме:

- чітке визначення потреб споживача та відповідних заходів стосовно якості;
- застережливі дії та управління з метою уникнення невдоволеності споживача;
- оптимізація витрат, пов’язаних з якістю, з метою досягнення необхідного виконання послуги та рівня якості;
- досягнення колективного зобов’язання за якістю в межах сервісної організації;
- безперервний аналіз вимог, що висуваються до послуги, і досягнень, щоб визначити можливості щодо підвищення якості послуги;

• попередження несприятливих дій сервісної організації на суспільство та навколишнє середовище.

Кращі виробники послуг дотримуються високих стандартів якості обслуговування. «*Swissair*», наприклад, поставила завдання домогтися, щоб не менше 96 % її пасажирів оцінювали обслуговування як хороше або чудове.

4. Використання системи моніторингу результатів обслуговування. Моніторинг результатів обслуговування повинен складатись з добре продуманих і всеосяжних оцінок, що ґрунтується на відповідних джерелах інформації, включаючи:

• аналіз з виконання послуги, тобто інформацію про ефективність і результативність процесу надання послуги в досягненні вимог до послуги й задоволеності споживача;

• внутрішні перевірки (аудит) застосування та ефективності всіх елементів системи якості в досягненні встановленої мети забезпечення якості послуги;

• зміни, викликані новими технологіями, концепціями якості, стратегіями ринку, а також соціальними або екологічними умовами.

5. Внутрішній аудит якості слід проводити регулярно для перевірки застосування й ефективності системи якості, а також дотримання специфікації послуги, специфікації надання послуги та специфікації управління якістю.

Найкрупніші фірми регулярно здійснюють оцінку якості обслуговування як у власних організаціях, так і у своїх конкурентів. Для цього використовують низку методів, що включають, наприклад, контрольні закупівлі для подальшого порівняння, приховані закупівлі, опитування споживачів, аналіз скарг і пропозицій, команди аудиту сервісу тощо. Компанія «*General Electric*» (США) розсилає за місцем проживання 700 тис. опитувальних карток на рік з метою визначити рівень обслуговування клієнтів службовцями своєї компанії. Багато якісних характеристик, що одержали суб'єктивну оцінку з боку споживачів, можуть бути використані надалі сервісною організацією для кількісної оцінки.

Найважливіший ресурс у будь-якій організації — її співробітники. Це особливо важливо в сервісній фірмі, де поведінка й ставлення до роботи кожного співробітника здійснюють безпосередній вплив на якість послуги. Як чинники, що впливають на стимулювання персоналу, його професійне зростання, взаємодію та ставлення до роботи, слід розглядати:

• підбір співробітників за принципом їх можливості задовольняти вимоги, точно визначені для даного виду робіт;

• умови праці, що сприяють діловим відносинам;

• можливості кожного члена організації для послідовних і творчих методів роботи;

• розуміння майбутніх завдань і цілей, які треба досягти, з урахуванням характеру їх впливу на якість;

• усвідомлення всім персоналом причетності і впливу на якість послуг, що надаються споживачам;

• зусилля, спрямовані на підвищення якості, шляхом належного їх визнання й винагороди;

• планове просування персоналу по службі;

• планові заходи щодо навчання персоналу.

До важливих елементів професійного зростання персоналу належать:

— підготовка фахівців у галузі загального управління якістю;

— навчання персоналу з питань політики сервісної організації стосовно якості, цілей і концепцій задоволеності споживача — ознайомлювальна програма, яка може включати інструктаж і навчальні курси для нових співробітників, а також програми періодичної перепідготовки для кадрових співробітників;

— методики з точного визначення й перевірки належного рівня підготовки і перепідготовки, одержаної персоналом;

— підготовка щодо управління технологічним процесом, збору даних, визначення й аналізу проблем, які корегують дії та підвищують якість, спільної роботи й методів спілкування;

— необхідність ретельної оцінки вимог до персоналу для офіційної атестації, а також надання відповідної допомоги;

— оцінка діяльності персоналу для визначення його професійного зростання й потенційних можливостей.

Цілком логічною нам видається розробка власної моделі сервісного підприємства як системи маркетингового управління послугами, яка взмозі допомогти керівникам вітчизняних компаній правильно побудувати свою стратегічну діяльність на ринку споживача (рис. 9.8).

Взаємовідносини з власними працівниками (переважно контактним персоналом), яких називають «маркетологами за сумісництвом», справляють вплив на процес надання послуг і вимагають упровадження елементів внутрішнього маркетингу та регулярного аудиту задоволеності власних працівників своєю роботою — це створює середовище підтримки й винагороди службовців за високі результати в роботі.

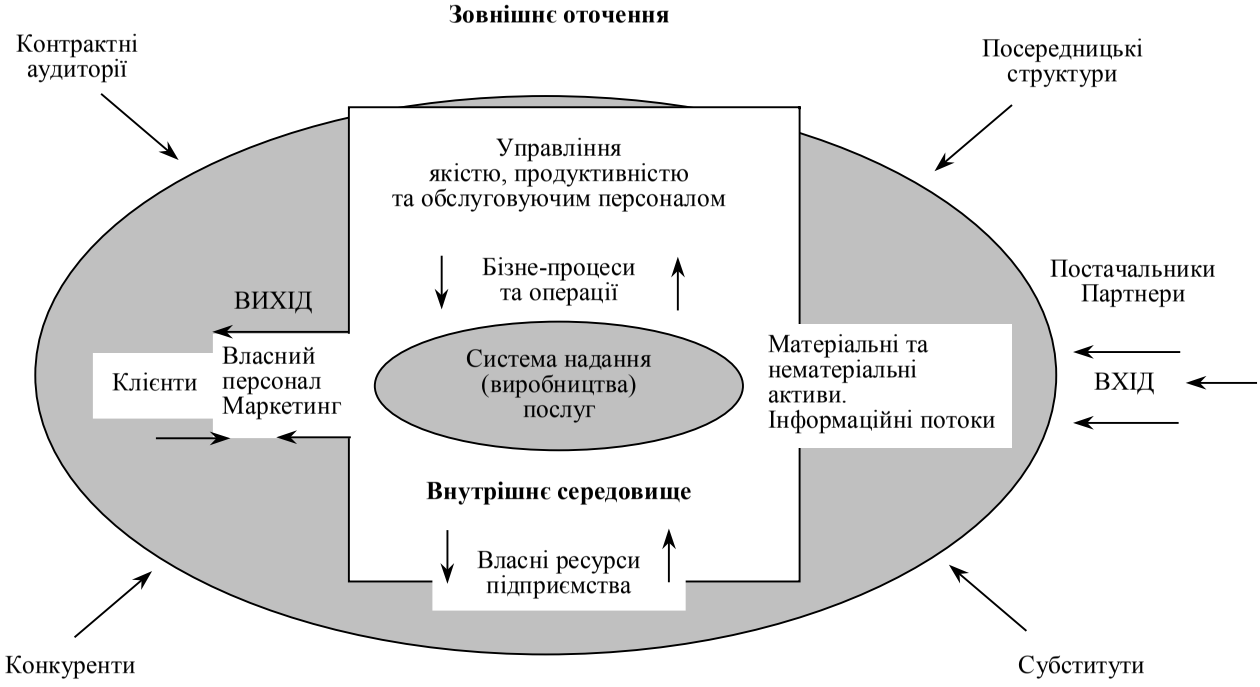

Рис. 9.8. Модель сервісного підприємства як системи маркетингового управління послугами (за О. В. Данніковим)

Необхідним, на нашу думку, є впровадження інноваційних маркетингових рішень щодо автоматизації системи маркетингового управління послугами сервісного підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу, шляхом формування клієнт-орієнтованої стратегії та структури компанії, зокрема команди менеджерів з роботи з клієнтами, розробки могутньої системи підтримки — бази даних, керованої програмним забезпеченням *CRM-системи*, інтегрованої з мультимедійним колцентром, здатним на цілодобове обслуговування запитів клієнтів, реалізацію довідково-інформаційних завдань, наповнення достовірною інформацією клієнтської бази. Мета — підвищення поінформованості суб'єктів ринку та зниження явища інформаційної асиметрії, що разом із трансакційними витратами є «дефектами мікроструктури» ринкових взаємодій суб'єктів економічної діяльності.

Отже, скоординованість дій окремих підрозділів, що входять до складу сервісного підприємства, зростає не тільки в результаті прийняття відповідних адміністративно-управлінських заходів, але й значною мірою досягається за рахунок використання моделей обслуговування споживачів.

Маркетинговий підхід у діяльності вітчизняних підприємств сфери послуг дозволяє вирішити ринкові проблеми найраціональнішим шляхом, своєчасно виявляти ринкові можливості й використовувати їх, планувати й організовувати надання послуг з урахуванням передбачуваних тенденцій споживчого попиту.

Тема 6 *Використання стратегічних підходів для збалансування попиту і пропозиції на ринку послуг*

Управління продуктивністю дуже важлива справа, тому що у сфері послуг продуктивність дуже низька. Рівень продуктивності у сфері послуг залежить від факторів, які зумовлюють:

1) значне залучення споживача в процес обслуговування утруднює його стандартизацію та автоматизацію;

2) продуктивність надання послуги залежить від інтенсивності праці персоналу;

3) незбережність послуг веде до використання надмірних потужностей.

Набір таких факторів свідчить про те, що між підвищенням продуктивності праці у сфері послуг і підвищенням їх якості може виникати протиріччя. Наприклад, інститут, збільшуючи розміри студентських груп, ризикує знизити якість навчання. Тому необхідно максимально оптимізувати дії виробників і маркетологів у справі задоволення потреб клієнтів.

Цього досягають:

— розробкою нових технологій;

— зростанням ролі споживачів в обслуговуванні;

— збалансованістю попиту й пропозиції послуг;

— розподілом діяльності в міру контакту зі споживачем;

— конвеєрним підходом до обслуговування при застосуванні жорстких і м'яких технологій. Жорсткі технології — це автоматизація процесів, а м'які ведуть до продуктивнішої організації праці.

Способи підвищення продуктивності праці без зниження якості послуг пов'язані:

- з розподілом діяльності в міру контакту зі споживачем (медичні або поштові послуги);
- з конвеєрним підходом до обслуговування в умовах жорстких та зберігаючих технологій. У першому випадку потрібна автоматизація, а в другому скорочення персоналу;
- зі зростанням міри участі клієнта в процесі обслуговування за рахунок переводу клієнтів на часткове самообслуговування (електронні картки);
- зі встановленням рівноваги попиту й пропозиції під час зниження пікового попиту та збільшення гнучкості пропозицій.

Особливості управління персоналом

Управління обслуговуючим персоналом це створення потрібних відносин персоналу зі споживачем.

Процес управління обслуговуючим персоналом складається з:

— правильного підбору штату працівників;

— ознайомлення працівників з вимогами й корпоративною культурою на підприємстві;

— системи мотивації персоналу;

— оцінки якості послуг.

Для багатьох організацій сфери послуг характерні тісні й відносно тривалі контакти обслуговуючого персоналу зі спожива-

чами. У цьому випадку важливі особисті відносини обслуговуючого персоналу з клієнтом. Як правило, незадоволеність клієнтів закладами, що надають послуги, пов'язано з байдужістю та неввічливістю персоналу під час обслуговування.

Увічливість співробітника в спілкуванні, уміння викликати довіру до себе та інші якості його роботи, пов'язані з вимірами впевненість і співпереживання, на перший погляд, упираються в індивідуальні характеристики людини. Але спонукати людину проявляти свої якості має пануюча в організації сервісна культура. Зберігати спокій, упевненість у собі допомагає теплий внутрішній клімат. Можливо, це своєрідний інстинкт самозбереження: тільки культивуючи уважне, добре ставлення один до одного, до споживачів, можна з успіхом витримувати напружений ритм, який сьогодні, напевно, неминучий.

Домагатися появи й підтримувати сервісну культуру можна трьома способами. Найбільшу роль відіграє підхід до наймання людей, готових підтримати цінності й норми сервісної культури. Немаловажлива мотивація — вплив санкціями культури на дотримання людьми цих цінностей і норм. Нарешті, цінності й норми повинні бути донесені до співробітників у процесі навчання й комунікації. Дотримання норм сервісної культури залежить не від отриманої кваліфікації (з виконання окремих робочих функцій), а від особистісних якостей співробітника. Головною серед них є мораль, відповідає культурним нормам.

Якості, за які не ставлять оцінку в жодному дипломі, набувають самостійної цінності під час приймання на роботу. Якою б високою не була кваліфікація співробітника, для компанії завжди буде робота — «зробити новачка фахівцем саме своєї компанії, її патріотом, людиною своєї команди». Залучення співробітників ззовні стає дорогим задоволенням. «*Microsoft*», наприклад, щорічно інтерв'ює 25 000 випускників університетів США для відбору з них лише 500 осіб. Тому упор робиться на підвищення професіоналізму існуючого члена команди, внутрішній відбір на вакантні місця.

В основі успішних мотиваційних програм компаній сфери послуг лежить принцип: «Наша пропозиція — наш співробітник». Клієнт не буде зодоволений, поки не задоволений співробітник, який надає послугу, тому мотивування визначається як продаж співробітникові внутрішнього продукту. Внутрішні продукти включають не тільки винагороду за працю, яка повинна ставати дедалі різноманітнішою, але й оточення, у якому працює людина. Крім того, компанія повинна проводити маркетингові досліджен-

ня для виявлення потреб працівників і сегментування своїх внутрішніх продуктів.

Частиною мотиваційних програм персоналу може стати проведення навчання. Залучення до норм сервісної культури вимагає розширення його напрямків за рахунок гуманітарних дисциплін.

Стратегія підприємства на різних стадіях життєвого циклу послуг

Формування асортименту — це процес добору груп, видів і різновидів товарів. Асортимент формується в усіх ланках товароруху — від виробництва до роздрібного продажу. У кожній із цих ланок асортимент товарів різний.

Можливість формування асортименту у сфері послуг значно ширша, ніж у товарній сфері. Це пояснюється кількома причинами:

1. Нові ідеї послуг формуються під впливом уявлення споживачів про можливості задоволення їхніх потреб.

2. Розробка та реалізація задуму послуги-новинки має ширші можливості, ніж в умовах товарного ринку.

3. Життєвий цикл послуг відрізняється від життєвого циклу товару.

Асортиментна політика послуг охоплює:

- співвідношення видів послуг;
- співвідношення послуг, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу;

Завданнями асортиментної політики послуг можна вважати:

— найповніше задоволення вимог споживачів на основі диференціювання пропозицій;

— оптимізацію сукупних фінансових результатів;

Виокремлюють шість асортиментних груп послуг, які мають чіткі відмінності за фазою життєвого циклу:

1. Головна група охоплює послуги, які перебувають у фазі зростання та за рахунок яких фірма отримує істотний прибуток. Ця група має значні стратегічні можливості, що дуже важливо в динамічному ринковому середовищі.

2. Підтримуюча група — це послуги у фазі зрілості. За їх рахунок відбувається стабілізація сукупних фінансових результатів від надання комплексу послуг.

3. Стратегічна група — послуги в стадії впровадження на ринок.

4. Тактична група — супутні послуги в стадії зростання або зрілості. Вона об'єднує супутні товари або послуги в матеріальному вигляді, що дозволяють задовольняти потреби споживачів на вищому рівні.

5. Група, яку розробляють, — послуги в інноваційній стадії, але тільки ті, які вже готові до ринкових випробувань.

6. Замикаюча група — послуги у стадії спаду, але ті з них, які мають так званий «ринковий потенціал», тобто можливість зростання продажу в перспективі (наприклад деякі сезонні туристичні послуги).

Раціональне впорядкування асортиментного ряду послуг потребує доцільного співвідношення структурних груп. Тобто 75—85 % загального обсягу реалізації послуг повинно зосереджуватися в головній та підтримуючій групах.

Для визначення стадії життєвого циклу послуги використовують такі показники:

- обсяг реалізації;
- обсяг прибутку;
- темп зростання споживчого попиту;
- частка ринку;
- обсяг інновацій у виробництво послуг.

Приклад наявності на ринку чотирьох груп послуг, що вже став класичним, представлено в матриці Бостонської консультаційної групи американської асоціації маркетингу (БКГ).

Матриця БКГ у ролі факторів, що класифікують асортиментні групи, використовує показник темпу розширення ринку та показник, що відображає ринкову позицію послуги. У матриці виокремлено чотири зони, що відрізняються рівнями оцінки ключових характеристик.

Зона I — «Важкі діти» — об'єднує послуги, що виходять на ринок і потребують значного інвестування, оскільки від їх реалізації прибуток є незначним, хоча обсяги реалізації мають тенденцію до зростання.

Стосовно до життєвого циклу ці послуги перебувають у стадії впровадження.

Зона II — «Зірки» — включає послуги, що реалізуються в умовах високого попиту та займають стійку ринкову позицію. Попит вимагає збільшення масштабів виробництва, а отже, додаткового інвестування. Таке інвестування частково, а іноді й повністю, відбувається за рахунок прибутків, одержаних від реалізації самої послуги. Це характерно для стадії зростання.

Зона III — «Дійні корови» — містить у собі послуги, що активно реалізуються серед споживачів та приносять основний дохід. Технологія їх виробництва повністю розроблена. Прибуток, що виникає в результаті їх реалізації, забезпечує фінансову підтримку інших асортиментних груп. Послуги в цій зоні перебувають на стадії зрілості та насищення.

Зона IV — «Собаки» — вміщує послуги, для яких характерне зменшення попиту та показника ринкової позиції.

Виробництво таких послуг зменшується з метою поступового виходу з ринку та повної зупинки виробництва або зменшення його обсягів в очікуванні майбутнього збільшення попиту. Для них характерна стадія спадання.

Розробка асортиментної політики ґрунтується на таких принципах, як **синергізм** і **стратегічна гнучкість.**

Принцип синергізму виявляється у здійсненні взаємної фінансово-інвестиційної підтримки різних груп, а також економії коштів за збільшення масштабів діяльності підприємств послуг.

Таке взаємодоповнення дозволяє створити цілісну систему асортиментних складових (асортиментну систему), що має здатність досягати синергічного ефекту, який ґрунтується на використанні внутрішніх взаємозв'язків елементів системи та їх потенціалу.

Джерелами синергізму можуть бути:

- використання одних і тих самих виробничих потужностей (організація гуртків та курсів у вечірній час у приміщенні школи);
- використання єдиної науково-дослідної бази;
- створення комплексної системи просування послуг (послуги підготовчого відділення рекламуються одночасно з іншими послугами вузу);
- формування та використання єдиних баз даних, які систематизують необхідну інформацію.

Застосування принципу синергізму стосовно послуг може призвести до негативного наслідку: збільшення ризику під час швидких коливань ринкової кон'юнктури може позначатися на всіх пов'язаних між собою асортиментних групах. Такий негативний наслідок можна компенсувати за рахунок застосування принципу стратегічної гнучкості.

Принцип стратегічної гнучкості ґрунтується на поєднанні послуг або їх асортиментних груп залежно від особливостей і технологій, цільового сегмента конкурентних умов та інших факторів зовнішнього середовища. Він слугує для врівноважен-

ня ризикових і стабільних груп. При цьому намагаються досягти такого співвідношення, коли раптові ринкові коливання в одному з напрямів діяльності не матимуть тяжких негативних наслідків для всієї асортиментної системи. Такий підхід знижує рівень ризику та забезпечує стійкість підприємства, що функціонує у сфері послуг. Якщо враховувати ступінь кон'юнктурних змін на ринку послуг, можна зрозуміти особливу важливість цього принципу.

Принципи синергізму та стратегічної гнучкості мають суперечливий і досить взаємовиключний характер. Необхідним є пошук розумного компромісу на основі цільової єдності асортиментної політики у сфері послуг. Реалізація асортиментної політики відбувається в процесі формування стратегічних рішень. Існує значна кількість асортиментних стратегій, серед яких особливу роль відведено чотирьом, а саме:

- диференціації;
- вузькій спеціалізації;
- диверсифікації;
- вертикальній інтеграції.

Стратегія диференціації заснована на надані послуг, які істотно відрізняються від послуг головних конкурентів. Її використання потребує детального вивчення попиту й самого ринку, обґрунтованого позиціонування фірми та її послуг, знаходження реальних переваг з урахуванням вимог цільового сегмента.

Стратегія вузької спеціалізації набула найбільшого розвитку на ринку послуг. Вона пов'язана з діяльністю на досить вузькому сегменті ринку з обмеженим асортиментом послуг. Використання такої стратегії може бути вимушеним заходом за обмеженості ресурсів або досить ефективним кроком, якщо фірма має можливість оперативно змінювати спеціалізацію у відповідь на зміну попиту. Значна стратегія потребує підвищеної технологічної гнучкості, високого рівня маркетингової діяльності (моніторинг попиту, аналіз життєвого циклу послуги). Її широке застосування зумовлене такими причинами:

- високою динамічністю попиту на послуги й значною диференціацією споживачів;
- постійним контактом виробника й споживача, що дозволяє проводити постійний моніторинг попиту;
- можливістю швидкого переорієнтування фірми внаслідок нижчої потреби в інвестиціях, ніж на товарному ринку, переважною кількістю невеликих і середніх підприємств, гнучкіших за своєю суттю;

• переважанням дрібнодисперсного конкурентного середовища.

Стратегія диверсифікації — це протилежність стратегії вузької спеціалізації. Розробляється вона на основі значного розширення номенклатури послуг. Асортиментні групи в цьому випадку не відрізняються тісним взаємозв'язком, а принцип стратегічної гнучкості домінує над принципом синергізму. Головною перевагою стратегії є зниження ризику під час різких коливань попиту. Вона має такі особливості:

• дозволяє раціонально використовувати управлінський персонал, комерційний та маркетинговий потенціал фірми;

• сприяє підвищенню іміджу (розширення фінансових можливостей, зміцнення ринкових позицій).

Але широка диверсифікація може мати досить негативний наслідок: розрив логічного зв'язку асортиментних груп, за якого зникає синергічний ефект і утруднюється цілісне сприйняття фірми-виробника.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає розширення діяльності за вертикаллю, тобто за технологічним ланцюжком. Вона найприйнятніша для підприємств, які надають комплексні послуги:

• послідовна реалізація різних елементів комплексної послуги;

• реалізація пакетів послуг.

Така стратегія дозволяє знизити витрати за рахунок використання єдиної технологічної бази підприємства, виробничого досвіду, налагоджених маркетингових комунікацій.

Ефективність моделі формування асортименту визначають такі показники:

• прибуток (*max*);

• обсяг продажу (*max*);

• собівартість (*min*).

Асортиментну концепцію доцільно відобразити у вигляді циклів планування асортименту.

Цикл планування асортименту — це час з моменту появи думки про товар до моменту його виходу на масовий ринок після здійснення пробного продажу.

Діаграме процесу планування асортименту — графічне зображення послідовності операцій щодо продажу товару, а також часу закінчення етапів планування асортименту, зображено у вигляді сітьових графіків (рис. 9.9).

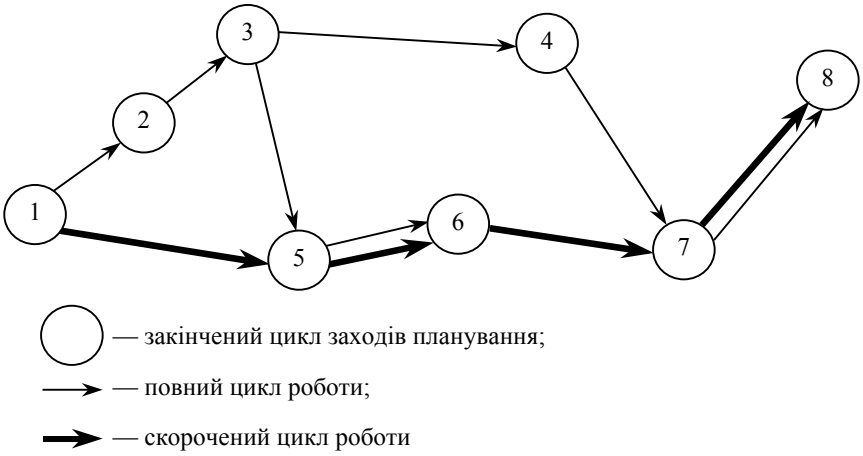

Рис. 9.9. Діаграма планування асортименту

Позначення:
1 — пропозиція щодо послуги;
2 — складання плану і проведення маркетингового дослідження;
3 — висновки;
4 — рішення про можливості підприємства;
5 — виробництво дослідного зразка;
6 — виробництво послуг (товарів) для продажу;
7 — затвердження програми збуту, реклами та стимулювання збуту;
8 — масове виробництво.

Процес планування асортименту схематично зображено на (рис. 9.10).

Навіть бездоганно сформований асортимент не залишається таким постійно, він потребує вдосконалення у зв'язку із змінами в макро- і мікросередовищі маркетингу. Управління асортиментом націлене на задоволення попиту цільових груп споживачів, гнучке реагування на вимоги ринку, забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Вирішення цих завдань здійснюється шляхом включення нових виробів до асортименту, виключення з асортименту застарілих або нерентабельних виробів, модифікації існуючих товарів.

Однією з проблем управління асортиментом є визначення доцільності пропозиції стандартної послуги, придатної для всіх цільових ринків, або пристосування послуги до специфічних особливостей кожного окремого сегмента зі створенням для цього певної кількості модифікацій базової послуги. Обидва напрями мають свої переваги й недоліки.

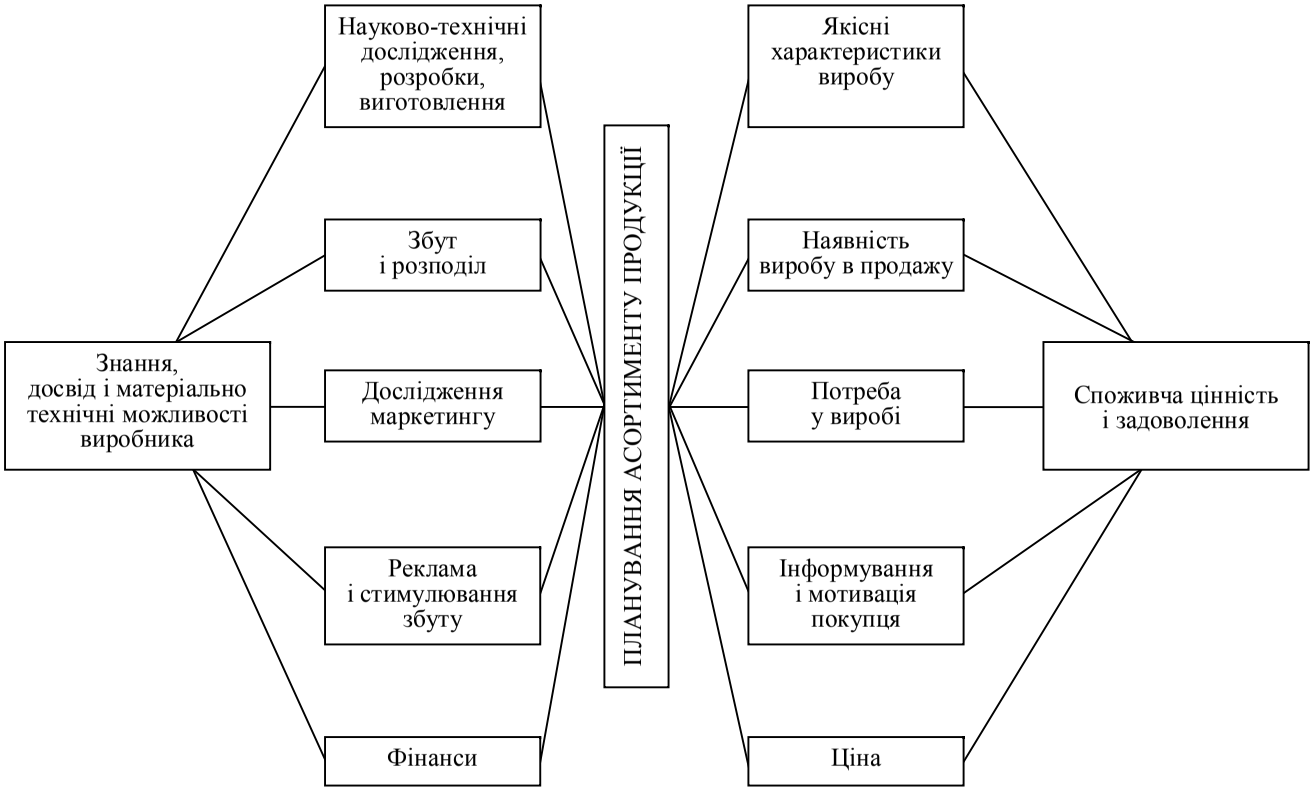

Рис. 9.10. Планування асортименту продукції

Залежно від фінансових можливостей і ринкових стратегії існує два підходи до управління асортиментом підприємства. Перший передбачає оптимізацію асортименту шляхом звуження його широти й зменшення глибини та зосередження підприємства на найпопулярніших і ходових асортиментних групах, а в межах асортиментних груп — на найпопулярніших асортиментних позиціях. Другий підхід полягає в тому, що підприємство намагається випускати всі різновиди послуг, який би незначний попит вони не мали. При цьому низька прибутковість або навіть збитковість деяких асортиментних позицій покривається за рахунок збільшення прибутку, одержаного від виробництва й реалізації найприбутковіших асортиментних груп.

Серед методів прийняття рішення про вибір одного з вище описаних підходів є дослідження характеру й обсягів реалізації послуг, їх прибутковості з використанням методу *ABC*- та *XYZ*-аналізу, орієнтованого на розподіл асортименту за принципом Парето.

Основою такого аналізу є класифікація найменувань товарів (послуг) стосовно їх частки в середньомісячних обігах реалізації за вартістю, кількістю або частотою висунутого попиту. Вартісні оцінки лежать в основі так званого *ABC*-аналізу, а оцінки щодо кількості або частоти попиту на конкретне найменування товару — в основі *XYZ*-аналізу. Методика *ABC*-аналізу передбачає, що аналізований асортимент товарів (послуг), який реалізовувався даним підприємством протягом досліджуваного періоду, табличнo розміщується в порядку зменшення вартісних оцінок. Як наслідок у наступній графі розраховують підсумовані вартісні оцінки та їх процентний вміст відносно цілого; структурні оцінки кількісної позиції та накопичений процентний вміст, а також визначається показник середнього товарообігу на одну позицію номенклатури товарів за обраний період. На цій основі провадиться поділ асортименту товарів (послуг) на групи *A* — найбільш ходові 10—15 % усієї номенклатури товарів (послуг) із загальною питомою вагою в товарообігу 75—80 %; *B* — середньоходові товари (послуги) з часткою в номенклатурі 20—25 % і в товарообігу — 15—10 % і *C* — товари (послуги) обмеженого попиту, які складають 60—70 % усієї номенклатури і 5—10 % загального товарообігу. Усі різновиди товарів (послуг), товарообіг за якими в шість і більше разів перевищує середнє значення товарообігу, виключають у групу *A*; до групи *C* зараховують усі товари (послуг), оборот яких у два і більше разів є меншим за середній; решту найменувань товарів (послуг) включають у групу *B*.

Водночас проведення такого аналізу лише за вартісним критерієм дає не зовсім об'єктивне уявлення про окрему асортиментну позицію, оскільки товари (послуги) можуть суттєво відрізнятися за цінами або частотою споживання. Так, до групи *A* можуть потрапити як найменування товарів (послуг) з низькими цінами та великими обсягами реалізації, так і товари (послуги) з високими цінами та низьким обсягом реалізації. Тому проведений вартісний аналіз потрібно доповнити аналізом досліджуваного асортименту за кількісним показником або частотою попиту на товари (послуги), який отримав назву *XYZ*-аналізу за сталістю споживання.

У такий спосіб можна отримати розподіл товарів (послуг) на групи з такими характеристиками:

Група *X* — майже стабільне (детерміноване) споживання (пред'явлення попиту). Несталість випадкова й складає менш 20 % щомісячно, тижнева передбачуваність споживання товарів (послуг) цієї групи становить понад 95 %;

Група *Y* — споживання товарів (послуг) характеризується сильною нестабільністю, несталість споживання коливається між 20 % і 50 % щомісячно, тижнева передбачуваність споживання товарів не менша 70 %;

Група *Z* — стохастичне споживання, нестійкість споживання складає понад 50 % щомісячно, тижнева передбачуваність споживання товарів (послуг) менша 70 %.

Таким чином, використання *ABC*- та *XYZ*-аналізу в управлінні асортиментом дає можливість сформувати оптимальний асортимент з огляду і на прибутковість підприємства, і на задоволення потреб споживачів.

Отже, торговий асортимент формують, виходячи з концепції життєвого циклу послуги.

Підприємство може отримувати різний прибуток залежно від етапу життєвого циклу послуг. Зазвичай більшість підприємств виготовляє й реалізує кілька видів послуг. Кожен з них перебуває на різних етапах життєвого циклу та дає різний рівень прибутку. А нові послуги взагалі можуть виявитися збитковими.

Формування асортименту у сфері послуг є надзвичайно важливим завданням, від правильного виконання якою залежить ефективність функціонування підприємства.

Асортиментна політика залежить від багатьох факторів, які необхідно враховувати. На ринок потрібно виводити лише конкурентоспроможну послугу. Конкурентоспроможність — це поняття, що втілює в собі цілу систему стратегічних і тактичних

прийомів менеджменту й маркетингу, зорієнтованих на потреби й запити споживача. Споживач — «король», і переможе в боротьбі за його вибір той, хто здатний створити йому максимум зручностей і переваг, пов'язаних з придбанням і використанням товару або послуги.

Залежно від умов життєвого циклу послуги й можливостей підприємства має здійснюватися вибір стратегій маркетингу на плановий період. Відповідальними за цю роботу є заступник директора з питань маркетингу і начальники відділів збуту, реклами, планування асортименту продукції та дослідження ринку.

Найвигідніший шлях для успішного маркетингу послуг — це візуальне представлення маркетологом усього процесу виробництва й надання послуг, а також усіх послідовних задач, безпосередньо пов'язаних із цим процесом.

Тема 7 Управління продажем інтелектуальних продуктів і послуг

Маркетинг минулого реагував перш за все на зміни ринкової кон'юнктури. Сучасний — на глибокі зміни в людях і продуктах їх діяльності, враховуючи соціальні, економічні, політичні й демографічні тенденції. Вчасно помітити й використати ті зміни, які пропонуються сучасним життям, відреагувати на виклик ринку — одна з головних умов успіху [1, с. 202].

Знання й відповідно освіта є однією з найперспективніших сфер економіки. У країнах, що найдинамічніше розвиваються, темп їх щорічного зростання досягає 10—15 % [3]. Головним споживачем знань є особа, проте повноцінна реалізація придбаного освітнього потенціалу стає можливою часто лише під час активного залучення в цей процес підприємств і організацій, об'єднань громадян, які не тільки привласнюють результати функціонування освітнього потенціалу, але й забезпечують умови для його розгортання.

Маркетинг освітніх послуг

Привабливість організації безпосередньо прямо пов'язана з тим, які можливості вона надає своїм співробітникам (у тому числі майбутнім) для підвищення освітнього рівня. Це: місця роз-

ташування й площі освітніх установ, з якими вона має постійні зв'язки, їхній суспільний престиж, реноме викладачів, науковий потенціал, знання за профілями підготовки й педагогічні ідеї, а також матеріальні товари, що необхідні й надаються в процесі освіти або є його продуктами та широкий комплекс супутніх послуг.

Особливістю процесу продажу освітніх послуг є активна участь клієнта в процесі надання послуги. Так, російська дослідниця О. В. Сагінова пояснює це поєднанням у них двох найважливіших елементів — процесу та результату. Про наявність цих елементів послуг зауважують багато дослідників, називаючи їх технічними й функціональними аспектами внутрішніми й зовнішніми, основними й периферичними. Результатом є те, чого прагне досягти послуга, що надається, а під процесом мається на увазі те, як вона надається [2]. У випадку освітніх послуг результатом є той приріст чи зміна в освітньому рівні або професійній кваліфікації, до якого прагне одержувач послуги. Процесом є саме навчання, певним чином організоване й оснащене відповідними ресурсами. Результат дуже важливий, але конкуренція між виробниками послуг у більшості випадків відбувається на рівні процесу.

Наприклад, під час підготовки бакалавра економіки результат, до якого прагнуть вузи, що пропонують бакалаврську підготовку за напрямом «Економіка», виражений у певній сумі знань, умінь і навиків, підтверджених відповідним документом. Результат залежить від того, як організовано процес навчання, які ресурси є і наскільки ефективно вони використовуються, а також від активності й мотивації самої особи, яка навчається, від її попередньої підготовки, здібностей і т. д.

На підставі чого ринок судить про якість вузівських послуг? По-перше, звичайно, на підставі результату: наскільки підготовка випускника відповідає вимогам ринку, наскільки ефективно він здатний виконувати обов'язки, що покладаються на нього. Процес теж має значення й ураховується під час вибору вузу. Важливо визначити, що ж таке власне освітні послуги та що пропонує вуз на ринку. Серед послуг, які може одержати студент, який вступив до вузу, можна назвати:

- передачу знань у ході лекцій, закріплення навиків під час семінарських, практичних і лабораторних занять;
- організацію самого процесу навчання. Це, з одного боку, організація його змісту (викладання дисциплін у певній послідовності, чергування лекційних і практичних занять), а з другого, ор-

ганізація різних форм навчання (розклад занять, іспитів, консультацій та інших форм учбової роботи), окрім цього, можливість користуватися бібліотечним фондом, комп'ютерними класами та учбовими аудиторіями;

- можливість спробувати себе в науково-дослідній роботі у вигляді різноманітних наукових товариств, гуртків, кружків, конференцій;
- можливість участі в міжнародних студентських обмінах, зарубіжних стажуваннях і т. п.;
- організацію практики в компаніях і організаціях під керівництвом представників цих організацій і самого вузу;
- запрошення зарубіжних і вітчизняних фахівців, практиків для виступу з гостьовими лекціями;
- можливість оволодіння робочими професіями та одержання різноманітних кваліфікаційних документів.

Цей список може також включати послуги, супутні освітнім: надання кімнати в гуртожитках вузу, консультації студентів з працевлаштування й проведення ярмарків кар'єри, візова підтримка студентів, які виїжджають для навчання за кордон, культурні програми для студентів і викладачів із зарубіжних вузів-партнерів, організація літнього відпочинку й дозвілля тощо.

Крім перерахованих послуг, вуз пропонує на ринку й товари:

- підручники й навчальні посібники, підготовлені викладачами вузу;
- монографії, збірники наукових праць;
- журнали та інші періодичні видання.

Ці товари вуз пропонує як студентам, так і іншим групам споживачів: потенційним студентам і їхніми батькам, бізнес-товариством, ЗМІ, державним агентствам, підприємствам і компаніям. На них розраховані й такі послуги вузу, як проведення у вузі презентацій різних компаній, виконання дослідницьких проектів за замовленням компаній, організація бізнес-семінарів, курсів професійної перепідготовки й підвищення кваліфікації.

У європейських країнах упродовж останнього десятиліття набули поширення так звані бізнес або наукові парки. Це організовані за участю місцевої влади на базі університетів оснащені необхідним устаткуванням приміщення, які здаються компаніям, що розпочинають свою діяльність. Університети при цьому забезпечують цим компаніям доступ до своїх інформаційних ресурсів, засобів зв'язку, надають секретарські послуги, дозволяють використовувати професорсько-викладацький склад і студентів. Ці послуги не можна зарахувати до освітніх, проте во-

ни забезпечують вузам додатковий дохід, який використовується для розвитку й підвищення якості освітніх послуг. Це також дає додатковий заробіток викладачам і студентам. Деякі університети, що є крупними землевласниками, можуть також здавати свої землі в оренду компаніям, забезпечуючи вагомі надходження до свого бюджету.

