

**KAPITEL 2 / CHAPTER 2²**
ORGANIZATION OF MARKETING ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE**DOI: 10.30890/2709-2313.2024-28-00-015****Вступ**

Французький економіст Ж.-Б. Сей ще в епоху промислової революції так сформулював основне правило в управлінні виробництвом: „Потрібно знижувати витрати виробництва, для того щоб збільшити прибуток”. Цей вислів дійсно є мудрим у тих умовах, коли галузі виробництва, ринки й асортимент продукції, що випускається, залишаються стабільними. Але сьогодні, у швидко мінливому світі, дане правило вже не є настільки ж вірним, як раніш.

В еру постіндустріального суспільства, в умовах інформаційного вибуху компанії повинні приділяти таким сферам, як реалізація і збут продукції, збільшенню доходів і поліпшенню свого фінансового стану куди більше уваги, чим власне керуванню виробництвом, з метою зниження витрат.

Компанії, що оперують на стабільному ринку, у галузях, не підданих швидким змінам, звичайно боролися за свою, цілком визначену частку ринку. А самі ринки звичайно росли остільки, оскільки росла чисельність населення. І тут класичною ринковою стратегією фірми було збільшення своєї частки на наміченому ринку за рахунок зниження цін і витрат виробництва своєї продукції. Частка ринку, контрольована даною фірмою, у цих умовах не могла бути дуже великою. Почасти і тому, що будь-яка монополія розглядалася суспільством як зло, і уряд вважав, що конкуренція необхідна, щоб зробити ціни на товари прийнятними для споживачів.

Сьогодні ж, якщо підприємство шукає шляхи збільшення прибутку тільки за рахунок зниження витрат виробництва, воно рано чи пізно вибуває з бізнесу. Незабаром керівництво цього підприємства переконується, що при всій уяві, використовуючи усі свої творчі здібності, воно не зможе зменшити рівень виробничих витрат у своїй компанії нижче визначеної межі. Разом з тим якщо

²*Authors: Rozhko Viktor*



керівництво зверне свій погляд в іншу сторону і почне вишукувати шляхи збільшення доходів компанії через збільшення обсягу продажів, то перед ним відкриваються безмежні можливості.

Ніколи раніше господарюючі суб'єкти не виявлялися в такій ситуації, як зараз. Усі ринки розділені на безліч сегментів. Спеціалізація досягла такого рівня, що залишається дуже мало простору між двома суміжними сегментами того самого ринку. От чому маркетинг в інформаційну, постіндустріальну еру являє собою цілий світ, переповнений для знаючої людини необмеженими можливостями по збільшенню об'ємів продажів.

У даній роботі зроблена спроба проаналізувати основні напрями діяльності фірми в області зовнішнього маркетингу в сучасних умовах конкурентної боротьби. Практична затребуваність такого роду досліджень свідчить про актуальність даної проблеми, що й обумовило вибір теми дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Основною метою дослідження є розробка організаційно-методичних рекомендацій з удосконалювання проведення маркетингових заходів щодо збільшення обсягу продажу продукції на зовнішній ринок .

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

розкрити сутність і зміст маркетингової системи підприємства;

виявити мотиваційний механізм здійснення маркетингових заходів на підприємстві;

вивчити і виявити особливості маркетингових стратегій застосованих вітчизняними підприємствами;

виробити практичні рекомендації з удосконалювання й підвищення ефективності системи маркетингу підприємства;

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретико-методологічні і прикладні проблеми організації маркетингових заходів підприємства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є комплекс маркетингових заходів підприємства, направлений на підвищення обсягу продажів продукції



підприємства.

Теоретичною методологічною основою дипломної роботи являються основні положення і висновки, сформульовані в наукових фундаментальних працях вітчизняних і закордонних економістів – маркетологів.

Інформативною основою дослідження є праці українських і закордонних фахівців в області маркетингу, матеріали наукових конференцій, періодичної преси.

У ході дослідження використовувалися загальнонаукові методи, методи порівнянь, угруповань, спостереження, обстеження, комплексної оцінки, аналітичні процедури й інші.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що в роботі зроблена спроба розкрити деякі аспекти розробки ефективної системи маркетингу підприємства.

2.1. Система маркетингу, її роль на підприємстві

Поняття маркетинг утворено від англійського слова *market* (ринок), суфікс *- ing* означає дію, якусь роботу, виконувану на ринку. Маркетинг припускає визначені види обміну (грошей на одяг, кошик горіхів на мішок борошна чи часу, необхідного для того, щоб засклити вікна замовника на його допомогу при ремонті автомобіля) між членами суспільства. У найпростішому випадку це обмін, що вигідний обом сторонам. У того чи іншого індивідуума є те, що необхідно іншим. Тому вони проводять між собою торгові операції на ринку [12, с.52].

У чому основна роль системи маркетингу на підприємстві? Відповіді на це питання можна згрупувати в такий спосіб:

задає напрямок для діяльності підприємства;

дозволяє краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування на ринок і планування



ціноутворення;

забезпечує кожному структурному підрозділу на підприємстві чіткі цілі, що погоджуються з загальними задачами підприємства;

стимулює координацію зусиль підрозділів у різних напрямках;

змушує підприємство оцінювати свої сильні і слабкі сторони з погляду конкурентів, можливостей і погроз у навколишнім середовищі;

визначає альтернативні дії чи їх комбінацію, що повинна розпочати здійснювати організація;

створює основу для розподілу ресурсів.

Процес стратегічного планування можна представити у виді наступної послідовності дій: Визначення задач підприємства - Встановлення цілей маркетингу - Комплексний аналіз ситуації - Розробка стратегічного плану маркетингу - Реалізація тактики маркетингу.

Важливо пам'ятати, що наведений процес застосуємо як для великих, так і для середніх і малих підприємств, що виробляють продукцію чи послуги. І хоча кожен етап стратегічного планування має специфіку для окремих типів підприємств, використання наскрізного стратегічного плану необхідно усім [3].

Попередній комплексний аналіз зовнішньої та внутрішньої ринкової ситуації підприємства в цілому є основою для встановлення цілей маркетингу, вироблення конкретної стратегії і її реалізації. Розглянемо цей етап більш детально.

Аналіз бізнес-оточення підприємства. Інформація в бізнесі є найважливішим чинником виробництва. Можливості підприємства обмінюватися інформацією з зовнішнім середовищем дозволяють успішно вирішувати наступні стратегічні задачі:

забезпечення гнучкості виробництва і зміни асортименту продукції у відповідності з попитом на ринку;

використання ефективних форм планування, мотивації і контролю в керуванні підприємством на достатній інформаційній базі;

створення і ефективного застосування комплексних систем керування якістю



продукції, забезпечуючи результативний зворотний зв'язок з ринком;

керування зниженням витрат підприємства, не знижуючи якості продукції, спираючись на оцінку чутливості ринку до такого роду змін;

Маркетингова інформаційна система підприємства - це система, що дозволяє інтегрувати інформацію з різних джерел, а потім передавати її менеджерам у формі, доступної для прийняття ними рішень (рис. 1).

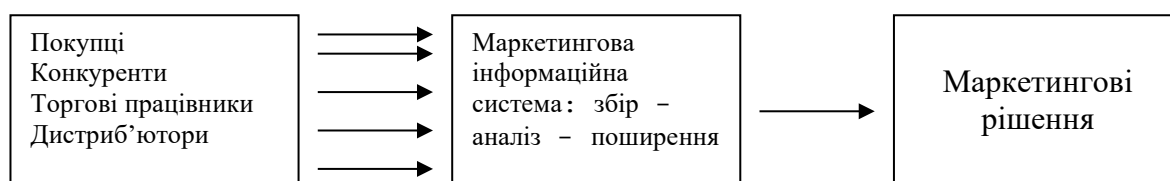


Рисунок 1 - Функції маркетингової інформаційної системи на підприємстві

Авторська розробка

Маркетингова інформаційна система включає три підсистеми (рис 2).