Таким чином, продукт вузу є комплексом різних товарів і послуг, включає кілька елементів:

- власне освітні послуги;
- супутні послуги;
- послуги гостинності, туризму й конференц-туризму;
- консалтингові послуги;
- організаційно-управлінські послуги;
- рекрутингові послуги;
- товари, що супроводжують і забезпечують процес навчання.

Частина супутніх послуг безпосередньо пов'язана з навчальним процесом, вони забезпечують або підтримують і доповнюють освітні послуги. Інші послуги пов'язані з освітнім процесом не напряму, а побічно. Наприклад, дослідницькі проекти, виконувані викладачами й студентами вузу на замовлення компаній і організацій, дозволяють виконавцям набути додаткових знань і навиків, а також досвіду, необхідного в їхній професійній діяльності, і, таким чином, закріпити й доповнити освіту. Навіть ті послуги, які напряму не пов'язані з процесом навчання, забезпечують вузу додатковий дохід, який може використовуватися для поліпшення матеріальної бази вузу й підвищення якості освітніх послуг, що надаються.

Деякі вузи через підлеглі їм структури (гуртожитки, комплекси громадського харчування, культурні й конгрес-центри) надають ці супутні послуги разом з освітніми. Інші вузи використовують аутсорсинг, тобто придбавають супутні послуги в інших спеціалізованих організацій. В європейських країнах, наприклад, житло студентам надають окремі організації, що належать приватним особам або студентським союзам.

Власне освітні послуги також є складним комплексним продуктом. До них належить і елемент товару (підручники й навчальні посібники, вироблювані вузом, різноманітні учбові фонди й устаткування, що надається вузом в користування студентам), і елемент послуги. Щоб зрозуміти й правильно визначити той продукт, з яким вуз виходить на ринок, важливо подивитися на те, навіщо студент або слухач приходить у вуз. Його метою є отримання певного комплексу знань і навиків, який дозволить студен-

ту підвищити або змінити його освітній рівень або професійну кваліфікацію. Деякі дослідники вважають продуктом вузу саме цей приріст знань або кваліфікації, одержаний студентом у результаті споживання освітніх послуг вузу [2]. Проте відомо, що за умов споживання однакового набору послуг, частина студентів має цей приріст, а інші — ні. Одержуваний у результаті навчання приріст або зміна освіти й кваліфікації залежить не тільки від послуг вузу, але й від внеску самого студента, від його мотивації, старанності, попередньої підготовки тощо.

Одержуваний у результаті освіти приріст або зміну кваліфікації не можна вважати продуктом вузу, як і випускників вузу не можна вважати такими продуктами. Продуктом вузу є його освітні програми. Освітня програма — це комплекс освітніх і супутніх продуктів і послуг, націлений на зміну освітнього рівня і / чи професійної підготовки споживача й забезпечений відповідними ресурсами освітньої організації. Таке визначення основного продукту вузу дозволяє класифікувати його за рівнем пропонованої освіти (програми бакалавра, дипломованого фахівця, магістра, додаткової та професійної освіти), профілем (програми з фінансів, маркетингу, бухобліку й аудиту), формою навчання (денна, вечірня, очно-заочна), за використовуваними методами навчання (курси, проблемне навчання, навчання за місцем роботи), а також за наявністю додаткових компонентів, коли для досягнення поставлених цілей не достатньо лише ресурсів одного вузу (міжнародні програми, корпоративні програми).

Освітня програма і є тим продуктом, з яким вуз виходить на ринок. Точніше, на ринки. Адже свої освітні програми вуз пропонує як їхнім безпосереднім споживачам — студентам і слухачам, так і опосередковано, через своїх випускників, ринку праці й державним органам. Таким чином, до споживачів освітніх послуг вузу можна зарахувати, з одного боку, студентів / слухачів, а з другого компанії та організації.

Складність маркетингу освітніх програм полягає в необхідності одночасного обліку цих деколи суперечливих потреб і очікувань цільових аудиторій.

Президент відомої швейцарської бізнес-школи *IMD* Пітер Лоранж виокремлює кілька основних напрямів створення вузом суспільно значущої споживацької цінності: наукові дослідження, тобто створення нових знань; навчання, тобто розповсюдження знань; і виконання ролі відповідальних громадян [2]. Реалізувати ці напрями вуз може, використовуючи різноманітні стратегічні альтернативи. Після розробки цілей стратегії слідує важливий

етап вибору вузом свого походу до створення споживацької цінності. П. Лоранж пропонує три такі можливі підходи:

- масове виробництво й використовування економії від масштабу (виробництво з низькими витратами, за М. Портером, як з орієнтацією на широкий ринок, так і на вузьку ринкову нішу);
- створення й використовування партнерських мереж;
- рішення унікальних проблем своїх цільових споживачів.

Масове виробництво в освіті означає, що, чим більше студентів вуз приверне, тим меншими будуть витрати на одного студента. Проте цей стратегічний шлях розвитку обмежений викладацькими ресурсами. Вуз не може привернути більше студентів на свої програми, ніж це дозволяють навчальні приміщення та викладацькі кадри, а залучення додаткових приміщень або викладачів автоматично збільшує витрати. Крім того, використання стратегії низьких витрат і економії від масштабу вимагає значних ресурсів вузу, тому ця стратегія можлива для крупних вузів, що мають у своєму розпорядженні розвинену матеріальну базу, фінансові ресурси, викладацький склад, інтелектуальну власність, репутацію.

Партнерські мережі в освіті використовують мережевий ефект, коли споживацька цінність створюється наявністю багатьох учасників у мережі. Вуз виконує роль посередника, що інвестував свої ресурси в створення мережі, а потім одержує результати. З розвитком інформаційних технологій створення мереж використовують багато відомих вузів, наприклад, швейцарська *IMD*, американська *Warton*, Норвезька школа менеджменту та ін. Взаємодія учасників мережі — вищих керівників, що навчаються за програмою *Warton*, представників компаній у партнерській мережі *IMD* або студентів бакалаврів, які навчаються в 15 регіональних кампусах Норвезької школи менеджменту, — створює інформаційний потік, що дозволяє ефективно вирішувати задачі, що стоять перед кожним учасником. Така взаємодія учасників і є основою інтерактивного процесу мережевого навчання.

Значна частина процесу навчання, побудованого на вирішенні унікальних проблем клієнта, заснована на сприянні клієнту в розумінні й формулюванні його проблем. Оскільки створювана в процесі такого навчання споживацька цінність унікальна, клієнт готовий платити за неї вищу ціну.

Вибір вузом стратегії свого розвитку, на нашу думку полягає не в перевазі одного із зазначених підходів, а в їх збалансованому використанні. Масове виробництво, тобто створення споживацької цінності в аудиторії, ще впродовж багатьох років залишатиметься основою освітньої діяльності вузу. Але щоб

вистояти в конкурентній боротьбі, що загострюється, вуз повинен визначити, які партнерські мережі або індивідуальні програми він готовий запропонувати на ринку. Створення й ефективне використання мережі зарубіжних вузів-партнерів, наприклад, дозволяє укріпити масові програми вузу, оскільки задовольняє всі зростаючі потреби цільових споживачів в отриманні знань і навиків, застосовних в умовах інтернаціоналізації економіки та бізнесу.

Маркетинг організаційного капіталу

Маркетинг освітніх послуг може одержати могутню мотивацію й стимули до розвитку, якщо його вдасться вписати в набагато ширший контекст маркетингу інтелектуального капіталу. Як зазначає відомий російський учений, професор О. П. Панкрухін, обізнанність персоналу фірми, його досвід та кваліфікація — це у свою чергу «складова маркетингу організації, це маркетинг її нематеріальних активів. Він орієнтований на задоволення потреб різноманітних категорій клієнтів — як тих, хто споживає або споживатиме продукцію фірми, так і тих, хто готовий працювати, робити свою кар'єру на підприємстві, і тих, хто готовий або виявиться схильний до цього» [3]. Він стає особливо актуальним під час продажу фірми, тобто в період переходу організації від одного власника до другого (включаючи продаж державних пакетів акцій), акціонування організації, додаткової емісії акцій, під час необхідності завоювати визнання страховика, знайти інвесторів або партнерів.

Зрозуміло, що потужність інтелектуального капіталу організації можливо продемонструвати, просуваючи інтелектуальні продукти й послуги, як підсумкову характеристику міри розвиненості інтелектуального потенціалу персоналу й діяльності щодо його реалізації.

На думку професора О. П. Панкрухіна, стосовно інтелектуальних продуктів і послуг «маркетинг інтелектуального капіталу об'єднується з маркетингом організаційного капіталу, перш за все — через свою заклопотаність проблемами права на інтелектуальну власність, патентними і іншими спорідненими проблемами. Організаційний капітал — та частина інтелектуального капіталу, яка стосується організації в цілому. Це процедури, технології, системи управління, технічне і програмне забезпечення, оргструктура, патенти, бренди, культура організації, відносини з клієнтами [3]. Отже, організаційний капітал — це організаційні можливості фірми відповісти на вимоги ринку. Він

відповідає за те, як людський капітал використовується в організаційних системах, перетворюючи інформацію. Організаційний капітал здебільшого є власністю компанії і може бути відносно самостійним об'єктом купівлі-продажу. Для маркетингу організаційної структури фірми важливо, щоб ця структура позиціонувалася для клієнтів не тільки як відкрита, але й як сучасна, динамічна, така, що адекватно відображає стратегічні установки фірми, її орієнтацію на споживача та надає можливості для розкриття потенціалу не тільки самої фірми, але й тих організацій і окремих осіб, які з нею взаємодіють, через реалізацію принципів партнерства. Так, професор А. В. Войчак уважає, що таким цілям понад усе відповідають сучасні мережеві організаційні структури та пропонує звернути увагу на модель мережевої взаємодії, яку було розроблено в Упсальському університеті (Швеція) [1, с. 201]. Згідно з цією моделлю обмін, особливо стосовно промислового маркетингу й маркетингу послуг, не є прерогативою професійних спеціалістів з маркетингу.

Під мережевою організацією розуміється організаційний тип, який характеризується структурою вільно пов'язаної, гнучкої, горизонтально організованої мережі принципово рівноправних, різних за ролями й функціями, незалежних партнерів. На зміну принципу мобілізації «системного імунітету» приходить принцип зняття системного захисту проти організаційних інновацій.

Головна ідея й перевага мережевих структур — партнерство відмінних один від одного, а тому корисних один одному, учасників зі специфічними обмеженими ресурсами, що дозволяє досягати синергетичного ефекту на базі добровільного й колективного самообмеження та свого специфічного внеску на користь досягнення результатів, що відповідають інтересам усіх партнерів, які при цьому проявляють і зберігають свої відмінності.

Маркетинг консультаційних послуг

Маркетинг і продаж консультаційних послуг значно відрізняється від маркетингу споживчих товарів або засобів виробництва, що пов'язано насамперед з особливостями товару «консалтингова послуга».

Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вигляд та якість консультаційної послуги споживач не має чітких критеріїв порівняння її з товарами-аналогами, тому головним завданням маркетингу є надання послузі «матеріального» вигляду.

При цьому консультант повинен продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію та досвід персоналу консалтингової

фірми, підкреслюючи вигоди й переваги, які отримує користувач послуги.

Складність оцінки товару полягає в розбіжності між собівартістю послуги, як її собі уявляє клієнт, та ціною, яку він має сплатити, адже клієнт, як правило, не враховує необхідності здобуття консультантом нових знань, необхідних для виконання поставленого завдання.

Наступною проблемою маркетингу та продажу консультаційної послуги є вірогідність зміни її якісної характеристики в процесі обслуговування (продажу) клієнта. Іноді внаслідок ускладнень під час збору в організації клієнта інформації та опору її персоналу запропонованим змінам початковий консультаційний продукт може трансформуватися, що дещо знижує його цінність.

Успішність продажу консультаційних послуг значною мірою залежить від маркетингової кваліфікації консультанта.

Маркетинг консалтингових послуг — процес, покликаний домогти клієнтам дізнатися про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів — купувати консультаційний продукт [6].

Про суттєву роль управлінського консультування в ринковій економіці свідчить факт виокремлення його в самостійний сектор економіки. Сьогодні річний оборот управлінського консультування в США складає понад 50 млрд дол. За оцінками фахівців чистий оборот галузі консультування з управління в Європі перевищує 8 млрд дол., у Японії — 2 млрд дол. [6]. Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується порівняно високими темпами зростання. За даними бюлетеня «*Consultants News*», з 1990 року середньогалузевий щорічний темп приросту складає 10 %, а в провідних фірм цей показник коливається від 20 % до 30 %. Якщо для інших сфер бізнесу десятивідсоткове зростання є більш-менш задовільним, то для консалтингу такий рівень вважається критичним. Характеризуючи консалтинговий бізнес, слід зауважити що він зберігає лідируючі позиції за продуктивністю праці. Так, за даними журналу «*Journal of Management Consulting*», у 1994 році дохід на одного консультанта в «*The Boston Consulting Group*» склав 382 200 дол., «*Roland Berger & Partner*» — 437 000 дол., «*McKinsey & Co*» — 468 800 дол., «*Towers Perrin*» — 477 800 дол. Сьогодні майже в усіх країнах поруч з вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації. За оцінками фахівців найперспективнішими консалтинговими ринками є ринки Азії, Індії та Східної Європи, особливо успішно й дина-

мічно розвивається ринок управлінського консультування в Китаї [7].

До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку зараховують такі:

- загальна тенденція глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;
- можливість використання ідей і таланту консультанта як конкурентної переваги в ринковій боротьбі;
- необхідність упровадження інформаційних технологій (програмного забезпечення), які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

Рівень забезпеченості будь-якої організації потрібними їй ресурсами для здійснення цільової діяльності завжди був одним з найвагоміших аргументів її перспективності, привабливості. На думку зарубіжних авторів К. Хаксевера, Б. Рендела та Р. Рассела, Р. Мердіка, «інформаційні технології дають організації можливість диференціювати запропоновані послуги від послуг конкурентів» [11, с. 216]. Стосовно програмного забезпечення перш за все може йтися про управління бізнес-процесами, і насамперед про економічні програми фірми «*1С*» (наприклад, про системи бухгалтерського обліку за міжнародними правилами), про системи *ERP* (*Enterprise Resourse Planning* — інтегровані системи планування ресурсів підприємств, що охоплюють увесь спектр виробничих і управлінських функцій) і *E-CRM* (електронні системи *Customer Relationships Management*, які дозволяють збирати, систематизувати, аналізувати й результативно використовувати інформацію про індивідуальних клієнтів, їхні запити, потреби, проблеми та можливості, традиції поведінки).

Вітчизняний досвід засвідчує, що впровадження програмного забезпечення для автоматизації в управлінні бізнес-процесами українських підприємств, як правило, є продуктом діяльності управлінського консалтингу, яким займаються і *комерційні установи* (спеціалізовані консалтингові фірми), і *некомерційні* (дослідницькі інститути та університети). Такі автори, як академік АЕН РФ О. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильніков та Г. А. Жуков, розглядаючи проблеми маркетингу на ринку інтелектуальних продуктів, стверджують, що «існують особливості маркетингової діяльності на ринках інтелектуальних продуктів. Ін-

формаційний продукт не може існувати без відповідних йому інформаційних послуг, а в товарообігу бере участь особливий товар — науково-технічні досягнення» [10, с. 527]. На думку О. Н. Романова та його співавторів, науково-технічні зв'язки поділяються на: *некомерційні* (публікації, виставки, симпозіуми, обмін делегаціями, діяльність організацій за співробітництвом у галузі науки й техніки) та *комерційні* (обмін на умовах ліцензійних угод прав користування винаходами — патент, «ноу-хау», зареєстровані товарні знаки, промислові зразки, технічна документація; поставка машин та обладнання, інжиніринг, підготовка фахівців, консультування) [10, с. 464].

Отже, маркетинг освітніх послуг, маркетинг інформаційних продуктів і послуг (до якого також пропонується зарахувати інтернет-маркетинг та *SMS*-маркетинг), маркетинг організаційної структури та маркетинг консультаційних послуг вирізняються певною специфікою, тісно пов'язані з погляду стратегічного розвитку, мають спільний стрижень — *інтелектуальний продукт (послугу)*, тому доцільним уважаємо розглядати їх у ширшому контексті *маркетингу інтелектуального капіталу або маркетингу на ринку інтелектуальних продуктів.* Автори пропонують дослідження цього симбіозу як «чотирьох ключів» до нового наукового бачення — *маркетингу знань*. Цього вимагає перехід до постіндустріального суспільства.

Резюме

Істотним чинником, який формує генезис еволюційного розвитку маркетингу і його концепцію є розвиток галузі сервісного підприємництва. В економічно розвинутих країнах майбутнє суспільство називають сервісним, або економікою послуг, оскільки вважається, що більше половини національного продукту в світі вироблятиметься у сфері послуг. Перехід до сервісного суспільства означає, що, як і в епоху промислової революції, необхідні нові управлінські і організаційні рішення в маркетингу, технології, управлінні взаємовідносинами між працівниками підприємства (персоналом) і клієнтами. В умовах розвитку сервісної конку-

ренції виникає необхідність нової організаційної логіки підприємництва, порівняно з індустріальним суспільством.

У різних галузях і сферах української економіки залучення до маркетингу відбувається відмінними темпами. Є своя специфіка в черговості охвату маркетингом різних галузей і напрямів бізнесу, маркетинг почали застосовувати в найбільш конкурентних сферах. Так, найактивніше маркетинг розвивається в торгівлі (торговельний маркетинг), фінансовому секторі (страховий і банківський маркетинг) та освіті (маркетинг навчального закладу, маркетинг освітніх послуг). Розвиток вітчизняного ринку туристично-курортних послуг, готельного та ресторанного бізнесу привів до інтенсивного розвитку маркетингу в цих сферах діяльності, особливо в крупних містах і центрах визначних пам'яток культури.

Серед чинників, що стимулюють розвиток ринку послуг, домінуючими є прискорений розвиток науково-технічного прогресу та пов'язане з інтенсифікацією виробництва зростання прибутків населення. Прискорення науково-технічного прогресу й упровадження нових технологій впливає на збільшення обсягів виробництва складної техніки, насичення нею повсякденного побуту, збільшується частка сервісного обслуговування у вартості товара й відповідно збільшується обсяг послуг.

Послуги стають джерелом конкурентної переваги незалежно від того, де вони виробляються: у промисловості (технічне обслуговування й ремонт, навчання персоналу, консультації, забезпечення матеріалами та ін.) або в традиційній сфері послуг (банки, туризм, готелі, ресторани, освіта тощо).

Отже, знання закономірностей, принципів організації, функціонування процесу маркетингу у сфері послуг дозволяє створити цілісне бачення системи маркетингу й відповідно маркетингової діяльності та чіткіше уявити роль і значення маркетингової філософії та інструментарію маркетингу під час організації підприємництва та здійснення бізнесу. Назріла потреба та усвідомлена необхідність у маркетингу послуг свідчать про безперечну актуальність досліджень у цій галузі.

Автори розглядають питання вдосконалення й реалізації маркетингового підходу до відносин виробників і споживачів товарів та послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу, на основі впровадження комплексної системи управління діяльністю вітчизняних підприємств та маркетингових стратегій роботи на вітчизняних ринках.

Метою розділу є висвітлення особливостей теоретичних і практичних засад формування й розвитку маркетингу послуг на

зарубіжних ринках та ринку України, виявлення специфіки й тенденцій його функціонування, розробка практичних рекомендацій щодо використання маркетингових інструментів у діяльності вітчизняних підприємств сфери послуг, посилення категоріального апарату та вдосконалення ознак класифікації підприємств сфери послуг.

Терміни і поняття

Маркетинг послуг — це система безперервного узгодження пропонованих послуг з послугами, які мають попитом на ринку і які підприємство здатне запропонувати з прибутком для себе й ефективніше, ніж це роблять конкуренти.

Послуги — результати безпосередньої взаємодії постачальника й споживача та внутрішньої діяльності постачальника із задоволення потреби споживача. Послуга може бути пов'язана з виробництвом і постачанням матеріальної продукції.

Продукт — результат діяльності або процесів.

Товар — усе, що може задовольнити потребу або побажання й пропонується ринкові з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає роль збуту продукції в маркетинговій діяльності сервісних підприємств?

2. Які закономірності зростання споживчого попиту на послуги та розвитку сектора послуг?

3. У чому полягає сутність та характеристика послуг?

4. Наведіть приклади порівняння (континуум) товарів і послуг.

5. У чому полягає відмінність процесів продажу продуктів і послуг?
6. Яка роль процесу обслуговування в сервісній системі?
7. Які виникають проблеми щодо управління продажем інтелектуальних продуктів і послуг?

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Охарактеризуйте етапи ланцюжка отримання доходу у сфері послуг.

Прибуток і зростання фірми, пов'язані з прихильністю споживачів → Прихильність споживачів, пов'язана зі споживчою задоволеністю → Споживча задоволеність, пов'язана з цінністю послуги → Цінність послуги, пов'язана з продуктивністю співробітників → Продуктивність співробітників, пов'язана з їх прихильністю → Прихильність співробітників, пов'язана з їх задоволеністю → Задоволеність співробітників, пов'язана з внутрішньою якістю трудового життя.

Література для поглибленого вивчення

1. *Войчак А. В.* Особливості сучасної організації маркетингу на підприємстві // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. — К.: КНЕУ, 2005.— 604 с.

2. *Данніков О. В., Пилипчук В. П.* Маркетинг інтелектуальних продуктів і послуг // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 184—195.

3. *Данніков О. В., Пилипчук В. П.* Маркетинговий інструментарій в діяльності вітчизняних підприємств в умовах кризово-рецесійних явищ в економіці країни // Формування ринкової економіки. — К.: КНЕУ, 2009. — № 21. — С. 134—149.

4. *Данніков О. В.* Маркетингове забезпечення якості освітніх послуг // Маркетинг в Україні. Видання УАМ. — К.: КНЕУ, 2009. — № 4 (56). — С. 22—28.

5. *Данніков О. В., Пилипчук В. П., Кирилова О. В.* Маркетингове та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій // Науковий журнал. Видання ХНУ. — Х.: Вісник Хмельницького національного університету, 2009. — № 6. — Т. 3 (143). — С. 80—85.

6. *Данніков О. В., Якіменко І. Н.* Методологічні аспекти надання освітніх послуг з урахуванням тенденцій споживчого попиту // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2008. — № 20. — С. 331—346.

7. *Данніков О. В*. Методологічні аспекти і рекомендації щодо надання страхових послуг на основі впровадження комплексної системи управління якістю // Маркетинг в Україні. Видання УАМ. — К.: КНЕУ, 2010. — № 1 (59). — С. 27—31.

8. *Сагинова О. В*. Маркетинг образовательных услуг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 247 с.

9. *Панкрухин А. П.* Маркетинг: Учебник. — М.: ИФК «Омега-Л», 2002. — 656 с.

10. *Романов О. Н., Корлюгов Ю. Ю., Красильников С. А., Жуков Г. А.* Маркетинг: Учебник. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1996. — 560 с.

11. *Хаксевер К., Рендел Б., Рассел Р., Мердик Р*. Управление и организация в сфере услуг. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — 752 с.

12. Handbook of Managment Consulting Services. — 2nd ed. — 1996.

13. *Gray D. A.* Start and run of profitable consulting firm. — Kogan Page Ltd., 1995.

УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ

ТЕМА 1. Мотиваційні системи та психологія продажу.
ТЕМА 2. Методи організації роботи торгового персоналу.
ТЕМА 3. Критерії відбору торгового персоналу. Стимулювання персоналу, зайнятого продажем.
ТЕМА 4. Розробка програм навчання торгового персоналу. Методи навчання торгового персоналу.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- організацію діяльності й управління торговельним персоналом;
- процес побудови організаційної структури підприємства і групи організаційних структур;
- сутність мотиваційної системи та психології продажу;
- групи чинників, спрямованих на створення відчуття задоволення та незадоволення, і компоненти ефективної програми мотивації;
- методи організації роботи торгового персоналу;
- критерії відбору торгового персоналу;
- методи стимулювання працівників збутової служби підприємства;
- методи навчання торгового персоналу;
- стандарти обслуговування, які дають змогу оцінити якість роботи посередників.

Тема 1

Мотиваційні системи та психологія продажу

Одним з головних аспектів організації відносин підприємства з власним торговим персоналом, комерційними й торговими агентами зі збуту є розробка плану їх мотивації.

Першою метою плану повинні стати розвиток і стимулювання в комерційних агентів вираженого відчуття лояльності стосовно до підприємства в цілому. Якщо власний торговий персонал, комерційні й торгові агенти готові сприйняти значення лояльності стосовно відношенню до підприємства, то вони переорієнтовують свої особисті цілі й прагнуть до досягнення цілей підприємства. Деякі підприємства витрачають значні засоби на формування позитивного іміджу підприємства в свідомості споживачів, і переконаний у цьому комерційний агент може дійсно «продавати» довіру до компанії, торгової марки перспективним споживачам. Інакше він не зможе з належною впевненістю представляти підприємство не тільки потенційним споживачам, але й тим, з ким він повсякденно спілкується.

Розвитком цього напряму можна вважати проекцію іміджевої складової, корпоративного стилю, цінностей компанії на комерційного агента та власний торговий персонал, що виражається відчуттям гордості за те, що вони є частиною цього підприємства і, отже, несуть частину відповідальності за його розвиток, а фактично — за формування корпоративної культури.

Наступним етапом мотивації торгового персоналу є: зміцнення духу «команди». Командний дух є досить тонким засобом мотивації, оскільки часто людина, яка легковажно ставиться до речей, що стосуються її, намагатиметься не підвести команду.

Також важливими є зусилля щодо формування здорового духу суперництва. Член будь-якої команди намагається бути високо оціненим іншими її членами. Тут доречні конкурси й змагання, які у всі часи спонукали людей прагнути до перемоги, добиватися кращих результатів, ніж партнер. Проте важливо, щоб змагання відбувалося на дружній ноті, інакше це матиме негативні наслідки.

Роботу з власним торговим персоналом, комерційними й торговими агентами зі збуту слід будувати виходячи вирішення головних завдань: пошук, навчання, мотивація, координація та контроль за роботою агентів. Якщо пошуком агентів і адміністративним контролем за їх роботою займається безпосередньо керівник

служби збуту, то забезпеченням їх рекламно-інформаційними матеріалами, навчанням та інструктажем з методів роботи зі споживачами — служба маркетингу. Саме вона повинна розробити методичні рекомендації щодо того, як агенту вести переговори з клієнтами, які аргументи в бесіді з ним слід використовувати, що саме розказувати про підприємство.

Дуже важливе значення має і характер взаємовідносин комерційних агентів зі співробітниками служби збуту. Доброзичливі й партнерські відносини між ними — запорука успішної роботи підприємства у сфері збуту. Для досягнення цих цілей підприємство повинне організовувати регулярні зустрічі з торговими агентами підприємства, проводити для агентів і співробітників служби збуту спільні семінари з навчання навикам продажу. Такі семінари проводять на базах відпочинку або в спеціально обладнаних комфортних ділових центрах протягом кількох днів. Їх мета, крім навчання, — формування відчуття команди.

Моральна мотивація, безумовно, повинна підкріплюватися матеріальним стимулюванням, яке традиційно розраховується як відсоток від суми укладеного агентом зі збуту договору. Сам розмір винагороди визначається в кожному конкретному випадку залежно від типу продукції, специфіки ринку, можливостей підприємства і, звичайно ж, практики виплати винагороди конкурентами.

В окремих випадках винагорода складається з базового тарифу плюс відсоток. Базовий тариф дається або на випробувальний термін, або як авансовий платіж і по суті є тим ризиком, який підприємство бере на себе на даний час співпраці з комерційним агентом. Якщо, наприклад, пошук потенційних споживачів пов'язаний з відрядженнями в регіони, замість базового тарифу агентам може виплачуватись аванс на витрати (у розмірах діючих норм) на відрядження, які згодом віднімаються з його комісійної винагороди.

Будь-яка прийнята форма винагороди, стимулювання агентів зі збуту тільки тоді буде ефективною, коли вже в процесі проведення переговорів з клієнтом агент одразу шляхом простих підрахунків зможе оцінити розмір своєї майбутньої винагороди (комісії, премії).

Головним критерієм оцінки ефективності виконання своїх зобов'язань перед підприємством для агента зі збуту, як і раніше, є загальна сума укладених ним договорів. У ряді випадків, крім виплати безпосередньої винагороди, підприємства передбачають і інші форми заохочення для найактивніших агентів. Такими мо-

жуть бути оплата лікування, путівок, цінні подарунки, а також право придбання акцій підприємства.

З метою підвищення ефективності діяльності комерційних агентів і повнішого використання їхніх напрацювань, зроблених у процесі проведення попередніх переговорів з потенційними клієнтами, менеджментом зарубіжних компаній була розроблена нова форма стимулювання. Її суть полягає в тому, що кожен комерційний агент повинен звітувати про проведені переговори, не тільки укладенням договорів, що закриваються (закінчуються укладанням угоди), але й навести дані, які стосуються споживача, з якими він провів переговори.

При цьому в звіті повинні бути вказані не тільки найменування, контактні телефони й адреса споживача, але й зміст переговорів, суть проблеми, яку необхідно йому вирішити за допомогою запропонованої або аналогічної продукції, оцінка намірів клієнта стосовно можливості придбання продукції підприємства в майбутній період. Усю цю інформацію необхідно заносити в спеціальну комп'ютерну базу даних з фіксацією пріоритету агента, який проводив переговори зі споживачем. І якщо далі, протягом певного періоду, цей споживач звернеться на підприємство й підпише договір, то комерційного агента, який проводив попередні переговори й заніс усю інформацію в базу даних, стимулюють матеріально в розмірі певної комісійної винагороди.

Важливе місце належить мотивуванню діяльності суб'єктів каналу, яке здійснюється через створення відповідних систем винагородження праці посередників.

Однак мотивацію дій посередників слід розуміти ширше, ніж належну оплату праці. Так, згідно з теорією Д. Герцберга (1966), хороша заробітна платня зазвичай зменшує рівень демотивації, але не обов'язково підвищує рівень мотивації. Герцберг зазначає, що в мотивації поведінки людей значну роль відіграють як зовнішні, так і внутрішні стимули. Автор виокремив дві групи чинників, спрямованих на створення відчуття задоволення та незадоволення:

- чинники задоволення й мотивації: символи внутрішнього характеру, що асоціюються з роботою (наприклад, визнання досягнень, почуття відповідальності, професійне зростання, власне діяльність, що потребує творчого напруження сил тощо);
- чинники незадоволення й демотивації: заробітна плата, умови праці, політика фірми (незначний негативний рівень цих чинників зменшує і незадоволення).

Компонентами ефективної програми мотивації є:

— чітке визначення тих обов'язкових результатів діяльності, що забезпечать винагороду;

— реалістичні й можливі до вчасного виконання цілі програми мотивації;

— обов'язкова винагорода за досягнення високих результатів;

— форми винагороди, що становлять значний інтерес для працівників, а не просто є зручними для керівництва;

— використання як внутрішніх, так і зовнішніх стимулів.

Здійснюючи свою діяльність, посередники несуть витрати, пов'язані не лише з пошуком покупців (продавців), але й вкладають працю та кошти в організацію товароруху та просування товару на ринок (транспортування товару, до- та післяпродажне обслуговування, зберігання тощо). Ці витрати, згідно з умовами договору, як правило, також відшкодовує суб'єкт господарювання, якого представляє посередник.

Розрахунок розміру винагороди посередника є складним завданням, адже його недостатній розмір може викликати зниження активності посередницької діяльності, а переплата посередникам може негативно позначитися на комерційних справах довірителя (товаровиробника).

Доволі поширеним методом визначення винагороди є вивчення досвіду розрахунків з посередниками інших компаній, які реалізують подібний асортимент товарів. Проте в такому разі необхідно враховувати межі повноважень посередників, склад послуг, які вони надають.

Складнішим, але й значно об'єктивнішим є спосіб визначення винагороди шляхом попередньої оцінки пропозицій різних посередників щодо оплати їхніх послуг. Дослідження можливостей різних посередників з виконання умов угоди та зіставлення їхніх пропозицій за розміром винагороди дає можливість встановити найприйнятніші межі оплати.

У зовнішній торгівлі практикують кілька методів розрахунку й виплати винагороди посередникам, які доцільно застосовувати у внутрішній торгівлі:

- різниця між цінами реалізації на товарному ринку та відпускною ціною товаровиробника (довірителя);
- відсоток з відпускної ціни товаровиробника, так звана знижка на перепродаж;
- змішана форма (знижка на перепродаж та різниця в цінах);
- узгоджена тверда сума;

- сума, розрахована за системою «витрати плюс прибуток»;
- додаткові заохочувальні виплати.

Винагороду у вигляді різниці між цінами реалізації та відпускною ціною товаровиробника найчастіше застосовують під час збуту товарів на умовах договорів купівлі-продажу та консигнації. Цей метод стимулює посередника збільшувати обсяги збуту товарів та швидкість їх обігу, але не сприяє зацікавленості його в підвищенні відпускних цін товаровиробника. Цей метод доцільно застосовувати в разі ґрунтовного знання товаровиробником (комітентом, консигнантом) кон'юнктури ринку збуту товарів, що дає можливість визначити необхідну різницю цін, яка б оптимально покривала витрати посередника й забезпечувала сукупний прибуток.

Прогресивнішим уважають метод встановлення винагороди шляхом нарахування посереднику узгоджених відсотків з відпускних цін товаровиробника (комітента). Він стимулює посередників як до розширення обсягів збуту, так і до підвищення відпускних цін, що відповідає комерційним інтересам товаровиробника. Досвід посередницької діяльності свідчить, що під час визначення розмірів винагороди варто враховувати такі чинники:

- конкурентоспроможність товару. За низької комерційної та технічної конкурентоспроможності товару на ринку встановлюється максимальний розмір винагороди посередника, щоб стимулювати його зусилля з реалізації товару;
- вид товару. Найвищу винагороду встановлюють за сприяння збуту наукомістких, високоефективних товарів, переважно машинно-технічного асортименту, меншу — у разі збуту простіших споживчих товарів (одягу, взуття, продуктів харчування тощо), найнижчу — у разі реалізації сировини, напівфабрикатів;
- обсяг контрактів на посередницькі послуги. За збільшення обсягів продажу витрати посередника на одиницю товару скорочуються, тому й розмір винагороди змінюється;
- набір послуг, які посередник надає довірителю (товаровиробнику). Розширення їх складу веде до збільшення винагороди.

Змішану форму винагороди у вигляді відсотків та різниці цін застосовують у випадках, коли товаровиробник (комітент) має можливість оперативно контролювати рівень цін реалізації на товарному ринку.

Винагороду у вигляді твердої, заздалегідь узгодженої суми застосовують у разі виконання посередником окремих письмових доручень довірителя: маркетингове дослідження ринку, проведення рекламних акцій, участь у виставках-ярмарках тощо.

Тема 2

Методи організації роботи торгового персоналу

Під структурою (від латин. *structura* — побудова, розміщення) розуміють внутрішню будову чогось, певний взаємозв'язок складових цілого. Точніше — це внутрішній устрій роботи системи, тобто сукупність її елементів і сталих зв'язків між ними. У цьому визначенні необхідно звернути увагу на характер зв'язків між організаційними елементами, який повинен бути усталеним, тобто не одноразовим, а постійним.

Слід зазначити, що кожна організація в основі своєї побудови має кілька різних структур: цільову (зв'язує цілі підприємства); фінансову (зв'язує витрати, прибутки, доходи, інвестиції та бюджети підприємства); корпоративну (зв'язує права власників та відносини з державою згідно із законодавством); інформаційну (зв'язує інформаційні потоки); виробничу (зв'язує матеріальні потоки, основне й допоміжне виробництва, логістику); організаційну (зв'язує підрозділи організації).

Організаційна структура підприємства — це взаємозв'язки, які існують між підрозділами підприємства та його працівниками. Вона визначає спосіб і форми об'єднання людей для досягнення спільних виробничих і соціальних цілей. Організаційна структура це своєрідний скелет, на який накладаються інші структури. Тому розробити структуру означає створити організацію.

Процес побудови організаційної структури не повинен починатися з верху, тобто від дирекції і до виконавців. Навпаки, спочатку проектуються конкретні роботи, з'ясовується їх зміст, обсяг і вимоги до них; визначаються рівень та обсяг делегування повноважень, ознака створення підрозділів та кількість співробітників у кожному з них тощо. І лише наприкінці приймається рішення щодо конкретного типу структурної конфігурації — загальної схеми побудови, яка відповідатиме цілям організації та враховуватиме особливості її бізнес-процесів і людський фактор.

Виокремлюють три групи організаційних структур, що мають принципові відмінності:

- вертикальні, що також можуть бути названі бюрократичними та механістичними, орієнтованими насамперед на внутрішні ієрархічні процеси, які є найдавнішими та найбільше дослідженими;
- горизонтальні, які також називають органічними й адаптивними до змін у зовнішньому середовищі, які з'явилися в другій половині XX ст.;

• мережеві, що є надгнучкими стосовно до запитів зовнішнього середовища, з'явилися в практичній діяльності організацій наприкінці 90-х років XX ст., і тому є найменш дослідженими з погляду наукової систематизації досвіду їх використання.

Вертикальні типи структур (ієрархічна, бюрократична), що й донині превалюють на багатьох вітчизняних підприємствах, побудовані відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку XX ст. М. Вебером та А. Файолем. До них належать лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізіональна типові організаційні структури.

Організаційна структура — це, простіше кажучи, певний спосіб організації діяльності якої-небудь групи людей, спрямований на досягнення єдиних цілей, результатів. Ціль проектування організаційної структури полягає в тім, щоб правильно розподілити й скоординувати діяльність співробітників для досягнення загальних цілей, коли вони діють саме як *група,* а не як не залежні одні від одних люди. Відправною точкою в організації торговельного персоналу компанії є визначення цілей, до досягнення яких прагнутимуть працівники. Ці цілі вказуються в маркетинговому плані фірми. Збутову діяльність, спрямовану на досягнення маркетингових цілей фірми, необхідно потім розподілити між торговельним персоналом таким чином, щоб відбувалося якнайменше взаємного дублювання дій працівників. Під час створення збутової структури варто орієнтуватися на досягнення таких цілей:

1. Збутову діяльність необхідно розділити й розподілити серед працівників таким чином, щоб фірмі це було вигідно.

2. Організацію продажу, тобто необхідно забезпечувати стабільність і безперервність збутових зусиль фірми.

3. Організація продажу повинна забезпечувати координацію різних видів діяльності, виконання яких доручене різним торговельним співробітникам і різним підрозділам компанії.

Ще два сторіччя тому Адам Сміт зазначав, що поділ будь-якої роботи на частини, які виконують окремі люди, здатен привести до підвищення продуктивності праці майже у всіх випадках. Розподіл і спеціалізація праці (*division and specialization of labor*) веде до підвищення її продуктивності, оскільки кожний працівник одержує можливість сконцентрувати свої зусилля на виконанні певної роботи й стати сьогодні професіоналом у своїй справі. Крім того, керівники можуть доручити працівникам займатися тими видами діяльності, до яких у них є схильність.

У деяких випадках діяльність у сфері особистих продажів виявляється настільки простою, що використання принципів поділу

й спеціалізації праці не приносить помітного зростання її ефективності. Уважається, що торговельні представники таких компаній повинні виконувати всі види діяльності, необхідні для продажу всіх товарів, що входять у товарну лінію даної компанії, усім типам клієнтів на території, відведеної цим торговельним представникам. Але в багатьох фірмах продажі мають досить складний характер, тому поділ праці здатний привести до істотного підвищення його продуктивності в торговельного персоналу. Керівництво компанії «*IBM*» дійшло висновку, що співробітництво з реселлерами й дистриб'юторами може значно підвищити ефективність роботи їхнього власного торговельного персоналу.

Завдання керівництва компанії в цьому випадку полягає в тім, щоб обрати оптимальний спосіб поділу відповідних видів збутової діяльності, що принесе максимальні вигоди в результаті спеціалізації торговельного персоналу компанії. Чи варто залучати посередників (незалежних агентів) для виконання деяких або всіх видів збутової діяльності, якою займається фірма? За яким принципом найкраще організувати продажі — за продуктами, за типами клієнтів або за збутовою функцією (наприклад, пошук нових клієнтів або обслуговування наявних)? Кожний із принципів, використовуваних для горизонтального структурування збутової організації, характеризується власними перевагами й недоліками. Який з них більше залежить від поставлених фірмою цілей, від її цільового ринку, товарної лінії та інших внутрішніх і зовнішніх факторів?

Деякі фірми використовують просту **лінійну організацію** (*line organization*) — різновид вертикальної організації, коли накази передаються по ланцюжку зверху вниз, тобто від керівника компанії, відповідального за продажі, до його підлеглих. Кожний працівник підзвітний тільки одній людині, що перебуває на наступному, вищому щаблі ієрархічної градації, причому вважається, що кожний повинен виконувати всі необхідні види діяльності з управління збутом, які відповідають його власному рівню.

Найпоширенішою формою вертикальної організаційної структури, особливо в середніх і великих фірмах, є **лінійно-штатна організація** (*line and staff organization*). За її використання деякі види діяльності з управління збутом, такі як відбір персоналу, підготовка працівників і відносини з дистриб'юторами, доручаються окремим фахівцям зі збуту штаб-квартири. Однак цей тип спеціалізації викликає ряд питань, що стосується організаційної структури, а саме:

1. Які конкретні функції повинні бути доручені фахівцям з роботи з кадрами?

2. Яким чином діяльність, пов'язану з управлінням кадрами, можна об'єднати з діяльністю лінійних менеджерів з продажів, і

чи треба її виконувати силами співробітників компанії або можна доручити незалежним субпідрядникам, таким як агентства з підбору персоналу й фірми, що займаються навчанням працівників?

Ці питання будуть розглянуті далі в цій главі.

Стабільність і безперервність функціонування організації

Незважаючи на те, що багато компаній використовують під час розробки організації продажів принципи поділу праці й спеціалізації працівників, іноді вони ігнорують одне важливе застереження: *організовувати потрібно не людей, а види діяльності.* Інакше кажучи, види діяльності повинні відповідати певним *посадам* незалежно від здібностей або достоїнств працівників, які в цей момент обіймають ці посади.

Після того, як буде розроблено ідеальну організаційну структуру, можна заповнити вакантні посади, навчивши власних працівників, або за потреби, прийняти на роботу необхідних фахівців зі сторони. Згодом ті, хто обіймав нижчі посади, наберуться досвіду й отримують підготовку, необхідну для кар'єрного росту. Говорячи мовою спортсменів, організація повинна «створити глибину за всіма позиціями». Це забезпечує стабільність і безперервність функціонування організації. Ті самі види діяльності виконуються в межах тих самих посад, передбачених організаційною структурою фірми.

Координація та інтеграція

Переваги поділу й спеціалізації праці очевидні, але водночас у менеджерів виникає низка проблем, пов'язаних з необхідністю координувати й поєднувати працю підлеглих, щоб вона була спрямована на досягнення спільних цілей. Чим більше організаційних завдань доводиться ділити між різними фахівцями, тим складніше здійснювати їхню інтеграцію. Проблема ускладнюється ще більше, коли доводиться користуватися послугами сторонніх агентів (наприклад, представників фірм-виробників), оскільки менеджер не може командувати цими людьми й далеко не завжди може контролювати їхні дії.

Менеджерам з продажу варто звернути увагу на такі аспекти координації та інтеграції дій своїх підлеглих. По-перше, дії торговельного персоналу компанії повинні враховувати потреби й інтереси клієнтів. По-друге, збутова діяльність фірми повинна бути скоординована з діяльністю інших її підрозділів, що займа-

ються, наприклад, питаннями виробництва, розробкою нових товарів, логістикою і фінансами. Нарешті, якщо фірма розподіляє види збутової діяльності між спеціалізованими групами в межах єдиного торговельного персоналу, усі ці завдання також повинні бути інтегровані.

Отже, найважливіша функція вертикальної структури збутової організації фірми полягає в тім, щоб забезпечити три зазначених аспекти інтеграції. Питання вертикальної організації (наприклад, скільки рівнів управління збутом повинно бути у фірми, вибір оптимальної сфери контролю для кожного з керівників збуту й найефективніше використання штатних фахівців фірми) необхідно проаналізувати з урахуванням ефективної інтеграції збутової діяльності компанії в цілому.

Горизонтальна структура організації збуту

Не існує «найкращого» способу поділу окремих видів збутової діяльності між співробітниками торговельного персоналу компанії. Найкраща організація продажів — це така, що змінюється залежно від цілей, стратегій і завдань фірми. До того ж, торговельний персонал компанії може вимагати певної реорганізації у зв'язку зі змінами факторів середовища, цілей або маркетингової стратегії компанії. В обговоренні цієї теми центральне місце посідають кілька ключових питань.

- Чи здатна компанія використати власний торговельний персонал або ж усі продажі (або частину їх) вона повинна доручити стороннім агентам (наприклад, представникам компаній-виробників)?
- Скільки видів торговельного персоналу повинно бути в компанії і як вони повинні бути організовані?
- Чи варто закріплювати за кожним з торговельних представників товари, що відрізняються, клієнтів або збутові функції?
- Кому варто доручити збут продукції великим клієнтам загальнонаціонального значення?
- Як фірми повинні організовувати свою збутову й маркетингову діяльність, виходячи на закордонні ринки й вступаючи в конкурентну боротьбу у світовому масштабі?

Для організації збутової діяльності зазвичай використовують чотири принципи. Кожний з них має свої унікальні переваги, які роблять його придатним для тієї або іншої фірми за певних обставин. Перше питання, на яке необхідно відповісти: «Чи здатна фірма використати власний (штатний) торговельний персонал або їй

варто скористатися послугами сторонніх агентів?». Якщо приймається рішення використати власний торговельний персонал компанії, тоді можливі такі альтернативні підходи: 1) організація за географічним принципом; 2) організація за типами товарів; 3) організація за типами клієнтів; 4) організація за функцією збуту.

Організація продажів за географічним принципом

Найпростіший і найпоширеніший метод організації роботи торговельного персоналу компанії полягає в **організації за географічним принципом** (*geographic organization*). За використання такого методу кожному з торговельних представників призначається окрема географічна територія, і він відповідає за виконання всіх видів діяльності, необхідних для продажу всіх товарів з товарної лінії компанії, усім потенційним клієнтам, що перебувають на даній території. Географічний метод організації збуту представлено на рис. 10.1.

У географічного методу організації збуту є кілька важливих переваг, найголовніша з яких полягає в мінімальному рівні витрат. Оскільки на кожній з територій діє тільки один торговельний представник компанії і ці території, як правило, виявляються меншими, ніж за використання інших форм організації продажів, вдасться значно заощадити час і гроші, затрачувані на поїздки. Крім того, для координації діяльності торговельних представників компанії потрібно менше управлінських рівнів. Таким чином, вдається втримати на досить низькому рівні накладні видатки, а також видатки, пов'язані з управлінням продажами.

Простота географічної організаційної структури забезпечує ще одну важливу перевагу, що стосується відносин фірми з її клієнтами. Оскільки кожному з клієнтів доводиться спілкуватися тільки з одним торговельним представником компанії, дуже рідко виникають сумніви з приводу того, хто за що відповідає й до кого повинен звертатися клієнт, якщо в нього виникають ревні проблеми (рис. 10.1).

Основний недолік географічного методу організації збуту полягає в тім, що він не використовує переваги поділу праці й спеціалізації працівників. Цей метод передбачає, що торговельний представник компанії повинен бути «майстром на всі руки», тобто зобов'язаний продавати всі товари своєї компанії всім типам клієнтів і виконувати всі збутові функції.

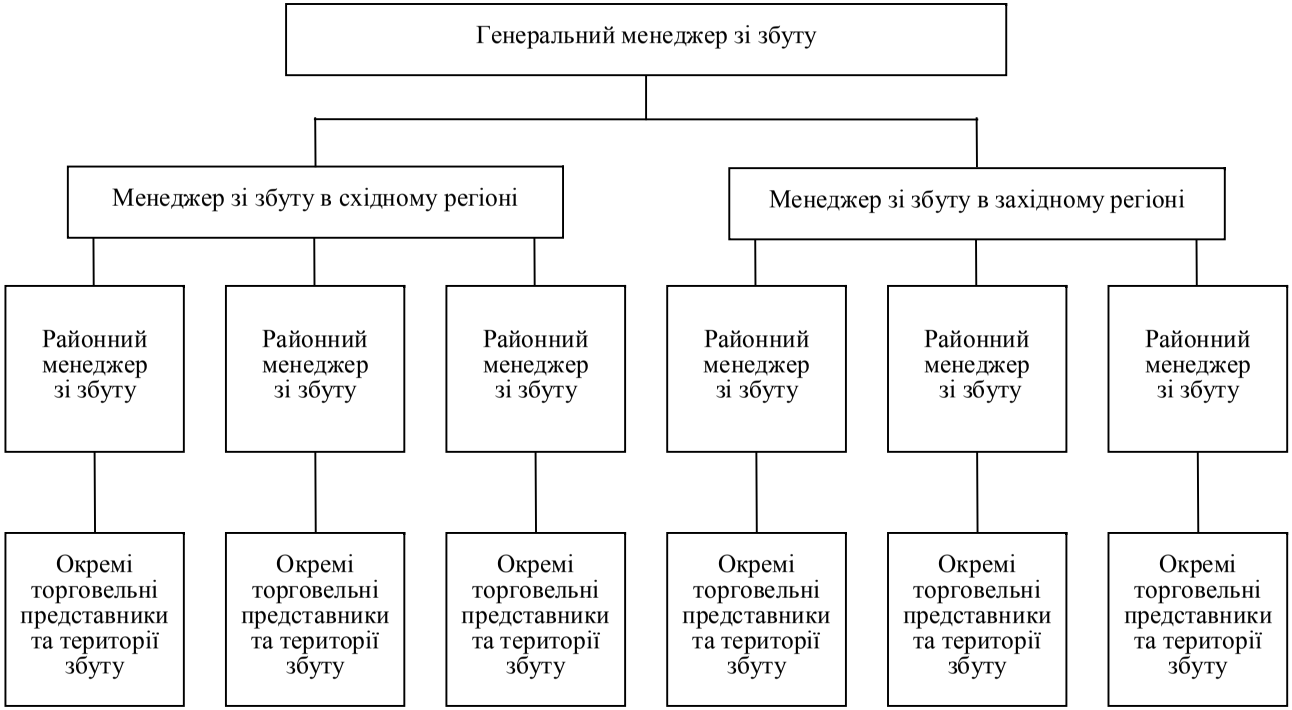

Рис. 10.1. Географічний принцип організації збуту

Однак такий тип організаційної структури забезпечує кожному з торговельних представників компанії певну волю в прийнятті рішень, що стосується того, які саме збутові функції йому варто виконувати, на яких товарах робити акцент і яким клієнтам приділяти більше уваги. На жаль, торговельні представники схильні зосереджуватися на виконанні функцій, які їм подобаються більше інших, і приділяти підвищену увагу до тієї продукції й клієнтам, які, на їхню думку, для них вигідніші, незалежно від того, наскільки подібний спосіб дій відповідає цілям керівництва компанії та її політиці управління клієнтами.

Керівництво може спробувати спрямовувати діяльність торговельного персоналу компанії за допомогою жорсткого контролю, ретельно продуманих схем стимулювання праці й чітко сформульованої політики, однак головна проблема залишається. Оскільки вважається, що кожний торговельний представник компанії повинен виконувати весь спектр функцій збуту, саме він, а не менеджер, може контролювати спосіб розподілу збутової діяльності за типами товарів, клієнтів і збутових завдань.

Незважаючи на те що географічний підхід до організації збуту має свої обмеження, його принципова простота й низькі витрати роблять його надзвичайно популярним серед невеликих фірм, особливо тих, що випускають досить обмежені й нескладні товарні лінії. До того ж, хоча для більших організацій, як правило, не характерно покладатися винятково на географічний підхід до організації збуту, вони все-таки використають цей метод у поєднанні з іншими. Наприклад, організаційна структура фірми може передбачати наявність двох окремих груп торговельного персоналу, орієнтованих на різні товари в її товарній лінії, однак кожна із цих груп може бути організована за географічним принципом.

Організація продажів за типами товарів

Як показано на рис. 10.2, організаційна структура деяких компаній передбачає наявність окремих груп торговельного персоналу для кожного товару (або категорії товарів) в їхніх товарних лініях. Класичним прикладом **організації за типами товарів** (*product organization*) є компанія «*3m*» (www. 3m. com), що нараховує понад 50 підрозділів з різноманітними асортиментами продукції — починаючи від клейкої стрічки типу «скотч» і закінчуючи медичними абразивними матеріалами, причому в багатьох із цих підрозділів є власний торговельний персонал.

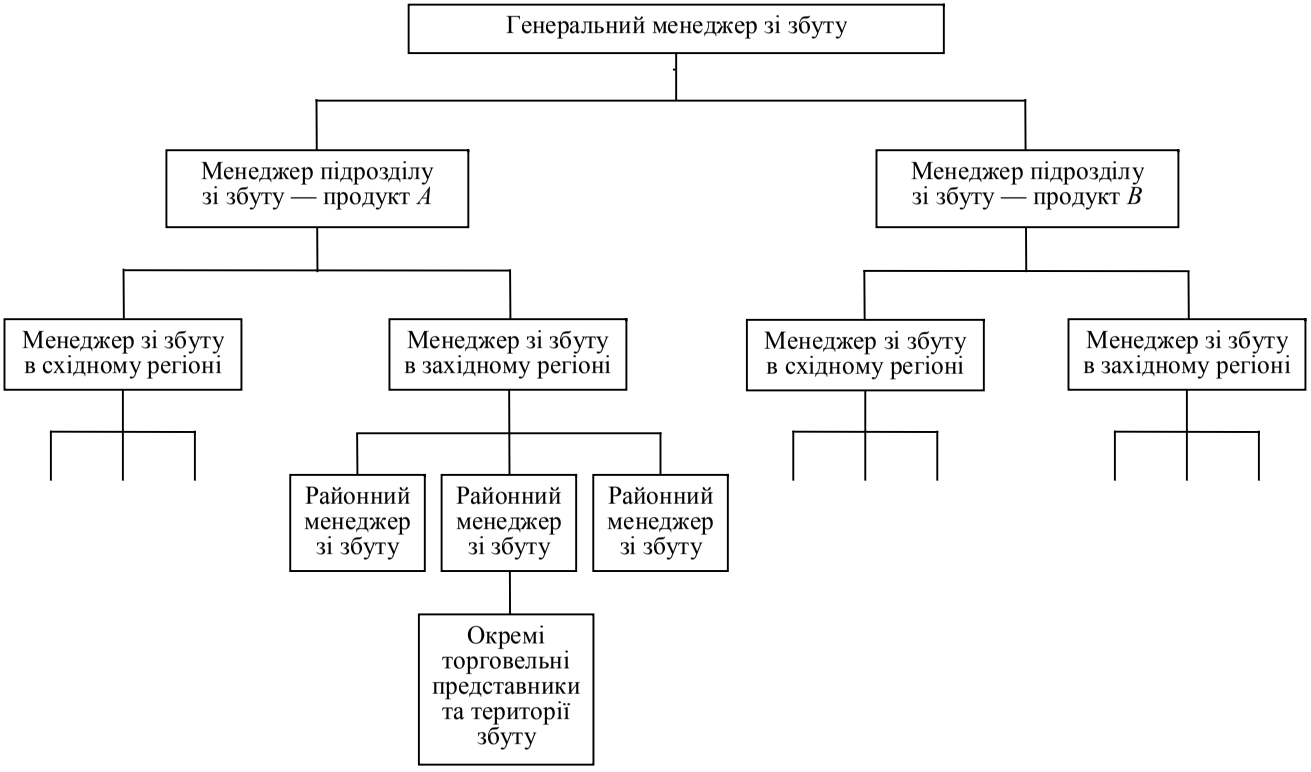

Рис. 10.2. Схема організації відділу продажу компанії за типами товарів

Основна перевага такої організації полягає в тім, що кожний продавець має можливість детально ознайомитися з технічними характеристиками, найефективнішими методами продажу, пов'язаними з конкретним товаром або групою родинних товарів. Крім того, коли виробничі потужності фірми організовані за типами товарів (так, наприклад, буває, коли кожний товар виробляється окремим підприємством), це може сприяти тіснішому співробітництву між збутовими й виробничими підрозділами, а також дуже вигідно, коли товар щораз «підганяється» під специфікації різних клієнтів або для залучення й утримання клієнта дуже важливо суворо дотримуватися графіків виробництва й поставок.

Нарешті, організація продажів за типами товарів дозволяє ефективно контролювати розподіл збутової діяльності з різних товарів, що входять до складу товарної лінії компанії. Якщо керівництво доходить висновку, що деякому товару варто приділити більше уваги, воно може просто «кинути» на нього більше торговельного персоналу.

Основний недолік такої організації продажів полягає в дублюванні зусиль. Торговельні представники з підрозділів, що провадять різні товари, обслуговують ті самі регіони, де вони можуть звертатися до тих самих клієнтів.

Компанія «*Procter & Gamble*», збут якої (так склалося історично) організовано за продуктовим принципом, недавно сконцентрувала свої товарні лінії в нечисленних самостійних збутових підрозділах.

Ці нововведення частково були викликані тим, що компаніям-покупцям доводилося мати справу із занадто багатьма торговельними представниками «*Procter & Gamble*». Маркетинговий фольклор повний легенд про приймальні керівників безлічі компаній, відвідувачі яких складалися винятково з торговельних представників «*Procter & Gamble*» і кожний з них хотів зустрітися з главою однієї й тієї самої фірми-покупця.

Подібне дублювання веде до вищих торговельних затрат, ніж за простої організації за географічним принципом. У випадку організації за типами товарів виникає необхідність у чіткішій координації діяльності підрозділів, відповідальних за конкретні типи товарів, що у свою чергу вимагає більшої чисельності персоналу з управління збутом, а отже, значніших адміністративних витрат. Нарешті, таке дублювання може породжувати плутанину й невдоволення серед клієнтів фірми, коли їм доводиться мати справу з двома або декількома торговельними представниками одного постачальника.

Оскільки основна перевага організації збуту за типами товарів полягає в тім, що вона дозволяє торговельним представникам досконально вивчити один або кілька товарів своєї компанії, цю форму організації збуту найчастіше використовують фірми з великими й різноманітними товарними лініями. Їй також надають перевагу виробники технічно складних товарів, продаж яких вимагає глибоких технічних знань і різних методів продажу. Саме в цьому полягає головна причина того, що деякі фірми, які випускають великі асортименти товарів, що ґрунтуються на зовсім різних технологіях (до таких компаній належить, наприклад, компанія «*3m*»), як і раніше залишаються вірними саме цьому способу організації продажів, незважаючи на його високу витратність.

Організація продажів за типами клієнтів

Дедалі популярнішою стає **організація продажів за типами клієнтів** (*organization by customer type*). Саме таким шляхом пішла компанія «*IBM*», коли створила збутові бригади, що обслуговують дрібних і великих промислових клієнтів. Цей тип орієнтованої на клієнта організації збуту представлено на рис. 10.3.

Такий спосіб організації продажів є природним продовженням «маркетингової концепції» і відображає вибрану стратегію сегментації ринку. Коли торговельні представники компанії спеціалізуються на роботі з певним типом клієнтів, вони починають краще розуміти їхні потреби й запити. Їх можна також навчити використовувати різноманітні методи продажу для різних ринків і реалізовувати спеціалізовані програми маркетингу й просування.

З такою перевагою організації діяльності торговельного персоналу компанії за типами клієнтів пов’язана ще одна важлива перевага, що полягає в тім, що продавці усвідомлюють специфіку бізнесу й потреби своїх клієнтів. Це підвищує ймовірність того, що в продавців можуть виникнути такі ідеї щодо нових товарів і маркетингових підходів, які виявляться особливо привабливими для їхніх клієнтів. Усе це може сформувати безсумнівну перевагу в умовах швидкозмінюваних, висококонкурентних ринків. Нарешті, така організаційна структура дозволяє менеджерам з маркетингу контролювати розміщення акцентів у збутовій діяльності на різних ринках, варіюючи кількість спеціалізованого торговельного персоналу компанії (рис. 10.3).

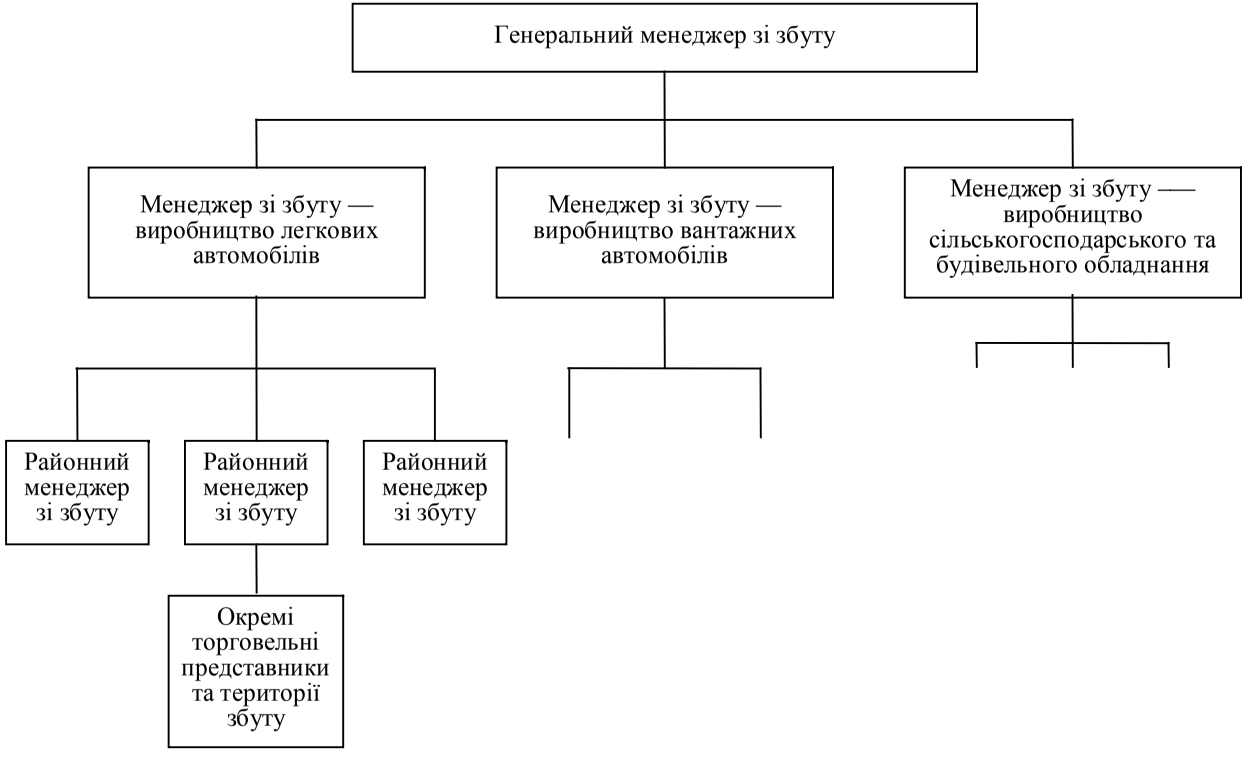

Рис. 10.3. Схема організації відділу продажу за типами клієнтів

Недоліки клієнтської організації збуту переважно такі самі, як і товарної. Якщо торговельні представники однієї компанії працюють з різними типами клієнтів на одній і тій самій території, це може зумовити збільшення торговельних і адміністративних витрат. Крім того, коли до складу фірм-клієнтів входять кілька відділів або відділень, кожне з яких діє у своїй галузі, часто трапляється так, що два або більше торговельні представники компанії виходять на того самого клієнта, що лише заплутує й дратує останнього.

Багато фірм уважають, що переваги орієнтованої на клієнтів організації збуту все-таки перевершують їхні недоліки й обмеження, і популярність цього підходу безупинно зростає. Ідеться переважно про фірми, які випускають продукцію, що дуже різниться за способами свого застосування й орієнтована на різні ринки, а також про фірми, яким доводиться використовувати різноманітні підходи до продажу своєї продукції різним типам клієнтів (наприклад, коли компанія продає свою продукцію і державним організаціям, і приватним компаніям). Крім того, спеціалізація за типами клієнтів виявляється корисною формою організації діяльності торговельного персоналу компанії, коли до кола її маркетингових цілей входить проникнення на раніше неосвоєні ринки.

Організація продажів за функціями збуту

Різноманітні типи завдань у сфері збуту часто вимагають від продавця різних умінь і кваліфікації. Таким чином, у деяких випадках видається доцільним використати підхід, що називається **організацією за функціями збуту** (*organization by selling function*). За його використання співробітники торговельного персоналу компанії спеціалізуються на виконанні різних функцій збуту. Один з різновидів такої функціональної організації полягає в тім, що перша група торговельних представників компанії спеціалізується на пошуку й «розробці» нових клієнтів, тоді як друга — на роботі з існуючими клієнтами та їхнім обслуговуванням (рис. 10.4).

Однак подібну функціональну спеціалізацію буває не так просто реалізувати на практиці. Оскільки будь-яка фірма, як правило, залучить найкомпетентніших, досвідчених і енергійних торговельних представників на пошук і «розробку» нових клієнтів, то останні можуть бути незадоволені тим, що від торговельного представника, який «вийшов» на них і завоював їхню довіру, їх передають іншому співробітникові, який виконує функції обслуговування. Крім того, керівництву іноді нелегко скоординувати функцію пошуку й

«розробки» нових клієнтів з функцією обслуговування, оскільки між двома зазначеними групами торговельного персоналу часто виникає суперництво й навіть почуття «ревнощів».

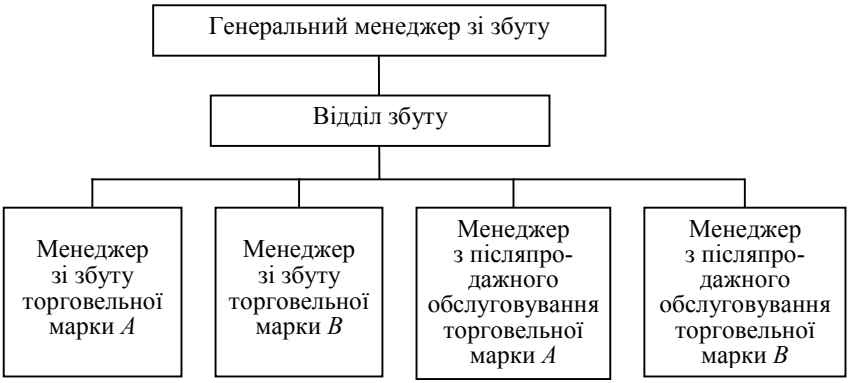

Рис. 10.4. Функціональна організація торговельного персоналу

Але багато фірм, що працюють на промисловому ринку, успішно використовують ще одну форму функціональної спеціалізації. Ідеться про так званих «продавців-іноваторів», які надають допомогу в процесі розробки й на початкових стадіях збуту нових товарів. «Продавці-іноватори» також беруть участь у проведенні маркетингових досліджень, надають деяку допомогу науково-дослідним і проектно-конструкторським відділам своєї компанії та займаються продажем щойно розроблених і виготовлених нових товарів. Ці фахівці найчастіше є співробітниками науково-дослідного або проектно-конструкторського відділу своєї компанії, ніж збутового підрозділу. Вони допомагають розробляти товари, які матимуть успіх у клієнтів компанії, особливо, коли добре знають не тільки операції й реальні потреби своїх клієнтів, але й технічні та виробничі можливості власної фірми.

Одна з форм спеціалізації за функціями збуту, що завоювала величезну популярність упродовж останніх років, — це спільне використання власних працівників і сторонніх торговельних представників, які працюють «на місцях».

З погляду компанії-продавця, поєднання власних і сторонніх торговельних представників, поряд з добре продуманим комплексом інших заходів, таких як цілеспрямована реклама, пряма поштова реклама, безкоштовні телефонні номери й «домашня сторінка» компанії в Інтернеті, дозволяють підвищити ефективність роботи

торговельного персоналу в цілому. Залучення частини торговельного персоналу до телемаркетингу та його використання в поєднанні з іншими заходами щодо просування дозволяють фірмі істотно знизити витрати на складні види збутової діяльності. Водночас це дає можливість сконцентрувати зусилля дорожчого зовнішнього торговельного персоналу на діяльності, здатній забезпечити найвищу віддачу в довгостроковій перспективі (наприклад, на пошуку нових і обслуговуванні вже існуючих найбільших клієнтів).

Нині питання вибору оптимального співвідношення між «внутрішнім» і «зовнішнім» продажем тісно зв'язане зі стратегією відносин фірми зі своїми клієнтами в цілому, а також з її технологічними можливостями.

Однак, про що йтиметься далі, у результаті створення двох або декількох спеціалізованих груп торговельних працівників (як, наприклад, у випадку «внутрішнього» й «зовнішнього» торговельного персоналу) перед менеджерами з продажів можуть виникнути додаткові проблеми. Оскільки кожна така спеціалізована група зосереджується на різних видах збутової діяльності, найчастіше для них необхідно передбачити окремі політику й заходи. Подібні розходження в політиці й заходах щодо продажів можуть зумовлювати використання різних типів торговельних представників для зазначених двох спеціалізованих груп торговельного персоналу, а також розробки для кожної з них різних програм навчання й оплати праці.

Організація продажів, орієнтована на обслуговування VIP-клієнтів, а також клієнтів загальнонаціонального значення

Незалежно від того, як у певних фірмах організована діяльність торговельного персоналу, багато з них розробляють нові організаційні підходи до обслуговування своїх клієнтів на такому рівні, що дозволив би залучати й утримувати найбільших і найважливих клієнтів, тобто **клієнтів загальнонаціонального значення** (*national or key accounts*), або ***VIP*-клієнтів.**

За сучасних умов торговельний представник компанії має бути менеджером, відповідальним за *VIP*-клієнтів. Він повинен уміти пристосовувати товари до потреб конкретних клієнтів, добре розбиратися в стратегіях і цілях, пов'язаних з *VIP*-клієнтами компанії, розробляти й реалізовувати на практиці бізнес-плани з роботи з *VIP*-клієнтами. Зростання технічної складності товарів, галузева концентрація й тенденція до централізації закупівель

роблять порівняно незначну кількість найважливіших клієнтів життєво важливими для забезпечення маркетингового успіху багатьох фірм як на промисловому, так і на споживчому ринках. Крім того, на глобальному ринку, що безупинно розширюється, клієнти загальнонаціонального значення часто стають глобальними і потребують високого ступеня координації дій зі своїми постачальниками. У компанії «*IBM*» 75 % доходів приносять так звані «*industry solutions accounts*», тобто найбільші клієнти «*IBM*». Утілюючи в життя свою стратегію «орієнтації на кабінети, де приймаються найважливіші для економіки країни рішення», «*IBM*» консультує вищих керівників компаній, що входять у перелік «*Fortune 500*» (перелік найбільших представників корпоративної Америки, що складається журналом «*Fortune*»). Відповідно до результатів опитування, проведеного організацією «*Management Consultant International*», нині «*IBM*» є найбільшим у світі консультативним агентством, доходи якого перевищують доходи таких солідних фірм, як «*Accenture*», «*CapGemini*», «*Ernst & Young*», «*Pricewaterhouse-Coopers*» і «*Deloite Consulting*» [14]. Що ж стосується самих клієнтів, то наприкінці 1990-х років компанія «*Xerox*» оголосила про скорочення списку своїх постачальників на 90 %. Подібні тенденції свідчать про те, що фірми прагнуть встановлювати й підтримувати міцні відносини лише з деякими постачальниками [15].

Щоб забезпечити необхідний для *VIP*-клієнтів рівень обслуговування, фірми, такі як «*IBM*», розробляють власну «філософію збуту» для управління ними і встановлення з ними партнерських відносин. За використання такого підходу акцент робиться на досягненні подвійної мети: забезпечення продажів і встановлення довгострокових відносин з великими клієнтами. Фірми вважають, що політика управління клієнтами загальнонаціонального значення буде сприяти поліпшенню координації збутової діяльності й установленню контакту з ключовими клієнтами. Це дасть можливість продавцеві одержати більшу частку замовлень від таких клієнтів і підвищити свою рентабельність [16]. Певні переваги проявляються й усередині самої фірми. Кожний зі співробітників організації прагне працювати наполегливіше, знаючи, наскільки важливий для них даний клієнт, і розуміючи, що їхня організація прагне налагодити із цим клієнтом довгострокові відносини.

Коли фірма ухвалює рішення щодо реалізації програми із залучення клієнтів загальнонаціонального значення, головне питання полягає в тім, хто саме відповідатиме за ведення бізнесу з ними. У деяких фірмах не передбачаються особливі правила — цим за-

ймаються ті самі співробітники торговельного персоналу, які працюють з усіма іншими клієнтами, одержуючи необхідну допомогу й підтримку з боку своїх колег. У такому випадку не потрібні якінебудь додаткові адміністративні або торговельні видатки.

Недолік такої організації полягає в тім, що найважливіші клієнти компанії найчастіше вимагають до себе уважнішого ставлення, ніж дрібні клієнти, отже, їхнє обслуговування вимагає більшого досвіду, кваліфікації та організаційних повноважень, ніж ті, якими володіє більшість торговельних співробітників. Крім того, якщо оплата праці торговельного персоналу здійснюється переважно у вигляді комісійних, то можуть виникати непрості питання щодо того, хто зі співробітників торговельного персоналу повинен одержувати комісійні за продажі клієнтам загальнонаціонального значення, якщо один наносить візити в штабквартиру клієнта, а інші обслуговують його магазини або підприємства, що розміщуються на різних територіях.

З огляду на всі ці труднощі багато фірм розробили особливі організаційні правила ведення бізнесу з найважливішими клієнтами. Вони передбачають, по-перше, закріплення *VIP*-клієнтів за вищими посадовими особами підрозділу збуту компанії; по-друге, створення окремого збутового підрозділу; по-третє, створення окремої групи торговельних представників компанії, які займатимуться тільки найважливішими клієнтами своєї компанії [17].

Закріплення VIP-клієнтів за вищими посадовими особами підрозділу збуту компанії

Використання керівників відділів збуту або маркетингу для ведення справ з великими клієнтами, а також клієнтами загальнонаціонального значення — це загальноприйнята практика, особливо серед дрібних фірм, які не мають у своєму розпорядженні ресурси, що дозволяють їм створити окремий підрозділ або спеціалізовану групу співробітників торговельного персоналу. До подібної практики вдаються й у тих випадках, коли фірмі доводиться обслуговувати відносно незначну кількість великих клієнтів. Крім порівняно низьких витрат, типових для такого підходу, його перевага полягає в тім, що важливих клієнтів обслуговують особи, які мають в організаційній ієрархії досить високе становище для того, щоб приймати рішення (або, принаймні, впливати на їхнє прийняття) щодо розподілу виробничих потужностей, рівнів товарно-матеріальних запасів і цін. Усе це дасть їм можливість гнучко і вчасно обслуговувати клієнтів.

Одна з проблем, пов'язаних з використанням цього підходу, полягає в тім, що менеджери, закріплені за *VIP*-клієнтами компанії, часом виділяють своїм клієнтам із загального фонду фірми зайві ресурси за рахунок дрібніших, проте досить прибуткових клієнтів. Інакше кажучи, такі менеджери іноді прагнуть вичавити максимум можливого зі своїх великих клієнтів, зовсім не піклуючись про те, як це позначається на обсягах збуту, операціях і прибутках фірми в цілому.

Ще одна проблема полягає в тім, що закріплення важливих збутових завдань за менеджерами забирає в них час від виконання своїх безпосередніх управлінських функцій. Це може негативно позначитися на координації та ефективності збутової й маркетингової діяльності фірми в цілому.

Створення окремого підрозділу для ведення бізнесу з VIP- клієнтами

Деякі фірми створюють окремий підрозділ для ведення бізнесу зі своїми *VIP*-клієнтами. Наприклад, деякі компанії, що займаються пошиттям готового одягу, створюють окремі підрозділи з пошиття й збуту одягу, який продається під торговельною маркою оптового або роздрібного продавця, великим мережам універмагів, таким як «*Target, Sears*» і «*J. C. Penney*». Використання подібного підходу передбачає тісне об'єднання таких видів діяльності, як виробництво, логістика, маркетинг і продаж. Це може бути важливо, коли один або кілька великих клієнтів становлять настільки велику частку в сукупному обсязі продажів фірми, що коливання обсягів їхніх закупівель у даної фірми можуть вплинути на її виробничі графіки, рівні товарно-матеріальних запасів і розподіл ресурсів.

Основний недолік цього підходу знов-таки полягає в дублюванні тих або інших видів діяльності, а також у додаткових видатках, пов'язаних зі створенням усієї виробничої та маркетингової організації лише для одного або кількох великих клієнтів. Крім того, такий підхід супроводжується достатнім ризиком, оскільки успіх або невдача відповідного підрозділу опиняються в руках одного або кількох клієнтів.

Створення окремої групи співробітників торговельного персоналу для ведення бізнесу з VIP-клієнтами

Замість того, щоб створювати самостійний підрозділ для ведення бізнесу з *VIP*-клієнтами компанії, можна сформувати спе-

ціальну групу торговельних співробітників, яка займатиметься тільки великими клієнтами, а також клієнтами загальнонаціонального значення. Її створення має кілька важливих переваг. Зосередивши всю увагу лише на одному або кількох великих клієнтах компанії, менеджер може докладно ознайомитися з проблемами й потребами кожного з них і приділити їм час, необхідний для їхнього обслуговування на найвищому рівні. Крім того, для роботи в такій групі фірма може відібрати найкомпетентніших і досвідчених співробітників торговельного персоналу. Це послужить додатковою гарантією того, що найважливішим клієнтам компанії приділять увагу найдосвідченіші й кваліфіковані фахівці.

Нарешті, наявність окремої групи співробітників для ведення бізнесу з клієнтами загальнонаціонального значення забезпечить компанії-продавцеві «внутрішню» перевагу. Оскільки за клієнтами загальнонаціонального значення, як правило, закріплюються лише найкомпетентніші й найдосвідченіші співробітники торговельного персоналу, призначення в таку групу може розглядатися як підвищення по службі, що може бути використано для мотивації й заохочення кращих співробітників.

Крім проблеми, пов'язаної з розподілом клієнтів загальнонаціонального значення між співробітниками польового «зовнішнього» торговельного персоналу, використання окремої групи торговельних співробітників для ведення бізнесу з *VIP*-клієнтами компанії має багато інших недоліків, властивих організації діяльності торговельного персоналу за типами клієнтів. Більшість цих проблем пов'язана з дублюванням тих або інших видів діяльності в менжах того самого збутового підрозділу, що веде до підвищення торговельних і адміністративних видатків.