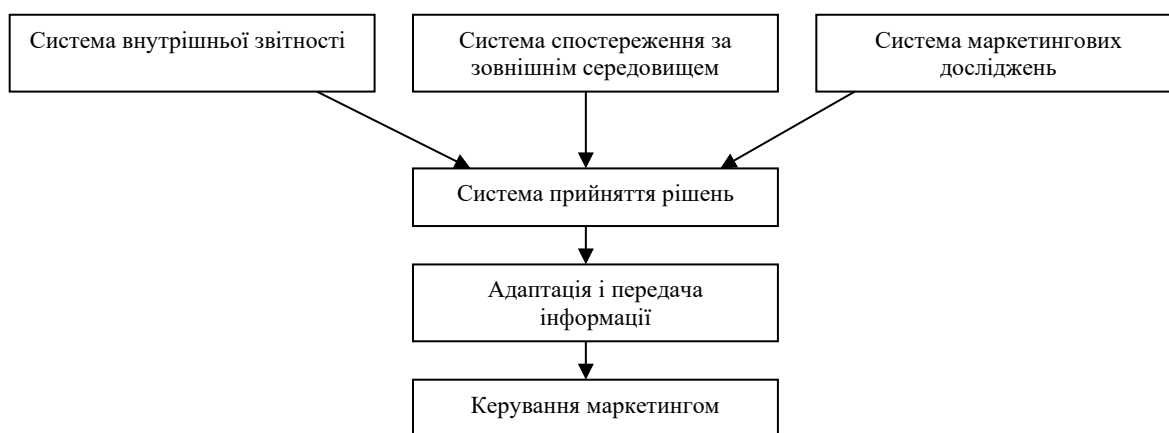


Рисунок 2 - Підсистеми маркетингової інформаційної системи

Авторська розробка

Система маркетингових досліджень є однією з найбільш складних, оскільки вимагає одержання інформації безпосередньо від споживачів, вибору найбільш ефективних методів одержання первинної інформації, а також кількісних методів обробки отриманої інформації

Маркетингове дослідження - це систематична підготовка і проведення



різних обстежень, аналіз отриманих даних і представлення результатів і висновків у вигляді, що відповідає конкретній маркетинговій задачі, що стоїть перед підприємством [12, с.221-222].

Існують три види цілей маркетингового дослідження [1, с.97]:

дослідницька - визначення проблеми, на вирішення якої варто направити маркетингову діяльність підприємства;

описова - опис і пояснення подій на ринку;

аналітична - спроба визначити причинно-наслідкові зв'язки між подіями на ринку.

Цілі маркетингового дослідження, поставлені на конкретному підприємстві, визначають етапи дослідження (рис. 3).

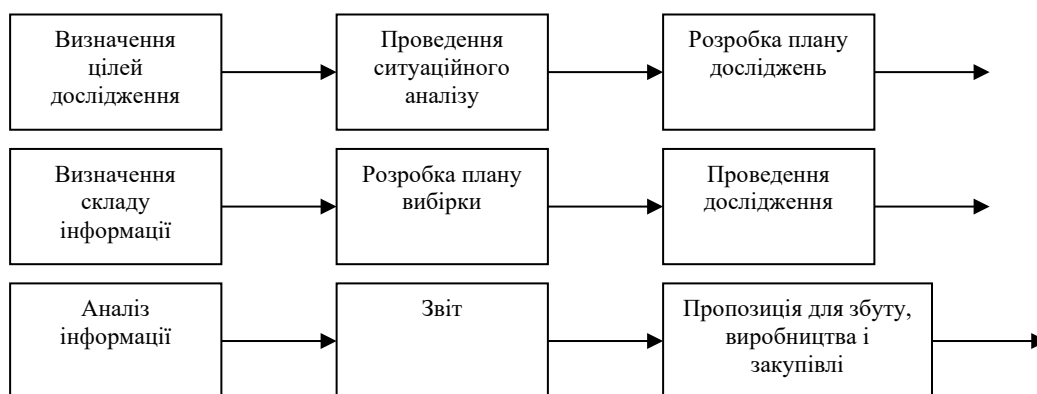


Рисунок 3 - Процес маркетингових досліджень

Авторська розробка

Жодне підприємство не функціонує у вакуумі, а має досить диференційоване зовнішнє оточення, що характеризується значною динамічністю. Фактори зовнішнього оточення варто розглядати як стратегічні і враховувати при розробці ринкової стратегії підприємства.

Однак аналіз зовнішнього оточення не може дати бажаних результатів, якщо не розглядати його в системі усіх факторів, що визначають вибір ефективної стратегії підприємства, а саме:

правильно обрані довгострокові цілі;



глибоке розуміння конкурентного середовища;
реальну оцінку власних можливостей підприємства.

Як правило, зовнішнє середовище з'являється перед аналітиком маркетингу в досить агрегованому вигляді, і його задачею є ідентифікація факторів зовнішнього середовища для конкретного підприємства. При цьому варто мати на увазі, що не усі фактори враховуються в розробці ринкової стратегії однозначно, оскільки серед них виявляються як контрольовані, так і неконтрольовані фактори [2, с.56].

Незважаючи на те, що зовнішні фактори знаходяться поза зоною постійного контролю з боку керівництва підприємства, їхній вплив на стратегічне й оперативне планування істотне, і для цих цілей варто дати їм кількісну оцінку.

Найбільш розповсюдженим є представлення бізнесу-оточення як сукупності факторів економічного, технічного, політико-правового, екологічного, соціально-культурного і демографічного характеру, графічно представленого на рис. 4.

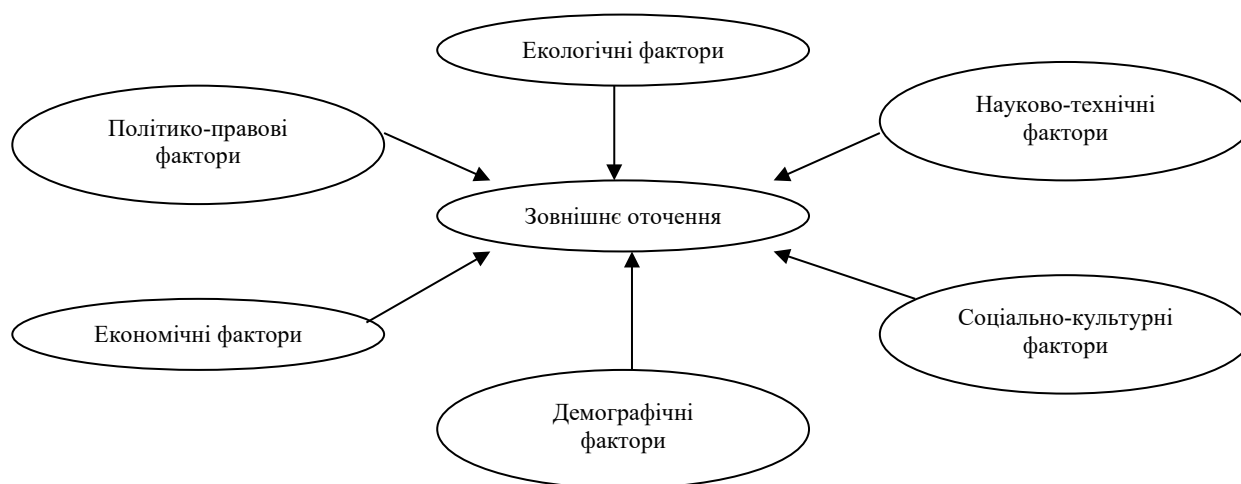


Рисунок 4 - Фактори зовнішнього макрооточення підприємства

Авторська розробка

Демографічні фактори містять у собі об'єктивні характеристики індивідів - споживачів продукції: вік, освіта, стать, родинний стан.

Економічні фактори характеризують тенденції зміни цін, доходів,



заощаджень, інвестицій, доступність кредитних ресурсів, рівень безробіття.

Екологічні фактори відбивають доступність для виробництва природних ресурсів, екологічні перешкоди для бізнесу, екологічні вимоги до продукції підприємства.

Політико-правові фактори виявляють політичні тенденції, здатні вплинути на бізнес, правове середовище бізнесу, антимонопольні закони, податкову політику.

Соціально-культурні фактори відбивають зміни відносин споживача до продуктів, зміни в життєвому укладі окремих категорій споживачів.

Мікроекономічні фактори зовнішнього оточення бізнесу в агрегованому вигляді наведені на рис. 5.