Командний метод збуту

Як відомо, нині відносини між клієнтами й продавцями мають досить складний характер. Сьогодні торговельні представники компаній повинні не тільки демонструвати глибші, ніж колись, знання особливостей бізнесу своїх клієнтів, але й забезпечувати послідовнішу й вигіднішу для своєї компанії взаємодію з ними — інакше кажучи, якісніше їх обслуговування. Один зі способів, за допомогою яких компанії вирішують зазначені проблеми, полягає в закріпленні «внутрішніх» фахівців фірми за індивідуальними клієнтами, тобто використання **командного методу збуту** (*team selling*). Закріплюючи за кожним клієнтом більшу кількість фахівців, кожний з яких має певні здібності, таланти, фірма дося-

гає низки переваг. По-перше, вдається набагато швидше відповідати на питання клієнта, що істотно знижує ймовірність відповідей начебто: «До наступної нашої зустрічі я постараюся знайти відповідь на ваше питання». По-друге, люди зі схожими інтересами завжди зможуть знайти спільну мову за безпосереднього спілкування один з одним. На певне технічне питання з боку проектно-конструкторського відділу фірми-клієнта завжди зможе відповісти інший інженер, що входить до складу допоміжної збутової команди фірми-постачальника.

Важливим моментом є визначення такої структури збутової команди, що влаштовувала б клієнтів компанії. Наприклад, типова структура може включати менеджера, який відповідає в цілому за роботу команди з продажу продукції своєї компанії найважливішим клієнтам та їх обслуговування. Найчастіше такі команди з роботи з найважливішими клієнтами компанії включають представників ряду функціональних підрозділів компанії, таких як проектно-конструкторський, виробничий і фінансовий відділи. З огляду на те, що закупівельні центри великих клієнтів найчастіше складаються із представників різних функціональних підрозділів компанії-клієнта, у кожного з яких власні запити й проблеми, останні часто вдається вирішити набагато ефективніше команді фахівців з відповідних функціональних підрозділів компанії-продавця або навіть просто з різних підрозділів однієї компанії. Останнім часом багато компаній починають розглядати можливість створення **збутового центру** (*selling center*), що складався б із представників різних функціональних підрозділів компанії (маркетингу, обслуговування клієнтів, збуту, проектування та ін.). Завдання членів збутового центру — надання допомоги торговельним представникам компанії, що підвищує ефективність їхньої роботи. Такі збутові центри є аналогами концепції збутових команд. Точно так само, як компанії-клієнти організовують у себе закупівельні центри, збутова організація повинна забезпечити спільну роботу різнопрофільних фахівців, злагоджена й навіть деякою мірою уніфікована діяльність яких сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів. Багато західних компаній створюють свої торговельні представництва (збутові офіси) безпосередньо в компаніях-клієнтах. Компанія «*Lear*» (США) — виробник комплектуючих виробів для автомобілебудівної галузі — створила власні торговельні представництва в кожного з 13 своїх найважливіших клієнтів, багато з яких — великі автомобілебудівні компанії світу. Пэт Берки, віце-президент зі збуту й розвитку виробництва компанії «*Lear*», зазначає: «Ми намагаємося реалізувати систему, що забезпечує нам постійний контакт із клієнтами».

У компанії «*IBM*» команду, що працює з таким великим клієнтом, як «*EDS*» (www.eds.com), очолює так званий «керівник напрямку» (*Account Executive*). У його безпосередньому підпорядкуванні перебуває глобальна команда торговельних представників компанії (утім, з метою розробки рішень для «*EDS*» керівник цього напрямку може залучати будь-які функціональні ресурси «*IBM*» у будь-якій точці світу). Такий підхід веде до створення **матричної організації** (*matrix organization*) безпосередніх підлеглих і дає можливість користуватися послугами власних («внутрішніх») консультантів, які ставлять свій «колективний розум» на службу клієнтові компанії.

Командний метод збуту також нерідко має проблеми, пов'язані з координацією, мотивацією та оплатою праці торговельного персоналу компанії. Лу Герстнер, який був головним виконавчим директором «*IBM*», часто вказував на труднощі управління продуктивністю, пов'язані з використанням командного методу збуту. Командний метод збуту найдоцільніше застосовувати для найбільших клієнтів, коли потенційна покупка приносить компанії значний прибуток і припускає використання достатньої кількості функцій, щоб виправдати високі витрати. Незважаючи на те, що командний метод збуту зазвичай використовують для залучення нових клієнтів, іноді його також застосовують для роботи з уже наявними клієнтами (у цьому випадку задіюють персонал нижчого рівня). Щоб забезпечити високий ступінь задоволеності вже існуючих клієнтів, збутова команда може включати планувальників виробничих графіків, експедиторів і персонал, який займається доставкою замовлень клієнтові.

Матрична структура підпорядкованості визначає ієрархічну організацію з налагодженою горизонтальною структурою, що створює всередині даної організації множинні лінії комунікації та контролю. Матрична структура підпорядкованості необхідна в тих випадках, коли проста ієрархічна схема вже не здатна охопити всі необхідні канали взаємодії всередині компанії.

Наприклад, якщо компанія організована як сукупність товарних підрозділів, а торговельний персонал розділений за принципом роботи на окремих ринках, для зв'язку між торговельними агентами й товарними виробничими підрозділами можуть знадобитися додаткові лінії взаємодії (позначені пунктирними лініями на рис. 10.5). Необхідність у матричній структурі може бути спричинена й географічним положенням клієнта. Наприклад, торговельному агентові компанії «*Opel*» (ФРН) (підрозділ «*General Motors*» (США)), що обслуговує клієнта в Німеччині, може зна-

добитися взаємодія з менеджером з роботи з клієнтами, що перебуває в Детройті (США). У деяких випадках торговельний агент може підпорядковуватися одному менеджерові й додатково мати «пунктирний» взаємозв'язок з іншим. Може бути й так, що агент реально підпорядковується відразу двом менеджерам.

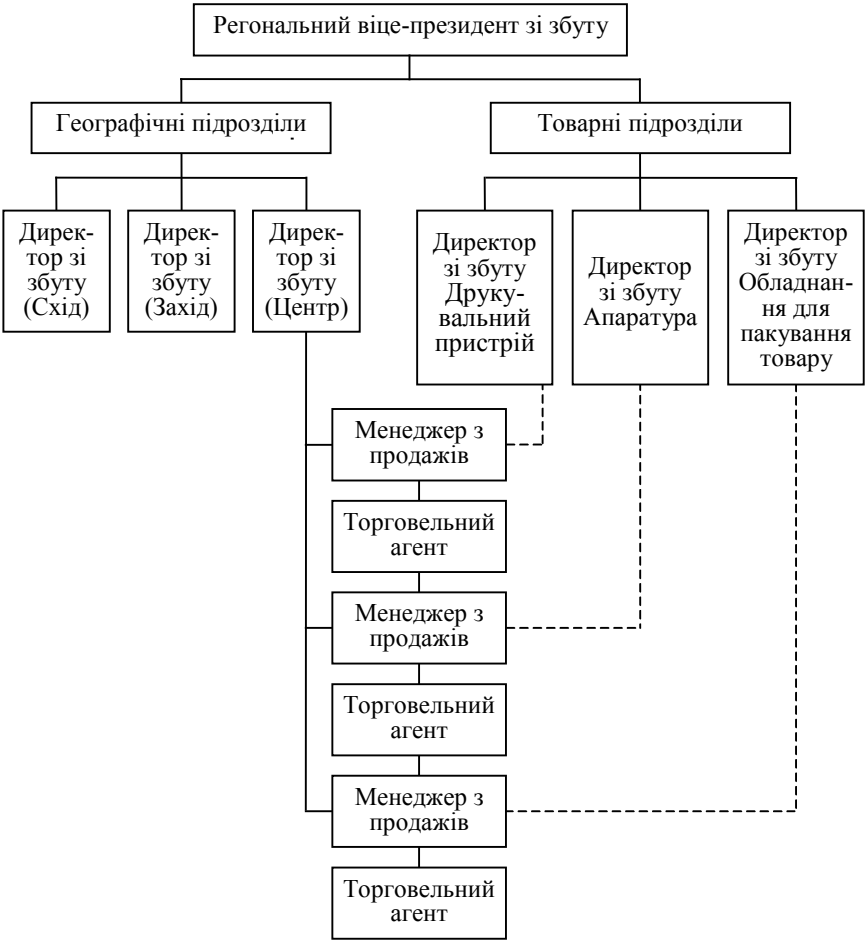

Рис. 10.5. Матрична схема організації відділу продажу

На рис. 10.5 показано організаційну схему з матричною структурою підпорядкованості. Це схема регіональної філії компанії, що займається технічним обслуговуванням, ремонтом і експлуатацією

(«*MRO*»). Номенклатура товарів і послуг, що продаються компанією, поділена на три частини. Пряма схема підпорядкованості торговельного персоналу містить чотири рівні: регіональний віце-президент, директор зі збуту, менеджер з продажу і торговельний агент. Регіональний віце-президент несе повну відповідальність за продажі у своєму регіоні. Шестеро директорів зі збуту працюють у такий спосіб: троє несуть відповідальність за географічним принципом — кожний з них відповідає за продажі товарів і послуг усієї номенклатури на своїй території, що становить приблизно третину всього регіону.

Троє інших працюють за товарним принципом — кожний з них відповідає за продажі товарів і послуг своєї номенклатури, але вже в усьому регіоні. Менеджери з продажів і торговельні агенти, що перебувають у них у підпорядкуванні, спеціалізуються на товарах і послугах, але розподілені географічно, тобто кожний працює на своїй території. Отже, кожний менеджер з продажу підкоряється двом різним директорам зі збуту: безпосередньо територіальному директорові і побічно — директорові з продукції.

Структури торговельного персоналу, організовані за різними напрямками, такими як ринок, товар і торговельна діяльність, можуть бути ще складнішими.

Змішані торговельні організації вимагають матричних відносин підпорядкованості. Первинні й вторинні відносини підпорядкованості повинні бути визначені ще до розробки структури. Необхідно пам'ятати, що первинна структура підпорядкованості (заснована на географії продажів, товарі, торговельній діяльності або клієнтах) повинна визначатися напрямком, що вимагає найбільшого ступеня контролю, рівня спільної діяльності й ступеня комунікації. Інші напрямки можуть сформувати «пунктирну лінію» відносин підпорядкованості. В останні роки багато торговельних організацій зіштовхнулися з необхідністю визначення напрямку розвитку структури. Яким би не був домінантний напрямок підпорядкованості, інші напрямки також повинні контролюватися компанією, що гарантує злагодженість роботи всього персоналу.

Вертикальна структура організації збуту

На початку цього розділу зауважувалося, що збут повинен бути чітко організований як по горизонталі, так і по вертикалі. Вертикальна організаційна структура визначає, працівники яких управлінських посад мають право виконувати певні види діяльності, пов'язані з управлінням продажем, і забезпечує можливість ефективної інтеграції й координації збутової діяльності у фірмі.

Розробляючи ефективну вертикальну структуру організації збуту, необхідно відповісти на два важливих питання: 1) скільки повинно бути в такій структурі рівнів управління; 2) скільки працівників повинно перебувати в підпорядкуванні кожного менеджера, тобто яким повинен бути **ступінь контролю** (*span of control*) кожного менеджера? Ці питання взаємозалежні. За умови заданої чисельності торговельного персоналу компанії чим вищий ступінь контролю, тим менше потрібно рівнів управління (і відповідно менеджерів).

Основні розбіжності стосуються вибору найоптимальнішої політики ступеня контролю й кількості вертикальних рівнів в організації збуту. Деякі менеджери вважають, що вони забезпечують собі вищий ступінь контролю й перебувають «ближче до народу» за використання «плоскої» організації торговельного персоналу, для якої характерна незначна кількість рівнів управління. Вони стверджують, що наявність малої кількості рівнів управління між вищим керівником сфери збуту й польових торговельних працівників сприяє встановленню контактів і спрощує завдання контролю. Однак деякі менеджери переконані, що такі «плоскі» схеми керування насправді лише обмежують спілкування й ускладнюють контроль, оскільки вони зумовлюють необхідність значної сфери контролю.

«Плоска» організація збуту із широкою нормою керованості характеризується нижчими адміністративними видатками, що зумовлено незначною чисельністю менеджерів, задіяних у такій структурі. Однак існує думка, що подібна економія витрат —лише ілюзія, оскільки нечисленність і невисока якість роботи керівників можуть призвести до недостатньої ефективності й продуктивності організації в цілому.

Лінійно-штабна організація відділу продажу

Багато великих організацій використовують частину працівників відділу збуту штаб-квартири додатково до своїх лінійних менеджерів з продажів. Менеджери кадрового підрозділу відповідають за обмежене коло конкретних видів діяльності, але вони не несуть оперативної відповідальності й не наділені владними повноваженнями лінійних менеджерів з продажів. Менеджери штаб-квартири здебільшого виконують завдання, що вимагають спеціальних знань або можливостей, для отримання яких у середнього менеджера з продажів просто немає часу. Вони можуть також надавати допомогу в зборі й аналізі інформації, необхідної

лінійним менеджерам для прийняття рішень. Таким чином, найтиповіші функції, які виконуються в збутовій організації фахівцями зі штаб-квартири, — це прийом на роботу, навчання й аналіз продажів. Організаційну схему типової штабної організації управління продажами представлено на рис. 10.6.

Творче використання роботи менеджерів зі штаб-квартири часто дозволяє скоротити чисельність менеджерів торговельного персоналу компанії шляхом використання переваг спеціалізації й поділу праці, а також підвищити ефективність організаційної схеми управління продажем з одночасним скороченням витрат. Крім того, посади в штаб-квартирі можна використати як підготовчу базу для майбутніх менеджерів з продажів вищого рівня (рис. 10.6).

Водночас використання фахівців зі штаб-квартири виправдовує себе лише в тих випадках, коли компанія досить велика для того, щоб ґрунтовно завантажити їх роботою. Однак дедалі частіше навіть перед найбільшими фірмами постає питання про доцільність їх використання. Що раз більша кількість фірм прибігає до аутсорсингу, тобто передає виконання деяких функцій штаб-квартири стороннім фірмам, використовуючи спеціалізовані компанії з підбору, тестування й навчання персоналу. Логічне обґрунтування цієї тенденції схоже з аргументами, що обговорювалися щодо переваг і недоліків використання власного торговельного персоналу компанії, порівняно з використанням незалежних агентів. Види діяльності, які не основні безпосередньо на ключових компетенціях фірми (тобто не вимагають спеціальних активів або активів, специфічних для певних угод), найчастіше можуть досить ефективно виконуватися сторонніми фахівцями на контрактній основі.

Усе вищезазначене дозволяє сформувати такі основні принципи побудови організаційних структур відділу продажу:

- Цілеспрямованість. Організаційна структура має відповідати сучасним цілям, філософії та політиці підприємства, бути чітко сформульованою, мати кількісні виміри.
- Чіткість організаційної структури. Вона має бути розумно спеціалізованою, відповідати напрямкам діяльності підприємства, комплексно вирішувати проблеми виробництва й збуту, забезпечувати єдність керівництва.
- Гнучкість. Організаційна структура на підприємстві має оперативно реагувати на зміни в навколишньому середовищі і змінюватися відповідно до вимог, які ставить перед підприємством ринок.
- Координованість і узгодженість дій окремих підрозділів і виконавців.

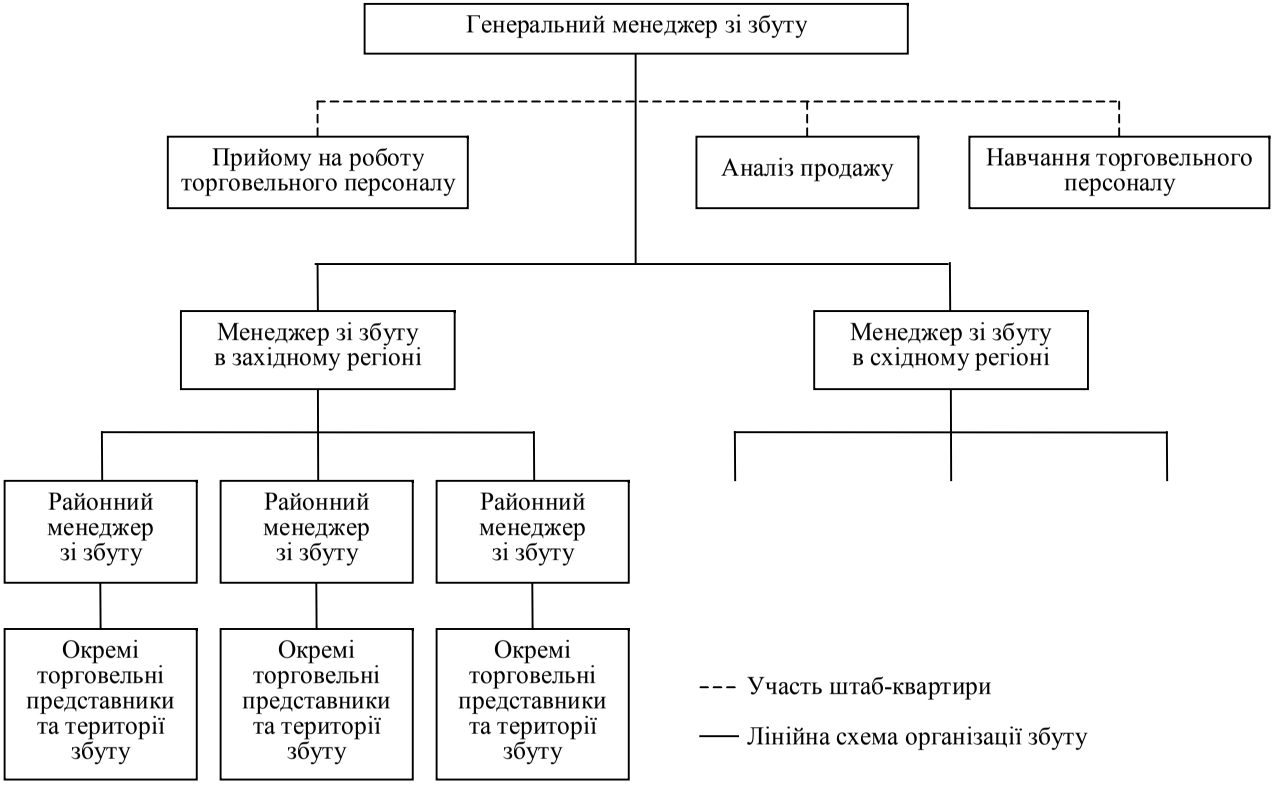

Рис. 10.6. Лінійно-штабна схема організації відділу продажу

Для вирішення проблеми вибору типу оргструктури необхідно враховувати: розмір бізнесу, профіль бізнесу (бізнес однопрофільний або він поділяється на господарські одиниці), чи веде підприємство бізнес на міжнародних ринках, головні фактори, що домінують у виробничо-збутовій діяльності підприємства (різноманітність номенклатури продуктів, що випускаються, і обмеженість ринків, на яких вони продаються; обмеженість номенклатури, але досить значна кількість ринків, на яких реалізуються продукти; обмеженість номенклатури й незначна кількість ринків), характер завдань, рішенням яких займеться підприємство.

Отже, можна зробити висновок, що під час вибору організаційної структури служби збуту організації необхідно враховувати безліч факторів, оцінювати різноманітні варіанти організаційної структури, їх ефективність, можливість використання для конкретного підприємства. Саме тому в практиці часто використовують комбіновані організаційні структури служби збуту, що поєднують дві й більше орієнтацій (функціональну, товарну, регіональну, сегментну) в одній організаційній структурі. У результаті поєднання кількох структурних систем можна досягти максимальної віддачі, яку дає кожна структура окремо. Водночас необхідно враховувати всі ті слабкі сторони, які притаманні окремим підструктурам, що включені в єдину комбіновану структуру організації в результаті маркетингової діяльності підприємства.

Тема 3 *Критерії відбору торгового персоналу. Стимулювання персоналу, зайнятого продажем*

З огляду на зазначену розбіжність у поглядах важко сказати щось певне про те, якими повинні бути оптимальна кількість управлінських рівнів і ступінь контролю для тієї або іншої організації. Однак можна запропонувати низку рекомендацій, яких зобов'язані дотримуватися менеджери. Ступінь контролю повинен бути меншим, а кількість управлінських рівнів більшою, коли, по-перше, поставлене завдання зі збуту досить складне; по-друге, вплив продуктивності кожного співробітника з торговель-

ного персоналу на прибуток компанії значний; по-третє, торговельний персонал компанії працює на високому професійному рівні, а його робота добре оплачується. Інакше кажучи, чим важливіша робота, пов'язана з продажами, тим більше контролю й підтримки з боку керівників потрібно для торговельного персоналу компанії.

Ще одне загальне правило зводиться до того, що ступінь контролю на вищих рівнях управління продажами повинен бути нижчим, оскільки в менеджерів вищої ланки повинно залишатися більше часу для аналізу ситуацій і прийняття рішень. Крім того, підлеглі менеджерів вищого рівня, як правило, бувають зайняті виконанням досить складних робіт і вимагають більшої організаційної підтримки й спілкування, ніж працівники нижчих рівнів.

Крім ухвалення рішення про те, скільки працівників повинно бути в підпорядкуванні менеджера з продажів, потрібно відповісти ще на два питання: якими владними повноваженнями стосовно своїх підлеглих необхідно наділити кожного керівника? У чиїх руках у компанії повинні бути зосереджені владні повноваження, пов'язані з прийомом на роботу, звільненням і оцінкою діяльності польових торговельних працівників? У деяких компаніях менеджери з продажів низового (районного) рівня наділені правом приймати на роботу (у власне підпорядкування) нових працівників. В інших організаціях право приймати на роботу й звільняти будь-яких працівників зосереджено в руках вищого керівництва.

Ще одне загальне для всіх організаційних схем управління продажами правило полягає в тім, що чим важливіше прийняте рішення для успіху фірми, тим вище управлінський рівень, на якому воно повинне прийматися. У фірмах, що приймають на роботу досить багато низькооплачуваних торговельних співробітників, які виконують відносно нескладні завдання збуту й здійснюють незначний вплив на показники їхньої діяльності, владними повноваженнями, пов'язаними з прийомом на роботу й оцінкою ефективності роботи таких продавців, зазвичай наділені менеджери з продажів нижчого рівня. Фірми, де працюють професійні продавці, які виконують складні завдання збуту й здійснюють значний вплив на показники діяльності фірми, правом приймати на роботу й звільняти будь-яких працівників здебільшого наділені лише керівники вищих рівнів. Особливо це стосується тих випадків, коли робота рядовим торговельним представником компанії розглядається лише як

трамплін для переходу на посаду менеджера з продажу або маркетингу.

Крім виконання обов'язків, пов'язаних з контролем за діяльністю підлеглих і практичною реалізацією певної політики, багато менеджерів з продажів, особливо ті з них, хто працює на місцях або на районному рівні, продовжують брати активну участь у збутовій діяльності. Оскільки багато менеджерів з продажів були висунуті на свої нинішні посади лише після того, як проявили себе досить компетентними й ефективними рядовими співробітниками торговельного персоналу, їхні роботодавці найчастіше не хотіли б, щоб висока кваліфікація цих людей як співробітників торговельного персоналу пропадала даремно. Саме тому менеджерам з продажів, після їхнього переходу на керівну посаду, часто дозволяється продовжити обслуговування кількох з найбільших їхніх клієнтів.

У деяких фірмах менеджери з продажів активно займаються збутом і обслуговуванням *VIP*-клієнтів. Подібна практика цілком влаштовує більшість менеджерів з продажів. Вони охоче користуються можливістю одержувати комісійні й підтримувати безпосередні контакти з ринком, активно беручи участь у практичній збутовій діяльності. Небезпека в таких випадках полягає в тім, що вони іноді витрачають занадто багато часу на безпосередню збутову діяльність на шкоду виконанню своїх прямих службових обов'язків — управління підлеглими. Таким чином, деякі фірми намагаються обмежити ступінь особистої участі своїх менеджерів з продажів у збутовій діяльності. Ідеться переважно про великі фірми, де завдання координації й контролю діяльності численного торговельного персоналу вимагають значної уваги з боку керівників.

Багатьом фірмам доводиться працювати на ринках, що вимагають високого рівня обслуговування. Наприклад, фірми, які продають капітальне устаткування, повинні надавати своїм клієнтам послуги монтажу й технічного обслуговування; фірми з пошиття модного одягу повинні забезпечувати своїм клієнтам швидке виконання й доставку замовлень; фірми ж, що займаються продажем електронних компонентів, повинні надавати своїм клієнтам послуги з розробки й проектування спеціальних продуктів. Ці послуги мають бути інтегровані з усією іншою маркетинговою та збутовою діяльністю фірми, що забезпечить її високу конкурентоспроможність.

Однак, з організаційного погляду, виникає таке питання: чи потрібно наділяти менеджерів з продажу правом контролювати

функції, пов'язані зі збутом? Відповідь залежить від того, про яку саме функцію йдеться, а також від характеристик і потреб клієнтів. Швидка обробка й своєчасна доставка замовлень — найнепомітніші, але найважливіші функції, пов'язані зі збутом. В одних фірмах працівники, відповідальні за обробку замовлень, підпорядковуються безпосередньо вищим керівникам збуту, тоді як в інших, де їхні службові обов'язки розглядаються як складова управління товарно-матеріальними запасами або обробки даних, вони перебувають у підпорядкуванні виробничих менеджерів. Як правило, чим важливішим уважається завдання швидкої обробки й доставки замовлень, тим доцільніше довірити керівництво цією функцією менеджерам із продажу.

В одних фірмах служби ремонту й техобслуговування передаються в підпорядкування збутовій організації, тоді як в інших — виробничому підрозділу. Перший варіант можливий у випадках, коли збутові організації відіграють важливу роль у справі залучення й утримання клієнтів. Він особливо актуальний, коли необхідною умовою продажу товару є така його розробка (або доробка), щоб він відповідав специфікаціям клієнта.

За кредитування майже завжди відповідає головний бухгалтер або керівник фінансової служби компанії. Лише у виняткових випадках ця функція перебуває в підпорядкуванні збутової організації, оскільки, коли справа йде до заключення торговельної угоди, торговельний персонал компанії й менеджери з продажів схильні проявляти надмірну щедрість щодо умов надання кредиту покупцеві.

У фірмах, де розглянуті функції, пов'язані з продажем, не підкоряються безпосередньо збутовому підрозділу, командний метод продажу часто є досить ефективним засобом координації таких функцій — принаймні, коли йдеться про великих клієнтів, стосовно яких витрати, пов'язані з використанням такого підходу, видаються цілком виправданими. Незважаючи на те, що менеджер, що веде клієнта, формально не наділений правом контролювати діяльність членів команди, що представляють інші відділи фірми, він може координувати їх діяльність на найнижчому (польовому) рівні.

Багато з попередніх наших висновків про оптимальні сфери контролю й посадові обов'язки менеджерів з продажу варто сприймати з урахуванням того, що вертикальна структура організації продажів згодом зазнає змін, спричинених впливом нових комунікаційних технологій і технологій обробки інформації. Максимізація продуктивності праці торговельного персоналу вима-

гає, щоб кожний співробітник мав у своєму розпорядженні певний набір технологій. Використання технологій пройшло тривалий шлях — від використання коштів підвищення продуктивності праці (комп'ютерні програми керування часом і контактами; генератори пропозицій) і до *CRM*-систем, які управляють усім процесом залучення й утримання клієнта.

Компанія «*Heidelberg USA*» (американська філія німецької компанії) недавно провела модернізацію апаратного й програмного забезпечення своїх комп'ютерів, метою якої було використання повної *CRM*-системи, що включає прикладне програмне забезпечення «*front office*» (інформація про контакти з клієнтами, генерація пропозицій) разом з інформацією «*back office*» (стан виконання замовлення). Активний і мобільний торговельний персонал «*Heidelberg USA*» тепер має доступ до життєво важливої для них інформації про клієнтів прямо зі своїх офісів (за допомогою ноутбуків). З цього приводу Брюс Мейбел, менеджер маркетингових інформаційних систем у «*Heidelberg USA*» зауважив: «Ми зберігаємо високу конкурентоспроможність, підтримуючи постійний контакт зі своїми клієнтами, виробниками й власними працівниками. Ця система являє собою невід'ємну частину нашого бізнес-процесу. Вона життєво необхідна для системи управління клієнтами, реалізованої в масштабі всього нашого підприємства».

Безсумнівно одне: технологія змінює роботу продавця та роль менеджера з продажів. сьогодні використовується багато різноманітних технологій, що сприяють підвищенню продуктивності праці торговельного персоналу. Результатом їхнього застосування стало те, що методи роботи таких фірм, як «*Heidelberg USA*», дедалі частіше стають нормою. Це дозволяє зробити висновок, що майбутнім менеджерам з продажів знадобляться дещо інші навички й здібності, ні ті, якими володіють нинішні менеджери.

Для того щоб дати власному торговому персоналу необхідну мотивацію до ефективної праці, керівництво підприємства застосовує різноманітні заходи стимулювання: пропонує фінансові пільги, організовує конкурси та ігри, влаштовує поїздки співробітників торгового відділу за рахунок підприємства для відпочинку чи відвідування розважальних заходів, розробляє заходи стимулювання за конкретні досягнення в роботі тощо.

Економічні методи стимулювання працівників збутової служби підприємства:

- преміальні виплати за конкретні періоди часу або виконану роботу;
- заохочення дорогими подарунками та ін.

Перший крок у створенні ефективного механізму стимулювання працівників служби збуту підприємства — чіткий опис трудових функцій працівника. Керівники повинні чітко розуміти, чого вони хочуть від того або іншого працівника в процесі трудової діяльності, а останні — свої завдання в конкретному трудовому процесі.

Слід зазначити, що нематеріальні пільги, які надаються підприємством своїм працівникам, можуть на практиці мати навіть важливіше значення в збільшенні відповідальності співробітників стосовно до організації, ніж матеріальні. Найважливіші з нематеріальних пільг пов'язані з потребою особистого визнання й бажанням продовжувати навчання і розвиток, оскільки кар'єра має декілька стадій. Загалом люди вважають за краще працювати на працедавця, який піклується про службовців і досягає успіху. Останній чинник важливий з погляду фінансового забезпечення систем оплати.

«Додаткові до зарплати форми винагороди» й «непостійні доходи» іноді використовуються недостатньо, але їх слід резервувати для таких пільг співробітникам, які пов'язані з особистою безпекою та особистими потребами.

Основні завдання пільг:

— мотивувати співробітників і підвищувати їхню відповідальність;

— задовольняти актуальні або відчутні потреби співробітників, включаючи потреби, що стосуються безпеки, фінансової допомоги й забезпечення доходів додатково до оплати, таких як надання машини або послуг зв'язку корпорацією;

— продемонструвати, що корпорація піклується про задоволення потреб своїх співробітників;

— представити ефективний щодо оподаткування метод винагороди, який знижує податкові зобов'язання, порівняно з винагородами, які співвідносяться з еквівалентними наявними виплатами.

Пільги і привілеї можуть бути поділені на шість типів.

А. Пенсійні схеми — уважаються найважливішою пільгою для співробітників західних корпорацій. Вони характерні для корпорації як відкладені платежі, тому що фінансуються за допомогою внеску, який створює права на гарантований дохід для співробітника або його утриманців після виходу на пенсію або смерті.

Б. Особиста безпека. Сюди належать пільги, що підвищують особисту безпеку стосовно хвороби, подій або скорочення штатів.

В. Особисті потреби. Цей тип пільг визнає необхідність реалізації певних особистих потреб і відповідальності, наприклад, вихідні та інші форми відпочинку, турбота про дітей, консультування щодо скорочення штатів, фінансове консультування, сприяння зміцненню здоров'я й відпочинку.

Г. Фінансове сприяння, допомога. Кредити, допомога в придбанні будинку, розподіл допомоги, знижки і членські внески.

Д. Машини й бензин організації. Багато компаній диференціюють менеджерів за їхнім статусом і посадою, надаючи їм машини різного ступеня престижності. Корпорація може оплачувати витрати на бензин за використанні особистих машин.

Е. Інші пільги. Їх роль полягає в тому, щоб підвищити рівень життя співробітників. До них належать обіди, що субсидуються, знижки на одяг, відшкодування телефонних витрат і допомога шляхом надання кредитних карт.

Найсучаснішим заходом стимулювання власного персоналу виробника є торгові конкурси. Спеціалісти розробили такі принципи їх організації:

- основною метою проведення конкурсу є збільшення обсягів продажу за рахунок виявлення кожним учасником його найліпших професійних здібностей;
- усі учасники повинні мати однакові шанси на виграш;
- треба встановити значну кількість привабливих для учасників призів;
- можливість виграти має прямо залежати від успіху кожного учасника конкурсу і тільки від нього;
- початок акції має бути широко розрекламований у колективі, а інтерес до неї необхідно підтримувати протягом усієї акції;
- усі працівники підрозділу продажу мають відчувати свою причетність до акції.

Призи, на думку спеціалістів, мають відповідати таким вимогам:

— бути справедливою винагородою за додаткові зусилля, наочно демонструючи, що фірма високо оцінює зусилля торгових працівників;

— мати достатню значущість для працівника (це можуть бути найсучасніші відеокамери, лазерні програвачі, телевізори та інші досить дорогі речі), щоб учасникам конкурсу справді захотілося їх виграти.

Проте особливу увагу треба приділяти не тому, що дарують, а тому, як це робиться, тобто сама процедура вручення має бути досить урочистою та видовищною, що збільшує вартість призів та повагу до переможців.

Не слід забувати й про значущість найелементарніших стимулюючих дій: поздоровні листівки до дня народження та на свята, невеликі сувеніри, телефонне поздоровлення керівником фірми рядового працівника з нагоди деякої урочистої події тощо. Усе це стосується і посередників, і постійних покупців, яких необхідно знати в обличчя.

Тема 4

Розробка програм навчання торгового персоналу. Методи навчання торгового персоналу

Після того як товар вийшов з виробництва посередники першими його зустрічають та супроводжують протягом усього його існування. Вони працюють з клієнтами, укладають з ними угоди купівлі-продажу. Дистриб'ютори стежать за тим, щоб товар, який замовив клієнт, був доставлений йому вчасно, у належному стані та вигляді. Як правило, вони навчають персонал замовника правильно працювати з технікою, яку продають. Дистриб'ютори забезпечують технічне обслуговування обладнання протягом усього життєвого циклу, уважно слідкуючи за його технічним станом, складають графіки ремонту, щоб уникнути значних втрат від простоїв обладнання.

Знання ринку та надійні й тісні відносини з клієнтами дозволяють дистриб'юторам своєчасно реагувати на їхні потреби та разом з товаровиробником максимально підвищувати споживчу цінність, яку отримують покупці товару.

Комерційний успіх торговельних посередників, які займаються перепродажем товарів (дистриб'юторів, дилерів, комісіонерів тощо) на товарному ринку у свою чергу значною мірою залежить від взаємовідносин з принципалом — виробником товару чи оптовим підприємством. Становище торговельного посередника на ринку характеризується певним протиріччям — з одного боку, він як повноправний представник принципала залежить від нього, з другого, — повинен мати достатній рівень незалежності й самостійності своєї господарської діяльності, реалізовувати власну ринкову стратегію, спрямовану на забезпечення її ефективного розвитку.

Це тим паче важливо, що під час вибору посередників для формування каналів розподілу виробники намагаються обрати найкращих. Тому до посередника в маркетинговій практиці сформувалися чіткі вимоги, які й визначають його вибір:

— посередник не повинен представляти в регіоні своєї діяльності іншу фірму, яка виробляє аналогічний або конкуруючий товар;

— наявність у посередника необхідної матеріально-технічної бази: складські, торговельні, демонстраційні приміщення, зручні під'їзні шляхи, канали й засоби зв'язку;

— надійність комерційного становища, бездоганність ділової репутації та вміння працювати з клієнтами, готовність до тривалого співробітництва;

— здатність посередника забезпечити надійний до- та післяпродажний сервіс, особливо коли йдеться про продаж технічно складних товарів, його кваліфіковане технічне обслуговування впродовж усього життєвого циклу, готовність надавати клієнтам додаткові послуги.

Фірмам-виробникам товарів після вибору посередника необхідно досягти згоди з ним стосовно умов співробітництва, рівня та меж повноважень.

Виробник повинен встановити ціни на свої товари та достатній розмір цінових знижок для посередників. Він також має визначити територію для кожного посередника та бути обережним під час залучення нових продавців. Виробник повинен будувати свої відносини з посередником, керуючись спільною метою — отримання прибутку та збільшення обсягу продажів. Вони мають узгоджувати свої цілі та дії на товарному ринку, надавати підтримку своїм дистриб'юторам (ділерам). Особливе значення це має для посередників, які займаються продажем складної машинно-технічної продукції. Вони інвестують значні кошти в купівлю запасних частин, облаштування складських приміщень, організацію центрів технічного обслуговування, придбання діагностичного обладнання та розвиток інформаційної інфраструктури. Тому створення виробником надійної системи забезпечення їх запасними частинами, необхідними товарами, яка ґрунтується на сучасних інформаційних технологіях, дозволяє посередникам ефективно працювати за мінімальних товарних запасів.

Деякі виробники надають підтримку своїм посередникам під час проведення заходів зі стимулювання збуту, пропонують їм навчання персоналу та сприяють ефективній організації їхньої роботи.

У цьому й полягає основна відмінність торгівлі через посередників від оптової торгівлі. Міжнародна торгівельна палата розробила «*Типовий дистриб'юторський контракт та Керівництво з укладення міжнародних дистриб'юторських угод*», де зауважено, що дистриб'ютор не є простим перепродавцем, діючим як оптовий торговець, він має тісніші зв'язки та довірчі відносини з товаровиробником. Це знаходить відображення в зобов'язаннях дистриб'ютора, які фіксуються в угоді:

— здійснювати просування та організацію збуту продукції товаровиробника на закріпленій за ним території;

— утримуватися від конкуренції з іншими посередниками, які реалізують товари даного виробника;

— проводити маркетингові дослідження ринку та повідомляти виробнику їх результати;

— здійснювати рекламу продукції виробника на договірній території;

— приймати представників продавця та організовувати зустрічі з представниками ділових кіл, від яких залежить вирішення питань про закупівлю товарів та ін.

У свою чергу виробник надає дистриб'ютору виключне право збуту своєї продукції на договірній території — комерційні відносини встановлюються на тривалий період, строк якого узгоджено в контракті і це є основою тісного співробітництва, яке, згідно з Типовим контрактом, не може бути епізодичним.

Перераховані зобов'язання, а також загальні умови договорів купівлі-продажу — базисні умови поставки, порядок пред'явлення претензії, санкції за неналежне виконання сторонами договірних зобов'язань, форс-мажорні обставини, порядок урегулювання суперечок та деякі інші — входять, як правило, у ринковий контракт з дистриб'ютором.

Винагородження роботи посередників можна здійснювати такими методами:

✓ фіксований мінімум (гарантована оплата або авансування комісійної винагороди);

✓ комісійні винагороди, у тому числі лінійні (стабільний процент від обсягу товарообігу), регресивні (зі збільшенням обсягу товарообігу процент виплат посередникам зменшується), прогресивні (зі збільшенням обсягів товарообігу процент виплат збільшується), на основі прибутку (процент комісійної винагороди встановлюється від обсягу отриманого прибутку);

✓ компетенція витрат (оплата праці посередника здійснюється після підтвердження його витрат);

✓ додаткові виплати (оплата відпусток, листків непрацездатності, пенсій, страхування);

✓ заохочувальні виплати (премії, подарунки).

Навчання посередників передбачає створення й реалізацію спеціальних програм. До них включають питання ознайомлення посередників з фірмою та її продукцією, удосконалення професійних навичок продавців щодо мистецтва продажу, підтримування зв'язків зі споживачами, оформлення й подання звітності, навчання загальним принципам теорії менеджменту та маркетингу.

Встановлення стандартів обслуговування передбачає розробку й доведення до посередників норм їхньої діяльності, зокрема обсягів продажу, частки в загальних обсягах продажу на конкретному ринку, відношення обсягів запасів та обороту, кількості клієнтів, показників підвищення ефективності рекламної діяльності тощо.

Стандарти обслуговування дають змогу оцінити якість роботи посередників (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

ПРИКЛАДИ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Тип посередника	Стандарт
Оптовий торговець	Щонайменше 98 % замовлень виконувати точно
Торговий посередник	Час на оформлення замовлення не більше 5 днів
Роздрібний торговець	Обсяг доходу (прибутку), отриманого протягом 30 днів
Транспортна фірма	90 % поставок з дотриманням обумовленого часу; пошкодження вантажів — не більше 5 % на рік

Одним з головних аспектів управління посередницькою діяльністю є підтримування ефективної системи зв'язку. Це досягається завдяки розробці та реалізації системи обліку та контролю за посередницькою діяльністю, створення спеціальних маркетингових інформаційних систем, координаційних структур тощо.

На жаль, оскільки канали розподілу складаються з кількох суб'єктів, завжди наявні потенційні суперечності між ними щодо виконуваних функцій, нарахування доходів і прибутку, асортименту продукції та послуг, прийняття рішень. Через це можуть виникати конфлікти (вертикальні й горизонтальні).

Вертикальні конфлікти виникають між різними рівнями каналів (виробник—оптовик, оптовик—роздрібний торгівець). Причини конфліктів можуть бути такі:

- «обхід» суб'єктом каналу іншого учасника й продаж або купівля ним товару самостійно;
- суперечності щодо розподілу валового прибутку між суб'єктами каналу;
- думка виробників, що торговці не приділяють необхідної уваги їхнім товарам.

Горизонтальні конфлікти виникають між посередниками одного рівня. Причини конфліктів можуть бути такі:

— виробник посилює свою систему розподілу в конкретному регіоні, унаслідок чого посередники виходять за його межі, заважаючи іншим;

— продаж різними посередниками однакових видів і торгових марок товарів.

У зв'язку з цим система управління каналами розподілу фірми мусить бути націленою на запобігання конфліктам, ліквідацію їх, розвиток тісного співробітництва між суб'єктами каналів.

Співробітництво в каналах розподілу можна забезпечити, призначивши керівника каналу, який координує, надає допомогу та спрямовує інших учасників. Керівником каналу може бути будь-який його суб'єкт. Фірма також може стати керівником каналу, але тоді, коли вона здатна впливати на інших. Така здатність може виявлятися в тому, що фірма: по-перше, може нагороджувати або надавати допомогу іншим учасникам, що забезпечується її міцним фінансовим станом або особистими контактами зі споживачами; по-друге, може впливати на інших суб'єктів каналу; по-третє, ідентифікується з іншими членами каналу, створюючи їм переваги над іншими; по-четверте, може диктувати свої умови іншим.

Резюме

Організація діяльності й управління торговельним персоналом — одна з найважливіших складових стратегічного планування продажу. Однак ще до недавнього часу тип організаційної та

культурної реструктуризації, подібної до запровадженої «*IBM*», траплявся досить рідко серед компаній, що виробляють товари для промислового й споживчого ринків. Менеджери, як правило, сприймають як належне наявну у фірмі певну організаційну структуру управління продажами — принаймні доти, поки не виникнуть серйозні проблеми з ефективністю роботи. В останні роки значні й швидкі зміни на ринках збуту з розвитком комп'ютерної техніки й широкого використання інформаційних технологій, а також стрімке зростання конкуренції змусили менеджерів з продажу краще придивитися до організації збуту у своїх фірмах і звернутися під час її реструктуризації до підходу, «що попереджає», замість того щоб чекати, поки проведення такої реструктуризації буде викликано наростанням негативних явищ.

Уміння передбачати майбутній розвиток подій і ефективне стратегічне планування ринкової діяльності тісно пов'язані з тим, як саме організований продаж у компанії, а також процес взаємодії зі своїми клієнтами. У розділі автори прагнули підкреслити важливість розробки ефективної організаційної структури збуту як невід'ємної складової розробки програми продажу. Тут же аналізуються питання, пов'язані з розробкою такої структури.

Розділ починається з обговорення цілей організації продажу, які обов'язково повинні бути наявні в правильно складеному організаційному плані. Потім розглядаються питання, пов'язані з використанням під час організації збутової діяльності горизонтальної схеми (горизонтальної структури), а саме: як конкретні види збутової діяльності розподіляються між різними співробітниками торговельного персоналу компанії. Нарешті, обговорюються питання застосування вертикальної схеми організації продажів (вертикальної структури), під якою розуміється організація роботи менеджерів з продажів (ідеться саме про організації діяльності менеджерів, а не рядових співробітників торговельного персоналу). Розуміння цих питань повинне сприяти з'ясуванню надзвичайно важливої ролі, яку відіграють організаційні маркетингові рішення в розробці ефективної програми продажу.

Основними рішеннями щодо мотивації та стимулювання персоналу відділу (бюро, служби, підрозділу) збуту є: визначення цілей, завдань та функцій персоналу, формування кадрового забезпечення служби збуту; мотивація персоналу служби збуту.

Цілі, завдання й функції персоналу служби збуту визначаються Положенням про службу збуту. Положення про службу збуту юридично закріпляє службу (відділ) збуту в складі підрозділів підприємства.

Положення про службу збуту включає: загальні положення, цілі, завдання, функції, права, відповідальність, посадові обов'язки керівника й фахівців, організаційну структуру служби, взаємозв'язок з іншими підрозділами.

Процес формування кадрового забезпечення охоплює такі етапи: визначення потреби в персоналі за чисельністю та складом і підбір персоналу з урахуванням специфіки функцій маркетингу та збуту; раціональне розставлення кадрів і розподіл завдань, прав та відповідальності в системі управління продажем; делегування повноважень і управління різноманітністю; навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу служби збуту; планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та своєчасного переміщення персоналу.

Джерела залучення фахівців можуть бути внутрішні й зовнішні. Для виявлення внутрішніх джерел необхідно здійснити аналіз персоналу даного підприємства в розрізі посад і визначити їх відповідність вимогам, що висуваються до фахівців збутового підрозділу. Зовнішні джерела — це випускники вузів, інформація служб зайнятості, бірж праці про фахівців, оголошення в засобах масової інформації.

Керівники й провідні фахівці збутових підрозділів повинні відповідати специфічним вимогам, що визначаються особливостями роботи у сфері маркетингу та збуту: системність знань, широка ерудиція та кругозір; комунікабельність; прагнення до нового, високий ступінь динамізму; дипломатичність, уміння вирішувати конфлікти та створювати сприятливий психологічний клімат; знання іноземних мов для спеціалістів, які здійснюють операції за кордоном; високі аналітичні здібності; уміння прогнозувати ситуацію та приймати ефективні рішення.

Підбір персоналу може здійснюватися таким чином: висунення з персоналу підприємства; запрошення досвідчених фахівців з інших підприємств; звертання за інформацією до служби зайнятості, агентства з найму; розміщення оголошень про конкурс на заміщення вакансій у засобах масової інформації; укладання договорів з вузами з підготовки фахівців з маркетингу; запрошення на роботу випускників вузів.

Для забезпечення раціонального розставлення кадрів доцільно керуватися трьома критеріями: привабливість роботи; комунікабельні властивості роботи; професіоналізм, компетентність і рівень кваліфікації працівника.

Якщо на роботу прийнято нового фахівця зі сторони, то організація його роботи повинна охоплювати три етапи: ознайомлювальний, організаційний, адаптація.

Відправною точкою в організації торговельного персоналу компанії є визначення цілей, до досягнення яких прагнутимуть працівники. Ці цілі зазначають у маркетинговому плані фірми. Збутову діяльність, спрямовану на досягнення маркетингових цілей фірми, необхідно потім розподілити між торговельним персоналом таким чином, щоб відбувалося якнайменше взаємного дублювання дій працівників. Під час створення збутової структури варто орієнтуватися на досягнення таких цілей:

- Збутову діяльність необхідно розділити й розподілити серед працівників таким чином, щоб фірмі це було вигідно.
- Організація продажів повинна забезпечувати стабільність і безперервність збутових зусиль фірми.
- Організація продажів повинна забезпечувати координацію різноманітних видів діяльності, виконання яких доручене різним торговельним співробітникам і різним підрозділам компанії.

Завдання керівництва компанії полягає в тім, щоб обрати оптимальний спосіб поділу відповідних видів збутової діяльності, що принесе максимальні вигоди в результаті спеціалізації торговельного персоналу компанії.

Для раціоналізації розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками підприємства під час виконання маркетингових та збутових функцій доцільно розробляти лінійну карту розподілу обов'язків (матричний метод). Матриця показує, хто бере участь у підготовці рішення і його виконанні, характер повноважень, що реалізовуються посадовими особами під час виконання маркетингових та збутових функцій, коли сфери повноважень і відповідальності перетинаються.

Делегування повноважень — це процес передачі деяких прав на прийняття рішень і відповідальності підлеглим.

Управління різноманітністю являє собою розробку й реалізацію програм управління персоналом з метою отримання вигод від використання відмітних характеристик працівників.

Навчання фахівців зі збуту доцільно здійснювати в таких формах: самонавчання, самопідготовка; навчання з частковим відривом від виробництва; перенавчання з відривом від виробництва.

Переміщення персоналу здійснюється за результатами діяльності працівника і з урахуванням зростання його професійної майстерності; під час переміщення або висунення працівників доцільно дотримуватися послідовності проходження посадами.

Матеріальне стимулювання персоналу збутового підрозділу має ґрунтуватися на таких принципах: заробітна плата не повинна бути нижчою, ніж у працівників інших підрозділів підприємства; оплата праці повинна встановлюватися на прийнятному рівні, порівняно з оплатою праці персоналу підприємств-конкурентів; необхідно встановлювати матеріальне заохочення за якість і терміни виконання робіт.

Нематеріальні (моральні) стимули мотивації персоналу охоплюють: делегування повноважень у прийнятті рішень з окремих питань; просування по службі професійне зростання й задоволення від роботи; визнання, повагу з боку керівництва; стабільність роботи та ін.

Стимулювання торговельного персоналу має включати: фіксоване постійне стимулювання; змінне (періодичне) стимулювання; додаткові виплати.

Постійні та змінні стимули лежать в основі трьох типів систем оплати праці: фіксований оклад, система винагород і комбінації цих систем.

Організаційна структура підприємства — це взаємозв'язки, які існують між підрозділами підприємства та його працівниками. Вона визначає спосіб і форми об'єднання людей для досягнення спільних виробничих і соціальних цілей. Організаційна структура — це своєрідний скелет, на який накладаються інші структури. Тому розробити структуру означає створити організацію.

Процес побудови організаційної структури не повинен починатися з верху, тобто від дирекції і до виконавців. Навпаки, спочатку проектуються конкретні роботи, з'ясовується їх зміст, обсяг і вимоги до них; визначаються рівень та обсяг делегування повноважень, ознака створення підрозділів та кількість співробітників у кожному з них тощо. І лише наприкінці приймається рішення щодо конкретного типу структурної конфігурації — загальної схеми побудови, яка відповідатиме цілям організації та враховуватиме особливості її бізнес-процесів і людський фактор.

Виокремлюють три групи організаційних структур, що мають принципові відмінності:

- вертикальні, що також можуть бути названі бюрократичними та механістичними, орієнтованими насамперед на внутрішні ієрархічні процеси, які є найдавнішими та найбільше дослідженими;
- горизонтальні, які також називають органічними та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі, які з'явилися в другій половині XX ст.;

• мережеві, що є надгнучкими стосовно до запитів зовнішнього середовища, з'явилися в практичній діяльності організацій наприкінці 90-х років XX ст., а тому є найменш дослідженими з погляду наукової систематизації досвіду їх використання.

Вертикальні типи структур (ієрархічна, бюрократична), що й донині превалюють на багатьох вітчизняних підприємствах, побудовані відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку XX ст. М. Вебером та А. Файолем. До них належать лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізіональна типові організаційні структури.

Терміни і поняття

Географічний принцип організації збуту — за його використання кожному з торговельних представників виділяється окрема географічна територія, і він відповідає за виконання всіх видів діяльності, необхідних для продажу всіх товарів з товарної лінії компанії, усім потенційним клієнтам, що перебувають на даній території.

Змішана форма винагороди — реалізується у вигляді відсотків та різниці цін, застосовується у випадках, коли товаровиробник (комітент) має можливість оперативно контролювати рівень цін реалізації на товарному ринку.

Командний метод збуту (team selling) — полягає в закріпленні «внутрішніх» фахівців фірми за індивідуальними клієнтами.

Лінійна організація (line organization) — різновид вертикальної організації, коли накази передаються по ланцюжку зверху вниз, тобто від керівника компанії, відповідального за продажі, до його підлеглих.

Лінійно-штатна організація (line and staff organization) — за її використання деякі види діяльності з управління збутом, такі як відбір персоналу, підготовка працівників і відносини з дистриб'юторами, доручають окремим фахівцям зі збуту штабквартири.

Функціональна організація торговельного персоналу — організація за функціями збуту (*organization by selling function*), тобто різні співробітники торговельного персоналу компанії спеціалізуються на виконанні різних функцій збуту.

Питання для перевірки знань

1. З'ясуйте роль торговельного персоналу під час здійснення маркетингових зусиль щодо управління продажем.
2. Визначте основні рішення щодо управління власним торговельним персоналом.
3. Якими джерелами інформації можна скористатися для розробки Положення про службу збуту?
4. Які завдання та цілі ставить перед собою збутовий підрозділ підприємства?
5. Що містять у собі функціональні обов'язки працівників служби збуту?
6. Як визначаються взаємини збутового підрозділу з іншими підрозділами підприємства?
7. Назвіть етапи процесу формування кадрового забезпечення служби збуту підприємства.
8. Які економічні методи стимулювання працівників збутової служби підприємства?

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Компанія «*Intronics Corporation*», виробник електронних друкованих плат, шукає потенційних покупців своєї продукції, користуючись послугами 75 агентств, що обслуговують компанії-виробників. У більшості цих агентств просуванням продукції «*Intronics Corporation*» у середньому зайнято по 2 агенти, які контактують із клієнтами. Ці агенти також представляють інтереси семи-восьми інших виробників, які випускають неконкуруючі товари. «*Intronics Corporation*» планує відмовитися від послуг цих агентів і сформувати власний торговельний персонал. Скільки, на Вашу думку, співробітників торговельного персоналу знадобиться компанії «*Intronics Corporation*»? Поясніть свою відповідь.

Вправа 2

Компанії «*IBM*», «*Xerox*», «*Procter & Gamble*» та багато інших, прагнучи підвищити якість обслуговування своїх найбільших клієнтів, провели реорганізацію. Яким чином глобальна компанія могла б провести реорганізацію, щоб максимізувати якість обслуговування своїх найбільших клієнтів? Працюючи старшим менеджером з продажу, як би Ви визначили поняття «найважливіший клієнт»? Які критерії Ви при цьому використали б: поточний обсяг збуту, майбутні потенційні обсяги збуту або, можливо, інші критерії? Яку роль відіграє аналіз трансакційних витрат у прийнятті рішення про використання власного торговельного персоналу компанії замість незалежних агентів компаній-виробників? Поясніть свою відповідь.

Вправа 3

Телемаркетинг привів до появи внутрішнього торговельного персоналу компанії. Деякі компанії залучають до внутрішнього торговельного персоналу (або «людей на телефоні») стажерів-збутовиків, розглядаючи таку практику як складову програми навчання й підготовки до заміщення певної посади в складі «зовнішнього» торговельного персоналу. В інших компаніях ці види робіт уважаються зовсім самостійними й навіть несумісними. Які функції повинен виконувати внутрішній торговельний персонал (тобто «люди на телефоні»)? У чому відмінність цих функцій від функцій, виконуваних «зовнішнім» торговельним персоналом? У чому може полягати розбіжність між системами оплати праці цих категорій працівників (якщо така розбіжність взагалі існує)? Поясніть свою відповідь.

Вправа 4

Компанія «*LaMarche's Enterprise*» випускає товари як технічного, так і нетехнічного призначення. Її торговельний персонал організовано за таким самим принципом. Технічний торговельний персонал включає 175 працівників, а чисельність нетехнічної групи становить 128 осіб. Якою мірою такий розподіл впливає на перераховані нижче елементи?

а) прийом на роботу нових співробітників;

б) підготовку нових співробітників торговельного персоналу компанії;

в) оплату праці;

г) контроль за діяльністю підлеглих;

д) норму керованості.

Вправа 5

Багато фірм, такі як «*Centex Home Equity Corp.*», підкріплюють свою телемаркетингову діяльність потужними ініціативами, пов'язаними з проведенням маркетингу на основі баз даних. У чому могла б полягати ефективна роль веб-сайту в подальшій підтримці успіху телемаркетингової ініціативи фірми?

Вправа 6 (практичне застосування)

Уявіть себе в ролі консультанта, якому одна з компаній запропонувала сформувати для неї новий торговельний персонал. Ця компанія — виробник, що працює на промисловому ринку, і в минулому збутом її продукції завжди займалися торговельні представники інших фірм-виробників. Перед вами поставлене завдання розробити для компанії її власну, інтегровану схему організації збуту, до складу якої входили б такі компоненти, як електронна торгівля, телемаркетинг і особистий продаж. З якими ключовими питаннями організаційної культури ви можете зіштовхнутися, приступивши до формування власного торговельного персоналу компанії? З якими ключовими питаннями організаційної структури ви можете зіштовхнутися, приступивши до формування власного торговельного персоналу цієї компанії? Обговорення цих питань найкраще організувати в групах, що складаються із чотирьох-семи осіб. У ході цього обговорення варто зіставити варіанти відповідей, запропоновані кожним з учасників групи. Потім міркування, висловлені у вашій групі, можна обговорити на семінарі, у роботі якого братимуть участь усі групи.

Вправа 7 (вправа з використанням Інтернету)

Зайдіть на веб-сайт компанії «*IBM*» (www.ibm.com) і «клацніть» на кнопці «*IBM Business Partners*» («Ділові партнери *IBM*»), а потім — на кнопці «*Member Success Stories*» («Історія успіху учасників партнерських відносин»). Проаналізуйте, як ефективні відносини між «*IBM*» та її діловими партнерами створили передумови для успішних відносин із клієнтами компанії. Обговоріть, як *IBM* досягає синергізму між своїми діловими партнерами та власним торговельним персоналом.

Вправа 8 (вправа з використанням Інтернету)

Процес тотального управління якістю (*Total quality management — TQM*) використовує особливі терміни, такі як безперервне вдосконалювання (*continuous improvement*), активна участь

працівників і наділення їх певними владними повноваженнями (*employee involvement and empowerment*), гарантування якості (*quality assurance*) і задоволеність клієнта (*customer satisfaction*). Відвідаєте веб-сайт якої-небудь компанії, що входить у перелік *«Fortune 500»*, проаналізуйте кілька останніх річних звітів обраної вами компанії та ознайомтеся з останніми статтями про неї та інтерв'ю з її ключовими керівниками. Постарайтеся зрозуміти, як процес *TQM* вплинув на організацію збуту цієї компанії. Підказки: у якому ступені торговельний персонал цієї компанії організовано відповідно до клієнт-орієнтованого принципу? Якою мірою показники задоволеності клієнтів використовуються для матеріального стимулювання її торговельного персоналу?

Література для поглибленого вивчення

1. *Colletti Jerome A., Gary S. Tubridy.* Effective Major Account Sales Management // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1987. — № 6 (August). — P. 1—10.

2. *Deeter-Schmelz Dawn R., Rosemary Ramsey.* A Conceptualization of the Function and Roles of Formalized Selling and Buying Teams // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1995. — № 15 (Spring). — P. 47—60.

3. *Fuller Joseph B., James O'Conor, Richard Rawlinson.* Tailored Logistics: The Next Advantage // Harvard Business Review. — 1993. — May-June. — P. 87—98.

4. *Hodgdon Bill.* How Do You Win a National Account? One Business Result Produced at a Time! // Journal of the National Account Management Association. — 1998. P. 6—13.

5. *Lambc Jay, Robert E. Spekman.* National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance? // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1997. — № 17. — P. 61—74.

6. *Moncrief William C., Charles W. Lamb, Jr., Terry Dielman.* Developing Telemarketing Support Systems // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1986. — № 6 August. — P. 43—49.

7. *Moon Mark A., Gary M. Armstrong.* Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1994. — № 14. — P. 17—30.

8. Pardo Catherine. Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1997. — № 17. — P. 17—26.

9. *Sengupta Sangit, Robert E. Krapfel, Michael A. Pusateri.* Switching Costs in Key Account Relationships // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1997. — № 17. — P. 9—16.

10. *Sengupta Sangit, Robert E. Krapfel, Michael A. Pusateri.* An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness // Journal of Persona/ Selling & Sales Management. — 2000. — № 20. — P. 253—261.

11. *Sharma Arun.* Who Prefers Key Account Management Programs? An Investigation of Business Buying Behavior and Buying Firm Characteristics // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1997. — № 17. — P. 27—39.

12. *Weilbaker Dan C., William A. Weeks.* The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 1997. — № 17. — P. 49—59.

ІНТЕНСИФІКАЦІЯ КОМЕРЦІЙНИХ ЗУСИЛЬ У ПРОЦЕСІ ПРОДАЖУ

ТЕМА 1. Процес управління продажем. Практична реалізація програми продажу.
ТЕМА 2. Особливості та специфіка організації процесу продажу на ринку України.
ТЕМА 3. Роль особистого продажу у формуванні сприятливих відносин зі споживачами.
ТЕМА 4. Бізнес-рішення комерційних суб'єктів у мережевих системах.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- шляхи вибору раціонального каналу збуту та вирішення проблеми розробки оптимальної системи розподілу;
- методику розрахунку рентабельності каналу розподілу;
- критерії вибору партнерів у маркетинговому каналі з погляду постачальника;
- важелі, що дозволяють ефективно організувати діяльність маркетингового каналу;
- процес управління продажем;
- практичну реалізацію програми продажу;
- основні елементи обслуговування клієнтів, розподілені за категоріями згідно з етапами продажу;
- теоретичні аспекти проектування каналів розподілу вітчизняних підприємств в умовах бурхливого розвитку українського товарного ринку;

- роль особистого продажу у формуванні сприятливих відносин зі споживачами;
- складові прямого маркетингу;
- характерні риси та ознаки персонального продажу товарів і послуг;
- принципи дотримання лінгвістичних прийомів;
- принципи захисту від психологічних невдач;
- послідовність етапів розробки алгоритму організації роботи торгового персоналу;
- процес персонального продажу;
- бізнес-рішення комерційних суб'єктів у мережевих системах;
- формування й тенденції розвитку сітьового маркетингу;
- проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні.

Тема 1 Процес управління продажем. Практична реалізація програми продажу

Виробництво й споживання товару зазвичай розділені в часі й територіально. Для того щоб задовольнити потреби споживачів у повному розумінні, недостатньо виготовити товар, який потрібен споживачеві, продумати ефективну цінову політику. Крім цього, товар має бути доставлений, по-перше, у потрібне місце, по-друге, у потрібний час, і по-третє, у потрібній кількості. Як вирішити цю проблему найефективніше? Відповідь на це запитання характеризує сутність політики розподілу та збуту.

Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки та відшкодовує витрачений капітал. І тільки реалізувавши товар й одержавши прибуток підприємство досягає кінцевої цілі — витрачений капітал приймає грошовий вигляд.

Збут можна розглядати в широкому аспекті як гармонійність операцій, пов'язаних з дослідженнями попиту, встановлення контактів із споживачами, оформлення контрактів про поставку то-

варів, формування портфеля замовлень, встановлення завдань виробництва, організації приймання продукції від цехів, її маркування та затарювання, й у вужчому аспекті — як здійснення ефективних каналів розподілу й актів купівлі-продажу та організації товарообігу.

Розробка оптимальної системи розподілу. У результаті розробки оптимальної системи розподілу, орієнтованої на споживача, і визначення організаційної форми каналу (що детально описано в розділах 2 і 3) учасники маркетингового каналу одержують план дій, реалізація якого повинна привести до створення ефективної системи розподілу, яка відповідає вимогам споживачів та передбачає отримання високого рівня прибутку. Зрозуміло, що задоволення вимог цільових споживачів щодо елементів обслуговування в маркетинговому каналі вимагає від учасників каналу використання дорогих ресурсів (наприклад, складів, безкоштовних довідкових телефонних служб, витрат часу та зусиль обслуговуючого персоналу, спеціальних ліній для електронного обміну даними тощо).

Цей етап діяльності розрахований на досягнення максимальної ефективності функціонування каналу (за умови професійного складання плану), яка полягає в розподілі ресурсів з метою приведення плану в дію. За відсутності реальних стимулів для використання відповідних ресурсів у необхідній кількості, жоден (навіть найкращий) план створення каналу не дозволить підвищити його рентабельність.

Розрахунок рентабельності каналу розподілу. Розрахунки щодо вибору раціонального каналу збуту ґрунтуються на зіставленні переваг і витрат у прямому й опосередкованому каналах.

Критерієм порівняння раціональності способу збуту приймається обсяг підприємницького прибутку, який розраховується за формулою:

$$П = [Z(1 - \gamma_i) - (S + U_i)] \cdot Q_i, \quad (1)$$

де П — прибуток;

Z — ціна реалізації одиниці продукції;

S — собівартість виробництва одиниці продукції;

U_i — витрати зі збуту за i-го способу збуту на одиницю продукції;

γ_i — дилерська знижка з відпускної ціни за використання опосередкованого каналу збуту, %;

Q_i — обсяги збуту за i-го способу збуту в натуральному вигляді.

Витрати зі збуту на одиницю продукції можливо розрахувати за такою формулою:

$$U_i = A_i + L_i / Q_i, \qquad (2)$$

де A_i — транспортні витрати зі збуту;

L_i — витрати за іммобілізації обігового капіталу на створення запасів готової продукції.

Витрати на утворення запасів готової продукції розраховується за формулою:

$$L \quad \frac{З_п \quad З_к}{2} \frac{S \ \beta}{100}, \qquad (3)$$

де $З_п + З_к$ — запаси готової продукції на початок і кінець періоду;

β — процентна ставка за кредитами банку.

Незважаючи на те, що обсяги збуту за опосередкованого способу збуту більші, витрати зі збуту на одиницю продукції менші, прямий спосіб збуту вигідніший ніж опосередкований. Але зменшивши дилерську знижку до раціональних розмірів, можливо обрахувати кошторис опосередкованого способу збуту.

Від вибору каналу товароруху залежать витрати на виробництво й збут, а відповідно й загальна собівартість продукції, що негативно впливає на рентабельність використання застосованого капіталу. Створення мережі товарообігу потребує висококваліфікованих фахівців, які добре орієнтуються в специфіці торгівлі на ринку.

Збутова політика. Вибір каналів розподілу та методів збуту на цільовому ринку майже повністю залежить від характеру товару. Прямий метод, що передбачає встановлення безпосередніх відносин між продавцем і покупцем, використовують переважно для збуту товарів виробничо-технічного призначення, непрямий метод, що припускає використання торговельно-посередницької ланки, застосовують здебільшого під час реалізації споживчих товарів.

Розподіл найважливіших ресурсів каналу передбачає перш за все вибір відповідних партнерів для здійснення стратегії каналу. Вибір і економічні показники партнерів з каналу є основними чинниками, що визначають успіх або невдачу маркетингового каналу.

Усі плани, складені до цього моменту, виявляються абсолютно даремними, якщо не знайдено відповідні організації, які можуть забезпечити їх виконання. Ці критерії, або характеристики, можна використовувати під час складання моделей множинного вибору, що полегшують ухвалення правильних рішень

Критерії вибору партнерів
у маркетинговому каналі з погляду постачальника

1. Фінансове положення потенційного партнера з каналу:
   - дохід, прибуток та витрати;
   - балансовий звіт.
2. Об'єм продажів:
   - кількість торгових агентів;
   - навички зі збуту й технічного забезпечення продажу.
3. Асортимент продукції:
   - конкуруючі товари;
   - сумісні товари;
   - доповнюючі товари.
4. Репутація:
   - авторитет;
   - стабільність;
   - популярність у ділових колах;
   - інформація про вище керівництво;
   - рівень професіоналізму.
5. Частка ринку:
   - географічне охоплення: кількість торгових представництв або магазинів на ринку;
   - галузеве охоплення.
6. Кваліфікація персоналу:
   - має в розпорядженні кваліфікованих торгових представників;
   - наймає добре навчених торгових представників.
7. Рекламна та інформаційна підтримка продажу:
   - забезпечує достатній рівень загальної рекламної підтримки;
   - здійснює сумісну рекламу;
   - організовує демонстрації товарів у магазинах;
   - пропонує консультації, які сприяють збуту певних видів продукції.

Гармонізація взаємовідносин. Розподіл ресурсів передбачає виявлення доступних важелів, стимулюючих економічно ефективну поведінку учасників маркетингового каналу. В ідеалі всі учасники каналу мають спільні комерційні інтереси та мету, на практиці, як правило, їх необхідно узгоджувати, що дозволяє автоматизувати процес управління продажем. Але насправді існує безліч причин, з яких «партнери» з каналу не завжди демонструють прагнення до співпраці. Таким чином, для підвищення ефективності та рентабельності каналу всім його учасникам необхідно

використовувати інструменти гармонізації взаємовідносин між бізнес-партнерами (див. розділ 2), що дозволяє поліпшити координацію діяльності. Існує кілька важелів, що дозволяють ефективно організувати діяльність маркетингового каналу, серед яких: стимулювання постачальником покупця; застосування влади в каналі; розширення зобов'язань учасників каналу і створення атмосфери довіри; побудова довгострокових взаємовигідних відносин між бізнес-партнерами, а також методика встановлення ділових контактів (укладання договорів).

Стратегія і тактика управління продажем. Збутова діяльність повинна забезпечувати успіх маркетингової стратегії підприємства. Під час розробки збутової стратегії підприємства необхідно враховувати такі фактори:

- особливості кінцевих споживачів — їх кількість, концентрацію, перспективи діяльності, інноваційність, рівень прибутків, особливості поведінки під час закупівлі;
- можливості фірми — її фінансове становище, конкурентоспроможність, основні напрямки ринкових стратегій, масштаби виробництва;
- характеристики товару — вид, науково-технічний рівень, вимоги до технічного обслуговування, термін зберігання тощо;
- рівень конкуренції, збутову політику конкурентів — їх кількість, концентрацію, збутову стратегію й тактику, взаємовідносини в системі збуту;
- характеристику й особливості ринку — фактичну й потенційну його місткість, щільність розміщення покупців, кон'юнктуру тощо;
- порівняльну цінність різних збутових систем.

Реалізацію збутової стратегії доцільно спрямувати на вирішення таких завдань (докладніше див. розділ 6):

- вибір каналу збуту — обґрунтування оптимального каналу збуту;
- вибір посередників;
- організація сервісу.

Прогнозування та планування продажу. Для того щоб ефективно працювати в ринкових умовах та успішно функціонувати на ринку, необхідно вміти вчасно попередити можливі зриви в роботі, а це досягається завдяки прогнозуванню та плануванню збуту.

Залежно від галузевої структури, її специфіки, характеру продукції, яка випускається, широти асортименту та регіонів збуту використовують певні прогнози збуту продукції. Найчастіше використовують прогноз збуту на фінансовий чи календарний рік.

Враховують не тільки обсяги збуту в грошовому вимірі в поточному році, але й темпи зростання обсягів реалізації в попередніх роках. Значна увагу приділяють питанням змінення цін на продукцію в плановому періоді, зниженню витрат, підвищенню якості, наданню додаткових послуг без зміни цін тощо (докладніше див. розділ 7).

Формування портфеля замовлень підприємства. Складовою планування збуту є формування портфеля замовлень підприємства. Портфель замовлень — це кількість продукції в асортименті, яка повинна бути вироблена у визначений термін та реалізована споживачам на основі угод. Розробляється відповідно до ідентифікації цільових груп, згідно з маркетинговими рішеннями щодо експертизи клієнтів (докладніше див. розділ 5).

Для формування портфеля замовлень на підприємстві використовують таку інформацію:

- відомості про стан виробничих потужностей і рівень завантаження обладнання;
- транзитні й запасні норми продукції;
- кількість споживачів;
- забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами та комплектуючими виробами.

Програма зі збуту. Після обґрунтування можливого обсягу збуту формується розгорнута програма виробництва з номенклатури та асортименту продукції.

План асортиментних поставок і є тим інструментом, на основі якого складається виробнича програма й здійснюється регулювання процесу збуту в плановому періоді. У плані збуту відображають черговість виконання замовлень окремих споживачів. План асортиментних поставок за видами продукції і споживачами розробляють на основі поданих замовлень і специфікацій споживачів (докладніше див. розділ 7, тему 4).

Плани збуту — це система показників, які характеризують асортимент, кількість і якість продукції, яку треба поставити в плановому періоді. Вони включають плани реалізації, поставки та відвантаження.

Фактична реалізація. Необхідно постійно пам’ятати про те, що формування стратегії маркетингового каналу починається з виявлення потреб споживачів і вимог, що висуваються, тобто зі стандартів обслуговування клієнтів. Стандарти обслуговування клієнтів — це детальний аналіз елементів обслуговування. Основні елементи обслуговування клієнтів поділені за категоріями згідно з етапами продажу.

1. *До заключення угоди (здійснення операції купівлі-продажу).* Певні дії направлені на потенційного споживача, які дозволяють створити умови щодо підвищення рівня обслуговування клієнтів.

2. *Дії, пов'язані зі здійсненням операції купівлі-продажу (заключення угоди)*, — це види діяльності, що безпосередньо впливають на поставку (реалізацію) товару або надання послуг клієнту. Рівень обслуговування має вирішальне значення для споживача.

3. *Післяпродажне обслуговування*: підтримка товару після його продажу; захист покупців від надходження неякісного товару; забезпечення повернення пакувальних матеріалів; розбір скарг, розгляд вимог і прийом повернених товарів. Такі послуги впливають на ухвалення рішення про купівлю.

Перший крок у розробці стандартів обслуговування клієнтів полягає у визначенні того, які з елементів сервісу мають для клієнтів найважливіше значення. Цю інформацію можна одержати за допомогою розсилки анкет або досліджень рівня обслуговування клієнтів. Стандарти обслуговування повинні встановлюватися відповідно до потреб клієнтів, а не за уявленнями керівництва компанії про ці потреби.

Управління торговим персоналом. Насамперед розглядаються задачі, що стоять безпосередньо перед персоналом служби продажу, виходячи з того, що головним критерієм оцінки ефективності її роботи є показник ступеня задоволення замовлень споживачів, що розраховується як відношення кількості замовлень, що надійшли, до кількості відпущених або виконаних.

Дієва система винагороди торгового персоналу передбачає можливість вимірювання та оцінки результативності їх роботи. Наприклад, вітчизняне підприємство ТОВ «Мейпл Лівс» (м. Київ) використовує схему винагороди, відповідно до якої заробітна платня менеджера зі збуту залежить від досягнення ним таких цілей, як сукупний об'єм продажів, продаж товарів і послуг компанії новим клієнтам (стратегія залучення нових клієнтів) та задоволеність існуючих клієнтів (стратегія утримання). Тобто фіксуються перераховані виробничі показники кожного торгового представника, щоб знати, яких виплат він заслуговує.

З погляду менеджера з продажу, щоб оцінювати й контролювати стратегічну програму продажів фірми, а також спосіб її практичної реалізації, не менш важливо відстежувати сукупну результативність роботи торгового персоналу, ретельно аналізувати необхідно навіть успішно діючу програму продажу, яка успішно діє.

Аналіз та оцінка ефективності продажу. Постійні збурення бізнес-середовища, зміни споживчих уподобань і потреб, вплив конкурентів і постачальників, а також складові маркетингового комплексу фірми можуть призвести до того, що успішні програми продажу раптово виявляться неефективними. Отже, сукупну результативність необхідно вимірювати досить часто, порівнюючи її із запланованими рівнями цього показника, вказаними в програмі продажу, що дає можливість швидко виявити будь-які відхилення від запланованих даних. Це дозволить своєчасно внести відповідні зміни в програму продажу (або до конкретної ланки товароруху) у міру її практичної реалізації.

Для оцінки та контролю власного торгового персоналу з метою відстежування ефективності програми продажу компанія може використовувати три основні підходи.

Аналіз продажів. Об'єм продажів можна відстежувати за кожним продавцем. Крім того, показники об'ємів продажів представляють з розбиттям за окремими географічними регіонами, за кожним товаром у даній товарній категорії та за різними типами споживачів. Потім ці результати можна зіставити з квотами та прогнозами, вказаними в планах продажів фірми.

Аналіз витрат. Як правило, контролюють витрати, пов'язані з виконанням певних функцій зі збуту товару. Збутові витрати можна також аналізувати з розбиттям за окремими продавцями, регіонами, товарами й типами споживачів. Якщо така процедура поєднується з даними, одержаними в результаті аналізу продажів, то це дає можливість фірмі оцінювати рентабельність певних товарів і типів споживачів.

Аналіз поведінки. Здатність продавця добиватися певного об'єму продажу іноді обмежується чинниками, непідконтрольними йому, такими як конкуренція або економічні умови в країні. Отже, деякі менеджери вважають, що фактичну поведінку торговельного персоналу, а також їх кінцеву результативність необхідно оцінювати з погляду досягнутого об'єму продажів. Розроблено низку методів, за допомогою яких можна спробувати оцінити деякі аспекти професійної поведінки конкретного продавця. До них, зокрема, належать: шкали самооцінки; рейтингові оцінювання; спостереження за діями власного торгового персоналу безпосередньо на його робочому місці; опитування споживачів, покликані виявити ступінь їх задоволеності; дослідження методом «*Mystery Shoppers*» або таємна покупка.

Зазначені заходи дозволяють перевірити та проаналізувати:

- якість обслуговування клієнтів;

• чесність персоналу стосовно як клієнтів, так керівництва;
• якість роботи різних служб компанії (ресепшну, менеджерів з продажу, сервісного відділу);
• відповідність упровадження та реалізації компанією клієнтської політики тому іміджу і тій позиції на ринку, яку займає компанія;
• положення фірми на ринку та порівняння її з поточними конкурентами в частині роботи з клієнтами.

Проведення оцінки ефективності продажу дозволяє не просто проаналізувати процес продажів, але й виявити стратегічні помилки в напрямі підвищення якості роботи персоналу, що дозволить оптимізувати:

— управління торговим персоналом;
— клієнтську політику підприємства;
— організаційну структуру фірми.

Завдання:

1. Розвиток нових каналів продажу продукту (послуги).
2. Покращення іміджу торгової марки (впізнання бренда).
3. Прискорення товарообігу та збільшення об'єму продажів.
4. Підвищення якості роботи персоналу та як результат — покращення обслуговування клієнтів.
5. Розширення дистрибуції товарів у конкретному торговому закладі.
6. Продаж супутніх товарів або послуг («перехресний» продаж).
7. Економія від масштабу.
8. Збільшення частки ринку.

Не дивлячись на те, що найпоширенішим методом контролю вважається аналіз продажу, дедалі більше фірм для виявлення недоліків у розробці або практичній реалізації своїх програм продажу та ухвалення рішень щодо внесення відповідних поправок використовують певну комбінацію цих трьох методів.