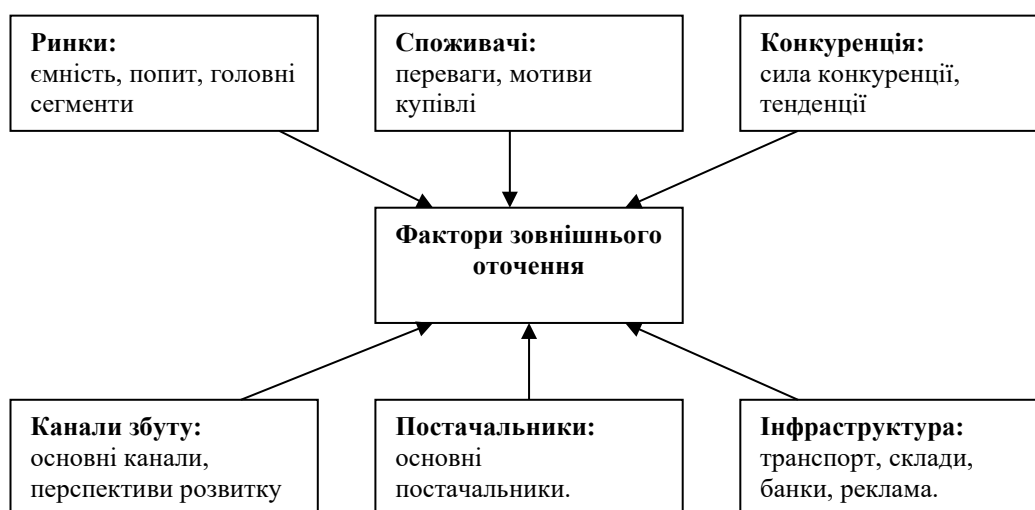


Рисунок 5 - Мікροоточення підприємства

Авторська розробка

Одним з методів аналізу зовнішнього оточення бізнесу є PEST-аналіз, що дозволяє аналізувати основні групи факторів (political-legal - політико-правові, economic - економічні; social-cultural - соціально-культурні; technological - технологічні) [11, с.57].

Деякі фактори оточення можуть одержати кількісну оцінку (рівень безробіття, процентні ставки на капітал, рівень доходів населення й ін.). Для такого роду факторів аналіз зводиться до встановлення їхньої динаміки й оцінки



значимості цієї динаміки для вибору стратегії бізнесу.

У випадках, коли кількісна оцінка неможлива, використовують експертні оцінки, заповнюючи спеціальну форму „Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів” (табл. 1).

Таблиця 1 - Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів.

Зовнішні стратегічні фактори	Вага фактору, частки одиниці	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал (гр.2 x гр. 3)
Демографічний вибух	0,3	4	1,2
Економічна інтеграція країн	0,2	5	1,0
Державне регулювання ввозу продукції	0,3	4	1,2
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,1	3	0,3
Нові технології конкуруючих фірм	0,1	1	0,1
Разом	1,0		3,8

Авторська розробка

Оцінка в балах і вагові коефіцієнти дані експертами. Шкала оцінок встановлена в межах від 1 до 5 балів. Зважена оцінка 3,8 бали свідчить про досить високий вплив ідентифікованих експертами факторів. Відповідно до приведеної аналітичної інформації повинна бути розроблена ринкова стратегія, що дозволяє знизити ризики впливу зовнішнього оточення.

Одним з розповсюджених методів аналізу бізнесу-оточення є SWOT-аналіз, що припускає аналіз зовнішнього оточення і його зіставлення з внутрішніми можливостями підприємства (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони; Opportunities - можливості; Threats - погрози). Зовнішній аналіз є лише частиною єдиної методики SWOT-аналізу (табл. 2).

Можливості варто розглядати як позитивні тенденції зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню прибутковості бізнесу (зміна зовнішньоекономічної політики, зниження податків, зміна інвестиційного клімату, зростання доходів населення, ослаблення позицій конкурентів).



Таблиця 2 - Форма SWOT-аналізу (приклад)

Зовнішні стратегічні фактори	Вага фактора,	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал (гр 2 x гр 3)
<i>Можливості:</i>			
1 Сприятлива зовнішньоекономічна політика	0,20	2	0,40
2 Сприятлива демографічна ситуація	0,10	1	0,10
3 Розвиток збутової мережі	0,20	2	0,40
<i>Погрози:</i>			
1 Зміна в оподаткуванні	0,25	1	0,25
2 Ріст безробіття	0,15	4	0,60
3 Політична нестабільність	0,10	5	0,50
Результат	1,00		2,25

Авторська розробка

Погрозами варто вважати негативні тенденції, що можуть привести до зниження прибутковості бізнесу (зміна демографічної ситуації, ріст безробіття і т.д.).

Оцінка впливу різних факторів дана по 5-бальній шкалі і характеризує ступінь впливу фактора на ринкову позицію підприємства (від незначного до істотного). За підсумками оцінки в 2,25 бали можна зробити висновок, що ступінь впливу зовнішнього середовища в порівнянні з максимумом у 5 балів є несуттєвою в цілому, але є фактори, на які варто звернути особливу увагу і врахувати їх при плануванні. Зокрема, ріст безробіття, політична нестабільність [9, с.41].

Аналіз галузі є складовою частиною аналізу зовнішнього оточення бізнесу на мікроекономічному рівні. Його ціль - визначити показники галузі й окремих товарних ринків усередині галузі. Для цілей галузевого аналізу під галуззю розуміють сукупність підприємств, що виробляють і розподіляють аналогічні послуги чи товари, що конкурують на одному споживчому ринку. Галузь охоплює стадії виробництва, розподілу і споживання визначених товарів чи послуг.

Аналіз конкурентного середовища служить для формування більш повного



і точного уявлення про внутрішні мотиви поведження конкурентів.

Найбільш типовим є виділення трьох агрегованих факторів, що визначають інтенсивність конкуренції:

розподіл ринкових часток між конкурентами;

темпи росту місткості ринку;

рентабельність ринку.

Практика показує, що найбільша конкурентна активність існує при приблизно рівних ринкових частках конкуруючих фірм. Напроти, при співвідношенні частки лідерів і аутсайдерів більш ніж 2:1 конкуренція затихає.

Інтенсивність конкуренції може бути обмірювана в такий спосіб:

$$I = 1 - n \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n \left[Di - \frac{1}{n} \right]^2}{n}} \quad (1)$$

де I - показник інтенсивності конкуренції на розглянутому товарному ринку,

Di - ринкова частка i-го конкурента; i - 1,2, ..., n

n - кількість конкурентів на товарному ринку.

Розглянемо на прикладі, як змінюється інтенсивність конкуренції в залежності від розподілу ринкових часток конкурентів (табл. 3).

Таблиця 3 - Інтенсивність конкуренції.

Кількість конкурентів	3	3
Розподіл ринкових часток:		
компанія А	0,20	0,3
компанія В	0,50	0,3
компанія С	0,30	0,4
Показник інтенсивності конкуренції	0,65	0,86

Оскільки фактична ринкова частка є показником, що виражає ступінь досягнення цілей конкурента, необхідна оцінка впливу факторів бізнес-середовища на динаміку ринкової частки [7, с.121-123].

Фахівцями в області маркетингу визначені наступні основні фактори, здатні



впливати на зміну ринкової частки:

- виручка від реалізації продукції;
- активність конкурентів у цільових сегментах;
- асортиментно-цінові зміни;
- переваги споживачів.

SWOT-аналіз стосовно до дослідження конкурентів включає наступні елементи:

- виявлення змін структури споживчих переваг (нові можливості);
- оцінка передбачуваних дій конкурентів по використанню нових можливостей (погрози);
- визначення цілей і стратегії фірми по реагуванню на погрози, що з'являються, і можливості;
- вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і власної фірми по основних аспектах господарської діяльності.

Маркетологу варто зробити оцінку по кожному показнику, маючи на увазі наступні рейтинги:

- 1 - лідируюче положення в галузі,
- 2 - вище за середнє рівня,
- 3 - середній рівень,
- 4 - рівень нижче середнього,
- 5 - кризова ситуація.

Аналіз рейтингів дозволяє зробити висновок, що лідируюче положення дане підприємство займає тільки по одному показнику. По більшості показників підприємство має середній рівень [1, с.15-17].

Модель п'яти сил конкуренції М. Портеру є зручним концептуальним інструментом для діагностики конкурентної напруженості на ринку і визначення значимості конкурентних сил. Так називана модель „п'яти сил” М. Портера включає наступні ключові елементи:

- інтенсивність конкуренції серед існуючих на галузевому ринку конкурентів;
- погрози з боку потенційних „новачків” на ринку;



поява товарів-замінників;
економічний потенціал покупців;
економічний потенціал постачальників.

М. Портер висунув ідею виділення стратегічних груп конкурентів - безліч фірм, що суперничають у галузі, які мають загальні риси схожі товари і послуги, сервісне обслуговування, збутові системи.

Виділення стратегічних груп конкурентів дозволяє реально відчувати конкурентну боротьбу в галузі, оскільки:

фірми однієї стратегічної групи є більш очевидними конкурентами, чим фірми різних груп (звичайно тверда конкурентна боротьба йде усередині груп);

фірми в різних стратегічних групах мають різні конкурентні переваги і потенційну прибутковість;

зміна ринкових умов може мати різний ефект для різних груп.

Таким чином, в даній частині було розглянуто значення системи маркетингу на підприємстві. Так, основна роль система маркетингу на сьогодні зводиться до напрацювання найбільш ефективних шляхів просування товару на ринок і доведення його до споживача. Аналіз практичного функціонування системи маркетингу підприємства нами розглянуто на приклад ТОВ «У.П.Е.К».