Наприклад, у збутовому підрозділі компанії ТОВ «ТД "Шампіон"» (Україна, м. Київ) результативність роботи продавця прийнято вимірювати за 12 показниками, на основі яких формується рейтингове оцінювання, зокрема, за виконанням плану продажів, контролер за збутовими витратами, наскільки професійною є поведінка конкретного продавця та його компетентність. Бали за кожним із цих показників потім враховуються у відповідній моделі, за допомогою якої обчислюється показник сукупної результативності, на основі якого керівництво підрозділу ухвалює рішення про підвищення працівника.

Тема 2 Особливості та специфіка організації процесу продажу на ринку України

Створення теоретичних основ проектування каналів розподілу вітчизняних підприємств в умовах бурхливого розвитку українського товарного ринку вимагає розв'язання низки проблем. Стисло охарактеризуємо найістотніші з них.

1. Виявлення суті, закономірностей і факторів, що впливають на формування концепції управління продажем українських підприємств.

Ситуація, що склалася на українському ринку, засвідчує, що більшість вітчизняних підприємств прагне до збутової орієнтації, пов'язаної з пошуком платоспроможних споживачів, вибором каналів розподілу й організацією товароруху. У цьому виявляється фактично повний функціональний збіг сучасного українського маркетингу й логістики. Однак, характеризуючи логістичний підхід до формування каналів розподілу, варто відразу ж зробити акцент на тому, що там, де в принципі відсутня конкуренція, не залишається місця для логістичного мислення.

2. Реалізація маркетингових рішенн щодо експертизи власної клієнтської бази та створення на цій основі портрету споживача й обґрунтування розробки портфеля замовлень. Сегментування споживачів на основі ідентифікації та адресації цільових груп.

Популярний нині в Україні спрощений принцип сегментування ринку за географічною ознакою та розподіл споживачів на крупний, середній і малий бізнес. Назріла необхідність розроблення методів деталізації щодо визначення сегментів ринку, відмінних від традиційних, з урахуванням реальної конкуренції за певним видом товару або послуги та вподобаннями споживачів.

3. Врахування впливу зовнішнього середовища (макросередовища маркетингу) на здійснення програми продажу, зокрема факторів непрямого впливу. Зміни, які відбуваються в українській економіці, вимагають від підприємств не тільки звертати увагу на організацію внутрішньої діяльності, але й розробляти довгострокові стратегії, які дозволять швидше пристосуватися до змін навколишнього середовища.

• Найскладнішою та нерозв'язаною проблемою розвитку торговельного посередництва в Україні є слабка правова база. Потрібно зауважити, що правова база регулювання торговельно-посередницької діяльності, як і всього економічного обороту, складається з фрагментів непрямих законів. В її основі лежать

також відомчі нормативні акти, різноманітні інструкції й положення, а найчастіше розробки самих посередників. Зрозуміло, що таку базу неможливо вважати прийнятною.

• Вплив державних органів влади та цивілізований лобізм. Державні інституції на регіональному та місцевому рівні, маючи відповідну інформацію з місць, можуть впливати на результати господарської діяльності підприємств за допомогою реалізації антикризових заходів, раціональної податкової політики, заходів щодо підтримки малого й середнього підприємництва, інвестиційної політики, умов для зовнішньоекономічної діяльності. Такий вплив може виявлятися через вплив на підприємство економічними заходами, спрямованими на корегування розмірів географічних сегментів ринку в інтересах споживачів.

4. Розробка механізму адаптації маркетингових каналів до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, яке визначає господарську діяльність підприємства. Однією з найважливіших, і водночас дедалі складніших, складових діяльності будь-якого менеджера з маркетингу можна вважати дослідження стану бізнес-середовища, прогнозування змін, а також розробку маркетингових стратегій і планів відповідно до умов навколишнього середовища.

5. Оптимізація та раціональність створення системи збуту. Визначення оптимальної кількості торговельних посередників на кожному рівні каналів розподілу продукції підприємства. Гостро стоїть питання про територіальну організацію посередників, їх спеціалізацію.

• Дуже важливими принципами функціонування більшості посередників є розподіл територій. Це означає, що поседник територіально обмежений у своїй діяльності. Реалізація цього принципу потребує регулювання територіальної організації посередників, їх розмежування, спеціалізації, перегляду антимонопольного законодавства.

• Під час розгляду питань щодо організації торговельного посередництва не можливо не торкнутися проблеми компетенції кадрів. Торгові посередники здійснюють крупномасштабні внутрішні й зовнішні операції, складні в комерційному, фінансовому та правовому плані. Але внаслідок відомих причин їх професійна кваліфікація низька.

• Формуючи маркетингові канали розподілу товарів і послуг, підприємству варто прагнути до забезпечення мінімальних витрат на просування продукції до споживача, *але не за рахунок зниження якості обслуговування споживача*. Оптимальний роз-

поділ торговельних посередників у межах географічних сегментів дозволяє зменшити експедиційні витрати за рахунок реалізації більшої кількості виробів, однак при цьому зростають транспортні витрати у зв'язку з розширенням сегмента ринку. Завдання, таким чином, полягає у визначенні оптимальної кількості реалізованих одним торговельним посередником одиниць і оптимального радіуса (відстані транспортування) географічного сегмента ринку, а також аналізі рентабельності певного каналу розподілу.

6. Розроблення процесу проектування каналів розподілу в умовах конкуренції та необхідності подолання «вхідного бар'єра в галузь». Ця проблема передбачає вирішення таких завдань:

- прогнозування динаміки зміни собівартості в процесі освоєння нової продукції відповідно до кривої «досвід / навчання»;
- визначення часу виходу на запланований контингент споживачів;
- планування цінової політики підприємства;
- прогнозування реакції конкурентів на зміну цін;
- прогнозування динаміки зростання географічного сегмента ринку;
- розроблення економічної оцінки ефективності освоєння нового виду продукції.

7. Дуже важлива причина, яка стримує розвиток торговельно-посередницької діяльності в Україні, має організаційний характер. Сутність проблеми полягає в тому, що в Україні організаційні форми торговельного посередництва формуються стихійно. Вони часто мають вигляд деформованих копій зарубіжних структур, які важко вписуються в реальну вітчизняну практику.

Досвід функціонування вітчизняних підприємств демонструє, що структура торговельно-посередницьких фірм спрощена, нераціональна у функціональному плані. Це стосується перш за все підприємств роздрібної торгівлі, бірж, аукціонів, дистриб'юторських, консигнаційних фірм, брокерських контор, у яких «урізана» функціональна структура. Водночас вона універсальна. Пояснюється це такими причинами: по-перше, прагненням до економії коштів на функціонування посередницької фірми; по-друге, загальною тенденцією до універсалізації діяльності посередників.

Виникає необхідність розробки оптимальних організаційних форм і структур у сфері торговельного посередництва у вигляді рекомендацій щодо регламенту бізнес-процесу, технологічних схем з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей національної економіки.

Отже, процес практичного формування каналів розподілу в умовах вітчизняного ринку вимагає враховування значної кількості факторів, що впливають на товарорух продукції, та вирізняється високим ступенем конфіденційності.

Тема 3

Роль особистого продажу у формуванні сприятливих відносин зі споживачами

У маркетинговій діяльності українських підприємств останнім часом суттєво зросла частка заходів, які передбачають індивідуалізований вплив продавця на покупця, у тому числі прямих поштових розсилок, телемаркетингу, персонального продажу та електронної комерції. Теоретики й практики бізнесу майже одностайно розглядають зазначені заходи як необхідні інструменти в сучасній боротьбі за формування та підтримку лояльності клієнтів до певної торгової марки або підприємства в цілому. Отже, ці процеси відбуваються під впливом усвідомлення підприємцями необхідності пошуків (у тому числі й у теорії маркетингу) методів «прив'язування» споживачів до свого підприємства та своїх товарів.

На більшості стадій процесу купівлі (особливо на стадії формування купівельних переваг) персональний продаж є найефективнішим засобом впливу на споживача. Спілкування торгових агентів з покупцями дозволяє нагромадити найціннішу маркетингову інформацію про попит. Зокрема, особистий продаж широко застосовують у процесі пробного маркетингу.

Передусім необхідно уточнити, що персональний продаж можна розглядати з двох боків. З одного боку, це засіб побудови певних взаємовідносин з потенційними споживачами; з другого, — безпосередньо збутова операція. Отже, друга складова виходить за межі того, що ми розуміємо під просуванням продукції. Такий підхід визначає всю складність організації та управління персональним продажем.

Персональний продаж — це індивідуальне усне пред'явлення товарів і послуг існуючому або потенційному споживачеві з метою здійснення акту купівлі-продажу. Персональний продаж — це складова комплексу маркетингових комунікацій, яка повинна забезпечити формування відповідних уявлень про товар і під-

штовхнути потенційних покупців до його купівлі. Спеціалістів, які займаються персональним продажем, називають по-різному: торгові агенти, консультанти, агенти з продажу, комівояжери. Основною функцією персонального продажу є вмовити споживача здійснити акт купівлі.

Цю функцію виконують такі типи продавців:

а) співробітники служб підприємства, які спілкуються з клієнтом на відстані, приймають замовлення й передають його на виконання;

б) продавці спеціалізованих магазинів, які консультують та обслуговують клієнтів. Вони повинні бути добре обізнані з функціями товару та умовами його експлуатації;

в) агенти, представники фірми, комівояжери, чиїм завданням є налагоджувати нові зв'язки з клієнтами та підтримувати наявні зв'язки. Діяльність цієї групи продавців відбувається за межами підприємства, на території замовника;

г) продавці магазинів самообслуговування — беруть участь у розміщені товарів, їх презентації, стимулюванні збуту в місцях торгівлі.

Розрізняють три типи персонального продажу.

Прийняття замовлення — обробка рутинних або повторних замовлень на продукти (послуги), які фірма вже продавала. Тут основним завданням є збереження існуючих відносин зі своїми постійними клієнтами. Такий тип персонального продажу має місце під час оперування з простими продуктами або послугами, які продаються за помірними цінами й не належать до технічно або технологічно складних.

Отримання замовлень — ідентифікація перспективних покупців, забезпечення їх інформацією з метою переконати здійснити купівлю товару чи послуги, а також створення нових обсягів продажу.

Такий тип персонального продажу має місце під час оперування технічно складними продуктами, які потребують і супровідного сервісу.

Забезпечення збуту — ідентифікація перспективних покупців, аналіз і вирішення їхніх проблем для просування нових товарів. Такий тип персонального продажу реалізується за допомогою спеціальних агентів-місіонерів (наприклад, під час просування фармацевтичних товарів), інженерів-збутовиків (у хімічній промисловості) або спеціальних збутових бригад у складі інженерів-збутовиків, спеціалістів із сервісного обслуговування, фінансистів та ін.

Поширення маркетингових термінів відбувається під впливом діяльності підприємницьких структур, а також шляхом довільного перекладу з іноземної мови, тому в теорії маркетингу іноді виникає плутанина в понятійному апараті щодо тлумачення певних категорій. Так, наприклад, практики часто не відокремлюють діяльність з продажу (персональний або особистий продаж) від діяльності з поширення інформації (пряма поштова розсилка, телемаркетинг), тому й об'єднали два види діяльності під одним терміном — «директ-маркетинг», або прямий маркетинг.

Пропонуємо зосередити увагу на розгляді сутності персонального продажу (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГУ

Американська асоціація маркетингу (AAM)	Особистий продаж — усна подача товару в ході розмови з одним чи декількома покупцями з метою здійснення продажу [10]
Американська асоціація директ-маркетингу (ДМА)	Директ-маркетинг — це інтерактивна система маркетингу, яка використовує один чи кілька засобів реклами, з метою отримати відгук, що вимірюється, або здійснити продаж, незалежно від місця розташування продавця й покупця [10]
Є. Ромат	Особистий продаж — це процес надання допомоги одному чи кільком потенційним покупцям, переконання їх купити товар / послугу чи реалізувати яку-небудь ідею в процесі представлення цього товару / послуги (тобто особистісної [*person-to-person*] комунікації) [16]
Л. Горєла	Телемаркетинг (телефонний маркетинг) — використання телефону або телекомунікаційних технологій разом із системами управління базами даних для таких маркетингових функцій, як продаж товарів і послуг по телефону, організація телефонних центрів обслуговування, проведення маркетингового опитування, збір і обробка необхідної інформації [13, 14]
Ф. Котлер	Прямий маркетинг — це прямі комунікації з відібраними конкретними клієнтами, часто у вигляді індивідуалізованого діалогу, з метою отримання негайного відгуку
О. Кощеєва	Телемаркетинг — маркетингові дії з продажу чи просування товару (послуги) за допомогою телефонного зв'язку з клієнтом [15]

Кожне з наведених визначень відзначає головну особливість елементів прямого маркетингу, що їх об'єднує — особистісний характер звернень (посилань), який забезпечує пряму (діалогову) комунікацію.

Цілком погоджуємося з вітчизняними науковцями Н. В. Куденко та Л. М. Шульгіною в тому, що термін «прямий маркетинг» найудаліший, а тому й доцільний у розумінні комплексної діяльності, завдяки якій продавець прямо — без посередників — впливає на покупця [10].

Якщо ж ідеться про комунікаційну (тобто інформаційну) частину прямого маркетингу, уважаємо доцільнішим термін, який би відтворював головні характеристики комунікацій прямого маркетингу, а саме: прямий індивідуалізований вплив.

Підготовка до комунікації на основі досліджуваних елементів відбувається за різними схемами, кожна з яких потребує ретельної розробки. Уміле використання переваг окремого елемента дозволяє суттєво підвищити його ефективність. Водночас рівень розробки цих схем залежить від кваліфікації персоналу, яка у свою чергу визначає можливості застосування психологічних засобів, вербальних і невербальних прийомів під час проведення переговорів та ін.

Персональний продаж має свої позитивні й негативні сторони (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

ХАРАКТЕРНІ РИСИ ТА ОЗНАКИ ПЕРСОНАЛЬНОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Елементи і сфери контакту	Позитивні риси (переваги)	Негативні риси (недоліки)
Контактування зі споживачем	Індивідуальна увага	Мінімальна кількість контактерів
Інформованість	Значний всеохоплюючий обсяг інформації	Невелика ефективність віддачі затрат часу інформації
Затрати, пов'язані з продажем	Можливість гнучкого (індивідуального) корегування витрат	Додаткові витрати на пошук методів здешевлення витрат
Цільовий ринок	Врахування індивідуальних переваг, запитів і споживчих вимог	Неповна картина вимог окремого цільового ринку
Презентація та демонстрування товарів	Конкретний огляд, ознайомлення, фізичне сприйняття, дотик	Існування переваги самообслуговування, особистого безконтактного прийняття рішення

Закінчення табл. 11.2

Елементи і сфери контакту	Позитивні риси (переваги)	Негативні риси (недоліки)
Випробування, сервіс товарів	Конкретне дослідження в процесі дії, поштовх до закупівлі, зворотний зв'язок, чіткий і швидкий	Додаткові витрати на навчання агентів, монтування й випробування
Ефективність витрат на всіх стадіях персонального продажу	Вірогідність купівлі дуже висока на стадіях презентації товару та відносно висока на стадії подолання можливих заперечень	Високі витрати часу й коштів на стадіях відбору потенційних клієнтів та підготовки й здійснення контактів

Багато в процесі особистого продажу залежить від майстерності, фантазії та швидкої реакції торгового агента, але дещо є обов'язковим. Так, наприклад, вітчизняне підприємство ТОВ «Мейпл Лівс» застосовує такі правила щодо організації та регламентації бізнес-процесу персонального продажу, зокрема торговий агент зобов'язаний урахувати:

а) візуальні фактори (перевірити кожну деталь свого одягу й аксесуарів, відмовитися від коштовностей, привести до ладу зачіску тощо);

б) принципи організованості й професіоналізму (бути пунктуальним, дотримуватися заздалегідь обумовлених питань для обговорення, мати достатньо інформації, необхідної для покупця);

в) засадничі принципи поваги до покупця (правильно вимовляти його ім'я, під час розмови не надто наближатися до нього (не ближче 60 см), знайти цікаву для обох тему для розмови);

г) відповідність власної поведінки (дивитися просто в очі, не нервувати, привітатись енергійним рукостисканням, посмішкою, говорити чітко й не занадто швидко);

д) власну позицію в розмові (бути ентузіазмом, уважним до вимог покупця, зацікавленим у розв'язанні його проблем, але завжди залишатися самим собою, без самовпевненості та фамільярності).

Принцип дотримання лінгвістичних прийомів ґрунтується на врахуванні психологічного аспекту торгівлі, психології покупця або потенційного клієнта. Зміст цих прийомів викладено у формі порад для продавців, торгових представників (агентів) і взагалі всіх, хто бажає вдосконалити своє вміння переконувати співбесідника, схиляти його до своєї точки зору. Лінгвістичні прийоми перевірені часом, а тому можуть бути успішно застосовані як в організації розсилок рекламних матеріалів, так і в роботі

телемаркетингу чи персонального продажу. Практично існують такі способи підходу (прийомів привертання уваги) до покупця.

Компліментарний підхід — це прийом, коли зустріч починається з добре підготовленого (не надто улесливого!) компліменту покупцеві. Тонкий комплімент одразу створить доброзичливу атмосферу бесіди й мимохідь засвідчить розум агента.

Підхід з посиланням полягає в тому, що торговий агент згадує кількох задоволених покупками клієнтів, які відомі покупцеві та шановані ним. Дуже корисно мати від них рекомендаційні листи.

Підходу з поданням зразка, як правило, передує тривала церемонія знайомства й домовленості про зустріч. Але це не змарнований час, бо після того покупець охоче прийме запрошення на діловий сніданок, обід, вечерю чи пропозицію залишити зразок на певний час для того, щоб покупець міг його випробувати.

Підхід із зазначенням переваг та запитань, що втягують у діалог. Починається з описування вигод, які матиме покупець від купівлі цього товару (дешевше, зручніше, швидше). Входячи в ситуацію клієнта, намагаючись краще його зрозуміти, фахівці використовують «запитання, що втягують» — позитивно поставлені запитання про вигоди товару чи послуги, які клієнт поставив би собі після купівлі: «Підпис ручкою “Waterman” чи “Parker” підвищить Ваш імідж у бізнесових колах, Ви знаєте про це?». Вживання таких запитань повинно переконати клієнта в тому, що про нього виявляють особливу турботу, піклуються про його імідж. Фактично цей емоційний прийом надає особі нового статусу, представляє його собі самому в новому образі.

«Драматичний підхід» застосовують для привертання уваги, якщо всі інші виявилися невдалими. Наприклад, торговий агент, який продає пилососи, навмисно забруднює килим клієнта, щоб потім продемонструвати, як ефективно його пилосос усуне таке забруднення. Це досить ризикований прийом, який годиться тільки для відчайдушних агентів (а якщо пилосос не спрацює?). Коли в клієнта бракує почуття гумору, агент за одну мить може втратити репутацію.

Підхід з демонстрацією зразка товару використовують на початку зустрічі, він дає змогу потенційному покупцеві відразу побачити, що пропонує торговий агент. Пізніше легше перейти до самої презентації. Недарма кажуть: *«Краще раз побачити, ніж сто разів почути».*

Підхід із запитаннями (прийом стандартних зв’язок) застосовують, коли клієнт долучається до двостороннього спілкування вже на найпершому етапі зустрічі. Він допомагає з відповідей

отримати додаткову інформацію в міру зацікавленості клієнта. Особливо корисно ставити такі запитання: «Які якості або переваги товару мають для Вас особливе значення? Чим я можу Вам допомогти?» тощо. У діалозі з клієнтом або в листі можуть вживатися вирази на зразок: «Ви згодні, що для професіоналів потрібна найкраща оргтехніка?».

Отже, до «стандартних зв'язок» належать фрази: Чи не так? Ви згодні? Правильно? Правда? Дійсно? Ви також так вважаєте? та ін. За умови правильного й лінгвістично обґрунтованого вживання таких слів виникає (спочатку підсвідомо, а потім і усвідомлено) позитивне ставлення до пропозиції.

Потрібно, однак, відверто визнати, що цей підхід є найгіршим. Річ у тому, що після першої спроби, якщо вона буде невдалою, уже неможливо встановити контакт. До нової спроби потрібно почекати певний час. За таких умов особливого значення набуває вступний церемоніал: міцне рукостискання, щира посмішка, гарні манери та зовнішній вигляд агента.

Прийом «взяття ініціативи». Його застосовують найдосвідченіші продавці. Суть — узяти ініціативу у свої руки з початку контакту. У розмові по телефону чи в листі можна зазначити: «Я буду у Вашому районі наступного дня і заздалегідь зателефоную, щоб домовитися про зустріч!».

Під час презентації відбувається перетворення перспективи в покупця, стимулюється бажання здійснити покупку. Продавець повинен сконцентрувати свою увагу на потребах і запитах покупця.

Кожна презентація товару має задовольняти такі вимоги: привертати увагу потенційного клієнта до товару, стимулювати бажання скористатися якостями товару, що пропонується, переконати в необхідності покупки, спонукати клієнта придбати товар. Основна мета презентації — спонукати клієнта до купівлі товару. Якщо торговий агент побачить, що клієнт уже «дозрів» для цього, потрібно негайно переходити до укладання угоди, не чекаючи поки буде вичерпано час, що його спершу було відведено для презентації.

Відомо багато різновидів презентацій. Найпоширеніші з них такі:

• *презентація по пам'яті* (згідно із записами). Вона характеризується тим, що 80—90 % часу говорить торговий агент, дотримуючись заздалегідь розробленого ним сценарію, а потенційний клієнт лише інколи ставить свої запитання. Цей вид презентації є найпридатнішим для продажу товарів широкого вжитку вдома в покупця або за встановлення попереднього теле-

фонного контакту. Така презентація нескладна, бо не потребує значної підготовчої роботи й ґрунтується на використанні більшменш стандартних прийомів і мовних засобів;

• *презентація за формулою*. Вона передбачає вибірковіший підхід. Торговий агент керує ходом бесіди й проводить клієнта через усі стадії відомої формули: «увага — зацікавлення — бажання — переконання — дія». У цьому разі торговий агент повинен попередньо зібрати хоча б деякі відомості про потенційного клієнта;

• *презентація із задоволенням потреб*. Це порівняно гнучка презентація, яка передбачає взаємодію з покупцем і водночас певне напруження творчих здібностей продавця. Як правило, першу половину часу бесіди з клієнтом торговий агент витрачає на визначення та обговорення потреб потенційного покупця. На другому етапі, після того як торговий агент отримав відповіді, він бере ініціативу у свої руки й демонструє, як саме товар, що пропонується, може задовольнити потреби клієнта. Цей вид презентації має дещо особистісний характер і потребує жорсткого контролю над ситуацією;

• *презентація з вирішенням проблеми*. Це двоступеневий метод проведення презентації, який застосовують для продажу складних промислових товарів. Така презентація є гнучким, зорієнтованим на споживача підходом, який складається з попереднього аналізу потреб споживача й добре спланованої презентації згідно зі сценарієм, який розробляє торговий агент за допомогою фахівців підприємства. Для розроблення такого сценарію залучаються зусилля цілої команди співробітників відділу продажу та інших служб (конструкторів, спеціалістів з експлуатації тощо). Крім того, такі товари не купуються спонтанно, тому торговому агентові необхідно звернутися з торговою пропозицією до потенційних покупців кілька разів, ретельно обґрунтовуючи вигоди купівлі.

Але торговий агент повинен уміти й слухати клієнта (80 % часу говорить клієнт). При цьому використовують такі психотехніки:

— «підтакування»;

— «ехо» — повтор слів, фраз, які вигідні торговому агенту;

— «резюме» — підведення підсумку розмови щодо виявлення потреб.

У ході презентації можна натрапити на ускладнення — заперечення покупців. Утім, це навіть добре, оскільки, з одного боку, їх подолання торговим агентом підвищує його професійний рівень, а з другого, — наявність заперечень свідчитиме про зацікавленість покупця торговельною пропозицією й можливість швидкого розв’язання проблеми.

Як правило, заперечення виконують тому що покупець або неправильно зрозумів якусь частину презентації, або він не впевнений в аргументах продавця чи не зацікавлений у придбанні товару. Отже, заперечення, як правило, стосуються самого товару, його продавця, підприємства-продуцента, сервісу, ціни або пояснюється тим, що покупець просто не хоче приймати рішення.

Принцип захисту від психологічних невдач передбачає набуття персоналом навичок збереження психологічної рівноваги (самозахисту) за умови небажаного ходу чи завершення переговорів і ґрунтується на розумінні ймовірності відмови потенційних клієнтів, знанні способів ведення бесіди з неврівноваженим співрозмовником тощо. Існують такі способи подолання заперечень покупців.

1. Погодитись із запереченням, але обернути його на свою користь. Наприклад, відповідаючи на заперечення співрозмовником занадто високої ціни можна погодитися з ним, але наголосити, що причиною цього є використання ефективних сучасних матеріалів, високий рівень контролю за якістю продукції тощо.

2. «Відкласти» заперечення, тобто запропонувати співрозмовнику повернутися до нього згодом, після обговорення інших моментів. Це стимулює продовження розмови, у перебігу якої таке заперечення може виявитися несуттєвим.

3. Погодитись із запереченням і нейтралізувати його. Якщо заперечення співрозмовника й справді не дуже важливе, можна погодитися з ним, але при цьому довести його несуттєвість.

4. Прийняти заперечення, тобто погодитися з ним, запропонувавши докладніше його обговорити.

5. Рішуче відкинути заперечення, якщо воно несправедливе.

6. Проігнорувати заперечення, коли покупець наводить аргументи, які не мають суттєвого значення, або просто перевіряє продавця.

За жодних обставин торговий агент не має права на заперечення давати недостовірну, брехливу інформацію. Якщо він не знає відповіді, то повинен ретельно записати це заперечення й пообіцяти проконсультуватися зі спеціалістами та якнайшвидше повідомите те, чим цікавиться клієнт. Ніколи не треба запитувати в клієнта, чи задовольняє його відповідь. Якщо він скаже — ні, то вже не пощастить уникнути тривалої та безплідної дискусії. Тож час і кошти торгового агента буде змарновано.

Процес презентації має тривати не більше 30—45 хвилин. А тому, контролюючи час, персональний продавець повинен уловити момент, коли вже можна перейти до наступного етапу — закінчення, тобто отримання замовлення.

На етапі закінчення отримується замовлення, надходить пропозиція підписати контракт (здійснити купівлю).

Відомо три способи закінчення персонального продажу:

1. Пробне закінчення. Продавець може звернутися до співбесідника із запитанням щодо певного аспекту купівлі. Наприклад: «Яка модель Вам більше до вподоби?», «Яка форма розрахунку для Вас зручніша?».

2. Запропоноване закінчення. Продавець може запропонувати покупцю зробити вибір щодо умов доставки, гарантій чи фінансування з кількох конкретних варіантів.

3. Невідкладне закінчення. Продавець може змусити покупця швидко здійснити купівлю, підкресливши її своєчасність такими, наприклад, заявами: «Це останній екземпляр», «Процент за продаж у кредит підвищується наступного тижня».

Під час наступних заходів продавець має переконатися, що покупець задоволений продуктом, повинен забезпечити наступний продаж. Реалізується це шляхом вирішення проблем покупця, забезпечується його обслуговування. Це найбільш тривалий і трудомісткий процес, оскільки саме на цьому етапі продавець мусить виконати взяті на себе зобов'язання, тобто виконати умови підписаного контракту й зберегти нормальні відносини з покупцем на майбутнє.

Управління персональним продажем включає виконання низки послідовних етапів (безпосередньо процесу особистого продажу товарів та послуг), яким передує розробка алгоритму організації роботи торгового персоналу (рис. 11.1).

Рис. 11.1. Послідовність етапів розробки алгоритму організації роботи торгового персоналу

Торговельний персонал (агент) виконує важливу роль сполучної ланки між товаровиробником та його споживачами / покупцями. Під час продажу торговельні агенти звертаються до споживача, інформують про ціни та умови поставки, залагоджують непорозуміння, забезпечують їх маркетинговою інформацією про стан ринку. Визначаючи стратегію просування товарів на ринок, товаровиробники повинні орієнтуватися на тип товару чи ринку, а також на стадії життєвого циклу товарів. Після цього розробляють алгоритм етапів особистого продажу (рис. 11.2).

Процес персонального продажу включає сім етапів (рис. 11.2).

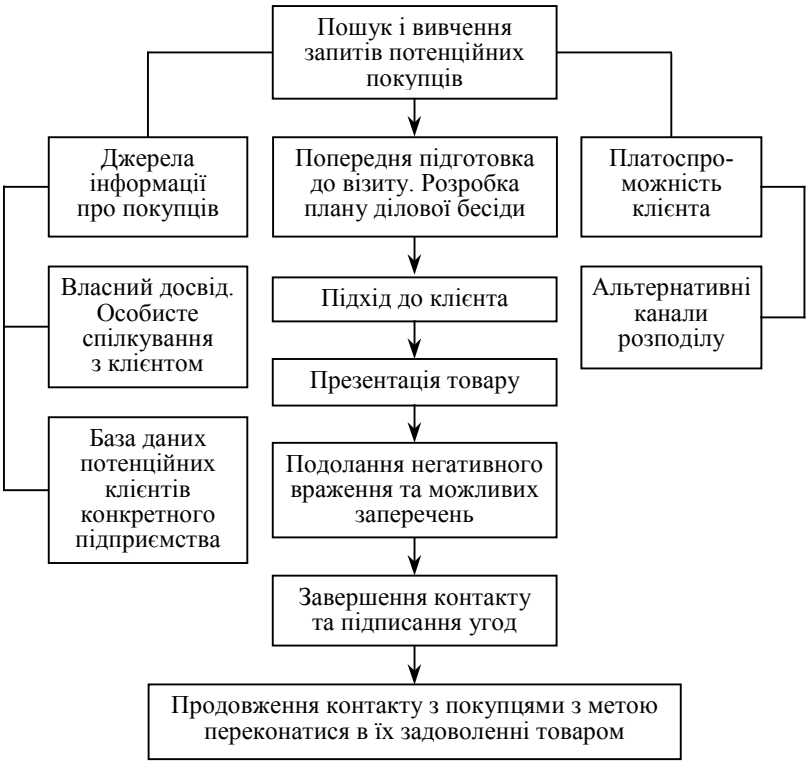

Рис. 11.2. Етапи процесу персонального продажу

На ринку товарів виробничо-технічного призначення дієвішою є стратегія проштовхування. Маркетингова діяльність виробника спрямовується на стимулювання роботи торговельних агентів з просування товару до організованих споживачів.

На ринках індивідуальних споживачів ефективнішою є стратегія втягування, за якої маркетингова діяльність виробника орієнтована на кінцевих споживачів, заохочуючи їх до купівлі товару. Споживчий попит у цьому випадку «втягує» товар через канали комунікацій.

Ефективність впливу різноманітних засобів просування залежить від етапу життєвого циклу товару. Персональний продаж необхідний для того, щоб переконати роздрібних торговців долучитися до продажу відомої продукції широкого вжитку.

Тема 4 *Бізнес-рішення комерційних суб'єктів в мережевих системах*

Кінець 2010 — початок 2011 року характеризується складними умовами ведення стратегічних маркетингових дій через загальний мінливий стан економіки, деформації реального сектора, поступового скорочення реальних доходів населення і як наслідок споживання, через високий ступінь монополізації та олігополізації ринків, тінізації економіки та характер державної інвестиційної політики — скорочення державного фінансування пріоритетних галузей економіки. За таких умов для суб'єктів підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу необхідним є пошук бізнес рішень, до яких можна долучитися, з відносно невеликим обсягом інвестицій.

Наприклад, виробництво й продаж товарів, послуг і технологій на умовах систем мережевої взаємодії для індивідуальних клієнтів, що є надзвичайно ефективним способом набуття досвіду ведення власного бізнесу, особливо для підприємців-початківців, а також поштовхом для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Крім скорочення державного фінансування, сама трансформація економіки викликала до життя появу багатьох нових видів послуг (фінансово-кредитних і консалтингових, аудиторських, брокерських, трастових, колекторських та ін.). Розвиток вітчизняного ринку туристично-курортних послуг, готельного та ресторанного бізнесу привів до інтенсивного розвитку маркетингу в цих сферах діяльності, особливо в крупних містах, центрах визначних пам'яток культури, оздоровчо-рекреаційних зонах. Найактивніше маркетинг почав розвиватися в найбільш конкурент-

них сферах, таких як торгівля (торгівельний маркетинг), фінансовий сектор (страховий та банківський маркетинг), освіта (маркетинг навчального закладу, маркетинг освітніх послуг) і туристичні послуги, особливо готельний і ресторанний бізнес, отже, існує своя специфіка в черговості охвату маркетингом різних галузей і напрямків бізнесу в Україні.

Аналіз сучасної практики маркетингу в діяльності вітчизняних компаній демонструє, що далеко не всі з них зуміли адаптуватися до сучасних умов і можливостей ведення ефективного маркетингу [4]. Деякі вітчизняні компанії, адаптуючись до бурхливого розвитку сучасної економіки, законодавчих змін та політичної нестабільності, намагаються вийти з критичної ситуації, і багато з них перебувають у процесі змін.

Аудиторська компанія «*Ernst & Young*» та *European Business Association* (Європейська бізнес асоціація) оприлюднили результати дослідження «Вплив економічної кризи на українські компанії», яке проводилося з 30 січня 2008 року по 13 лютого 2009 року, за участі 107 провідних українських та іноземних компаній, що працюють в Україні. Бізнес вибирає традиційні шляхи скорочення витрат: 80 % респондентів повідомили, що скорочують або вже скоротили адміністративні витрати, 57 % — домовляються про кращі умови з орендодавцями та власниками нерухомості, 51 % — підвищують ефективність операційної діяльності, 47 % — проходять через скорочення кількості персоналу» [9].

На нашу думку, ці зміни в економіці України вимагають пошуку адекватних засобів і методів організації підприємницької діяльності, орієнтованих на прискорення науково-технічного прогресу, посилення акценту на кінцевого споживача, урахування зростаючої конкуренції та демонополізації і диверсифікації всіх сфер економіки. У країнах з розвинутою ринковою економікою значного поширення на національних рівнях та в міжнародних економічних і правових відносинах набув продаж товарів, послуг і технологій на умовах багаторівневого, або мережевого (сітьового), маркетингу та франчайзингових систем, особливу актуальність такий формат бізнесу набуває в умовах рецесії економіки.

Актуальність упровадження елементів мережевої взаємодії в діяльність українських підприємств визначається поступовим розвитком мережевих систем *(систем сітьової взаємодії: багаторівневого, або сітьового (мережевого), маркетингу та франчайзингових систем)* в Україні, доцільністю застосування зарубіжного досвіду в цьому процесі на шляху подолання кризових явищ в економіці.

Маркетинг, що розглядається як філософія та інструментарій підприємницької діяльності, є результатом теорії і практики різних шкіл. Він розвивався в процесі колективної творчості підприємців, менеджерів, учених різних країн, що діяли в конкретних політичних і соціально-економічних умовах. Зміст і термінологія маркетингу постійно оновлюються, але спочатку вони ув'язуються з процесом обміну, специфікою товарно-грошових відносин, розвитком форм збуту й взаємодією продуцентів зі споживачами продукції, товарів і послуг.

«Тип бізнесу, процвітаючий у важкі часи, — неофіційний бізнес, який забезпечує робочими місцями незалежно від рівня освіти та кваліфікації персоналу» — так характеризують *MLM* Джеймс Дейл Девідсон (радник ООН і президентів США, економічний повірений Джорджа Буша і Біла Клінтона) та його колега і співавтор Лорд Вільям Ріс Могг (член Британської Палати лордів і колишній редактор «*Times of London*», радник деяких найбагатших інвесторів). У своїй книзі «Точний розрахунок: захистіть себе від депресії, що наближається», вони пишуть, що 1990-ті роки згадуватимуть як «декаду процвітання "Tuppenvare", "Avon" та "Amway"» [6].

На думку російського академіка Є. П. Голубкова, конкуренція дедалі частіше відбувається не між новими товарами й послугами, а між альтернативними моделями бізнесу. При цьому як головні двигуни успіху в бізнесі розглядаються нова технологія і знання персоналу. Стратегії досягнення конкурентних успіхів щораз більшою мірою фокусуються не на самій компанії, а на мережах компаній, що здійснюють спільний бізнес [2].

Для маркетингу мережевої (сітьової) взаємодії важливу роль відіграє організаційна структура фірми. Необхідно щоб ця структура позиціонувалася для клієнтів не тільки як відкрита, але й як сучасна, динамічна, така, що адекватно відображає стратегічні установки фірми, орієнтована на споживача та надає можливості для розкриття потенціалу не тільки самої фірми, але й тих організацій і окремих осіб, які з нею взаємодіють, через реалізацію принципів партнерства.

На нашу думку, таким цілям понад усе відповідають сучасні мережеві організаційні структури і ми пропонуємо звернути увагу на модель мережевої взаємодії, яку було розроблено в Упсальському університеті (Швеція) групою вчених під керівництвом Еверта Гамессона [8]. Згідно з цією моделлю, обмін не є прерогативою професійних спеціалістів з маркетингу, у ньому беруть участь споживачі, контактний персонал фірми та її партнери. За

їх участі визначаються ринковий простір і потенційні можливості, що виникають у ньому для компанії. Потім потенційні можливості, вимоги фокусування на споживачах перекладаються мовою необхідних ресурсів з використанням ключових компетенцій і створення мережі співпраці.

Головна ідея і перевага мережевих структур (у нашому випадку багаторівневого маркетингу та франчайзингових систем) — партнерство відмінних один від одного, а тому корисних один одному учасників із специфічними обмеженими ресурсами, що дозволяє досягти синергетичного ефекту на базі добровільного й колективного самообмеження та свого специфічного внеску на користь досягнення результатів, що відповідають інтересам усіх партнерів, які при цьому проявляють і зберігають свої відмінності.

Формування й тенденції розвитку сітьового маркетингу

Багаторівневий маркетинг (англ. *multilevel marketing*, *MLM*, Network Marketing, Multilevel System), або сітьовий (мережевий) маркетинг — це один з видів маркетингу, який забезпечує товарообіг через багаторівневу мережу агентів збуту (дистриб'юторів) фірми-виробника. Кожен з агентів установлює безпосередні контакти з потенційними покупцями та отримує прибуток від безпосередньої реалізації їм товарів. Крім цього, дистриб'ютор отримує прибуток у вигляді додаткових виплат від реалізації продукції всією або частиною підпорядкованої йому та створеної ним власноруч мережі агентів збуту, що стимулює індивідуальне підприємництво й закликає дистриб'юторів працювати професійно. Ця система дозволяє будь-якій людині вести незалежну комерційну діяльність, при цьому соціальне положення, освіта, досвід, стать і вік не мають значення.

На думку таких відомих фахівців, як Джон Каленч, Доріс Вуд, Леон Клементс, Джим Рон, Дон Файлу та Джон Фогг, *сітьовий маркетинг — це маркетингова концепція, що передбачає створення мережевої (багаторівневої) організації, мета якої просувати товари й послуги від виробника до споживача, використовуючи прямий контакт людини з людиною* [5].

Т. Амблер уважає, що сітьовий маркетинг — *це використання персональних контактів як для організації збуту, так і для створення неформальних організаційних структур. Його ще називають багаторівневим маркетингом з метою підкреслити важливість структурних взаємовідносин* [5].