У процесі дослідження була застосована методика, за допомогою якої був отриманий портрет основних операторів ринку. Такий підхід дозволив розрахувати інтегральні показники і рейтинги компаній, що наведені нижче (табл. 4).

На основі даної таблиці вирахуємо інтегральний показник ТОВ „У.П.Е.К.” на ринку (табл. 5).

Наведені результати аналізу, а також розрахунок частки ринку ТОВ „У.П.Е.К.” підтверджує думку, висловлену Ф. Котлером, що компанії-середняки піддаються найбільшому тиску з боку конкурентів, як "зверху" так і "знизу".

Вплив постачальників на діяльність компанії проаналізовано в таблиці 6.



Таблиця 4 - Рейтинги компаній на ринку систем управління, контролю і збору даних

Найменування компанії	Критерії					
	Якість системи після продажного обслуговування	Дотримання термінів та умов постачання	Прийнятні ціни	Орієнтація всієї діяльності на клієнта	Наявність найсучасніших зразків	Висококваліфікований персонал
Авентіс	4,64	4,32	3,36	3,62	4,8	4,4
У.П.Е.К.	4,55	4,05	3,65	3,83	4,57	4,2
Діалог ЛТД	4,47	4,71	4,1	4,4	4,25	4,45
Оптімал БГ	4,62	4,62	3,75	4,28	4,5	4,37
Новий Вік	4,5	4,33	3,83	4,16	4,3	3,33

Таблиця 5 - Інтегральний показник ТОВ „У.П.Е.К.” на ринку

Компанія	Місце	Інтегральний показник
Діалог ЛТД	1 місце	11,80
Авентіс	2 місце	7,52
У.П.Е.К.	3 місце	5,96
Оптімал БГ	4 місце	3,80
Новий Вік	5 місце	3,41

Аналіз таблиці 6 дозволяє зробити наступні висновки. Найбільший позитивний вплив на діяльність компанії роблять наступні фактори діяльності постачальників:

- 1) кількість і концентрація постачальників у київському регіоні;
- 2) розмір витрат постачальника при зміні покупця;
- 3) ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції.

Негативно впливають розмір витрат покупця при зміні постачальника.

Однак, дані таблиці свідчать про те, що негативним впливом даних факторів можна зневажити, через їхню малу величину. Зведемо тепер усі фактори впливу мікросередовища підприємства в одну таблицю (табл. 7).

Докладний аналіз макро- і мікросередовища компанії дозволяє зробити висновки щодо потенційних погроз і можливостей, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності. Такий список зветься SWOT-аналізом і наведений для ТОВ „У.П.Е.К.” в табл. 8.



**Таблиця 6 - Вплив поводження постачальників на діяльність ТОВ
„У.П.Е.К.”**

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Оцінка важливості окремої продукції для галузі	3	3	+1	9
Цінова еластичність продукції	2	2	+1	4
Кількість і концентрація постачальників	3	3	+1	9
Можливості використання продукції-замінників	1	2	+1	2
Наявність компаній - постачальників замінників	2	2	+1	4
Наявність галузей, що задовольняють потребу в даній продукції	1	1	-1	-1
Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)	2	1	-1	-2
Рівень спеціалізації постачальників	2	2	+1	4
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	3	2	+1	6
Ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції	3	2	+1	6

На сьогодні багато керівників українських компаній намагаються впровадити стратегічне управління в діяльність своїх організацій, що припускає організацію роботи підприємства відповідно до обраної маркетингової стратегії. Однак, перш ніж розробляти стратегію, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством, необхідно оцінити готовність підприємства саме до такого, стратегічного підходу в управлінні.

На думку автора, це немаловажний елемент у процесі підготовки до впровадження маркетингових підрозділів у компанії. Найбільш удача методика оцінки розроблена московською аудиторською компанією "Полімекс", що дозволяє виявити кілька ознак, ступінь прояву яких у діяльності підприємства характеризує його готовність до використання стратегічного управління і планування, в роботі з маркетингової стратегії. Ці ознаки виявляються на підприємстві в різній мері і характеризують в остаточному підсумку його



**Таблиця 7 - Вплив факторів мікросередовища на діяльність ТОВ
„У.П.Е.К.”**

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Клієнтське середовище	1. Ступінь залежності покупця від продавця	9	1. Ступінь залежності продавця від покупця	-9
	2. Обсяг продукції, що закуплюються покупцем	9	2. Рівень доходів цільових груп покупців	-6
	3. Рівень інформованості покупця	6	3. Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	-6
	4. Вартість "переходу" до іншого продавцю	9	4. Оцінка якості обслуговування споживачами	-9
	5. Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	9	5. Оцінка надійності і потужності каналів розподілу,	-6
	6. Готовність покупців до використання продукції і послуг	9	приступність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	
	7. Ступінь впливу продукції на якість виробництва чи споживання клієнтів	9		
	8. Мотивація покупки	9		
	9. Прихильність споживачів до торгової марки			
Конкурентне середовище	1. Імідж, досвід	9	1. Частка ринку, що обслуговується	-6
	2. Фінансовий стан	6	2. Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	-6
	3. Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	9	3. Рівень сервісного обслуговування	-6
	4. Наявність висококваліфікованих кадрів	9	4. Види і кількість реклами	-9
	5. Фінансові цілі	6	5. Рівень планування	-9
	6. Існуючі цінності і норми в організації	9	6. Структура організації	-6
	7. Системи контролю і стимулювання	6	7. Типи керівників і стиль керівництва	-6
	8. Система бухгалтерського й управлінського обліку	9	8. Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	-9
Середовище постачальників	1. Оцінка важливості окремої продукції для галузі	9		
	2. Кількість і концентрація постачальників	9		
	3. Розмір витрат постачальника при зміні покупця	6		
	4. Ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції	6		



Таблиця 8 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ „У.П.Е.К.”

Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)
1. Великий досвід в організації продажів 2. Високий рівень організації управлінського обліку 3. Наявність висококваліфікованого персоналу 4. Налагоджена система постачань		1. Недостатній рівень клієнтського сервісу 2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруху 3. Середня позиція в долі ринку 4. Неадекватний ринковій ситуації стиль керівництва і структури компанії 5. Відсутність системи стратегічного планування
Можливості (O)	SO- стратегія	WO- стратегія
1. Розширення ринку послуг 2. Зміна суспільних стереотипів стосовно реклами 3. Збільшення кількості підприємницьких структур	1. Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців	1. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві 2. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку
Погрози (T)	ST- стратегія	WT- стратегія
1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Збільшення податкового преса 3. Ріст цін на продукцію	1. Створення системи обліку і зниження витрат 2. Створення системи електронних продажів	1. Розширення каналів товароруху 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії

конкурентні переваги:

визначеність місії підприємства;

визначеність цілей і стратегії підприємства;

наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації;

робота з підвищення конкурентоздатності підприємства;

адаптивність підприємства до можливостей, що відкриваються;

орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства;

організаційний поділ задач стратегічного управління від задач оперативного управління;

наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутріфірмове консультування з питань стратегічного розвитку;



запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач;
постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства;
високий рівень корпоративної культури;
наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу.

Виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів і методів стратегічного планування і управління, вироблялося експертним шляхом по методу Дельфи. В якості експертів виступали, менеджери компанії, що забезпечує конфіденційність заходу і не вимагає залучення великих ресурсів. Крім того, зазначена методика може неодноразово повторно застосовуватися для контролю дієвості проведених заходів, покликаних поліпшити сформовану ситуацію.

2.2. Стандартизація та сертифікація якості продукції

В даний час, особливо в умовах ринкових відносин, коли всім підприємствам і організаціям надане право самостійного виходу на зовнішній ринок, вони зіштовхуються з проблемою оцінки якості і надійності своєї продукції.

Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом гарантуючим відповідність якості продукції вимогам нормативно-технічної документації (НТД) є сертифікація. Сертифікат від лат. certim - вірно, facere - робити.

Сертифікація в загальноприйнятій міжнародній термінології визначається як установлення відповідності. Національні законодавчі акти різних країн конкретизують: відповідність чому встановлюється, і хто встановлює цю відповідність.

Сертифікація - це документальне підтвердження відповідності продукції визначеним вимогам, конкретним стандартам чи технічним умовам [5, с.328].



Сертифікація продукції являє собою комплекс заходів (дій), проведених з метою підтвердження за допомогою сертифіката відповідності (документа), що продукція відповідає визначеним стандартам чи іншим НТД.

Багато закордонних фірм витрачають великі кошти і час на доведення споживачу, що їхня продукція має високу якість. Так, по закордонних джерелах величина витрат на ці роботи складає близько 1-2% усіх витрат підприємств-виготовлювачів.

У деяких випадках витрати навіть порівнянні з витратами на досягнення самої якості. Це робиться не випадково, тому що сертифікація є дуже ефективним засобом розвитку торгово-економічних зв'язків країни, просування продукції підприємства на зовнішній і внутрішній ринок збуту, а також закріплення на них на досить тривалий період часу. Саме все це визначило широке поширення сертифікації.

Сертифікація з'явилася в зв'язку з необхідністю захистити внутрішній ринок від продукції, непридатної до використання. Питання безпеки, захисту здоров'я і навколишнього середовища змушують законодавчу владу, з одного боку, встановлювати відповідальність постачальника (виробника, продавця і так далі) за введення в обіг недоброякісної продукції; з іншого боку - встановлювати обов'язкові до виконання мінімальні вимоги, що стосуються характеристик продукції, що вводиться в обіг. До першого відносяться такі законодавчі акти, як наприклад, Закон „Про захист прав споживачів”, прийнятий в Україні, чи закон про відповідальність за продукцію, прийнятий у країнах Європейського Співтовариства. Закони, що встановлюють мінімальні вимоги по характеристиках, можуть відноситися в цілому до групи продукції чи до окремих її параметрів. Прикладом таких законів можуть стати закон про іграшки, закон про електромагнітну сумісність і так далі.

Таким чином, встановлюється обмеження на введення в обіг продукції, що у цілому чи по яких-небудь окремих параметрах підпадає під дію законодавчих актів. При цьому говорять, що продукція попадає в законодавчо регульовану область. Якщо характеристики продукції в цілому і частково не підпадають під



дію національних законів, то така продукція може вільно переміщатися в межах відповідного ринку, і при цьому говорять, що продукція попадає в область, законодавчо не регульовану [5, с.330-331].

Для введення в обіг продукції, що попадає в законодавчо регульовану область, потрібно офіційне підтвердження того, що вона відповідає всім пред'явленим законодавством вимогам. Однією з форм такого підтвердження є сертифікація продукції, проведена незалежною третьою стороною (перша - виготовлювач, друга - споживач).

У випадку одержання позитивного результату, у процесі сертифікації видається документ, який називається „*сертифікат відповідності*”, що підтверджує відповідність продукції всім мінімальним вимогам, установленим національним законодавством. Даний документ є пропуском на ринок у законодавчо регульованій області.

Продукція в законодавчо не регульованій області може безперешкодно переміщатися всередині ринку, і при цьому, до неї офіційно не пред'явлені вимоги по установленню відповідності. Проте, у контрактній ситуації, споживач може зажадати від постачальника доказ відповідності продукції визначеним вимогам, наприклад, відповідності конкретному стандарту чи групі стандартів, відповідності специфічним вимогам, пред'явленим самим споживачем (і в тому числі - відповідності умовам контракту). У цьому випадку, сертифікація третьою стороною також може виступати, як підтвердження виконання умов, що буде зафіксовано в сертифікаті відповідності конкретним, установленим споживачем вимогам [5, с.335].

Постачальник у законодавчо не регульованій області може проводити сертифікацію своєї продукції незалежною третьою стороною і за власною ініціативою. При цьому він запитує підтвердження відповідності своєї продукції характеристикам, обраним на свій розсуд. Постачальник може запросити установлення відповідності своєї продукції визначеним стандартам, визначеним технічним параметрам, змісту паспорта чи рекламного матеріалу на виріб і т.д. Оскільки процедура сертифікації дуже дорога, то вона може викликати або



зниження прибутку постачальника, або збільшення вартості продукції, що у свою чергу може знизити її конкурентноздатність на ринку. Тому постачальник повинний чітко представляти механізм отримання вигоди з процедури сертифікації, наприклад, за допомогою проведення рекламної компанії з залученням висновку незалежної третьої сторони.

У керівництві ISO визначені вісім схем сертифікації третьою стороною:

іспити зразка продукції;

іспити зразка продукції з наступним контролем на основі нагляду за заводськими зразками, закупуваними на відкритому ринку;

іспити зразка продукції з наступним контролем на основі нагляду за заводськими зразками;

іспити зразка продукції з наступним контролем на основі нагляду за зразками, придбаними на відкритому ринку й отриманими з заводу;

іспити зразка продукції й оцінка заводського керування якістю з наступним контролем на основі нагляду за заводським керуванням якості й іспитів зразків, отриманих із заводу і відкритого ринку;

тільки оцінка заводського керування якістю;

перевірка партій виробів;

100%-овий контроль.

На рівні європейських країн, взаємини суб'єктів сертифікації регулюються серією європейських стандартів EN 45000. Багато органів по сертифікації й дослідницькі лабораторії, що здійснюють іспити з метою сертифікації, проходять акредитацію, тобто одержують офіційне визнання того, що вони можуть проводити визначені види діяльності. Зокрема, акредитація може полягати в тім, що орган по акредитації, керуючись стандартами EN 45002 чи EN 45010, перевіряє виконання дослідницькою лабораторією чи органом по сертифікації стандартів EN 45001 чи EN 45011, відповідно [6, с.53].

Для дослідницької лабораторії результатом акредитації є визнання її технічної компетенції з проведення визначених видів досліджень, у той час як орган по сертифікації повинний бути визнаний як компетентний і гідний довіри



при функціонуванні у визначеній системі сертифікації продукції. Ціль акредитації звичайно формулюється в такий спосіб:

підвищення якості і професійної компетенції дослідницьких лабораторій і органів по сертифікації;

визнання результатів іспитів та досліджень і сертифікатів на внутрішньому і зовнішньому ринках;

забезпечення конкурентноздатності і визнання продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Однак, багато дослідницьких лабораторій і органи по сертифікації не проводять у себе акредитацію, не без підстави вважаючи, що довіри і визнання компетенції можна досягти з меншими витратами і що зміст в акредитації може бути тільки тоді, коли в організації є занадто багато вільних засобів.

У дійсності міжнародні акти, у тому числі європейські стандарти, не вимагають проведення акредитації для виконання робіт з метою сертифікації. Виключення складають деякі законодавчі акти, прийняті на рівні окремих країн і Зокрема, у Німеччині регламентується необхідність акредитації всіх організацій, що проводять сертифікацію в області електромагнітної сумісності; у Росії повинні бути акредитовані всі органи по сертифікації й іспитові лабораторії, що здійснюють діяльність з метою сертифікації.

Ще одним способом підтвердження відповідності продукції є декларація про відповідність, у якій постачальник, відповідно до стандарту EN 45014, заявляє під свою виняткову відповідальність про те, що конкретна продукція відповідає конкретному стандарту чи іншому нормативному документу, на який дана декларація посилається. При цьому постачальник повинний забезпечити дотримання необхідних параметрів у припустимих межах і контролювати усі види своєї діяльності на всіх етапах виробництва. Якщо постачальник дійсно здатний стабільно виконувати і контролювати виконання вимог стандарту чи іншого документа, на який він посилається в декларації про відповідність, то можливо, даний спосіб установлення відповідності буде для такого постачальника найбільше економічно доцільним. Проте, навіть при виконанні



всіх умов стандарту EN 45014, постачальник може розділити ризик відповідальності за продукцію з органом по сертифікації, запросивши сертифікацію даної продукції незалежною третьою стороною [6, с. 66-67].

Застосування українськими підприємствами сертифікації продукції в умовах ринкових відносин дає наступні переваги:

забезпечує довіру внутрішніх і закордонних споживачів до якості продукції;

полегшує і спрощує вибір необхідної продукції споживачами;

забезпечує споживачу одержання об'єктивної інформації про якість продукції;

сприяє більш тривалому успіху і захисту в конкуренції з виготовлювачами несертифікованої продукції;

зменшує імпорт у країну аналогічною продукції;

запобігає надходження в країну імпортової продукції не відповідного рівня якості;

стимулює поліпшення якості НТД шляхом встановлення в ній більш прогресивних вимог;

сприяє підвищенню організаційно-технічного рівня виробництва;

стимулює прискорення НТП.

Уся сертифікаційна діяльність здійснюється у відповідній системі що має власні правила і керівні положення.

Для аналізу вартісної величини засобів, затрачуваних на підтримку якості продукції, використовується різна інформація. Але перш ніж перейти до її збору, варто визначити, яке призначення інформації.

Ціль збору даних у процесі вартісного аналізу якості може полягати в наступному:

виявлення конкурентноздатності продукції на існуючих ринках;

визначення розмірів необхідних капіталовкладень;

виявлення взаємозв'язків витрат на якість продукції і результатів господарської діяльності підприємства;

зниження витрат на одиницю продукції при збереженні її колишньої якості;



зниження витрат на виробу при одночасному поліпшенні їхніх властивостей;

визначення величини витрат по видах для зміни їхньої структури;

збільшення обсягу виробництва без зниження якості продукції з колишнього обсягу ресурсів за рахунок зменшення і ліквідації відходів;

аналіз відхилень від установлених вимог;

контроль продукції;

установлення ціни на продукцію та інше.

Звідси бачимо, що частина даних про якість, що стосується технічних особливостей виробу і його виробництва, знаходиться на підприємстві-виготовлювачі, а інша - на конкуруючому підприємстві чи в сфері реалізації, тобто в зовнішній середовищі.

Дані для аналізу витрат на якість можуть бути *первинними*, як правило, це технічні й інші параметри виробів, що містяться в ТУ, ДСТ, сертифікатах і інших документах, що підтверджують якість продукції, і *вторинними*, що виходять у результаті обробки первинних.

Дані мають потребу в обробці. Скорочує витрати часу на обробку даних розробка таких видів носіїв, що роблять можливими попередні висновки відразу після збору даних. Для цього необхідно зареєструвати джерело інформації (дату, коли вона збиралася, працівника, що робив операцію, верстат, на якому проводилася обробка, партію використовуваних матеріалів і т.п.). Реєструвати інформацію в таблицях, що полегшують і прискорюють обчислення статистичних показників, використовуваних при прийнятті оперативних управлінських рішень і для подальшого більш глибокого статистико-математичного аналізу взаємозв'язків і тенденцій.

Існує величезна кількість облікових реєстрів, варіюємих на різних підприємствах у залежності від роду діяльності, типу продукції, що випускається, і т.п. (табелі, звіти про витрати, замовлення на постачання, звіти про переробку продукції і т.д.). Як приклад можна привести реєстрацію дефектів контролером ВТК штампованої пластикової деталі. Дана форма дозволяє бачити



причини браку і швидко визначати нанесений їм збиток і його винуватця [3, с.22].

Крім того, подальше проведення в разі потреби технічної експертизи бракованих деталей і зіставлення її результатів з попереднім висновком контролера ВТК підтвердить і рівень кваліфікації останнього.

Як вже було сказано вище, на різних підприємствах можуть застосовуватися аналогічні й інші облікові форми. Подібні форми реєстрації даних про відхилення параметрів якості виробів від запланованого доцільні для збору внутрішніх первинних технічних характеристик виробленої продукції, що потім використовують у факторному аналізі витрат на якість продукції.

Одним із внутрішніх джерел інформації, що дозволяють визначити структуру витрат на виріб і мають перевагу перед іншими завдяки обов'язковості складання, вірогідності і наочності, є кошторис витрат на виробництво. Він зручний для пошуку напрямків їхнього зниження і мінімізації ціни виробу. Крім того, можна використовувати дані про витрати на виробництво по їх видах, що збираються на рахунках бухгалтерського обліку.

Більш складним, трудомістким і дорогим є одержання зовнішньої інформації. Частина її міститься в рекламних проспектах, прайс-листах, матеріалах періодичної преси і спеціальній літературі. Ці дані більш надійні в порівнянні з одержуваними в сфері реалізації шляхом проведення спеціальних вибіркового обстежень по вивченню думки споживачів про ціну і якість продукції. Однак інформацію, одержувану з вибіркового обстежень, важко чим-небудь замінити, якщо підприємство хоче врахувати бажання покупців для збільшення обсягу продажів шляхом поліпшення властивостей продукції. З цією метою можна використовувати опитування продавців чи покупців продукції і проводити анкетування населення, яких у процесі обробки даних необхідно розбити на групи (класи). Це дозволить знати думку різних соціальних, вікових і інших груп населення про продукцію підприємства з використанням типової вибірки для одержання інформації.

При зборі таких даних по обмеженому числу споживачів, особливо при



малій вибірці, зручно використовувати діаграми розсіювання, що дозволяють вивчити залежність між парами перемінних, наприклад ціною і зовнішнім оформленням, упакуванням товару. Цими перемінними можуть бути:

- характеристика якості чи фактор, що впливає на неї;
- дві різні характеристики якості;
- два фактори, що впливають на одну характеристику якості.

Діаграма розсіювання будується в кілька етапів. На першому в таблиці записують дані, що збираються, між якими вивчається залежність.

На другому будується шкала значень показників шляхом розподілу різниці між їх максимальною і мінімальною величинами на бажане (приблизно однакове) число частин. На осі *x* відкладають значення факторної, а на осі *y* - значення результативної ознаки.

На третьому етапі будують діаграму розсіювання шляхом нанесення крапок, отриманих у результаті спостереження, на графік.

На четвертому заключному етапі вносять адресні: назва діаграми, час спостереження, ім'я виконавця й інші необхідні дані [4, с.47-49].

Таким чином, незважаючи на різнобічність інформації, що характеризують витрати на якість продукції, і фактори, що впливають на нього і на подібні витрати, необхідно і цілком можливо вже на етапі формування даних використовувати наочні форми їхнього представлення в сполученні з методиками первинного аналізу: угрупованням, графічним аналізом і т.д. Це значно прискорює процес аналізу і полегшує подальше використання його з метою статистико-математичних методів.

2.3. Формування клієнтської бази

Сьогодні велика частина фірм зіштовхуються з проблемою ефективності роботи відділу продажів, які напряму працюють з клієнтами та на них покладене зобов'язання щодо формування клієнтської бази підприємства. Таким чином,



проблема формування клієнтської бази підприємства напряму пов'язана із ефективною роботою саме відділу продаж. Основні причини цього, як бачиться наступні:

у роботі багатьох фірм відсутня орієнтація на клієнта. Задачі відділу продажів зводяться до „проштовхування” свого товару/послуги клієнтам. Саме поняття „стандартів обслуговування” для більшості фірм є „порожнім звуком”. У результаті цього, перед персоналом фірми і, зокрема, перед співробітниками відділу продажів не ставляться мети по поліпшенню обслуговування, що приводить до незадоволеності клієнта і як наслідок до відсутності в нього лояльності до фірми, з якою уклав угоду;

оцінка роботи менеджера з продажу зводиться до оцінки обсягу угод укладених ім. При цьому значна частина роботи, що проробляється менеджером на етапі пошуку клієнта і попередньої роботи з ним, залишається поза контролем і оцінкою. Це приводить до небажання менеджерів прикладати значні зусилля в цьому напрямку, що, у свою чергу веде до відсутності планової роботи з залучення нових клієнтів;

відсутня система контрольних показників, (крім показників обсягу продажів) які дозволяли б оцінювати роботу менеджерів із продажу на етапах попередніх укладанню угоди. З одного боку, це утрудняє постановку для менеджерів по продажах тих задач, що не можуть бути виражені в обсягах продажів, а так само - оцінити результати роботи, навіть якщо задачі були поставлені. З іншої сторони це утрудняє оцінку потенціалу продажів на наступний період на основі інформації про роботу з потенційними клієнтами;

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 і т.п.;

оцінка попиту і динаміки ринку проводиться 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;

відсутність у керівника (а в кращому випадку запізнювання в одержанні) об'єктивної картини роботи з клієнтами в динаміці. Це досить часто приводить до „втрати” клієнтів на етапі попередніх переговорів, а так само до спізної реакції при відсутності контактів з постійними клієнтами.

Задачею керівника відділу продажів є побудова етапів продажу у фірмі таким чином, щоб максимально використовувати наявний потенціал співробітників.

Розглянемо основні підходи до рішення. Так, розглядаючи продаж як процес можна виділити його основні складові (Рис. 7).



Рисунок 7 - Етапи процесу продаж

Авторська розробка

Звісно це лише короткий список причин через які фірми не використовують повною мірою потенціал співробітників відділу продажів, у частині підвищення ефективності бізнесу [2; 10].

Так, для відділів продажів більшості компаній, поряд зі збільшенням обсягів продажів, метою є формування кола постійних покупців. У виді схеми це можна відобразити в такий спосіб (Рис. 8).