Однак деякі суб'єкти ринку ототожнюють «*сітьовий маркетинг*» (багаторівневий) із забороненою у розвинених країнах практикою «*франтлоудінг*» (*frontloading*), коли нових дистриб'юторів примушують купувати кількість товару, набагато більшу, ніж вони здатні продати. Або коли реальний товар узагалі відсутній чи підміняється якоюсь дрібницею, «сертифікатом», а «прибутки» в результаті цього формуються завдяки внескам нових вербованих членів (організація діє у вигляді піраміди). У розвинутих країнах світу діяльність *MLM*-компаній законодавчо врегульована, наприклад, у США, на відміну від франчайзингу, *MLM*-компаніям забороняється, відповідно до закону, отримання прибутку через обов'язковий продаж товарів та послуг дистриб'юторам. У більшості штатів *MLM*-компанії зобов'язані викуповувати продукцію, яку дистриб'ютори не можуть продати. Щоб уникнути обвинувачень у незаконності набір, що зобов'язаний купити новачок для початку торгівлі, повинен бути недорогим, і цей набір компанія зобов'язана викуповувати назад за ціною не менш 90 % від продажної ціни. Існує так зване «правило 70 %», що гарантує, що продукція продається кінцевим споживачам. Згідно з правилом, 70 % продукції повинні бути продані перед замовленням дистриб'ютором нової партії. У деяких штатах суд може висувати додаткову вимогу, щоб 70 % продукції продавалися кінцевим споживачам, тобто тим людям, які не є дистриб'юторами. Остання вимога дозволяє уникнути завантаження дистриб'юторів.

Таким чином, кожен цент, який надходить у компанію від мережевого маркетингу, повинен поступити, зрештою, від реалізації продукту через роздрібний продаж. За словами провідного фахівця із мережевого маркетингу Дж. Каленча, «Деякі люди плутають фінансові піраміди й схеми Понці із законним багаторівневим маркетингом. *MLM* продають продукцію звичайним споживачам, не жадаючи від останніх додаткової оплати або участі в *MLM*. *MLM* може платити комісійні довгому ланцюжку дистриб'юторів, але комісійні нараховуються за реальний продаж, а не за нових учасників схеми» [5].

У багаторівневому маркетингу, маркетинговий або компенсаційний план є формою оплати праці. Зазвичай дохід дистриб'ютора складається з трьох різних джерел: прибутку від роздрібного продажу, тобто прямого продажу товару замовникам; відсотка від оптового прибутку «гілок» даунлінії («*downline*», «дистриб'ютори знизу» — сформована вами мережа), що відкололися, і премій (бонусів). Роботу різних *MLM*-компаній характеризує спільна риса — рівень винагороди консультанта в них зале-

жить безпосередньо від рівня його особистого продажу та рівня продажу залучених ним новачків. Далі починаються відмінності, які стосуються нюансів системи мотивації дистриб'юторів. Так, кожна *MLM*-компанія розробляє і впроваджує власний маркетинг-план — систему винагород і бонусів за те, що незалежні продавці (консультанти) реалізовують продукцію компанії, залучають у цей бізнес нових розповсюджувачів і навчають їх [5].

Річард По вважає, що сітьовий маркетинг — *це будь-який маркетинговий метод, який дозволяє одним незалежним комерційним представникам приймати на роботу інших комерційних представників і отримувати комісійні з торгових операцій залучених комерційних представників* [6].

Прикладами компаній, що працюють за принципом MLM-маркетингу, на ринку України є: «Емвей» («*Amway*»); «Гербалайф» («*Herbalife*»); «Мері Кей» («*Mary Kay*»); «Оріфлейм» («*Oriflame*»); «Ейвон» («*Avon_Products*»). За даними цих п'яти найбільших компаній, що є членами Української асоціації прямого продажу, у 2006 році, порівняно з 2005 роком, обсяг продажу *MLM*-компаній збільшився на 38 % і склав 339 млн дол. США. Із зазначеними компаніями за результатами 2007 року співпрацювали близько 685 тис. громадян України [5].

За допомогою мережевого маркетингу дистриб'ютори різних фірм реалізують в Україні косметику («*Oriflame*», «*Avon*», «*Mary Kay*», «*Neways*»), побутові мийні засоби («*Amway*»), посуд («*Zepter*», «*Amway*»), мінеральні вітаміни та харчові домішки («*Herbalife*», «*Vision*», «*Vita Max*»), біжутерію («*Beauty Way*», «Золотий дельфін»), водяні фільтри та іонізатори повітря («*Go best*») тощо. Але, як стверджують незалежні експерти, найвигідніше реалізовувати товар, який має лікувально-косметичні властивості, або ж пропонувати послуги, що дають можливість економити гроші. Недарма перші фірми багаторівневого маркетингу, аби забезпечити себе постійними клієнтами, використовували у своїй практиці продукцію, яка певною мірою викликала своєрідну фізичну залежність споживачів від неї [5].

В Україні фірми, які застосовують подібні маркетингові схеми, працюють уже понад 10 років. Більшість із них, як уже зазначалося, не мають офіційних представництв. Про особливості їх діяльності можна довідатись на семінарах, що їх влаштовують для дистриб'юторів, або від агента, який вирішив цілком ненав'язливо втягнути вас у свій бізнес. З близько 10 компаній, що зареєстрували свою діяльність на вітчизняному ринку, виокремити «*Zepter*», «Oriflame», «Avon», «Herbalife», «Neways», «Mary

Kay». Відкриваються представництва «Amway» (товари широкого вжитку) та французько-російської фірми Vision (харчові домішки). «Avon», «Zepter», «Oriflame», «Mary Kay» та «Amway» мають у Києві склади зі своєю продукцією. Утім, існують фірми, що працюють на вітчизняному ринку, які обходяться без цього, і тому дистриб'юторам доводиться самотужки вирішувати проблеми доставки товару з-за кордону.

Проблеми впровадження й розповсюдження системи мережевого маркетингу в Україні залежать від економічного стану в цілому та стану окремих споживачів, типу та класу пропонованої продукції, психологічних і культурних складових, що потребують самостійних досліджень.

Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні

Основою створення франчайзингу стали процеси ускладнення й удосконалення форм і методів збуту внаслідок загострення конкуренції, насамперед у сфері збуту товарів і послуг. Найбільшого поширення франчайзинг як особливий метод збуту товарів та послуг набув отримав у таких напрямках бізнесу, як ресторани швидкого приготування, виробництво прохолодних напоїв і аптечний бізнес.

Привабливість франчайзингу полягає в наявності незаперечних переваг для всіх учасників франчайзингових відносин. Для малих підприємств та індивідуальних підприємців він надає в розпорядження стабільний дохідний бізнес, для відомих фірм і компаній — можливість розширити й усталити свої позиції на ринку. Саме цим можна пояснити неабияке поширення франчайзингу як у Європі, так і в Америці.

Останнім часом у періодичних виданнях з'явилася низка статей, присвячених висвітленню окремих аспектів цього явища, з яких важко скласти цілісне уявлення про таку особливу форму організації бізнесу.

За кордоном найвдаліші спроби дати визначення цьому поняттю було здійснено національними та міжнародними асоціаціями франчайзингу. Наприклад, *Міжнародна асоціація франчайзингу* пропонує таке визначення: «Франчайзинг — це договірні відносини між франшизодавцем і франшизоотримувачем, де франшизодавець пропонує або зобов'язується виявляти постійний інтерес до діяльності франшизоотримувача в таких сферах, як ноу-хау і навчання персоналу, тоді як франшизоотримувач здійснює власну діяльність під спільним фірмовим найменуванням, форматом і / чи

процесом, яким володіє та контролює франшизодавець, і вклав або вкладе суттєві інвестиції у це підприємство із власних ресурсів». У свою чергу *Британська асоціація франчайзингу* визначає франчайзинг як «ліцензію, що надається однією особою (франшизодавцем) іншій особі (франшизоотримувачу), яка: дозволяє або вимагає від франшизоотримувача впродовж строку дії договору здійснювати передбачений вид підприємницької діяльності під найменуванням, що належить або асоціюється з франшизодавцем; дає право франшизодавцю впродовж строку дії договору здійснювати поточний контроль за діяльністю франшизоотримувача; зобов'язує франшизодавця надавати франшизоотримувачу допомогу в здійсненні цієї підприємницької діяльності (щодо організації ведення бізнесу франшизоотримувача, навчання його персоналу, управління тощо); зобов'язує франшизоотримувача впродовж строку дії договору виплачувати франшизодавцю періодичні грошові відрахування за надане право користування франшизою або за товари чи послуги, надані франшизодавцем франшизоотримувачу; не є угодою між основною компанією та її дочірнім підприємством або між дочірніми підприємствами цієї основної компанії чи між фізичною особою і компанією, що ним контролюється» [3].

У період входження України в ринкові відносини об'єкти інтелектуальної власності стають предметом купівлі-продажу, а точніше виникає комплекс пов'язаних із цим майнових прав, що охороняються законом. Договірна передача прав інтелектуальної власності є ефективним засобом упровадження науково-технічних розробок. На цій основі виникли нові види договірних відносин — ліцензійний договір, договір франчайзингу, договір концесії та подібні до них. З усіх видів договірних відносин, заснованих на передачі комплексу виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності, уважаємо за необхідне виокремити франчайзинг як найперспективніший та найефективніший засіб ведення бізнесу.

Спеціальне законодавство, що регулює франчайзинг, виникло в Україні лише 1 січня 2004 року, коли набули чинності Цивільний і Господарський кодекси України, які містять спеціальні норми, присвячені франчайзингу (гл. 75 ЦК України і гл. 36 ГК України). У результаті, окрім нового правового інституту, до вітчизняного законодавства було введено новий термін «комерційна концесія», що започаткувало дискусії стосовно співвідношення таких термінів, як «франчайзинг» і «комерційна концесія». Дискусія, окрім суто наукового, набула також практичного характеру, оскільки дуже часто франшизодавцями в Україні є зарубіжні фірми з країн, національне законодавство яких містить саме термін «франчайзинг».

Тим не менше, слід враховувати, що в законодавстві деяких країн поняття «франчайзинг» і «комерційна концесія» не є цілком тотожними. Якщо, наприклад, у Російській Федерації «комерційна концесія» також розглядається як еквівалент поняттю «франчайзинг», то в таких країнах, як Франція, Португалія, Бельгія і Швейцарія договір «комерційної концесії» є одним з видів «виключних» або «дистриб'юторських» угод. За національним законодавством цих країн під договором комерційної концесії розуміється угода, за якою одна сторона закуповує в іншої сторони товари, виготовлені або придбані останньою, з метою їх перепродажу в межах певної території. Відповідно навіть якщо під час укладення такої угоди разом із правом на реалізацію товару на певній території буде передано право на використання фірмового найменування виробника, може йтися лише про збутовий франчайзинг. Збутовий франчайзинг дійсно досить часто трапляється в практиці (прикладом тут може бути «*Yves Rocher*»), проте існують також інші види франчайзингу: виробничий франчайзинг, що є передачею прав на виробництво і збут під торговельною маркою франшизодавця продукції з використанням запатентованої технології виробництва, матеріалів або похідного компонента продукції (наприклад, виробництво «*Coca Cola*» чи «*Pepsi*»), а також франчайзинг у сфері обслуговування, тобто надання франшизоотримувачем послуг під фірмовим найменуванням або торговельною маркою франшизодавця (наприклад, «McDonald's», «Два гуся», «Піца Челентано»).

Отже, на думку авторів, *франчайзинг в Україні є гібридною формою, яка поєднує елементи ліцензійних угод на право володіння товарним знаком та дистриб'юторських угод, які пов'язані з виключним правом на реалізацію товарів та послуг на договірній основі.*

Тому франчайзинг можна розуміти як пільгове підприємництво, як форму тривалого ділового співробітництва, у процесі якого велика компанія надає індивідуальному підприємцю чи групі підприємців ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами чи надання послуг під торговою маркою даної компанії на обмеженій території, на термін і умовах, визначених договором. Співробітництво між франчайзером і франчайзою відбувається на основі укладеного договору (франшизної угоди), у результаті якої франчайзер надає право франчайзі використовувати товарний знак, знак обслуговування, вивіску та особливо ноу-хау шляхом одноманітної експлуатації і під його контролем. Найбільш комплексною, повно-масштабною і найпоширенішою моделлю франшизи, що виникла в США, є франшиза бізнес-формату, або ділового формату. Бізнес-формат франчайзингу — це договір франшизи, відповідно до

якого франчайзер не лише надає франчайзі весь комплекс виключних прав, тобто ділиться з ним власними методами, способами, мистецтвом ведення комерційної діяльності, але й безпосередньо здійснює підготовку всебічної програми діяльності для франчайзи, допомагає в плануванні поточних операцій, в устаткуванні операційних площ, у створенні транспортної та складської інфраструктури, в оформленні його юридичного статусу. Іноді франчайзер цілком бере на себе будівництво й устаткування торгової чи сервісної одиниці і вручає її франчайзі «під ключ».

Таким чином, бізнес-формат франчайзингу зазвичай означає повне ототожнення «одиниці» з власними фірмовими дистриб'юторськими ланками франчайзера (якщо такі в нього є) щодо «ділових» інтер'єрів одиниці, уніформи службовців та інших елементів оформлення й організації бізнесу. Особливістю франшиз бізнес-формату є довгострокові ділові взаємовідносини, що включають не тільки товари, послуги й товарні знаки, але й сам бізнес-формат у цілому — стратегію і план збуту, інструкції з експлуатації та стандарти, контроль якості й безперервні двосторонні зв'язки. Водночас від франчайзи потрібно, щоб споживач був сповіщений про те, що він обслуговується незалежним підприємством і знав, кому адресувати свої претензії.

Залежно від виконуваних функцій франшизи ділового формату поділяються на три типи: 1) франшизи на переробку (виробництво); 2) франшизи на послуги (сервіс); 3) франшизи на оптову торгівлю (розподіл).

Для компаній франчайзинг — це спосіб поширення бізнесу. Для підприємців франчайзинг — це один зі шляхів стати власником бізнесу. На зростаючих ринках, таких як Україна, франчайзинг є швидким способом навчання підприємців практичним стандартам, що необхідні для ведення прибуткового бізнесу. Існують різноманітні форми франчайзингу. Вибір франчайзингу залежить: від виду господарської діяльності; стабільності франчайзера та його місця на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевої франчайзи. Виокремлюють три основні види франчайзингу — товарний, виробничий і діловий (детальніше про види франчайзингових систем, типові структури та проблеми побудови і функціонування на вітчизняному ринку товарів і послуг див. працю О. В. даннікова «Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні» [3]).

Для вітчизняної економіки франчайзинг сьогодні є відносно новим явищем, тоді як у розвинутих країнах він тривалий час практикувався як засіб забезпечення потреб суспільства в різних послугах.

На сучасному етапі розвитку української економіки дедалі більше уваги приділяють кількісному збільшенню господарюючих суб'єктів, особливо це стосується сектора малого бізнесу. Одним зі шляхів нарощування маси малих підприємств — платників податків до бюджетів різних рівнів — може стати законодавче закріплення ведення бізнесу на умовах франчайзингу.

Розвиток вітчизняного підприємництва, насамперед малого, ускладнений підвищеними комерційними ризиками. Реалізація сучасних бізнес-проектів вимагає від підприємця широких знань менеджменту, маркетингу, фінансів і вміння враховувати особливості проекту. Відпрацьовування ефективної системи бізнесу в кожному конкретному випадку потребують значних витрат часу і коштів.

Організація підприємства на умовах франшизи значно знижує підприємницький ризик, тому що в цьому випадку відбувається використання вже напрацьованого бізнесу, що довів свою ефективність. Таким чином, розвиток франчайзингу може виявитися однією з найефективніших форм підтримки підприємництва, одним з можливих рішень важливої державної задачі.

Система ринкових відносин типу франчайзингу нині інтенсивно формується в Україні. За оцінками, на сьогодні в Україні підписано більше вісімдесяти франчайзингових контрактів, третина яких стосується ринку нафтопродуктів, ще чверть системи *fast food*. Найбільші франчайзери — «Мак Дональдс», «Кодак», «Фуджі», «Білла», «Баскин & Робінс», «Альянс», «Швидко», «Ростикс», «XXI століття», «Uno momento» та ін.

Франчайзинг дедалі ширше використовують під час створення технічних станцій обслуговування автомобілів (наприклад, ЗАЗ-Деу), автозаправних станцій (наприклад «ТНК-Україна», «Лукойл-Україна»), магазинів автомобільних товарів та аксесуарів (мережа магазинів «АТЛ») салонів краси, які іноді працюють не лише під торговою маркою, що створена для салонів краси, але й під торговою маркою, відомою споживачу. Як приклад можна навести торговельну марку «Тіко», під якою працюють автозаправки, супермаркети та салони краси, здійснюється продаж товарів за каталогами. На сьогодні цей вид підприємницької діяльності використовується під час розповсюдження товарів з відомих каталогів «Отто», «Квеллі» та ін.

Успішно розвивають франчайзингову мережу в Україні також фірма «SPAR», російська фірма «1С», українські підприємства ТОВ «Торгова марка Піцца Челентано», мережа ресторанів швидкого харчування «Єврохата» та Асоціація «МакСмак» (до речі, перші в Україні франчайзингові фаст-фуди).

В Україні 29 грудня 2001 року розпочала свою діяльність Асоціація роботодавців у галузі франчайзингу. Завдання цієї організації — представляти інтереси підприємців та їхніх операторів, які використовують франчайзингові договори в державних установах, надавати їм практичну допомогу під час організації та просування на ринку. Одночасно з активною діяльністю на національних теренах Асоціація налагоджує зв'язки з іноземними та міжнародними асоціаціями, вивчає досвід інших країн у франчайзинговій діяльності та нормативні засади останньої.

Стрімке зростання продажу товарів, послуг і технологій на умовах багаторівневого (мережевого) маркетингу та франчайзингових систем, що нарощується майже в усьому світі в умовах рецесії світової економіки, буде характерне й для України, отже, доцільність застосування зарубіжного досвіду в процесі розвитку мережевих систем на шляху подолання кризових явищ в економіці беззаперечна. Однак дуже малоймовірно, що системи «завтрашнього дня» будуть цілком ідентичні тим, що існують сьогодні. За стрімких змін в економіці, коли ідея створення єдиного світового ринку майже стала реальністю, деякі внутрішні аспекти природи мережевих систем перебувають на межі зміни.

Резюме

Розглянуті в розділі теоретичні положення, висновки та методичні рекомендації є важливим підґрунтям для вирішення проблемних прикладних питань щодо практичної реалізації програми продажу товарів та послуг. У результаті розробки оптимальної системи розподілу, орієнтованої на споживача, і визначення організаційної форми каналу учасники маркетингового каналу одержують план дій, реалізація якого повинна привести до створення ефективної системи розподілу, яка відповідає вимогам споживачів та передбачає отримання високого рівня прибутку.

Приділено достатньо уваги питанням управління торговим персоналом. Насамперед розглядаються задачі, що стоять безпосередньо перед персоналом служби продажу, виходячи з того, що головним критерієм оцінки ефективності її роботи є показник ступеня задоволення замовлень споживачів, що розраховується

як відношення кількості замовлень, що надійшли, до кількості відпущених або виконаних.

У розділі розкрито сутність особистого продажу, розглянуто основні його етапи та проблеми організації персонального продажу. Розглянуто теоретичні засади: сутність, типи, основні принципи персонального продажу, представлено процес особистого продажу, особливості організації на ринку України та роль особистого продажу у формуванні сприятливих відносин зі споживачами.

Розкрито проблеми впровадження елементів мережевої взаємодії в діяльність українських підприємств, що визначається поступовим розвитком мережевих систем (систем сітьової взаємодії: багаторівневого, або сітьового (мережевого) маркетингу та франчайзингових систем) в Україні, доцільністю застосування зарубіжного досвіду в цьому процесі на шляху подолання кризових явищ в економіці.

Зростання конкуренції на вітчизняному ринку спонукає підприємців як до вдосконалення вже застосовуваних маркетингових елементів, так і до пошуків нових ефективних прийомів, що у свою чергу веде до зміни структури маркетингу підприємств.

Авторами розглянуто питання створення теоретичних основ проектування каналів розподілу, процесу управління продажем та практичну реалізацію програми продажу вітчизняних підприємств в умовах бурхливого розвитку українського товарного ринку.

У маркетинговій діяльності українських підприємств останнім часом суттєво зросла частка заходів, які передбачають індивідуалізований вплив продавця на покупця, у тому числі прямих поштових розсилок, телемаркетингу, персонального продажу та електронної комерції. І практики, і теоретики бізнесу майже одностайно розглядають зазначені заходи як необхідні інструменти в сучасній боротьбі за формування й підтримання лояльності клієнтів до певної торгової марки або підприємства в цілому.

Розглянуто персональний продаж як складову частину комплексу маркетингових комунікацій, яка повинна забезпечити формування відповідних уявлень про товар і підштовхнути потенційних покупців до його купівлі. З одного боку, це засіб побудови певних взаємовідносин з потенційними споживачами; з другого, безпосередньо збутова операція. Отже, друга складова виходить за межі того, що ми розуміємо під просуванням продукції. Такий підхід визначає всю складність організації та управління персональним продажем.

Достатньо уваги приділено проблемам побудови та функціонування мережевих систем в Україні. Незважаючи на наявність окремих гальмуючих факторів, продаж товарів, послуг і техноло-

гій на умовах мережевого маркетингу та франчайзингових систем в Україні вже успішно розвивається. Дедалі більше вітчизняних підприємців звертаються до формату ведення бізнесу на умовах мережевої взаємодії. Значення цих процесів для української економіки переоцінити складно, для бізнесу — це один з найшвидших і найефективніших способів створення нових незалежних підприємств, об'єднаних у єдину систему, для громадян — можливості розвитку власного бізнесу на базі перевіреної бізнес-моделі, а для держави — ефективний інструмент підтримки середнього, малого та індивідуального підприємництва, створення робочих місць, а отже, і розвитку всієї вітчизняної економіки.

Терміни і поняття

Карта процесу — схема потоків, що виникають під час надходження замовлення від покупця і закінчуються поставкою товару, яка наочно показує, скільки часу витрачається на операції, що забезпечують або не забезпечують збільшення цінності.

Плани збуту — це система показників, які характеризують асортимент, кількість і якість продукції, яку треба поставити в плановому періоді. Вони включають плани реалізації, поставки та відвантаження.

Портфель замовлень — це кількість продукції в асортименті, яка повинна бути вироблена у визначений термін та реалізована споживачам на основі угод.

Послуга — деяка дія, що приносить користь споживачу.

Поставка — продаж продукції оптовим покупцям, торговельним підприємствам — для наступного продажу; промисловим організаціям та підприємствам — для переробки та виробничого споживання.

Потік — це сукупність об'єктів, що сприймаються як одне ціле. Існує як процес на деякому часовому інтервалі і вимірюється в абсолютних одиницях за певний період часу.

Принцип захисту від психологічних невдач передбачає набуття персоналом навичок збереження психологічної рівноваги (самозахисту) за умови небажаного ходу чи завершення переговорів і ґрунтується на розумінні ймовірності відмови потенційних клієнтів, знанні способів ведення бесіди з неврівноваженим співрозмовником тощо.

Ризик постачальника — можливість бракування партії продукції за відбіркового контролю, коли частка дефектних виробів є неприйнятною.

Ризик споживача — можливість прийняття продукції, у якої частка дефектних виробів є неприйнятною.

Системний підхід — методологія наукового пізнання, в основі якої лежить розгляд об'єктів як систем, що дозволяє побачити досліджуваний об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, розкрити його інтегративні властивості, а також внутрішні та зовнішні зв'язки.

Питання для перевірки знань

1. Дайте визначення поняттю «директ маркетинг», «прямий маркетинг».

2. У чому полягає розробка оптимальної системи розподілу?

3. Які особливості та специфіка організації процесу продажу на ринку України? Поясніть вашу позицію.

4. Визначте роль особистого продажу у формуванні сприятливих відносин зі споживачами. Наведіть приклади.

5. Назвіть основні етапи процесу персонального продажу.

6. Які проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні?

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Враховуючи наведену нижче інформацію, пов'язану з оцінками результативності різних торгових представників компанії, які висновки можна зробити щодо торгових представників, які не виконали свої квоти?

а) Торговий представник 1 досяг поставлених перед ним цілей, що стосуються комерційних візитів, телефонних дзвінків

клієнтам і залучення нових клієнтів; відносини з клієнтами хороші; не спостерігається жодних серйозних проблем ні в одній зі сфер діяльності.

б) Торговий представник 2 зробив набагато менше, ніж було заплановано, комерційних візитів; у цілому телефонних контактів багато, проте вони торкалися в основному однієї фірми. Аналіз використання часу засвідчує, що цей торговий представник витрачає занадто багато часу на роботу з однією фірмою. Нових клієнтів дуже мало; усі інші сфери діяльності можна оцінити на «добре» або «відмінно».

в) Торговий представник 3 зробив мало комерційних візитів (значно менше запланованого); телефонних контактів, листів і пропозицій дуже мало (менше запланованого); результати аналізу використання часу свідчать про неефективне його використання цим торговим представником (зокрема, дуже багато часу в нього займає діяльність, пов'язана з обслуговуванням клієнтів); відносини з клієнтами найсприятливіші; одержав від них багато корисної інформації про функціонування придбаних ними товарів.

Відповідь занотуйте.

Вправа 2

Продавців часто називають *торговими представниками.* Дайте письмово визначення терміна «*представник*». Кого саме представляє продавець? Чому так важливо розрізняти групи, які представляють продавці? Яким чином відмінність у тому, кого саме представляють продавці, впливає на управління продажами?

Література для поглибленого вивчення

1. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. — К.: Атіка, 2003. — С. 345—354.

2. *Голубков Е. П.* Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — № 1.

3. *Данніков О. В.* Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні // Маркетинг в Україні. Видання УАМ. — К.: КНЕУ, 2008. — № 5 (51). — С. 62—70.

4. *Пилипчук В. П., Данніков О. В.* Сучасні бізнес-тенденції та розвиток маркетингу вітчизняних компаній // Маркетинг в Україні. Видання УАМ. — К.: КНЕУ, 2008. — № 2 (48). — С. 61—68.

5. *Пилипчук В. П., Данніков О. В*. Формування та тенденції розвитку мережевого маркетингу // Маркетинг в Україні. Видання УАМ. — К.: КНЕУ, 2008. — № 3 (49). — С.40—46.

6. *Ричард По.* Четвертая волна: формирование вашей дистрибьюторской линии. — Издательство «Гранд Фаир», 2001. — С. 272.

7. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент: 12-е изд. — СПб.: Питер, 2006.

8. *Gumesson E.* Relationship Marketing: From 4 Ps to 30 Rs. — Stockholm: Stockholm University, 1993.

9. Дослідження аудиторської компанії Ernst & Young та European Business Association (Європейської бізнес асоціації) «Вплив економічної кризи на українські компанії», яке проводилось з 30 січня 2008 року по 13 лютого 2009 року, за участі 107 провідних українських та іноземних компаній, що працюють в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.eba. com.ua/analytic/tax_legal.html − Last access: 10.03.2008. — назва з титул. екрану.

10. *Куденко Н. В., Шульгіна Л. М.* Дискусійні питання прямого маркетингу // Маркетинг в Україні. Видання УАМ. — К.: КНЕУ, 2008. — № 2 (48). — С. 61—68.

11. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002.

12. *Головніна Н.* Персональний продаж на ринку споживчих товарів: досвід компанії AVON в Україні // Маркетинг и реклама. — 2002. — № 10 (74). — С. 12—14.

13. *Горелая Л.* Эффективное рекламное письмо и его составляющие // Маркетинг и реклама. — 2001. — № 10 (62). — С. 24—27.

14. *Горелая Л.* Оружие с кнопочками, или использование телемаркетинга в рекламной кампании // Маркетинг и реклама. — 2002. — № 11 (75). — С. 20.

15. *Кощеева Е.* Телемаркетинг на основе исходящих звонков: строим себя // Маркетинговые коммуникации. — 2003. — № 2 (12). — С. 40—45.

16. *Ромат Е.* Прямой маркетинг в системе маркетинговых коммуникаций // Маркетинг и реклама. — 2001. — № 10 (62). — С. 16—18.

17. *Руделиус У. и др.* Маркетинг. — М.: ДеНово, 2001.

18. *Теппер Р.* Как овладеть искусством делового письма. — М.: Юнити. — 1994. — 194 с.

19. *Хопкинс Т.* Искусство торговать // Пер. с англ. К. Савельева. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. — 464 с.

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖУ

ТЕМА 1. Оцінка розвитку і результатів діяльності маркетингового каналу. Розробка підходів проведення аналізу витрат системи продажу.
ТЕМА 2. Напрями підвищення ефективності продажу.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви **ЗНАТИМЕТЕ**:*

- методику аналізу збутових витрат;
- методику аналізу показників результативності збутової діяльності;
- методику аналізу впливу збутової діяльності на прибуток підприємства;
- порівняльний аналіз структури збутових витрат;
- оцінку розвитку та результатів діяльності маркетингового каналу;
- розробку підходів проведення аналізу витрат системи продажу;
- напрями підвищення ефективності продажу.

Тема 1

Оцінка розвитку і результатів діяльності маркетингового каналу. Розробка підходів проведення аналізу витрат системи продажу

Моментом збуту вважається відвантаження продукції за межі підприємства, моментом реалізації — надходження грошових коштів на рахунок підприємства.

Обсяг збуту (реалізації) продукції є одним з найважливіших показників роботи підприємства й визначає результати його фінансово-господарської діяльності. Від нього залежить розмір доходів і прибутку. У практиці комерційної збутової діяльності важливе значення має своєчасне й економічно грамотне виконання збутових функцій. Навіть незначні відхилення від запланованих робіт можуть мати негативні наслідки для підприємства. Тому головним завданням аналізу збутової діяльності є виявлення причин відхилень і недоліків у збутовому процесі та їх усунення.

Збутову діяльність підприємства доцільно аналізувати за такими напрямами:

1. Аналіз збутових витрат.
2. Аналіз показників результативності збутової діяльності.
3. Аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємства.

Збутові витрати відображаються торговою націнкою, яка визначається різницею між ціною продажу кінцевому споживачу та ціною, виплаченою виробнику першим покупцем. Торгова націнка, таким чином, дорівнює вартості, доданій у процесі збуту. Для непрямого каналу вона визначається сумою послідовних націнок посередників. Націнка окремого посередника дорівнює різниці між ціною купівлі та ціною продажу:

$$TC = Ps - Pb, \tag{1}$$

де Ps — ціна продажу;

Pb — ціна покупки.

Торгова націнка, як правило, встановлюється або відносно ціни продажу, або відносно ціни покупки й визначається так:

$$TC = \frac{Ps - Pb}{Ps} \quad \text{і} \quad TC = \frac{Ps - Pb}{Pb}. \tag{2}$$

Правило еквівалентності описується співвідношеннями:

$$TC = \frac{TCb}{1 + TCb} \qquad TC = \frac{TCs}{1 - TCs}. \tag{3}$$

Структура й величина націнки залежать від місця посередника в каналі збуту, а також від змісту й об'єму його функціональної діяльності. Торгова націнка, таким чином, є платою за певні функції збуту, що їх здійснює посередник. У тому об'ємі, у якому підприємство-виробник приймає на себе виконання збутових функцій, воно має забезпечити їх фінансування. Порівняльну характеристику збутових витрат для двох непрямих каналах подано в табл. 12.1.

Один з каналів передбачає функціональну діяльність оптових посередників, другий — роздрібних торговців. У непрямому довгому каналі більшість збутових функцій виконують оптові посередники, а витрати, пропорційні об'єму збуту підприємства-виробника, компенсуються торговою націнкою. Організація служби збуту виробника орієнтована на взаємодію саме з оптовими посередниками. Збутові витрати підприємства-виробника характеризуються відносно низьким рівнем постійної складової. Така організація збутової діяльності водночас вирізняється слабким ступенем управління збутом з боку кінцевого споживача й вимагає значних витрат на просування товару.

У непрямому короткому каналі переважна частина функцій, пов'язаних зі зберіганням і доставкою (управлінням запасами й потоками товароруху), а також маркетингових та юридичних функцій здійснює безпосередньо саме підприємство-виробник. Це зумовлює необхідність створення власної збутової мережі (мережі складів), потужніше організованої служби збуту й тим самим визначає високий рівень постійних витрат.

Знання структури витрат для різних каналів збуту дозволяє провести аналіз ефективності їх використання.

Графічно інтерпретацію результатів порівняльного аналізу витрат для двох каналів збуту представлено на рис. 12.1.

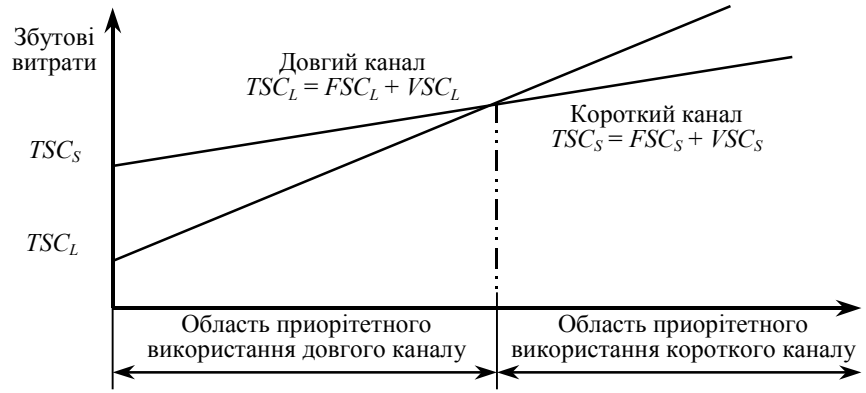

Рис. 12.1. Порівняльний аналіз збутових витрат

Таблиця 12.1

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ЗБУТОВИХ ВИТРАТ

Функції	Канали збуту			
	Непрямий довгий		Непрямий короткий	
	Витрати	Характеристика	Витрати	Характеристика
Планування й формування асортименту	Переважно пропорційні об'єму збуту	Ширший у випадку використання оптового й роздрібного посередника	Переважно фіксовані (значну частину витрат складають постійні витрати)	Ширший і повніший у випадку здійснення роздрібної торгівлі
Доставка		Від підприємства-виробника до оптового посередника: дорожче, якщо здійснює підприємство-виробник Від оптового посередника до роздрібного торговця: дорожче, якщо здійснює роздрібний торговець		Від підприємства-виробника до складів: дешевше, ніж за доставки оптового посередника
Складування-зберігання		Здійснює і управляє оптовий торговець		Здійснює підприємство-виробник
Управління збутом	Фіксовані	Здійснює оптовий посередник (обмежений склад персоналу)	Фіксовані	Здійснює підприємство-виробник (значна кількість персоналу)
Загальні збутові витрати *TSC*	$TSC_L = FSC_L + VSC_L$ $FSC_L < FSC_S$	Значна частка загальних витрат пропорційна об'єму збуту	$TSC_S = FSC_S + VSC_S$ $FSC_S < FSC_L$	Значну частку загальних витрат складають постійні витрати

FSC_L, FSC_S — постійні збутові витрати; VSC_L , VSC_S — змінні збутові витрати

За певного обсягу збуту витрати для обох каналів однакові. За рівної перспективи довгий канал виявляється кращим (ефективнішим) для збуту в обсягу, нижчому за вказаний. І, навпаки, у випадку збуту в обсязі, що перевищує вказаний, ефективнішим виявляється використання короткого каналу.

Таким чином, аналіз ілюструє відоме й перевірене практикою твердження: відносно малі підприємства використовують довгі канали збуту, оскільки обсяги їх збуту недостатні для забезпечення інвестицій, необхідних для організації короткого каналу збуту. Обсяг збуту, за якого витрати використання довгого й короткого каналів рівні, характеризує нижчий рівень ефективності (рентабельності) інвестицій створення власної збутової мережі виробничого підприємства.

Рівень рентабельності для кожного каналу може бути розрахований таким чином:

$$R = \frac{TR - TSC}{TSC}, \qquad (4)$$

де TR — загальна виручка;

TSC — загальні збутові витрати.

Показники результативності збутової діяльності включають аналіз:

- фактичного об'єму реалізованої продукції;
- кількості укладених з покупцями угод;
- кількості повністю виконаних контрактів;
- середньої вартості укладених контрактів;
- коефіцієнту оборотності запасів готової продукції;
- об'єму реалізованої продукції в розрахунку на одного співробітника збутового відділу;
- об'єму реалізованої продукції в розрахунку на одну гривню затрат на рекламу.

До показників результативності збутової діяльності перш за все зараховують об'єм реалізації продукції. Цей показник слід використовувати для аналізу або в натуральних одиницях виміру, або в порівнюваних цінах, щоб виключити вплив цін на зростання об'єму реалізації продукції.

Активність збутової діяльності можна оцінити за кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями.

Зміна середньої вартості одного виконаного контракту показує, як змінилася частка покупців (великих, середніх, малих) у загальному обсязі збуту продукції підприємства. Визначається цей показник шляхом ділення обсягу реалізованої продукції за пев-

ний період на кількість виконаних за цей період контрактів з покупцями.

Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції визначається за формулою:

$$\text{Коб} = \frac{P}{З}, \tag{5}$$

де P — об'єм реалізованої продукції за певний період, тис. грн;

З — середній запас готової продукції за вказаний період, тис. грн.

За допомогою показника об'єму реалізованої продукції в розрахунку на одного співробітника збутового відділу можна оцінити зміну продуктивності праці збутового персоналу.

Показник об'єму реалізованої продукції в розрахунку на одну гривню затрат на рекламу характеризує ефективність збутової реклами.

Аналізуючи результати збутової діяльності, доцільно також розглянути виконання договірних зобов'язань перед покупцями з поставок продукції.

Відсоток виконання договірних зобов'язань (K_d) розраховується за формулою:

$$K_d = \left(\frac{V_d - V}{V_d} \right) \cdot 100\,\%, \tag{6}$$

де V_d — обсяг поставок продукції підприємством за певний період відповідно до укладених угод;

V — обсяг недопоставки продукції за певний період.

Для аналізу можна використати такі показники: об'єм поставок відповідно до укладеної угоди (за звітний місяць і за період з початку року), недопоставки продукції за договорами (за звітний місяць і за період з початку року), відсоток виконання договірних зобов'язань (за звітний місяць і за період з початку року), причини недовиконання договірних зобов'язань.

Збут продукції як складова комерційної діяльності здійснює вирішальний вплив на розміри доходів і прибутку промислового підприємства. Таким економічним категоріям, як збут і прибуток, у розвинутих країнах ринкової економіки приділяють значну увагу. Відомо, що прибуток залежить не тільки від кількості реалізованої продукції, але й від частки постійних витрат підприємства. Тому для економіки розвинутих країн Заходу характерне виокремлення із загальних витрат на виробництво і збут продукції по-

стійних, а також змінних витрат. Це характерно для тих країн, де використовується система обліку затрат «директ-костінг». У цій системі собівартість продукції визначається тільки за змінними витратами. Інші витрати зараховуються на прибуток чи збиток підприємства.

Прагнучи збільшити свій прибуток, підприємці особливо ретельно вивчають можливості зниження загальної суми постійних витрат. До постійних витрат, як правило, належать: амортизаційні відрахування, оренда, заробітна плата управлінського персоналу.

Змінні витрати — це пряма заробітна плата, матеріальні затрати, частина накладних витрат, що змінюється пропорційно об'єму виробленої та проданої продукції.

Характер «поведінки» цих видів витрат може відрізнятися від правил пропорційної зміни їх разом з об'ємом виробництва та збуту. Вони можуть і випереджати зростання випуску продукції, і відставати від нього. Але елемент непропорційності прийнято не брати до уваги, оскільки питома вага витрат, що не підлягають цим правилам, невелика.