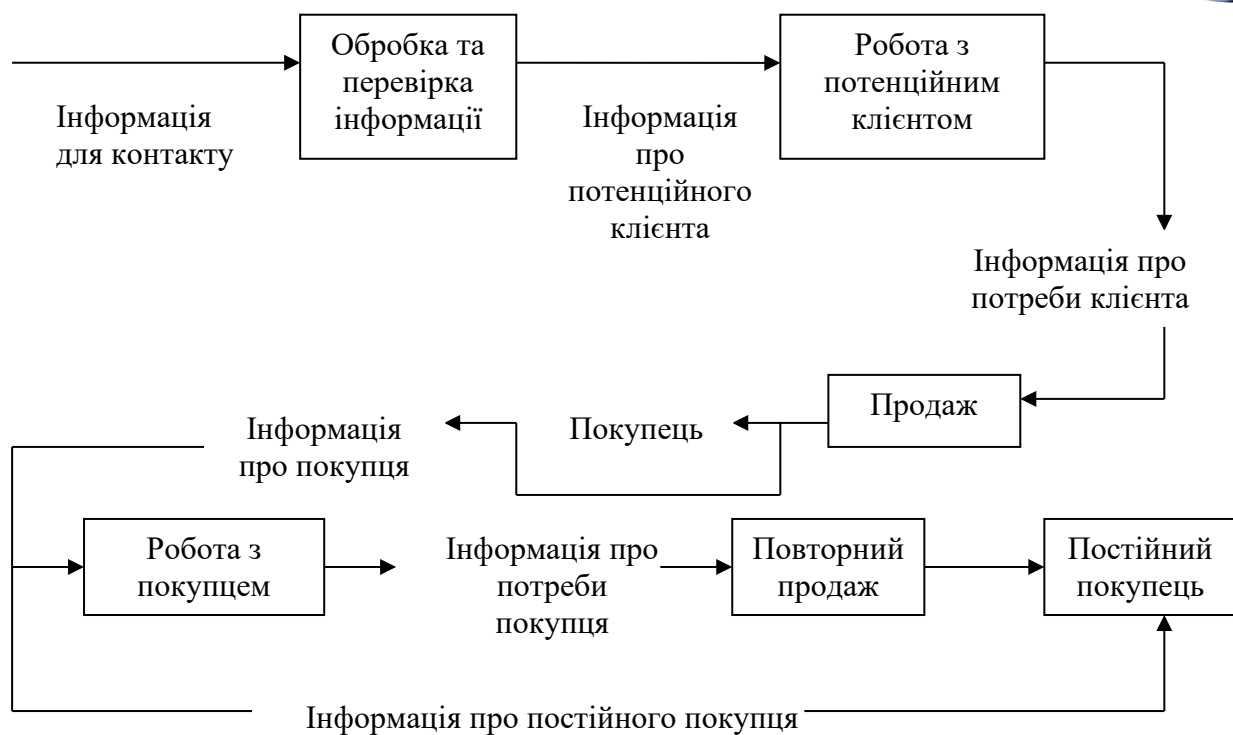


Рисунок 8 - Схема формування кола постійних клієнтів

Авторська розробка

При цьому ефективність роботи фірми визначається збалансованістю всіх складових процесу продажу. Очевидно, що друга і третя складові забезпечуються за допомогою інформаційної системи підприємства, основу якої повинна складати клієнтська база. Проте, для кращого розуміння підходів розглянемо коротко етапи продажу, що передбачені в даному підході.

Даний підхід передбачає використання наявної інформації для пошуку і контактів з потенційними клієнтами, і наступний перевід суб'єкта продажу в черговий стан, шляхом стандартизованих процедур продажу виконуваних менеджерами відділу продажів і реалізацією спеціальних програм [12, с.105].

Розгляне основні етапи продажу. Перший етап - обробка і перевірка інформації - на даному етапі перевіряється будь-яка інформація, що може привести до виявлення потенційного клієнта фірми.

Другий етап - робота з потенційним клієнтом - етап, на якому виявляється потреба клієнта в товарі/послужі фірми.



Третій етап - продаж - власне, продаж товару чи послуги клієнту від виявленої потреби до завершення взаєморозрахунків по конкретному постачанню.

Четвертий етап - робота з покупцем - етап, на якому виявляється потреба клієнта, який вже один раз уклав угоду, у товарі/послужі фірми.

П'ятий етап - повторний продаж - повторення процесу продажу для клієнта який вже один раз зробив покупку у фірмі.

Запропонована схема з однієї сторони є загальноприйнятою, з іншої, дозволяє чітко визначити границі етапів продажу і результати які повинні бути отримані, що дозволяє використовувати її при побудові схем бізнес-процесів у випадку реінжинірінга.

Існує мінімальний набір інформації, що повинний бути наявності в результаті виконання кожного етапу продажу. *Інформація для контакту* - мінімальний набір адресної інформації, при наявності якої можна ідентифікувати клієнта. *Інформація про потенційного клієнта* - набір інформації, про компанію, що є споживачем пропонованих фірмою товарів і послуг і який дозволяє здійснювати персоніфіковане звертання до контактної особи. *Інформація про потреби клієнта* - набір інформації, про компанії, що включає інформацію про обсяг потреби в товарі/послужі, і можливих термінах постачання. *Інформація про постійного покупця* - включає інформацію про зроблені угоди і, додатково, умови продажів і іншу індивідуальну інформацію.

Перерахована інформація, як правило, є, але розподілена по менеджерах, що працюють із клієнтами. Основне завдання - зібрати її воедино і доповнити відсутньою [5, с.106-108].

Кожний відділ продажів 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:

виділення груп клієнтів, що відповідають заданим критеріям;

доставка їм необхідної інформації і контроль її одержання;



контроль над ходом реалізації програми;
оцінка результатів реалізованих програм.

Як бачимо й у цьому випадку ключовою є інформація, одержана від клієнтів.

Таким чином, для ефективної роботи відділу продажів необхідний інструмент, що дозволив би стимулювати одержання інформації, забезпечив її збереження, обробку й аналіз. Саме таким інструментом для відділу продажів повинна стати клієнтська база даних.

Інформаційна система, побудована на основі даних принципів, повинна, з одного боку, служити джерелом інформації для супроводу етапів продажу у фірмі й інструментом для роботи з інформацією, що надходить, з іншого боку, дозволяти контролювати стан у будь-який момент часу по виділених параметрах.

Для роботи відповідно до даних принципів клієнтська база повинна забезпечувати наступну функціональність:

А. Інформаційність:

- 1) робота з інформацією для контактів;
- 2) робота з адресною інформацією про клієнта;
- 3) робота з інформацією про контактні особи клієнта;
- 4) робота з ринковою інформацією;
- 5) інформаційна підтримка продажів.

Б. Функції підтримки при роботі з клієнтом:

- 1) поточна ситуація при роботі з клієнтом;
- 2) потреби клієнта в товарах фірми;
- 3) робота з етапів угоди;
- 4) забезпечення функцій секретаря для менеджера по продажах при роботі з клієнтами.

В. Функції підтримки при управлінні відділом.

- 1) планування роботи відділу;
- 2) постановка задач менеджерам по продажах;
- 3) контроль виконання задач менеджерами відділу;



- 4) контроль поточних показників роботи відділу;
- 5) одержання фактичних показників за підсумками періоду.

М. Функції аналізу і прогнозування:

- 1) аналіз продажів;
- 2) прогнозування динаміки продажів;
- 3) аналіз результатів роботи співробітників;
- 4) аналіз ринкової ситуації.

Д. Функції обробки наявної інформації:

- 1) оперативна обробка наявного масиву інформації при зміні окремих атрибутів (наприклад при зміні територіального розподілу компаній);
- 2) оперативне створення груп клієнтів для роботи зі спеціальних програм;
- 3) інші групові дії над записами.

Перераховані функції є основними, для забезпечення яких і створюється клієнтська база. Зрозуміло, у залежності від рівня реалізації, перелік функцій може мінятися - скажемо, у найпростішому випадку база даних може забезпечувати тільки інформаційні функції, а інші тільки частково [8, с.111].

Хотілося б підкреслити, що в ідеальному випадку рішення повинне бути масштабуємим, тобто допускати поступове розширення структури і функціональності в залежності від вимог фірми.

Використання інформаційних систем, на основі клієнтської бази даних, у практиці господарювання дозволяє поліпшити керованість як відділом продаж, так і підприємством взагалі, підвищити оперативність оцінки збутової ситуації, і як наслідок підвищити якість обслуговування, що, безсумнівно, приведе до збільшення обсягів продажів компанії.

Існуюче на сьогоднішній день бізнес-середовище проходить черговий етап перетворень, який характеризується більш напруженим економічним кліматом, зростаючою глобалізацією, конкурентною боротьбою за великих клієнтів, а також розвитком і раціоналізацією Internet-технологій, скороченням/управлінням витратами, злиттями і поглинаннями компаній і інших факторів.



Вплив усіх цих тенденцій позначилося на конкурентному середовищі в такий спосіб:

загостренням боротьби за вигідних клієнтів;

формуванням більш вимогливих споживачів, що володіють більш широким вибором;

появою нових каналів залучення й обслуговування клієнтів.

Для досягнення зазначених цілей на підприємствах пропонується впровадження система маркетингових комунікацій CRM (Customer Relationship Management – система управління взаєминами з клієнтами). Проаналізуємо особливості функціонування даної системи на підприємстві.

Внаслідок впровадження даної системи підприємство отримало наступні можливості:

доступу до повного представлення даних про клієнтів по всіх підрозділах і видам продуктів;

оцінки довгострокової цінності клієнта для компанії;

завчасного з'ясування того, які продукти можуть сподобатися чи знадобитися замовнику; знання того, які канали придбання товарів і спілкування з фірмою найбільш прийнятні для клієнта.

Якщо в організації такі можливості є, то співробітники зможуть більш грамотно вирішувати, коли і що пропонувати кожному з замовників. Крім того, знаючи, що новий клієнт може виявитися особливо вигідним для організації протягом найближчих 5-10 років, фірма одержує гарні шанси на довгострокові відносини з ним, пропонуючи кращі послуги, знижуючи вартість товарів, забезпечуючи нові можливості й інші переваги.

Підприємства обирають найбільш ефективний спосіб створення інтегрованого CRM-середовища, який складається в реалізації сховища даних по клієнтах (Customer Data Warehouse, CDW). У такій Сховищі збираються дані з усіх джерел для створення єдиного інтегрованого уявлення про кожного клієнта. У результаті, у клієнтському Сховищі накопичується необхідна для аналізу інформація. Тільки за допомогою аналітичних засобів дійсно можна домогтися



правильної пропозиції продуктів і послуг по потрібних каналах потрібним клієнтам у потрібний момент часу і за прийнятною ціною.

Важливо помітити, що клієнтське сховище підприємства містить не просто інформацію про замовника. Наприклад, в останні два роки основними параметрами CRM стають не показники продажів (тобто обсяг угод пов'язаний із залученням, збереженням клієнтів, перехресними продажами і т.п.), а чистий виторг (а чи вигідний це клієнт?).

Поєднуючи інформацію про клієнта з фінансовими даними, підприємство використовує інтегровані CRM-рішення для розрахунку вигідності клієнта і прогнозування показника *lifetime value* (Lifetime Value клієнта - важливий показник, що визначає цінність клієнта для фірми протягом усього його періоду співробітництва з компанією). Так, виконуючи такий аналіз свого часу, на підприємстві вияснили, що усього лише 16 відсотків клієнтів забезпечують 85% доходу. Такий факт неможливо було виявити, усього лише вивчивши інформацію про кількість клієнтів, що зберігається в системі, яка просто реєструє клієнтів та їх місцезнаходження.

Технологія Сховищ даних є ключовим чинником, що забезпечує інтеграцію CRM-систем і аналітичних засобів.

На підприємствах під клієнтською аналітикою розуміється застосування передових аналітичних методів для обробки інформації про замовників з метою виявлення, залучення і збереження найбільш вигідних з них. Це поняття поєднує в собі і людей, і процеси, і дані і технології, необхідні для аналізу клієнтської інформації і кращого розуміння споживачів. Компанія може використовувати аналітичні результати для того, щоб передбачати, оцінювати клієнтське поведіння і впливати на нього. На рис. 9 зображено схему клієнтської аналітики.

Загалом можна констатувати, що організації, які розробили і впровадили клієнтську аналітику, краще розуміють і реагують на поведіння замовників і прогнозують його. За рахунок цього вони активніше, виконують саме ті дії, що благотворно вплинуть на поведіння клієнтів.



Рисунок 9 - Клієнтська аналітика

Авторська розробка

Наприклад, в ринковій ніші підприємства 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. У той же час, віддача від заходів щодо збереження клієнтів не завжди піддається виміру, а якщо і вдається неї оцінити, те часто з'ясується, що дохід і прибуток від клієнта стають нижче через 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 *lifetime value* клієнтів і в залежності від цього показника розробляти програми їхнього збереження. Аналітика використовується і для оцінки прибутковості кожного клієнта, а також для прогнозування імовірності його відходу до конкурента протягом визначеного періоду часу. Озброївши такою інформацією, компанія може визначити, чи



варто вкладати кошти в збереження цього клієнта, а також з'ясувати, як підтримати і зміцнити відносини з ним, виходячи з найбільш важливих для нього параметрів роботи фірми. Установивши всі ці факти, можна розробити цільову стратегію утримання клієнтів, що використовує інформацію з різних джерел - рахунків, пропозицій і оповіщень по електронній пошті, довідкового столу, операторських звертань, голосової пошти, прямих поштових розсилок і телемаркетингу - ґрунтуючись на тім, є інформація про кращі для клієнта канали взаємодії.

Мінімальні засоби на збереження будуть виділятися на тих клієнтів, чия економічна значимість для компанії невисока, і тих, чия імовірність відходу до конкурентів мала. Заходи для збереження клієнтів цього сегмента мають на увазі невеликі премії і маркетингові звертання при розсилянні щомісячних рахунків. Альтернативні заохочувальні дії можуть використовуватися зрідка. З іншого боку, вигідні клієнти і замовники, що з великою імовірністю можуть відмовитися від послуг, одержать ряд персональних пропозицій з різних джерел у залежності від їхніх переваг, зокрема можуть використовуватися більш дорогі канали, такі як пряме розсилення і телемаркетинг. По таких каналах направляються звертання наступного типу: "Компанія цінує Вас як свого клієнта і намагається реалізувати і навіть перевершити всі конкурентні пропозиції на ринку". У випадку якщо фірма втрачає цінного клієнта, розробляються спеціальні маркетингові програми "повернення" для швидкого відновлення відносин із замовником.

При можливості постійно контролювати і перевіряти дії у відношенні кожного сегмента згодом виробляється оптимальна стратегія збереження клієнтів. Вона ґрунтується на:

наґромадженні й аналізі доходів, прибутків і витрат на обслуговування і просування, пов'язаних з кожною клієнтською операцією;

оцінці значимості клієнта і розробці моделей переваг, що допомагають компанії чітко виділити клієнтські сегменти по цих вимірах;

розробці і впровадженні спеціальних програм, набутованих під кожний з



цих сегментів.

Висновок

Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві починається з визначення концепції управління маркетингом, що є обов'язковим складовим елементом місії компанії. Серед основних концепцій управління маркетингом у даний час відомі наступні:

- концепція удосконалювання виробництва;
- концепція удосконалювання товару;
- концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- концепція маркетингового підходу;
- концепція соціально-етичного маркетингу.

Приведені концепції управління маркетингом - це своєрідні історичні етапи, через які проходило еволюційний розвиток маркетингу в ринкових економіках. Аналогічний процес зміни відносини до маркетингової діяльності відбувається в даний час і на українських підприємствах. В остаточному підсумку, успіху доможуться ті компанії, що раніш інших зрозуміють необхідність і важливість важливості маркетингового підходу в організації власної діяльності.

Управління маркетинговою діяльністю, як будь-який інший управлінський процес, має наступні складові частини:

- маркетинговий аналіз і аудит;
- стратегічне і поточне планування;
- організація процесу управління маркетингом;
- контроль за здійсненням маркетингових заходів.

Маркетинговий аналіз і аудит - найважливіший складений елемент процесу управління маркетинговою діяльністю, що забезпечує інформацією всі етапи процесу управління і є деталізованим дослідженням внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін. Серед основних



інструментів маркетингового аналізу й аудита варто назвати: техніко-економічний аналіз діяльності підприємства, аналіз макро- і мікросередовища підприємства, SWOT-аналіз, маркетингові дослідження ринку.

Інформація, отримана в результаті всебічного аналізу діяльності підприємства, використовується на етапі формального планування. Компанії розробляють три види планів: річний, довгостроковий і стратегічний.

Стратегічне планування є першою сходинкою в процесі планування і містить у собі визначення місії компанії, формулювання цілей і задач, функціональні плани. Поступово процес стратегічного планування спускається до лінійних підрозділів компанії.

Після закінчення процесу планування і визначення необхідних ресурсів настає процес організації зовнішньої маркетингової діяльності на підприємстві. Цей процес неможливий без чіткого визначення маркетингових функцій кожного підрозділу і єдиного центра управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Як правило, цю роль покладають на спеціальні маркетингові підрозділи, що організуються відповідно до цілей, задач і специфіці діяльності компанії.

Результати, отримані в результаті проведення маркетингових заходів, збираються й аналізуються спеціально призначеним маркетинговим контролером. Це фахівець веде постійний процес зіставлення отриманих і запланованих результатів. На підставі зроблених їм висновків, маркетингова діяльність піддається перегляду й удосконалюванню.