Використання у внутрішньому аналізі підприємства поділу виробничих і збутових витрат на постійні й змінні, а також критерії маржинального прибутку, точки беззбитковості підприємства дозволяють встановити кількісну залежність між величиною прибутку та об'ємом збуту, рівнем цін, структурою асортименту продукції, витратами на рекламу й вирішити ряд інших задач.

Постійні витрати в сумі з прибутком від реалізації називаються маржинальним прибутком (R_m):

$$R_m = R + E, \tag{7}$$

де R — чистий прибуток від реалізації продукції;

E — постійні витрати підприємства.

Маржинальний прибуток можна представити також як перевищення виручки від реалізації над величиною змінних витрат:

$$R_m = S - V, \tag{8}$$

де S — виручка від реалізації продукції;

V — змінні витрати підприємства.

Питомий маржинальний прибуток — це перевищення питомої ціни продажу (P) над величиною змінних затрат на одиницю продукції (V_{mp}):

$$R_{mp} = P - V_{mp}. \tag{9}$$

У країнах Заходу з метою аналізу також широко використовуються такі поняття, як точка беззбитковості, точка рівноваги продажу чи точка критичного об'єму продажу. Усі ці поняття аналогічні.

Точку беззбитковості можна розраховувати за формулою:

$$T_b = \frac{V_p}{P - V_{pc}}, \tag{10}$$

де V_p– постійні витрати;

P — продажна ціна;

V_{pc} — питомі змінні витрати.

Графічно інтерпретацію точки беззбитковості подано на рис. 12.2.

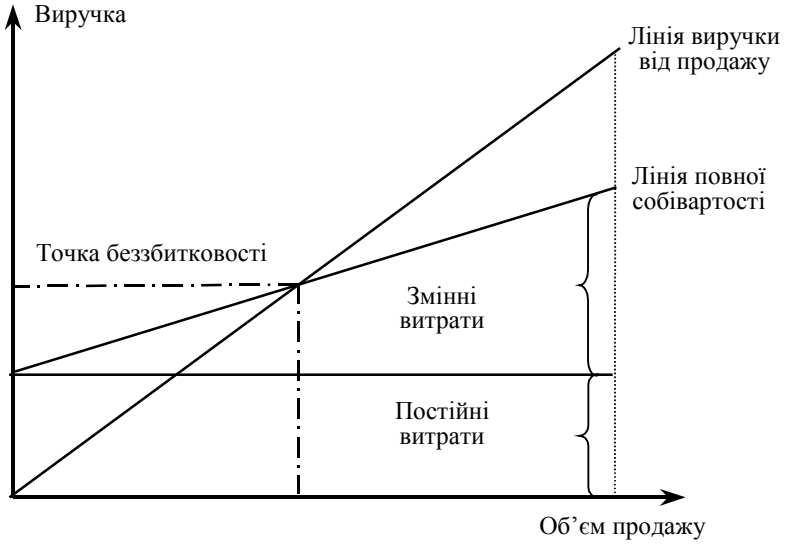

Рис. 12.2. Точка беззбитковості підприємства

У ряді випадків економічна ситуація на ринку примушує підприємства скорочувати виробництво й збут продукції. Як відомо, попит на товари конкретного підприємства може бути визначений за формулою:

$$D_i = V_i D_t, \tag{11}$$

де V_i — ринкова частка i-го підприємства;

D_t — загальний ринковий попит на даний товар.

У випадку скорочення загального ринкового попиту попит на товар підприємства теж матиме тенденцію до зниження. У таких умовах підприємство має визначити показник безпеки комерційної діяльності — визначити, на яку суму можна зменшити збут товарів і виручку від реалізації, не виходячи із зони прибутку. Водночас підприємство має вживати заходи, направлені на збільшення своєї ринкової частки, до яких належать: розробка нової цінової політики, вдосконалення виробництва, модернізація та покращення якості виробів й ін.

Показник безпеки комерційної діяльності (запас фінансової міцності) — сума, на яку підприємство може собі дозволити зменшити виручку від реалізації, продовжуючи отримувати прибуток.

$$S_c = R - R_b. \tag{12}$$

Або ж у відсотках:

$$S_c = \frac{R - R_b}{R} 100\ \%, \tag{13}$$

де R — очікувана виручка від реалізації продукції;

R_b — точка беззбитковості.

Важливими факторами в конкурентній боротьбі за замовника-споживача між організаціями є рівень виробничо-технологічного потенціалу цих організацій; здатність адаптуватися в умовах науково-технічного прогресу; використання міжнародних стандартів; повне задоволення вимог замовників.

Зрештою, в умовах невизначеності й ризику ринкової економіки проблема не в тому, щоб виробити продукцію, а в тому, щоб її продати, тобто організувати ефективний збут, який передбачає облік купівельної спроможності споживача, інфляції, кон'юнктури ринку; прийняття оптимальних організаційно-технічних рішень, критеріями яких є такі показники, як строки виконання робіт, їх вартість, обмеження в ресурсах, враховуючи сучасні досягнення у виробництві.

Аналіз результатів маркетингової діяльності фірми має на меті з'ясування ефективності збуту її продукції. З метою підвищення ефективності збутової діяльності організацій необхідно здійснювати дослідження загальних умов збуту продукції. Для цього використовують фінансові звіти фірми, а також дані щодо обороту з продажу продукції, розподілу продажу за регіонами, результатів діяльності збутового апарату, регулярності надходження замов-

лень, завантаження портфеля замовлень, способів продажу, стану товарних запасів тощо.

Комплексно рекомендовані заходи покликані вдосконалити процес планування й реалізації збутової політики підприємства та збільшити загальні обсяги збуту.

Тема 2 Напрямки підвищення ефективності продажу

Наявність розгалуженої збутової мережі, високі темпи товарообігу є певною гарантією ефективного збуту продукції фірми. При цьому беруться до уваги чисельність зайнятих співробітників (чим більше, тим краще), рівень компетентності в технічній та комерційній сфері діяльності, динаміка обсягу продажу за останні п'ять років.

Можна визначити, які ж критерії слід враховувати керівництву підприємства, вибираючи дилера чи торгового посередника.

1. Фінансове становище.

Безперечно, широкі фінансові можливості, стійке фінансове становище, досвід у веденні справи в даній сфері бізнесу свідчать на користь потенційного агента.

2. Організація та основні показники збуту.

Наявність розгалуженої збутової мережі, високі темпи товарообігу є певною гарантією ефективного збуту продукції фірми. При цьому беруться до уваги чисельність зайнятих співробітників (чим більше, тим краще), рівень компетентності в технічній та комерційній сфері діяльності, динаміка обсягу продажу за останні п'ять років.

3. Збут якої продукції здійснює посередник?

Це питання потребує ретельного аналізу показників «м'якої» якості робіт, які виконує посередник. Скажімо, інколи доцільно довірити збут своєї продукції фірмі, що торгує товарами конкурентів, перевагу слід надавати посередникам, які вже займаються збутом продукції вашого підприємства. Ще один плюс на користь посередника — висока якість виробів, послуг, які він реалізує.

4. Загальна кількість товарів та виробів різних фірм, які продає посередник.

Якщо таких товарів багато, то перш ніж обрати цього посередника, слід переконатися, що виробам вашого підприємства буде приділено достатньо уваги.

5. Репутація дилера.

6. Охоплення ринку:

• у географічному розрізі слід уникати дублювання своєї збутової мережі та конфліктів між дилерами;

• у галузевому розрізі збутова мережа дилерів повинна охоплювати основні групи споживачів;

• періодичність отримання замовлень — чим рідше надходять замовлення, тим менша ймовірність збереження своєї присутності в бізнесі.

7. Запаси та складські приміщення.

Головне — це готовність у будь-який момент здійснити поставку продукції споживачеві. Мається на увазі, що товар у будь-який момент повинен бути повністю укомплектований. Запаси слід підтримувати на рівні, необхідному для регулярного постачання споживачів. Крім того, складські приміщення мають бути оснащені всім необхідним для обробки вантажів.

8. Управління продажем.

Упевнене лідерство у своїй сфері завжди є гарантом успіху. Отже, один з напрямів вивчення спроможності дилера — оцінка його агресивності на ринку.

Вибір певного маркетингового каналу або форми реалізації продукції залежить від багатьох факторів і здійснюється на основі економічних критеріїв — порівняння обсягу реалізації з витратами на створення й функціонування каналу, з погляду можливостей контролювати діяльність каналу розподілу й адаптувати його під збут нових продуктів або під роботу на нових умовах. Існують певні оптимальні співвідношення між обсягами реалізації та кількістю покупців, клієнтів. Очевидно, що в разі, якщо в керівництва певного підприємства є можливість оптимізувати кількість клієнтів за обсягами товарів, що ними закуповуються в підприємства в цілому і за окремими каналами зокрема, це слід зробити. (Така ситуація існує, коли попит на продукти підприємства перевищує можливості його товарного покриття і є можливість оптимізувати кількість клієнтів.) Методику такої оптимізації на основі закону Парето, або закону 80/20, проілюстровано на рис. 12.3.

Підприємство за результатами збуту, скажімо, за рік, ранжирує своїх клієнтів за обсягами закупівель. На полі графіка наноситься точка, що пов’язує першого клієнта, який зробив найбіль-

ші закупівлі, з процентною величиною цих закупівель (від 100 %). Далі наростаючим підсумком наносяться точки для всіх інших клієнтів. У результаті виходимо на точку 100, що характеризує 100 % закупівель, зроблених 100 % клієнтів. Вихід на неї здійснюється по одній з кривих типу 1, 2, 3, 4. Якщо всі клієнти закупили однакову кількість продуктів, то точки 0 і 100 сполучає пряма лінія (5). Найкрутіша лінія (1) виходить у разі, коли невелика кількість клієнтів закуповує левову частку продуктів. Варіанти, що тяжіють до прямої лінії, є найнадійнішими (роль кожного клієнта в загальному обсязі закупівель незначна), але водночас — найдешевшими, складнішими в організаційно-технічному плані. Дійсно, треба мати розширені штати збутовиків, бухгалтерів для укладання договорів про поставки, відстежування відвантаження товарів, оплати рахунків і т. п. Варіанти, що тяжіють до лінії і не володіють такими недоліками, але є найменш надійними, оскільки збут залежить від незначної кількості клієнтів. Оптимальним, за Парето, вважається варіант, коли в середньостатистичному плані 20 % клієнтів закуповують 80 % товарів.

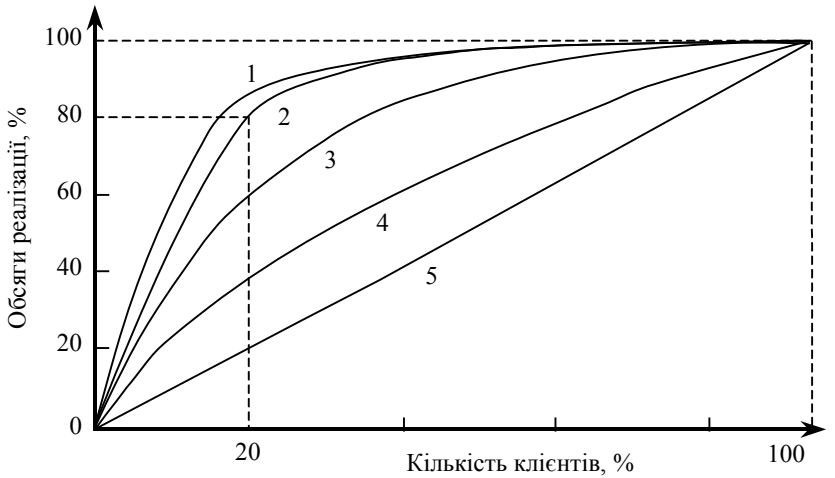

Рис. 12.3. Оптимізація кількості клієнтів

Логістика

Для ефективної поставки товарів у маркетингових каналах потрібна кількість продукції повинна бути своєчасно доставлена в пункт призначення, указаний споживачем. Логістика, або управ-

ління ланцюжком поставок, — терміни, що широко використовуються під час опису управління потоком товарів і послуг, а також пов'язаної з ними інформації, що рухаються з пункту виробництва в пункт споживання.

Ланцюжок поставок включає постачальників і клієнтів, з якими пов'язана діяльність будь-якого комерційного підприємства, створення складних корпоративних спільних підприємств і посилювання вимог, і закінчуючи попитом на готову продукцію з боку кінцевого споживача.

Ціноутворення

Одна з найпоширеніших причин незадовільних обсягів продажу товару — невідповідність роздрібних цін задекларованому позиціюванню. Занижена ціна може як ослабити інтерес у роздрібних торговців при роботі саме з товаром (зменшується їх маржа), так і застерегти кінцевих споживачів від покупки даного товару (занижена, порівняно з очікуваною, ціна часто асоціюється з низькою якістю товару). У більшості випадків оптовий або роздрібний торговець із власної волі не стане знижувати оптові або роздрібні ціни. Зазвичай це відбувається під впливом ззовні, тобто в результаті наявності на ринку значної кількості аналогічного товару від інших постачальників. Іноді постачальник сам також може бути причиною зниження роздрібних цін на свій товар. Це відбувається в тому випадку, коли компанія-постачальник не контролює, через яких дистриб'юторів, у які роздрібні точки поступає її товар. У результаті одному й тому самому магазину пропонується товар від одного постачальника, але через різних дистриб'юторів. Перемагає той, хто пропонує нижчу ціну. Наступає момент, коли в партнерів у каналах збуту інтерес до даного товару зникає, тому що вони перестають на ньому заробляти. У результаті виробник втрачає партнерів, а іноді й канал збуту.

Аналіз і контроль

Для забезпечення ефективного збуту необхідні аналіз і контроль. Насамперед необхідно налагодити контроль за роздрібними цінами й аналіз дій конкурентів. Крім того, необхідно систематично відслідковувати, як товар представлений у місцях роздрібних продажів. Особливу увагу потрібно приділяти контролю за діяльністю партнерів: чи додержуються вони даних рекомендацій виробника; чи не здійснюють поставки на території, віддані ін-

шим дистриб'юторам, створюючи тим самим передумови до демпінгу; чи не шкодять своїми діями іміджу постачальника в місцях роздрібних продажів; чи дотримуються рекомендованого рівня роздрібних і оптових цін.

Отже, можна виокремити п'ять основних елементів, від яких залежить ефективність системи збуту. Це — **стратегія, партнери, ціноутворення, логістика і контроль**.

Якщо компанія приділяє належну увагу всім п'яти елементам, то збут налагоджений ефективно. Ігнорування або недостатня увага до будь-якого з елементів дає привід уважати, що систему збуту на підприємстві необхідно вдосконалювати. Описані вище елементи для наочності можна зобразити графічно (рис. 12.4) у вигляді «зірки ефективності». На рис. 12.4 показана ситуація, коли компанія приділяє достатню увагу всім п'яти ключовим елементам. У цьому випадку всі п'ять вершин рівновіддалені від центру «зірки».

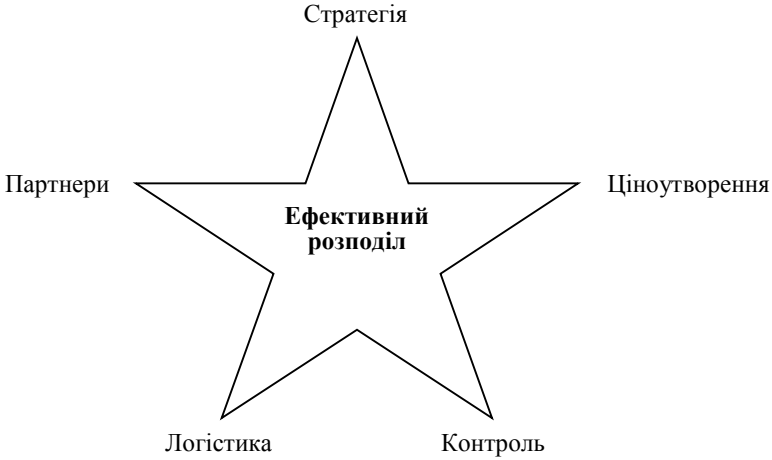

Рис. 12.4. Елементи системи збуту

Розглянемо ситуацію, коли компанія приділяє недостатньо уваги якому-небудь елементу збуту, наприклад, партнерам. Припустимо, компанія працює з усіма існуючими, а не з ретельно відібраними партнерами (якщо йдеться про оптимізацію дистрибуції або ж компанії поки не вдається знайти «ідеальних» партнерів). Тоді графічний промінь «партнери» на зображенні «зірки» буде або дещо меншим за інші або взагалі зникне (рис. 12.5, б).

У даному випадку залишилося тільки чотири графічні вершини. Після зникнення однієї з них відбулася деформація центра «зірки», порушилося графічно «ідеальне» розташування «ефективної дистрибуції». Це не значить, що система збуту не буде працювати. Насправді, якщо відбуваються якісь продажі, та ще й із залученням посередників, то деяка дистрибуція все-таки існує. Але, судячи з графічного зображення, у цьому випадку система збуту далека від ідеалу, отже, працює неефективно.

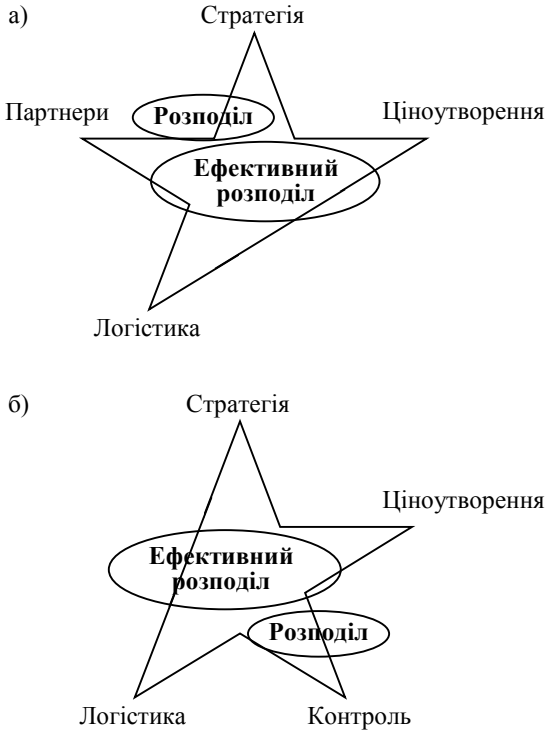

Рис. 12.5. Можливі варіанти розвитку системи збуту

Графічне зображення системи збуту дозволяє виявити перекоси в ключових елементах. Наприклад, в описаній вище ситуації, де надавалося мало уваги відбору партнерів, на малюнку цей недолік дистрибуції з'явився між «ціноутворенням» і «контролем». Тобто за ситуації, коли партнери — випадкові оптовики або нелояльні дистриб'ютори, їх зацікавленність у товарі, а отже, і обсяги продажів, сильно залежатимуть від величини маржі оптови-

ків, що працюють з товаром, і від ефективності контролю виробника за діями оптовиків.

Якщо ж, наприклад, у компанії слабкою ланкою є контроль, то це також позначиться на ефективності дистрибуції (рис. 12.5, а). Графічно центр «зірки» зміститься в сектор між «стратегією» і «партнерами». Це означає, що тепер ефективність збуту багато в чому залежатиме від того, наскільки грамотно виробник визначив канали збуту й наскільки правильно підібрані партнери.

Формування каналів розподілу

Під час формування каналів розподілу особливу увагу приділяють ефективності функціонування створеної системи загалом та прибутковості кожного учасника маркетингового каналу.

Мета цих кроків — точний опис ринку та ідентифікація каналів, що функціонують у його структурі. Аналіз джерел вторинної інформації та проведення досліджень мають надати первинну картину стану систем розподілу, але вони потребують уточнення та доповнення з фахівцями передньої ланки (спеціалістами ритейлу або менеджерами з продажів). Слід мати на увазі, що досягнути абсолютної поінформованості досить важко, особливо в реаліях українського ринку.

Чим мінливішим, неоднорідніше, бурхливішим і невизначеним виявляється середовище роботи каналу, тим жорсткіше необхідно контролювати поведінку учасників каналу. Проте існує також потреба в гнучкості й пристосованості до швидко змінюваного ринкового середовища, і вона суперечить потребі в контролі. Таким чином, у каналах, що функціонують у складному й динамічному середовищі, існує постійна напруга.

Щоб визначити, яким чином зовнішні умови можуть обмежити свободу вибору фірм, необхідно ретельно розглянути кожний з таких чинників:

- галузева концентрація;
- макроекономічні показники;
- існуючий і прогнозований стан технології;
- ступінь контролю або відсутності контролю та існуючі тенденції;
- перешкоди для виходу на ринок;
- поведінка конкурентів;
- ступінь прихильності кінцевих споживачів;
- географічний розподіл кінцевих споживачів;
- етап життєвого циклу товару;
- ступінь різноманітності й коливань, існуючих на ринку.

Рис. 12.6. Алгоритм розробки системи розподілу

Для виконання 3—4 кроків необхідно витратити чимало зусиль на виявлення принципів формування маркетингових каналів конкурентів. Вихідні дані можна отримати шляхом проведення семінарів, дослідження фокус-груп та інтерв'ю з окремими особами, які мають зв'язок з формуванням каналів. Особливу увагу слід приділяти тому, як окремим гравцям ринку вдається підтримувати рівень прибутку й тенденцію до підвищення витрат у галузі.

Під час здійснення аналізу та оцінки існуючих каналів (5—6 кроки) варто застосовувати порівняльний аналіз задля запровадження бенчмаркінгу — упровадження ефективних технологій збуту, що використовують оператори ринку, для розробки або реформування власної системи розподілу.

Під час виконання кроків 7 та 8 усю увагу приділяють вивченню побажань кінцевих споживачів щодо елементів обслуговування незалежно від торговельних точок, де вони отримуватимуть товари та послуги фірми. На цьому етапі визначаються чотири основні категорії елементів обслуговування:

1. Обсяг партії (окрім грошового еквівалента потенціальної покупки, визначається, який вид закупок притаманний споживачеві — одиничні або множинні?).
2. Децентралізація ринку (чи потребує кінцевий споживач таких зручностей, як територіальна близькість, інформаційна й технічна підтримка або він більше схиляється до значних відстаней і замовлень товарів за телефоном).
3. Час доставки та очікування.
4. Номенклатура й асортимент продукції.

Якщо на 8 етапі об'єктом дослідження є споживач, то дослідження на 9 кроці мають бути спрямовані на вивчення канальних систем у галузі відносно визначених споживацьких груп та їх характеристик. Однак варто приділяти увагу елементам обслуговування не тільки в певній галузі, але й брати до уваги різні галузі, що схожі до досліджуваної за переліком ознак.

На 10 етапі необхідно зосередити увагу на тому, як пристосувати характеристики, що були отримані в результаті аналізу статистичних даних, до певних торговельних точок, як це було зроблено на попередньому етапі. При цьому найчастіше необхідно провести опитування осіб, які добре знайомі з торговельними точками, подібними до тих, що були обрані в кожному конкретному випадку. Під час проведення подібної перевірки негативний результат не повинен сприйматися як остаточний. Проте відповідні припущення потрібно зробити для кожної торгової точки, що характеризується таким поєднанням властивостей, яке неможливо представити або ризиковано намагатися здійснити.

Потім необхідно перерахувати всі види діяльності, виконання яких гарантує надання послуг відповідним сегментам низкою реально функціонуючих торгових точок. Торгові точки не функціонують відособлено, вони являють собою кінцеві пункти систем розподілу. Уся система розподілу орієнтована на досягнення бажаного результату. І в тому випадку, коли зусилля виявляються дуже серйозними, незалежно від того, яка допомога потрібна в даному випадку, краще відмовитися від такої системи під час виконання цього кроку процесу.

Діяльність з розподілу (маркетингові «потоки») або ряд функцій, що виконуються учасниками каналу, забезпечує надання послуг кінцевим споживачам. Нижче перераховано вісім основних маркетингових потоків, хоча цей перелік можна змінити для повнішої відповідності особливостям кожної конкретної галузі. Кожний потік пов'язаний з певними витратами на надання послуг, потребу в яких випробовують кінцеві споживачі (табл. 12.2).

Таблиця 12.2

МАРКЕТИНГОВІ ПОТОКИ ТА ВИТРАТИ, ЩО З НИМИ ПОВ'ЯЗАНІ

Маркетинговий потік	Пов'язані з ним витрати
Фізичне володіння	Зберігання й доставка. Витрати на підтримку товарних запасів
Право власності	Витрати на особисті продажі, рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, а також на виготовлення рекламних матеріалів
Стимулювання збуту	Згаяний час і витрати на юридичне оформлення
Переговори	Витрати, пов'язані з гарантією ціни і якості, страхуванням, установкою, ремонтом, а також післяпродажним обслуговуванням
Ризик	Умови кредитування, терміни й умови продажу
Фінансування	Витрати на обробку заявок
Замовлення	Витрати на отримання платежів і списання безнадійних боргів
Оплата	

Під час виконання 11 кроку необхідно описати всі цілеспрямовані та нецілеспрямовані задачі та обмеження і сформувати три різних варіанти системи розподілу:

1) «ідеальну» систему (орієнтовану на споживача);
2) існуючу систему;

3) «регульовану» керівництвом систему (тобто «ідеальну» систему, реорганізовану з урахуванням адміністративних задач та обмежень).

Ідеальна система — це той еталон, з яким необхідно порівнювати інші системи. Це система або комплекс систем, які за належного управління забезпечать задоволення потреб кінцевих споживачів. Це поняття — синонім загального управління якістю. Тому, якщо регульована керівництвом система не відповідає ідеальній, висновок очевидний: керівництво готове пожертвувати задоволенням потреб клієнтів (якістю) заради виконання інших задач або збереження певних обмежень. Незважаючи на те що подібне відхилення може бути виправданим, керівництво повинне йти на такий компроміс тільки за повного усвідомлення пов'язаних з ним ризиків. Можливі наслідки такого рішення полягають у тому, що в разі створення конкурентами якоїсь альтернативної системи, що дзеркально відображає ідеальну, становище компанії на ринку може значно погіршати.

На 12 кроці здійснюється порівняння цих систем, а також проводиться аналіз «невідповідностей» (так званий *GAP*-аналіз) (рис. 12.7).

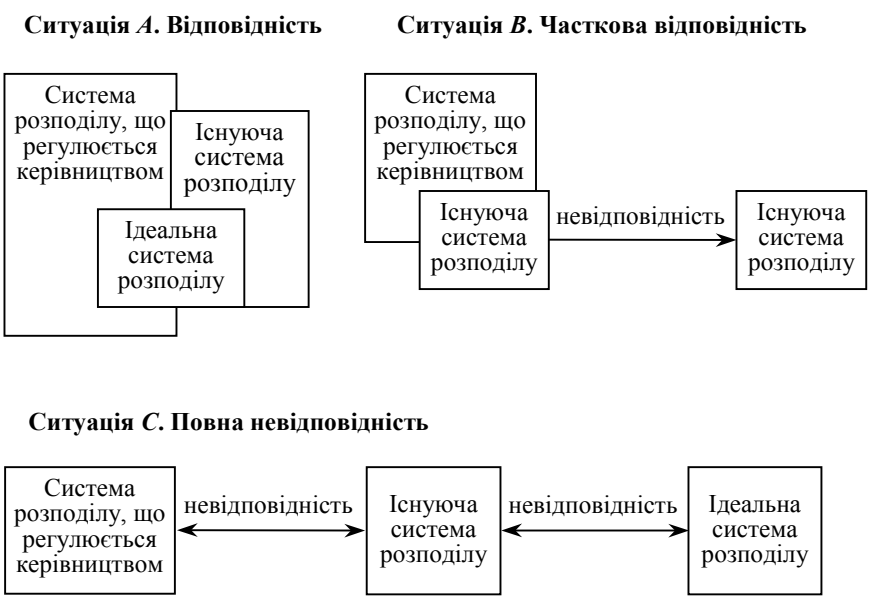

Рис. 12.7. Результати проведення аналізу невідповідностей

У першому випадку («відповідність») існуюча, «регульована» керівництвом та ідеальна системи дуже схожі одна на одну. У цьому випадку керівництво знає, що існуюча система, з погляду її організації, «відповідає прийнятим нормам», оскільки вона володіє потенційними можливостями для задоволення вимог кінцевих споживачів. Проте, якщо кінцеві споживачі часто виражають незадоволеність існуючою системою, керівництво знає, що проблеми системи пов'язані не з її структурою, а з методами управління цією системою. При цьому претензії слід висувати виконавцям, а не самій структурі.

У ситуації *B* «часткова відповідність» існуюча й регульована керівництвом системи дуже схожі між собою, але істотно відрізняються від ідеальної. Цей результат свідчить про те, що задачі й обмеження, що ініціюються керівництвом, приводять до виникнення невідповідностей. Отримання такого висновку свідчить про необхідність проведення ретельного аналізу обґрунтованості задач і обмежень, який виконується на 13 кроці. На цьому етапі всі задачі й обмеження слід представити на розгляд службовцям компанії та особам, які не працюють у ній, для отримання оцінки переконань і уявлень керівництва.

Завершальний крок описового процесу полягає в урегулюванні ідеальної системи розподілу (з кроку 10) низкою задач і обмежень, збережених або схвалених керівництвом після закінчення кроку 13. (Службовці компаній завжди відстоюватимуть деякі зі своїх найсильніших переконань. Проте вони повинні дійти згоди з цих питань, а також щодо того, з якими основними конкурентними силами й чинниками зовнішнього середовища може зіткнутися їхня компанія). Отримана в результаті система розподілу передбачає ретельне планування способів упровадження, оскільки результат подібного об'єднання — «оптимальний» або найсприятливіший маркетинговий канал для фірми, де враховуються всі дані, одержані під час дослідження. «Оптимальна» система розподілу може бути неідеальною, проте вона максимально відповідатиме прийнятим керівництвом стандартам якості (тобто задовольняти вимоги кінцевих споживачів), результативності, ефективності та пристосованості. Якщо оптимальна система не збігається з ідеальною, вона, як і раніше, залишає компанію вразливої для конкурентів, які формують систему розподілу, орієнтовану на клієнтів. Однак існує висока вірогідність того, що оптимальна система буде значно орієнтованішою на ринок, ніж існуюча система розподілу.

Для забезпечення впровадження оптимальної системи рекомендується виконати такі дії.

1. Заручитися довірою всієї організації. Право голосу й участі в 14-етапному процесі необхідно надати всім основним підрозділам і рівням.

2. Знайти енергійного лідера для управління процесом змін. Такий лідер повинен володіти впливом, користуватись довірою, мати навички організаційної роботи і, що найважливіше, бути цілеспрямованим.

3. З'ясувати, причому якнайшвидше, який виконавець або група виконавців в організації відповідає за канали. Створення оперативних груп, що складаються з лідерів різних структурних підрозділів, допомагає заручитися їхньою підтримкою, якщо вони беруть участь у процесі від самого початку.

4. Підхід, що використовується, повинен справді враховувати інтереси покупців, оскільки в цьому випадку дуже важко заперечувати проти одержаних результатів, якщо не хочеш виглядати супротивником задоволення потреб клієнтів. Проте необхідні терпіння й наполегливість, оскільки процес перетворення в оптимальну систему не буде швидким, враховуючи традиційні уявлення, під впливом яких зазвичай ухвалюються рішення про структуру каналу.

5. Необхідно переконатися в тому, що незалежно від того, як виглядатиме пропонована система, існує вбудований у її конструкцію механізм, який дозволяє організації підтримувати зв'язок з кінцевими споживачами її товарів або послуг.

6. Торговим підрозділам і керівництву вищої ланки необхідно спільно розробити ділову ситуацію (де буде вказана величина альтернативних витрат, можливі переваги, а також об'єм ресурсів, необхідних для впровадження певної системи розподілу). Крім того, керівництво повинне наперед підготуватися до витрат часу й ресурсів, неминучих у разі виникнення критичних ситуацій під час упровадження системи.

7. Необхідно розробити ефективний план (з вказівкою видів діяльності, основних елементів і ключових взаємозв'язків, необхідних для відповідних зусиль), якого дотримуватимуться особи, відповідальні за дії, необхідні для початку процесу, а також вимір результатів (показники успіху та невдач, а також елементи випадковості.)

8. Необхідно розробити, пояснити й привести в дію процедури контролю за внесенням змін, включаючи «кімнати для обговорень», а також засоби комунікації та навчання.

9. Принаймні один керівник вищої ланки повинен виступати в ролі інспектора, учасника, вчителя, ентузіаста, а також полегшувати виконання задач (наприклад, за рахунок усунення перешкод).

Зазначений алгоритм можна використовувати для розробки й реалізації маркетингової політики і стратегії розподілення, а також збуту / продажу як промисловими підприємствами-виробниками, так і торговими посередниками.

Резюме

Пристосовуючи збутову мережу й сервісне обслуговування до та після покупки товарів до запитів споживачів, підприємство-виробник підвищує свої шанси в конкурентній боротьбі.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції вихідною точкою систем управління збутом є їх націленість на забезпечення завоювання й збереження організацією бажаної частки ринку й досягнення переваги над конкурентами.

Маркетингова діяльність з метою дослідження бажаного рівня збуту на різних ринках повинна здійснюватися в межах єдиної обраної концепції. Така концепція будується на визначенні потреб і реальних споживчих оцінок асортименту та якості товарів і визнанні необхідності пристосування виробництва й збуту до цих потреб і оцінок, при чому краще й ефективніше, ніж це роблять конкуренти.

У системі маркетингу організації збутової діяльності відводиться особливе місце. Це пояснюється тим, що тут концентрується результат маркетингової, виробничої й усієї іншої діяльності підприємства. Тому й увага до процесів та форм реалізації товарів має бути якнайпильнішою, відповідати стратегічним цілям підприємства. Удосконалення маркетингової політики розподілу дозволить запропонувати споживачеві вищий рівень обслуговування й розширити відповідний ринковий сегмент. Загалом — це період діяльності підприємства, на якому воно підбиває остаточні підсумки щодо доцільності обраної маркетингової стратегії, а отже, одержує дохід та прибуток.

У теорії і практиці маркетингу існує значна кількість підходів до вибору найприйнятнішого каналу збуту продукції. Водночас усі вони мають загальну стратегію, яка полягає в такому: визначаються параметри, за якими оцінюються та порівнюються майбутні посередники (партнери), а також метод оцінювання, розробляється послідовність (алгоритм) вибору потенційного партнера в системі збуту підприємства, проводяться дослідження та здійснюється аналіз доцільності майбутнього каналу розподілу. Але робота з оцінювання посередників на цьому не завершується. Відповідну оцінку збутової діяльності посередників необхідно давати постійно. Як метод порівняння використовують метод середньої бальної оцінки і метод аналізу досягнутих посередником економічних результатів у збутовій діяльності.

З погляду виробників і постачальників діяльність посередників, а отже, каналу розподілу, можна оцінити за такими показниками:

- вклад посередників в організацію продажу;
- участь в отриманні прибутку;
- компетентність, готовність до залагодження конфліктів;
- здібність до швидкої адаптації та умов ринку;
- внесок в економічне зростання підприємства;
- рівнем задоволення споживачів;
- виконання встановленої норми реалізації продукції;
- підтримка середнього рівня товарних запасів;
- співробітництв з підприємством у виконанні програми зі стимулювання збуту.

Такий підхід до аналізу ефективності каналу розподілу дасть можливість знизити ризик збутової діяльності підприємства та підвищити її ефективність.

Терміни і поняття

Активність збутової діяльності — оцінюється кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями.

Аналіз невідповідностей (*GAP*-аналіз) — загальна концепція аналітичного підходу до процедури розгляду невідповідностей або

розривів між очікуваним споживачем результатом і якістю сприйняття певних процесів.

Змінні витрати — це пряма заробітна плата, матеріальні витрати, частина накладних витрат, що змінюється пропорційно до обсягу виробленої та проданої продукції.

Націнка окремого посередника дорівнює різниці між ціною закупівлі та ціною продажу.

План поставки — це сукупність планово-розрахункових документів, у яких зазначається перелік готової продукції, яку потрібно відправити покупцям у кількості, в асортименті і в термін, обумовлений і вказаний у контрактах і замовленнях, з урахуванням вимог покупців.

Питомий маржинальний прибуток — це перевищення питомої ціни продажу над величиною змінних затрат на одиницю продукції.

Торгова націнка — дорівнює вартості, доданій у процесі збуту. Для непрямого каналу вона визначається сумою послідовних націнок посередників.

Питання для перевірки знань

1. Що є предметом оцінки та завданнями ефективності збуту?

2. За якими напрямами доцільно аналізувати збутову діяльність підприємства?

3. У чому полягає аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємства?

4. Як здійснюється оцінка розвитку й результатів діяльності маркетингового каналу?

5. Охарактеризуйте такі напрямки аудиту збутової діяльності: аналіз збуту; аналіз ринкової частки; аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і обсягом продажу; фінансовий аналіз; оцінний аналіз — за покупцями.

6. Яким чином здійснюється облік збутових витрат?

7. Визначте функції контроллінгу з маркетингу й збуту.

8. У чому полягає аналіз показників результативності збутової діяльності?

9. Назвіть підходи до проведення аналізу витрат системи продажу.

Завдання для індивідуальної роботи

Вправа 1

Аналіз господарського портфеля підприємства

Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямами, які представлені такими стратегічними бізнес одиницями (СБО):

СБО «А» — виробництво цегли;

СБО «Б» — виробництво майолікових виробів;

СБО «В» — виробництво черепиці.

Проаналізуйте господарський портфель видів діяльності методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонуйте свою оцінку стану підприємства. Що Ви можете порекомендувати підприємству за результатами Вашого аналізу? Яку стратегію слід обрати для кожного з СБО?

Дані про обсяги продажів цих СБО підприємства та їхніх конкурентів наведено в табл. 12.3.

Таблиця 12.3

СБО	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис.грн)	Темпи зростання ринку (%)
А	700	9	3000 / 2400 / 650	2
Б	3300	5	2700 / 2100 / 1370	7
В	1200	3	1500 / 1090 / 7110	19

Література для поглибленого вивчення

1. *Багиев Г. Л.* Маркетинг: Учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. — М.: ОАО «Издательство “Экономика”», 1999. — 703 с.

2. *Бурцев В. В.* Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. — 48 с.

3. *Витт Юрген:* Управление сбытом / Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 112 с. — (Успешный менеджмент).

4. *Войчак А. В.* Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.

5. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учебн. пособие / В. К. Козлов, С. А. Уваров, Н. В. Яковлева и др.; под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. — СПб.: Политехника, 2000. — 322 с.

6. Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм): Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С. А. Новикова, д-ра экон. наук, проф. В. В. Щербакова. — СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1999. — 416 с.

7. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильщиков и др.; под ред А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. — 560 с.

8. *Маслова Т. Д., Бажук С. Г., Ковалик Л. Н.* Маркетинг. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с. — (Серия «Краткий курс»).

9. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.

10. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 496 с. — (Серия «Деловой бестселлер»).

11. *Смирнов И.* Некоторые особенности сбытовой логистики // Новый маркетинг. — 2002. — № 9 (сентябрь). — С. 50—57.

Навчальне видання

ПИЛИПЧУК Володимир Петрович
ДАННІКОВ Олег Володимирович

«УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ»

Навчальний посібник

До 45-річчя кафедри маркетингу
Київського національного економічного
університету ім. Вадима Гетьмана

Редактор *Н. Джумаєва*
Художник обкладинки *Т. Матвієнко*
Коректор *С. Фіялка*
Верстка *М. Вінник*

Підписано до друку 22.11.11. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 36,72.
Обл.-вид. арк. 41,80. Наклад 415 пр. Зам. № 11-4148

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток