

Євген Крикавський  
Наталія Чухрай

# ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

**Є.В. Крикавський**  
**Н.І. Чухрай**

# **ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як підручник для студентів економічних спеціальностей*

Львів

Видавництво Національного університету "Львівська політехніка"  
2001

ББК 87.4  
К 824  
УДК 338. 658

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як підручник для студентів економічних спеціальностей  
(лист № 14/18.2-539 від 20.04.2001 р.)*

### **Рецензенти:**

**М.І. Долішній**, академік НАН України, доктор економічних наук,  
професор, директор Інституту регіональних досліджень НАН України

**Є.В. Мних**, доктор економічних наук, професор, Львівський  
національний університет ім. І. Франка;

**С.М. Злупко**, доктор економічних наук, професор, Львівський  
національний університет ім. І. Франка.

### **Крикавський Є.В., Чухрай Н.І.**

К 824 Промисловий маркетинг: Підручник. – Львів: Видавництво  
Національного університету “Львівська політехніка”, 2001. – 336 с.  
ISBN 966-553-208-1

Викладено основні принципи теорії та практики управління промисловим підприємством на засадах маркетингу. Висвітлено сутність промислового маркетингу, принципи моделювання поведінки організації-живача, особливості формування комплексу маркетингу на ринку промислового призначення.

Підручник містить практичні завдання та ситуаційні вправи. Призначений для наукових працівників, викладачів і аспірантів вищих навчальних закладів, спеціалістів економічних структур, менеджерів.

© Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, 2001

© Національний університет

"Львівська політехніка", 2001

ISBN 966-553-208-1

# Зміст

Передмова.....	5
<b>Частина 1. Основи промислового маркетингу</b>	
<b>Розділ 1. Сутність промислового маркетингу.....</b>	9
1.1. Визначення та особливості здійснення промислового маркетингу.....	9
1.2. Характеристика суб'єктів промислового маркетингу – організацій-споживачів.....	22
1.3. Характеристика об'єктів промислового маркетингу – товарів промислового призначення.....	25
Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань.....	34
<b>Розділ 2. Взаємовідносини "клієнт-постачальник" в процесі промислових закупівель.....</b>	36
2.1. ТПП і мотивація організації-споживача.....	36
2.2. Трансформація мотивації в прийняття рішення про придбання ТПП.....	40
2.3. Модель поведінки організації-споживача.....	52
Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань.....	68
<b>Розділ 3. Технологічні засади промислового маркетингу.....</b>	70
3.1. Цілі та напрями комплексного дослідження ринку ТПП.....	70
3.2. Специфіка проведення промислових маркетингових досліджень.....	82
3.3. Сегментація ринку, вибір цільового сегмента та позиціонування ТПП.....	85
3.4. Прогнозування попиту на ТПП.....	95
Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань.....	103
<b>Розділ 4. Управління маркетингом на промисловому підприємстві.....</b>	104
4.1. Планування маркетингу на промисловому підприємстві.....	108
4.2. Організація маркетингової діяльності промислового підприємства.....	115
4.3. Контроль маркетингу.....	120
Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань.....	126

## Частина II. Стратегія і тактика маркетингової діяльності на ринку ТПП

<b>Розділ 5. Маркетингова товарна політика промислового підприємства</b> .....	129
5.1. Управління товарним асортиментом.....	129
5.2. Управління інноваціями у маркетинговій товарній політиці промислового підприємства .....	136
5.3. Фактори конкурентоспроможності ТПП.....	148
5.4. Управління якістю продукції в товарній політиці.....	153
5.5. Обслуговування ТПП в маркетинговій товарній політиці.....	165
<b>Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань</b> .....	175
<b>Розділ 6. Цінова політика у промисловому маркетингу</b> .....	177
6.1. Роль цінового фактора у стратегії промислового підприємства.....	177
6.2. Особливості ціноутворення на ринку ТПП.....	184
6.3. Лізинг і факторинг як форми фінансування трансакційних операцій ....	195
<b>Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань</b> .....	199
<b>Розділ 7. Дистрибуційна політика та основи логістики збуту промислового підприємства</b> .....	201
7.1. Форми організації збуту ТПП.....	201
7.2. Управління каналами збуту ТПП.....	210
7.3. Логістичні засади збуту в промисловому маркетингу.....	217
<b>Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань</b> .....	223
<b>Розділ 8. Особливості комунікаційної політики на ринку ТПП</b> .....	224
8.1. Особистий продаж і управління збутом ТПП.....	224
8.2. Реклама та стимулювання збуту на ринку ТПП.....	249
<b>Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань</b> .....	244

## Частина III. Практичні завдання і ситуаційні вправи

<b>Практичні завдання</b> .....	247
<b>Ситуаційні вправи</b> .....	263
Ситуаційна вправа 1. Самбірський завод "Будівельна кераміка".....	263
Ситуаційна вправа 2. "Dominion Motors & Controls, Limited, 1980".....	274
Ситуаційна вправа 3. "Комп'юترون Inc, 1978".....	286
Ситуаційна вправа 4. "SeCeS-PoL".....	292
Ситуаційна вправа 5. Енергозберігаючі технології на вітчизняному ринку.....	311
Ситуаційна вправа 6. Сучасні технології.....	317
<b>Список літератури</b> .....	333

## Передмова

Впровадження в життя необхідних радикальних змін у постсоціалістичній економіці України стає реальністю як закономірний і об'єктивний процес, однак процес слабоструктуризований. І це зумовлює відсутність розроблених і апробованих варіантів оптимізації перехідних процесів шляхом наближеної формалізації. Водночас це зовсім не означає, що теоретичне осмислення мікро- та макроекономічних змін, динаміки параметрів причинно-наслідкових зв'язків неможливе і непотрібне. Більше того, власне теоретична розбудова концепцій стратегічного розвитку економіки в Україні повинна стати каталізатором прогресивних змін, генерувати формування сприятливих для зорового розвитку підприємництва ринкових умов.

Однак оптимальне вирішення проблем вимагає інтегрованого системного підходу до дослідження умов функціонування об'єктів мікрорівня, інтегрованого системного впровадження механізмів раціонального підприємництва і бізнесу, інтегрованого системного використання економічного потенціалу підприємств, уможливленого сьогодні відповідними трансакціями в умовах прогресуючого формування інтегрованого інформаційного зв'язку та інформаційної інфраструктури. У контексті викладеного стають актуальними впровадження новітніх досягнень світової економічної науки, переймання передового світового досвіду функціонування підприємств країн ринкової економіки у взаємозв'язку із набутим власним позитивним і негативним досвідом як інновацій економіко-організаційного і управлінського характеру.

Теоретичне обґрунтування радикальних економічних змін актуалізується і зміною поведінки покупців, для яких з початку 70-х років поряд із такими вимогами до пропозицій, як низькі ціни, високоякісні товари та їх широкий асортимент, стає характерною не менш важлива вимога – постійна наявність таких товарів на ринку. Такі життєві вимоги, перед якими стоять сьогодні підприємства у світовій економіці, стосуються насамперед гнучкішої реакції на

---

різні бажання споживачів. Водночас це закономірне прагнення до зорієнтованого на споживача виробництва реалізується щоразу складніше за наявності постійної конкуренції, і це зумовлює скорочення життєвих циклів виробів, щоразу більше насичення товарних ринків.

З огляду на викладене, по-перше, найскладнішим щодо формування прогностичних характеристик та, по-друге, найважливішим щодо формування макроекономічної перспективи в економіці промислово розвинутих країн є ринок товарів промислового призначення (ТПП), оскільки перше зумовлене тривалими життєвими циклами порівняно зі споживчими товарами, а друге – мультиплікативним характером впливу на економіку інвестиційних товарів. Водночас, по-третє, як правило, виробництво ТПП настільки ускладнене організаційно, технологічно і технічно, що це вимагає найвищого рівня спеціалізації та міжвиробничої кооперації. По-четверте, значною мірою таке виробництво в сучасних умовах інтеграції національних економік у світове господарство з його першими атрибутами – світовими ринками також дуже ускладнене географічно, а все разом актуалізує необхідність маркетингового управління на промисловому підприємстві.

## Частина 1

# ОСНОВИ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ



*Маркетинг охоплює всі сфери діяльності компанії  
і дозволяє їй пристосовуватись до ринкового середовища –  
творчо і з користю для себе.*

*Рей Корей*

*Компанії не здійснюють покупок –  
вони налагоджують відносини...*

*Чарльз Гудмен*

# Сутність промислового маркетингу

## 1.1. Визначення та особливості здійснення промислового маркетингу

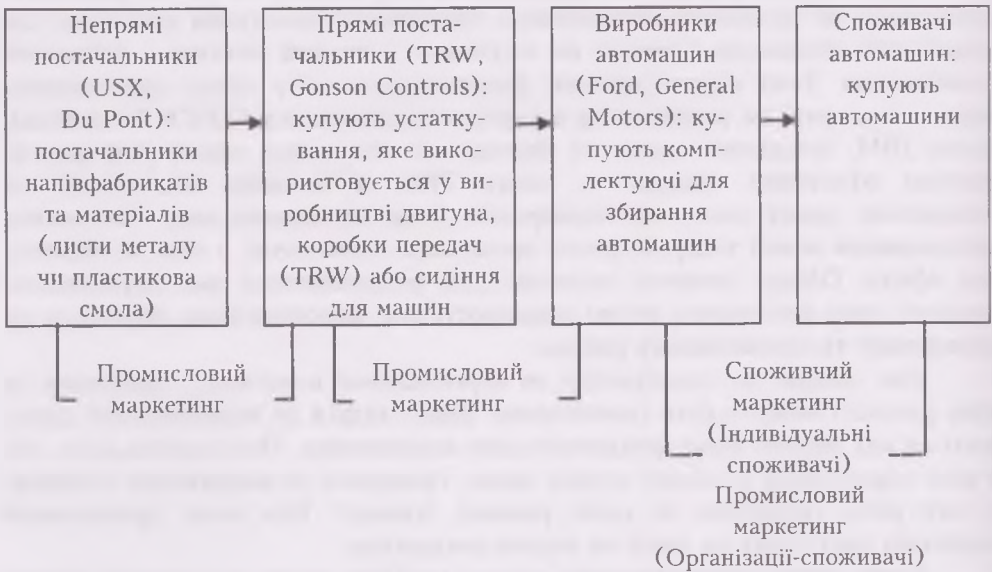
Організації-споживачі, а саме виробники, гуртова та роздрібна торгівля, державні підприємства та підприємства “третього сектора економіки”, купують товари та послуги для подальшого виробництва, використання в межах організації чи перепродажу іншим споживачам.

Багато великих фірм, що виробляють такі товари, як сталь, виробниче обладнання чи програмне забезпечення, пропонують продукцію виключно для організацій-споживачів і ніколи не вступають у прямий контакт з кінцевими споживачами. Інші фірми успішно функціонують як у сфері промислового маркетингу, так і на ринку товарів кінцевого споживання (ТКС). Наприклад, фірма IBM, історично відома як фірма, що обслуговує виробничий ринок, сьогодні ефективно працює на ринку ТКС. І навпаки, відставання на споживчому ринку спонукало *корпорацію Sony розширити свою діяльність*, представивши новий товар на ринок організацій-споживачів, а саме автоматику для офісів. Обидві компанії змушені були реорганізувати свої маркетингові стратегії, тому що існують значні відмінності між маркетинговою діяльністю на споживчому та промисловому ринках.

Такі товари, як калькулятор чи персональний комп'ютер, купуються на обох ринках і можуть бути ідентичними. Проте підхід до маркетингової діяльності на цих ринках може фундаментально відрізнятись. Незважаючи на те, що в обох маркетингах є спільні основи знань, принципів та теоретичних підходів, у них різні споживачі та різні ринкові функції. Ось чому промисловий маркетинг заслуговує на увагу як окрема дисципліна.

*Ринок організацій-споживачів* ставить особливі умови та відкриває широкі можливості для маркетингового управління. Менеджери з промислового маркетингу обслуговують найбільший ринок; адже грошові обсяги угод на промисловому ринку значно перевершують обсяги угод на споживчому ринку. Наприклад, відділ закупівель на General Motors витрачає більше ніж \$60 млрд. щорічно на промислові товари та послуги, що більше ніж валовий національний продукт Ірландії, Португалії, Туреччини чи Греції. Інші відомі компанії, такі, як General Electric, IBM та AT&T, витрачають більше ніж \$50 млн. на день на закупівлю, щоб підтримати своє виробництво.

Ринки товарів промислового призначення – це ринки товарів та послуг, що обслуговують підприємства і урядові інститути та організації (наприклад, лікарні) для придбання товару (складові частини матеріалів чи компоненти), його споживання (технологічні матеріали, постачання офісів, консалтингові послуги) чи використання (устаткування та обладнання). Своєю чергою, ринки товарів кінцевого споживання охоплюють товари чи послуги, які використовуються для особистого або сімейного споживання, наприклад, розфасовані бакалійні товари, домашні пристрої, банківське обслуговування населення або ощадкаса. Особливостями, що відрізняють промисловий маркетинг від споживчого, є природа споживача і те, як він використовує товар. У промисловому маркетингу споживачами є організації (комерційні підприємства, урядові установи, неприбуткові організації) і операції здійснюються з ТПП (див. рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Природа промислового маркетингу

На ринку організацій-споживачів, окрім промислового маркетингу (маркетингу ТПП), може здійснюватись споживчий маркетинг (маркетинг ТКС). Наприклад, коли магазини роздрібної торгівлі купують споживчі товари для поповнення свого товарного асортименту (для перепродажу цього товару), то можна говорити про споживчий маркетинг. Якщо цей магазин купує товари (наприклад, морозильні камери чи вантажівки) для своєї діяльності, а не для перепродажу, то можна говорити про промисловий маркетинг.

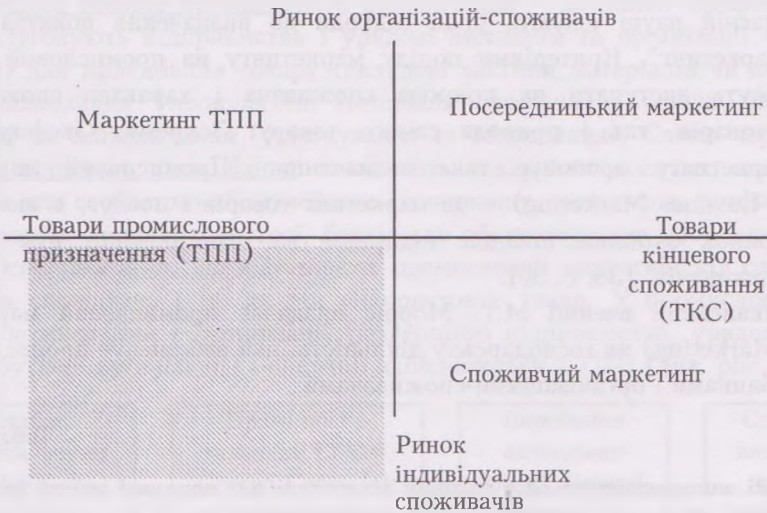
В сучасній науці існують різні підходи до визначення поняття “промисловий маркетинг”. Критеріями поділу маркетингу на промисловий і споживчий можуть виступати як природа споживача і характер споживання придбаних товарів, так і природа самого товару. Зокрема, Оксфордський словник маркетингу пропонує таке визначення: “Промисловий маркетинг (Bussines-to-Bussines Marketing) – це маркетинг товарів і послуг, в якому потенційний ринок охоплює швидше підприємства і організації, ніж індивідуальних споживачів” [36, с. 30].

Американський вчений М.Г. Морріс визначає промисловий маркетинг (Industrial Marketing) як господарську діяльність, яка забезпечує процес обміну між виробниками і організаціями-споживачами.

Таблиця 1.1

Терміни, які використовуються в світовій літературі для передачі змісту терміна “промисловий маркетинг”

Література	Вживані терміни
Англомовна	Industrial Marketing Business Marketing Business-to-Business Marketing Purchasing Marketing Buying Marketing Organizational Marketing
Французькомовна	Le Marketing Industriel Le Marketing d'Entreprise a l'Entreprise Le Marketing d'Achat et de la Vente Industriel Le Marketing des Biens Industriel
Німецькомовна	das Marketing von Idustriebetrieben das Beschaffungsmarketing das Absatzmarketing das Investitionsgüter – Marketing



*Рис. 1.2. Види маркетингу на ринку індивідуальних споживачів та організацій-споживачів*

Водночас французький вчений Ф. Леонард відзначає, що "промисловий маркетинг (Le Marketing industriel) – це маркетинг товарів і послуг, які закупаються через підприємства, установи та організації з метою їхнього безпосереднього або опосередкованого використання для виробництва інших товарів та послуг...".

Поняття промислового маркетингу вживається в різних країнах з різним значенням, що доводить і табл. 1.1. Як видно з таблиці, американські наукові школи розглядають промисловий маркетинг дуже широко. Вони виділяють його окремі напрямки, зокрема: маркетинг закупівель, маркетинг продажу, урядовий маркетинг. Водночас німецька і французька література нерідко зводить поняття промислового маркетингу до маркетингу інвестиційних товарів.

Один з підходів схематично зображений на рис. 1.3.

Ринок ТПП об'єднує ринки засобів виробництва та послуг.

Маркетинг засобів виробництва охоплює широкий перелік промислової продукції довільного рівня обробки – від сировини і напівфабрикатів, різноманітних допоміжних матеріалів, включаючи залишки від основного виробництва, до продукції машинобудівної промисловості – важкого обладнання верстатів, засобів автоматизації тощо.



Рис. 1.3. Природа промислового та споживчого маркетингу



Рис. 1.4. Формування ринку ТПП

Ринок послуг охоплює цілу низку різноманітних послуг, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність (юридичні, банківські, бухгалтерські, транспортні та інші послуги). Основні галузі, що становлять ринок ТПП, показано на рис. 1.4. Серед них – гірничовидобувна, обробна, будівництво, транспорт, комунальне господарство, зв'язок, сільське і рибне господарства, сфера послуг, банківська, фінансова та страхова справи, інші галузі.

Займаючись промисловим маркетингом (питома вага продукції окремих галузей у загальному обсязі промислової продукції України наведена у табл. 1.2), фірма децю інакше будує свою діяльність, ніж на споживчому ринку, що зумовлено як природою ринків, так і призначенням використання товару.

Таблиця 1.2

**Питома вага продукції окремих галузей у загальному обсязі продукції промисловості України, %**

<b>Роки</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1994</b>	<b>1999</b>
Вся промисловість, в т.ч.	100	100	100	100
Електроенергетика	3,4	3,2	12,5	16,2
Паливна промисловість	6,0	4,9	11,9	11,2
Чорна металургія	12,8	11,3	21,4	23,8
Хімічна та нафтохімічна промисловість	6,2	6,2	6,9	5,4*
Машинобудування та металообробка	29,3	32,9	15,9	14,1*
Лісова, деревоспобна та целюлозно-паперова промисловість	2,8	2,9	2,1	2,2
Промисловість будівельних матеріалів	3,7	3,5	3,1	3,1
Скляна та фарфоро-фаянсова промисловість	0,5	0,6	0,6	0,6*
Легка промисловість	11,9	11,3	4,3	1,6
Харчова промисловість	17,8	18,1	16,6	15,1
Борошно-круп'яна та комбікормова промисловість	3,1	2,8	2,6	1,6
Інші галузі	2,5	2,3	3,3	5,1

\* – без продукції медичного призначення

### Відмінності між ринками ТПП та ТКС:

1. На ринку ТПП менше покупців, але вони значно потужніші. Наприклад, фірма виробляє автопокришки для автомобілів і пропонує їх як на ринку організації-споживачів. На ринку ТПП найважливіше для виробника укласти контракт з одним-двома потужними виробниками автомобілів.

2. Ринок ТПП географічно сконцентрований, в той час як ринок ТКС характеризується географічною розпорошеністю. Наприклад, виробництвом автобусів в Україні займаються лише ВАТ "Львівський автобусний завод" та Кременчуцький автобусний завод; "Таврії" - "АвтоЗАЗ", устаткуванням полімерного машинобудування – Київське об'єднання "Більшовик", виплавою сталі і чавуку – Макіївський металургійний комбінат тощо. На ринку ТПП набагато менше споживачів, ніж на ринку ТКС. Однак вони мають значно вищу купівельну спроможність. Особливо це відчувається на вітчизняному ринку у зв'язку з існуванням на ньому значної кількості виробників-монополістів.

3. Попит організацій залежить від попиту кінцевих споживачів. Якщо попит на кінцевий товар послаблюється, падає попит і на відповідні ТПП. Тобто попит на промислові товари є похідним від кінцевого попиту споживачів.

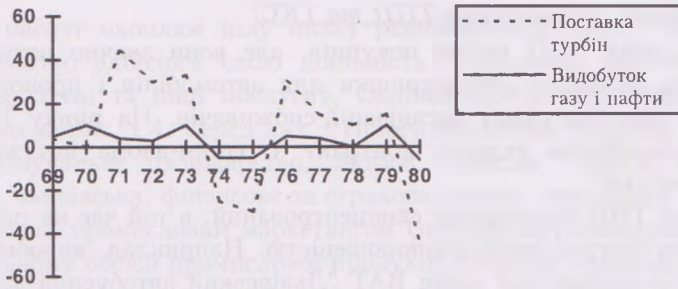
Деякі менеджери з промислового маркетингу змушені розвивати маркетингові програми, що впливають безпосередньо на кінцевого споживача. Наприклад, виробники алюмінію використовують телебачення та журнали, щоб нагадати кінцевим споживачам про зручність та здатність до переробки тари з алюмінію. В цьому випадку кінцевий споживач активно впливає на потребу в алюмінії, купуючи напої переважно в алюмінієвих, а не в пластикових місткостях.

Наприклад, фірма "Ректисел" рекламує відмінні якості свого пінопласту перед виробниками крісел і диванів, для виробництва яких широко використовується цей матеріал. Одночасно фірма активно інформує про переваги матеріалу торговців меблями, дизайнерів, архітекторів з інтер'єру, які її рекомендують кінцевим споживачам.

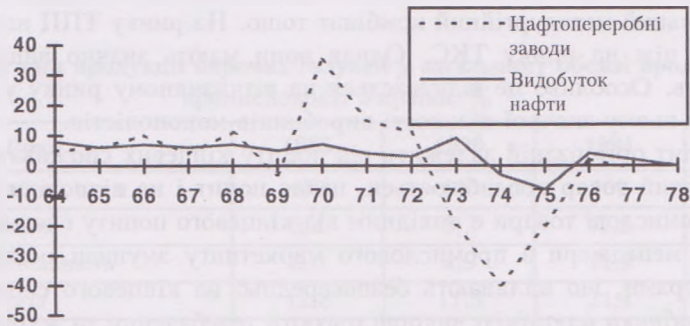
Застосовуючи у такий спосіб "стратегію втягування ринком", підприємства-виробники намагаються зробити свій внесок в розвиток кінцевого та проміжного попиту. Перевага цього підходу в тому, що зменшується залежність фірми, яка знаходиться на початку промислового ланцюга, і вона може впливати на динаміку попиту на свою продукцію.

4. Попит на ТПП, а особливо на капітальне майно, характеризується різними флуктуаціями і дуже реагує на найменші варіації в кінцевому попиті. Тобто незначні зміни в кінцевому попиті на товари з високим ступенем переробки можуть привести до значних змін в попиті організацій-споживачів (принцип акселерації).

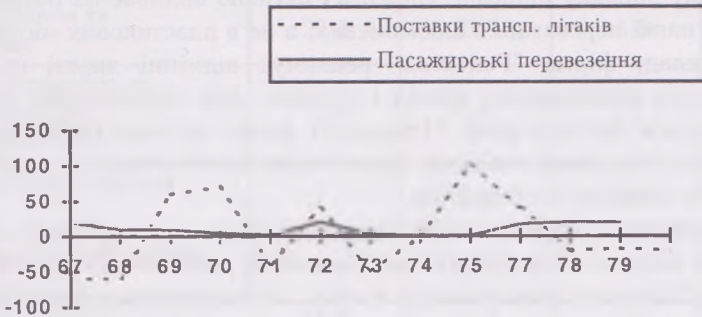




a



b



v

**Рис. 1.5.** Приклади динамічності попиту на обладнання:  
 а – видобуток газу і постачання турбін для газової і нафтової промисловості;  
 б – світовий видобуток нафти і кількість нафтопереробних заводів;  
 в – обсяги перевезень і поставок літаками

Припустимо, що термін служби парку обладнання становить 10 років.

Якщо попит на споживчі товари, які виробляються за допомогою цього обладнання, зростає на 10 %, потреба в обладнанні у майбутньому подвоїться, що необхідно:

- ◆ замінити 10 % існуючого парку;
- ◆ збільшити виробничі потужності, щоб виробляти на 10 % більше.

Якщо попит на споживчі товари знижується на 10 %, попит на обладнання падає до нуля: виробничі потужності знижуються до 90 %; надалі необхідно замінити обладнання, яке вибуває (10 %).

Явище акселерації ілюструється даними трьох різних ринків, які наведені на рис. 1.5.

5. Покупці ТПП – професіонали, відрізняються технічною компетентністю, мають, як правило, базову технічну освіту і відповідну підготовку в галузі техніки купівлі та продажу. Вони спеціалізуються на закупівлі певного сегменту товарів, тобто для них характерна вузька спеціалізація.

Придбання ТПП відбувається на основі специфікацій і технічних даних, нададених конструкторами і технологами. Рішення про придбання характеризується високим ступенем формалізації, який не притаманний для споживчих покупок.

6. Індустріальний покупець характеризується колегіальною структурою. На кожному рівні індустріального ланцюга: декілька індивідів (члени купівельного центру) здійснюють різні функції і відіграють різні ролі, мають чітко визначену сферу компетенції, тип влади і мотивацію.

Чим складніший характер закупівлі, тим імовірніше залучення до прийняття рішення про придбання широкого кола фахівців.

7. Мотиви закупівлі ТКС переважно емоційні, нерідко продиктовані вимогами моди. Придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів організацією-споживачами має раціональніший характер. Для цього використовується багатий арсенал наукових методів дослідження ринку, товару, постачальників.

Потреби покупців на ринку ТКС – особисті або сімейні, а покупців на ринку ТПП – промислові або соціально-економічні.

9. Організації-споживачі нерідко купують товари на конкурсних торгах або торгових переговорах. Вони можуть зажадати особливих послуг: ширших гарантій, можливостей повернення товару, співробітництва в рекламі, пільгових умов кредитування, комплексності продажу.

10. Організації-споживачі інколи можуть самі виготовляти товари та послуги, якщо умови закупівлі або запропоновані варіанти неприйнятні для них.

11. Деякі автори з маркетингу стверджують, що попит на товари ТПП характеризується низькою ціновою еластичністю, тобто зміна цін не спричиняє відчутних коливань попиту. Проте в зв'язку з тим, що попит на ТПП є похідним від попиту на ТКС, то і еластичність попиту на певний ТПП визначається еластичністю попиту на відповідний ТКС.

Розглянемо попит на електронні компоненти, що їх потребують компанії, які виготовляють телефони для автомашин. Доти, доки кінцевий споживач продовжує купувати телефони і є нечутливим до ціни, доти виробник порівняно нечутливий до ціни на електронні компоненти. І навпаки, якщо споживач чутливий до ціни при купівлі, наприклад, розчинної кави, виробники кави будуть чутливі до ціни, коли будуть закуповувати металеві банки для неї. Отже, похідний попит показує, що попит на металеві банки буде еластичний за ціною.

Численні відмінності між ринками ТПП та ТКС породжують нерідко думки про те, що, працюючи на ринку ТПП, концепцію маркетингу взагалі недоцільно використовувати, що галуззю застосування маркетингової концепції є лише ринок споживчих товарів. У сфері ж ТПП діють свої специфічні закони, впливати на які за допомогою маркетингових заходів неможливо. Насправді це неправильно. В зв'язку зі значними обсягами поставок промислових виробів, довшим циклом їх виготовлення, більшими витратами на їх виробництво застосування маркетингу може бути значно ефективнішим, ніж у сфері споживчих товарів. Проте це не означає, що методи маркетингу, які є класичними на споживчому ринку, можуть бути автоматично перенесені в галузь промислового маркетингу. Використання цих методів без врахування специфіки та особливостей ринку може призвести до негативного результату та неефективного витрачання коштів та часу на проведення маркетингових заходів.

### *Відмінності маркетингу ТПП від маркетингу ТКС*

I. ТОВАР. Товари промислового призначення (особливо засоби праці) характеризуються значною складністю, технічною комплектністю. Важливою особливістю ТПП є стандартизація, яка може здійснюватись на державному або навіть на міжнародному рівні. Незнання чи недотримання стандартів виробником може стати значною перешкодою при організації збуту продукції. В деяких випадках ТПП мають унікальний характер, коли технічно складна продукція спеціально виготовлена для певного замовника. Необхідні властивості товару чітко визначені організацією-споживачем і у постачальника мало простору для маневрування.

Промислові товари включені у виробничий процес індустріального процесу і у цьому зв'язку характеризуються стратегічною значимістю. Промислові товари у багатьох випадках мають велику кількість різноманітних застосувань. Це істотно відрізняє їх від ТКС, які майже завжди мають спеціальне застосування. До ТПП дещо істотніші вимоги щодо сервісу, вони відіграють визначальну роль при угодах. Товари купуються за наявності специфікацій, відповідної документації.

II. ЦІНА. Нерідко ціна є змінною величиною, вона формується при конкурсних торгах чи переговорах, може змінюватись залежно від обсягів закупівель, умов оплати тощо. Обладнання, машини та інші засоби виробництва можна взяти в оренду і на підставі договору про орендну оплату використати лише протягом певного періоду.

III. ЗБУТ. Канали збуту ТПП, як правило, коротші: одно – або двоступеневі. На споживчому ринку ці канали багатоярусні, закінчуються роздрібною мережею. Торгово-розподільна система ТКС охоплює значно більше персоналу.

IV. КОМУНІКАЦІЇ. Для ринку ТПП найхарактернішими маркетинговими комунікаціями є:

- 1) особистий продаж;
- 2) пряме рекламне звернення ("директ-мейл") та ділові газети, галузеві журнали;
- 3) рекламне звернення в ділових газетах, галузевих журналах;
- 4) участь у виставках.

Для ринку ТКС найхарактернішими є:

- ◇ рекламні звернення по телебаченню, радіо, в газетах;
- ◇ "паблік рілейшнз" (зв'язки з громадськістю);
- ◇ стимулювання збуту (покупців, продавців).

V. ВИСОКИЙ СТУПІНЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ПОКУПЦЯМИ-ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА ПРОДАВЦЯМИ – ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА РИНКУ ТПП.

Маркетинг ТКС характеризується тим, що відносини покупець-продавець здебільшого закінчуються після продажу. А для ТПП важливе значення мають: технічне обслуговування, подальше постачання запасних частин, кваліфікований ремонт обладнання, продовження кредитів, оренда обладнання. Тобто на ринку ТПП ділові відносини між покупцем і продавцем, як правило, продовжуються після продажу і характеризуються тісною співпрацею.

VI. СКЛАДНІСТЬ ПРОЦЕСУ ПРИДБАННЯ ТПП, що пояснюється:

- великою кількістю залучених до придбання людей;
- високим рівнем професійної обізнаності збутових агентів;
- залученням значних коштів;
- впливом комплексу технічних та економічних чинників, які необхідно враховувати;
- впливом середовища, що оточує фірму.

На світовому ринку багато компаній, що здобули добру репутацію на ринку ТКС, інвестують свій капітал у сферу промислового маркетингу. Переорієнтація нерідко спричинена бажанням диверсифікувати виробництво чи появою можливості ефективно використовувати власні науково-технічні досягнення на багатообіцяючому індустріальному ринку. Наприклад, фірма "Проктор енд Гембл" після довгих років росту за рахунок продажу ТКС посилила увагу до організацій-споживачів. Сьогодні великі обсяги продажу фірми пов'язані з промисловим маркетингом. Вона проводить високоякісну експертизу нафти, олії, жирів, деревної маси, надаючи послуги промисловим споживачам.

На вітчизняному ринку також значна кількість підприємств одночасно орієнтується як на ринок ТПП, так і на ринок ТКС. Наприклад, ДП "Львів-прилад" спеціалізується на виготовленні різноманітної продукції як промислового призначення, так і товарів широкого попиту. В структурі товарного випуску підприємства прилади, засоби автоматизації та запасні частини займають 54,5 %, а товари народного споживання – 43,3 %. До основних видів продукції промислового призначення належать: контрольно-вимірювальні прилади; лічильники теплової енергії, газу, води; подавачі надлишкового тиску; комплекси технічних засобів для контролю і управління газоперегінними агрегатами, інші.

На жаль, на етапі становлення та розвитку маркетингової концепції в Україні спостерігається негативна тенденція до недооцінки особливостей промислового маркетингу. Наслідком цього є поява цілої низки помилкових тверджень, які виникли в промисловому менеджменті, і які вимагають відповідних застережень.

**Твердження 1. "Технічно досконалий товар продається сам".**

Серед вітчизняних підприємців поширена думка, що, якщо винахід має істотні технічні переваги, то продукція жодного конкурента не буде у змозі протистояти йому, отже, підприємство може не займатись подальшою маркетинговою діяльністю. Таке твердження не є аксіоматичним, оскільки у цілому світі існує безліч технічно недосконалих товарів, які з успіхом купують промислові споживачі. Багато фірм, які виходять на ринок ТПП у світі, зокрема в галузі електроніки, засновані та організовані інженерами або вченими. Рівень

рівень цих підприємств є дуже високим: за деякими підрахунками, він досягає 94% новостворених електронних компаній. Незважаючи на те, що велика частка цих невдач зумовлена впливом багатьох факторів, значна кількість їх є середньо пов'язана з недосконалою маркетинговою діяльністю у сферах збуту та просування товару на ринку.

**Твердження 2. "Ототожнення маркетингу зі збутовою діяльністю".**

В основі цього твердження є або брак у працівників відповідних знань в галузі маркетингу, або палке бажання фірми мінімізувати витрати. Як правило, служба маркетингу таких підприємств займаються виключно збутовою діяльністю.

Проте маркетинг – це не тільки збут. Тому у підприємства не буде проблем зі збутом продукції лише за умови, що служба маркетингу проводить дослідження у сфері пропозиції та попиту, відповідно до потреб ринку формує асортимент товарів, встановлює відповідну до вибраної стратегії ціну, налагоджує досконалу систему збуту та маркетингових комунікацій.

**Твердження 3. "Ми не будемо витратити час і кошти на маркетинг, поки у нас не буде розроблено товару".**

Симптоми цієї хвороби – недостатність маркетингових досліджень для виявлення незадоволених потреб споживача. Наслідком такого підходу є виробництво ТПП, які не відповідають потребам організації споживача і зі збутом таких виникають значні проблеми.

Не слід забувати про один з принципів маркетингу: необхідно виробляти те, що можна продати, а не намагатись продати те, що можна виробляти. Ідея принципу дуже проста: на ринку фірма повинна орієнтуватись, насамперед, на потреби споживача і адаптувати до них можливості своїх технологій.

**Твердження 4. "Замовлення – це вже збут".**

Приймаючи замовлення, чимало менеджерів у галузі промислового маркетингу вже рахують прибуток. Проте прибуток фірмі може принести лише оптимізований рахунок. Якщо, прогнозуючи збут нового товару, служба маркетингу орієнтується на обсяги замовлень, то такий прогноз може бути неадекватним до реальних умов.

**Твердження 5. "Незважаючи на тип ринку, маркетингові підходи завжди однакові".**

Це твердження можна нерідко чути в разі переходу підприємства з ринку ТКС до ринку ТПП і навпаки. Виходячи на новий ринок, фірма повинна докласти чимало зусиль, щоб переорієнтуватись на принципово відмінні процеси здійснення закупівель, розібратись у психології та потребах споживачів, врахувати всі особливості маркетингової діяльності у цій сфері.

Фірма, яка має значний досвід на ринку ТКС, буде початківцем при переході на ринок ТПП, що вимагає ретельного дослідження ринку, вивчення конкурентного середовища, розробки відповідних маркетингових стратегій та комплексу маркетингу.

Відзначені вище помилкові твердження, які є досить характерними серед вітчизняних підприємців, на практиці нерідко стають причиною багатьох проблем, а можливо, й банкрутства. Знайти та ліквідувати ці недоліки у маркетинговій діяльності є важливим завданням керівної ланки підприємства.

## 1.2. Характеристика суб'єктів промислового маркетингу – організацій-споживачів

Організації-споживачі можуть бути умовно поділені на 5 категорій (рис. 1.6)



Рис. 1.6. Класифікація організацій-споживачів

**Виробники (промислові підприємства)** зайняті виробництвом товарів для продажу іншим споживачам. Як споживачі промислові підприємства закуповують численні товари і послуги, серед яких – засоби виробництва, бухгалтерські, консультативні, рекламні, транспортні послуги.

**Підприємства гуртової торгівлі** – це сукупність організацій, зайнятих придбанням або зберіганням товарів, перепродажем їх роздрібній торгівлі, ін-

торговим структурам або іншим організаціям - споживачам. Гуртова торгівля бере участь у промисловому маркетингу, закупаючи такі товари і послуги як склади, транспортні засоби, морозильники, запасні частини, послуги з доставлення та страхування, галузеві публікації, бухгалтерські послуги тощо.

**Підприємства роздрібно́ї торгівлі** зайняті придбанням товарів та послуг для продажу їх кінцевим споживачам. Отримувати товари і послуги роздрібно́ю торгівлею може від гуртовиків, а також безпосередньо від фірм-виробників. Значну кількість роздрібних організацій становлять магазини продовольчих товарів, бензозаправні станції, підприємства громадського харчування, аптеки, фірмові магазини. Як споживач у промисловому маркетингу роздрібно́ю торгівлею закупає або має справу з великою кількістю різних товарів і послуг, зокрема із страхуванням, транспортними послугами, устаткуванням, внутрішнім обслуговуванням магазинів, рекламою тощо. Зауважимо, що функціонування роздрібно́ї торгівлі обмежене торговою територією.

**Підприємства-посередники** можуть купувати товари для перепродажу, а також товари і послуги, які необхідні для функціонування їх власних підприємств. Посередники мають справу з різноманітними товарами для перепродажу. Серед товарів, що не потрапляють в руки посередників: вироби важкого машинобудування; складне і унікальне обладнання; вироби на індивідуальні замовлення; товари, які збуваються за системою прямого поштового відправлення.

**Урядові організації** споживають товари і послуги, реалізуючи свої обов'язки і відповідальність на рівні вищої ланки державного керівництва, бюджетних організацій, місцевих органів управління.

Багато товарів, потрібних державним організаціям, – це стандартна продукція, яка пропонується традиційним споживачам. З іншого боку, є товари, які спеціально виготовляються для урядових споживачів. Хоча у багатьох великих компаніях, наприклад, "Боїнг", значна частка продажів припадає на урядові контракти, дрібним продавцям належить 25-35 % урядових закупок. У державних організаціях спостерігається значна формалізація закупівель, яка зумовлена великою кількістю інструкцій та постанов.

**Неприбуткові організації**, до яких належать музеї, деякі навчальні заклади, громадські організації, діють у сфері суспільних цінностей, зайнятих просуванням певної ідеї до споживача, і не намагаються отримати якийсь фінансовий зиск. Якщо і вдається одержати додаткові прибутки, то вони скеровуються на компенсацію витрат і знов-таки, діють у суспільних інтересах. Державні, як правило, такого роду організаціям, порівняно з комерційними, надає велику юридичних переваг та податкових пільг.



У процесі своєї діяльності організації-споживачі ставлять перед собою відповідні цілі, які є спільними для всіх категорій споживачів. Найвагоміші з них:

◇ доступність товару, тобто можливість отримати його у будь-який необхідний момент;

◇ прийнятний рівень ціни, а саме: доступні ціни придбання та споживання, цінові знижки і скидки, пільгові умови оплати;

◇ стабільність якості, тобто можливість придбання товарів певного рівня якості на постійній основі;

◇ надійність постачальника, яка передбачає чесність у повідомленні про рахунки та замовлення, дотримання умов контракту, відповідність створеному іміджу;

◇ умови постачання, а саме – мінімізація періоду від розміщення замовлення до його отримання; відповідальність продавця за постачання; мінімізація витрат та дотримання узгодженого графіка постачання.

Ці основні моменти в обов'язковому порядку повинні відобразитися у контрактах. Проте зазначені цілі для різних категорій організацій-споживачів мають різний ступінь значущості, різну специфіку. Так, підприємства-виробники надають особливу увагу рівню якості ТПП та його відповідності галузевим стандартам. Вони можуть намагатись збільшити коло постачальників, стимулюючи конкуренцію цін та обслуговування ТПП, відкриваючи доступ до нових видів продукції. Поведінка підприємств – посередників залежить від типу товару, який купується, та подальшого його використання. При придбанні товарів, які призначені для перепродажу, специфічними цілями стають можливість швидкої реалізації цих товарів; прагнення отримати ексклюзивне право на їх реалізацію у певному географічному регіоні; спільні із організацією-виробником заходи з просування товару тощо. Коли підприємство-посередник купує товар, призначений для забезпечення його ефективної діяльності, його цілі відповідають специфічним цілям виробничих підприємств.

Своєю чергою, урядові заклади та установи як організації-споживачі можуть створювати сприятливі умови для організації діяльності фірм у тих регіонах, де економічні, географічні, політичні умови потребують підтримки з боку держави.

Неприбуткові організації чутливіші до цінової політики, ніж інші категорії споживачів. Їх передусім хвилює доступність, стабільність, надійність постачальника, пільгові умови продажу товарів тощо.

Структура закупівель організації-споживача залежить від його розмірів, ресурсів, різноманітності й рівня спеціалізації самої організації, а також ступеня формалізації і спеціалізації процесу закупівлі. У фірмах з великими ресурсами, ступенем диверсифікації структура закупівлі значною мірою формалізована, а отже, здійсненням цих операцій займаються спеціальні функціональні підрозділи. Могутні промислові фірми прагнуть до того, щоб закупівлею керували висококваліфіковані агенти, які працюють у тісному контакті з конструкторськими, технологічними і виробничими службами. У невеликих фірмах, в промисловості, і в гуртовій, і в роздрібній торгівлі функції закупівлі найчастіше виконує сам керуючий.

Головним обмеженням у закупівлі для промислових фірм та посередників є безумовно, попит, оскільки він визначає становище ринку. Відсутність його на певному ринку дуже оперативно доходить до виробника через посередників. У цій ситуації доцільно або довести виробництво до визначеного мінімуму, або перепрофілювати технологічний процес на випуск необхідної для споживача продукції. Ринку виробничих підприємств може мати ще деякі обмеження, наприклад, обмеження у постачанні сировини.

Для всіх категорій організації-споживачів істотним чинником, який впливає на розміри закупівель, є обмеження фінансових ресурсів. Це стосується і державних організацій, для яких значну роль відіграє стан бюджету, який формується заздалегідь відповідно до отриманих заявок та рішень законодавчих органів.

### 1.3. Характеристика об'єктів промислового маркетингу – товарів промислового призначення

Класифікуючи організації-споживачі, необхідно знати, які типи товарів їм необхідні і які маркетингові заходи характерні для їх просування на ринки. Для класифікації ТПП важливим критерієм є роль, яку відіграє товар у виробничому процесі і місце, яке він посідає у виробничих витратах фірми. Узагальнюючи, ТПП можна поділити на 3 великі категорії: матеріали та деталі; кінцеве майно; допоміжні матеріали та послуги (див. табл. 1.3).

#### І. МАТЕРІАЛИ І ДЕТАЛІ.

Матеріали і деталі – це товари, які стають частиною кінцевого продукту, в процесі виробництва приєднуються або *споживаються*. Ця категорія товарів складається із сировини, напівфабрикатів та деталей. Їх вартість переноситься на вартість кінцевої продукції.

Таблиця 1.3

## Класифікація товарів промислового призначення

I. Матеріали та деталі.*A. Сировина*

1. Сільськогосподарська продукція (пшениця, вівна, бавовна, фрукти, овочі).
2. Природна сировина (риба, ліс, нафта, вугілля, газ).

*B. Навіфабрикати та деталі.*

1. Матеріальні компоненти (цемент, текстиль, чавун)
2. Комплектуючі вироби (шини, малі двигуни).

II. Капітальне майно.*A. Стационарні споруди та основне обладнання.*

1. Будівлі, споруди (офісне приміщення, передавальні пристрої).
2. Основне обладнання (генератори, преси, комп'ютери, елеватори, вантажопідійомники).

*B. Допоміжне обладнання.*

1. Портативне або невелике заводське обладнання та інструмент (ручний інструмент, ліфти, електродвигуни, невеликі трактори).
2. Пристрої для офісів (дошки, письмові столи, друкарські машини, принтери).

III. Допоміжні матеріали та послуги.*A. Допоміжні матеріали.*

1. Робочі матеріали (змащувальні матеріали, папір для друку, канцелярські товари)
2. Товари для обслуговування, ремонту та експлуатації ("ТОРЕ") (фарби, цвяхи, щітки).

*B. Ділові послуги.*

1. Послуги з обслуговування, ремонту та експлуатації (ремонт друкарських машинок).
2. Консультаційні послуги (реклама, юридичні та транспортні послуги).

*A. Сировинні матеріали* – це первинні товари для промисловості. Як правило, вони підлягають лише такій обробці, яка полегшує їх використання при перевезенні або приводить до прийнятих стандартів. Сировина постачається сільським, лісовим та рибним господарствами, гірничовидобувною промисловістю.

Сільськогосподарські товари, як правило, продаються невеликими партиями через складні системи збуту.

Гірничовидобувна промисловість займається первинною обробкою та транспортуванням видобутої сировини.

Б. *Напівфабрикати та деталі*

Г. Комплектуючі вироби.

Для розвиненої економіки характерно, що, як правило, одне промислове підприємство не здійснює всього виробничого циклу від сировини до виробництва готового виробу. У виробничому процесі беруть участь декілька підприємств, які виконують певну стадію обробки матеріалу (тобто виробничу операцію). В міру наближення до операцій, які закінчують виготовлення кінцевого продукту, виробничий процес все більше зводиться до збирання готових вузлів та агрегатів, які закупаються у різноманітних постачальників. Навіть великі виробничі компанії, наприклад, автомобільні, які давно намагаються взяти під свій контроль фірми – постачальники вузлів та компонентів, все ще купують тисячі у тисяч дрібних постачальників.

2. Матеріальні компоненти.

Вони подібні до комплектуючих виробів у тому розумінні, що органічно входять до складу готового виробу. Деякі споживаються в процесі виробництва, інші не входять до складу готового виробу. Матеріальні компоненти можуть мати наявність впливати на виробничий процес, як, наприклад, хімічні каталізатори.

Відмінність матеріальних компонентів від комплектуючих виробів полягає в тому, що вони не розрізняються в готовому виробі.

## II КАПІТАЛЬНЕ МАЙНО.

Визначальною характеристикою є те, що придбання цих товарів розглядається як капіталовкладення.

У виробничому процесі вони використовуються, а не споживаються чи розпродуються. Їх вартість стає частиною основного капіталу фірми, що їх накопичує, і не відноситься на поточні витрати. Їх вартість переноситься на вартість готової продукції частинами, шляхом амортизаційних нарахувань. За економічним змістом капітальне майно – це основні виробничі фонди підприємств ТПП, які належать до категорії "капітальне майно", розрізняються за виробничо-технічним призначенням, участю у виробництві і строком відтворення. Важливо від їх ролі у виробничому процесі розрізняють:

- ◆ механічні засоби, які характеризують технічну озброєність виробництва і виробничу потужність підприємства;
- ◆ виробничі будови, споруди;
- ◆ транспортні засоби, апарати та виробничо-господарський інвентар.

Сьогодні відповідно до типової класифікації основні виробничі фонди промислового підприємства підрозділяються залежно від однорідності виробничого призначення і натурально-речових ознак на такі групи:

- будівлі;
- споруди;
- передавальні пристрої;
- машини і обладнання;
- інструменти;
- виробничий та господарський інвентар.

У промисловому маркетингу ТПП, які належать до категорії "капітальне майно", класифікуються залежно від маркетингових заходів, що здійснюються при просуванні товару на ринку. Ці товари за таким підходом можна поділити на дві підгрупи: стаціонарні споруди і основне обладнання та допоміжне обладнання. Стаціонарні споруди – це будівлі, споруди, передавальні пристрої. Основне обладнання – це обладнання, яке безпосередньо використовується у виробничому процесі, а саме генератори, верстати, комп'ютери, підйомники. Ця підгрупа ТПП належить до категорії основних закупівель, які здійснюються, як правило, безпосередньо у виробника.

Допоміжне обладнання – це обладнання, яке безпосередньо не бере участі у виробничому процесі, а лише сприяє його здійсненню. Строк служби такого обладнання коротший за термін служби основного обладнання, але більший за термін служби робочих матеріалів.

### III. ДОПОМІЖНІ МАТЕРІАЛИ ТА ПОСЛУГИ.

#### *А. Допоміжні матеріали.*

*Допоміжні матеріали* не входять до складу готового виробу. Вони використовуються в процесі виробництва або полегшують роботу промислового підприємства. Це мило, мийні засоби, змащувальні матеріали, канцтовари, фарби, щітки тощо.

Типовий товар цієї категорії необхідний для багатьох фірм, які функціонують в різних галузях. Тому такі товари повинні продаватись досить широко і методи їх продажу нагадують методи маркетингу споживчих товарів.

Закупівельні агенти та постачальники ТПП використовують термін "товари TOPE", тобто товари, які необхідні для технічного обслуговування, ремонту і експлуатації.

#### *Б. Ділові послуги.*

Багато фірм користуються значною кількістю послуг, що їх надають інші фірми зі сторони. Це і ремонт обладнання, і консультаційні послуги.

Аналізуючи перелік основних видів промислової продукції, яка випускається в Україні (табл. 1.4) та у Львівській області зокрема (табл. 1.5), слід відзначити значну питому вагу ТПП, які належать до категорії "матеріали та деталі".

Це така продукція, як електроенергія, нафта, природний газ, вугілля, чавун, сталь, залізна руда, мінеральні добрива, сірка, цемент тощо. У Львівській області, як і в Україні із найбільш промислових, сконцентровано виробництво деяких ТПП, які належать до категорії "капітальне майно", зокрема, крани, екскаватори, трактори, автобуси, конвеєри, ковальсько-пресові машини тощо.

Класифікація ТПП дуже важлива для розроблення маркетингової стратегії підприємства-виробника. Як правило, для кожної категорії товару вимагаються певні складові маркетингового комплексу: ціни, каналів збуту та комунікації. Це зумовлено фізичною природою ТПП та їх використанням у виробничому процесі організацією – споживачем. Наприклад, розглянемо особливості маркетингу товарів, які належать до категорії "напівфабрикати та деталі".

Таблиця 1.4

**Виробництво основних видів промислової продукції в Україні**

Види промислової продукції	Одиниця вимірювання	Роки			
		1990	1993	1995	1999
Електроенергія	млрд. кВт.год	298,5	230	182,4	172,1
Нафта з газовим конденсатом	тис. т.	5300	4232	3848,6	3800
Природний газ	млрд. м <sup>3</sup>	28,1	19,2	17,9	18,1
Вугілля	млн. т	164,8	115,7	74,4	81,7
Сталь	млн. т	52,6	32,3	20,7	27,4
Готовий прокат чорних металів	млн. т	38,6	24	16,17	19,3
Мінеральні добрива	тис. т	4800	2495	2110,9	2319
Хлопчатобавняні волокна і нитки	тис. т	179,2	80,3	36,3	22,8
Цемент	млн. т	22,7	15	5,1	5,6
Металорізальні верстати	штук	37000	5737	3901	1400
Екскаватори	штук	11162	5737	3901	201
Крани на автомобільному ході	штук	3698	585	193	46
Персональні ЕОМ	штук	42	-	2,5	8,3
Папір	тис. т	369,2	181	101,9	104
Тканини	млн. м <sup>2</sup>	1212	574,1	169	50

Таблиця 1.5

## Питома вага Львівської області в народному господарстві України

Показники	Частка Львівської області у % від показників по Україні		
	1990	1995	1998
Територія	3,6	3,6	3,6
Кількість населення	5,3	5,3	5,3
Виробництво найважливіших видів промислової продукції			
Вугілля	5,3	4,9	4,1
Первинна обробка нафти	6,0	7,4	5,3
Автонавантажувачі	100	100	100,0
Автобуси	96,0	97,9	45,5
Ковальсько-пресові машини	21,6	15,6	18,8
Долота шарошкові	100,0	100,0	100,0
Електролампи освітлювальні	89,1	93,9	94,6
Прилади, засоби автоматизації і запасні частин до них	20,5	11,9	9,6
Велосипеди (без дитячих)	16,3	27,9	8,8
Телевізори	32,7	9,0	24,6
Лакофарбові матеріали	14,7	8,2	4,4
Цемент	12,8	11,4	6,4
Сірка	97,1	86,9	75,1
Папір	29,0	27,0	21,4
Картон	23,5	23,5	20,2
Взуття	5,5	3,4	7,6
Панчішно-шкарпеткові вироби	19,4	19,6	18,8
Меблі (у відпускових цінах)	6,7	7,8	12,5
Кондитерські вироби	8,2	8,7	9,2
Маргаинова продукція	14,0	9,9	10,7

Так, **комплектуючі вироби** нерідко можна придбати на основі специфікації споживача, хоча багато з них, наприклад, батареї чи автомобільні кришки, стандартизовані за специфікацією їх виробників. Для забезпечення постійної якості покупець намагається максимально обмежити кількість постачальників. З іншого боку, для забезпечення гарантії поставки товару доцільно мати більше ніж одного постачальника.

Розкладаючи контракти на придбання комплектуючих виробів, споживач приділяє значну увагу їх якості та дотриманню термінів поставок. Остання умова зумовлена доцільністю підтримання матеріально-виробничих запасів на мінімально необхідному рівні.

Вартість вузлів та агрегатів, як правило, значно вища порівняно з вартістю матеріалів та сировини, які використовувались при виготовленні цих вузлів та агрегатів, тому їх бажано закуповувати безпосередньо у виробника, в той час як сільськогосподарську продукцію та природну сировину купують, як правило, через посередника.

Деякі вузли та агрегати чітко виділяються на фоні готового виробу, що дає можливість їх покупцям використовувати відомі на ринку марки виробників цих вузлів і агрегатів для стимулювання збуту власних товарів. Матеріальні компоненти закуповуються згідно із специфікацією покупця, яка розробляється за певної прийнятних галузю стандартів. Постачальники цих товарів можуть націлитися створити для свого товару репутацію стабільності якості, проте наявність стандартизації робить головними факторами в конкурентній боротьбі **ціни та краще обслуговування**.

Для збуту таких товарів характерне застосування персонального продажу та реклами. Збутовий персонал працює як з'єднувальна ланка між технічними відділами організації – продавця і споживача. Стандартизовані частини, як правило, купують у великих кількостях на основі контрактів і маркетингова стратегія акцентується на конкурентній ціні та надійності поставок. Персональний продаж більш характерний для матеріалів та частин, які виготовляються за замовленням споживачів; реклама – для стандартизованих товарів. Роль торговельного персоналу полягає не тільки у впливі на торгових агентів, але і на "середньоланковий центр" (тобто інженерів та менеджерів промислового маркетингу), які розробляють товарні специфікації.

Важливим персональним продажах є реклама, яка акцентує увагу на товарній якості всіх перевагах постачання, ціні та сервісі. Деякі виробники напівфабрикатів та деталей намагаються отримати конкурентні переваги, по-перше, розробляючи унікальні запчастини за спеціальним замовленням, по-друге забезпечуючи вчасне постачання всіх виробничих вимог.

Розробляючи комплекс маркетингу для таких ТПП, як **обладнання**, розрізняють дві категорії: універсальне (багатоцільове та стандартне) та спеціалізоване (нестандартне) обладнання. Універсальне обладнання може використовуватися у багатьох галузях промисловості або багатьма підприємствами од-



нієї галузі. З незначними модифікаціями чи зі змінними пристосуваннями універсальне обладнання може застосовуватись для виконання різних видів роботи за його профілем.

Спеціалізоване обладнання, навпаки, конструюється для виконання лише однієї конкретної операції і може не знайти застосування, коли кінцевий продукт (готовий виріб) підлягає модифікації. Тому універсальне обладнання служить, як правило, довше за спеціалізоване, воно дешевше, бо не вимагає додаткових конструкторських розробок та витрат. Воно амортизується за довший термін, ніж спеціалізоване обладнання, щорічні амортизаційні відрахування в нього будуть порівняно менші. Закупка універсального обладнання пов'язана порівняно меншим обсягом попереднього техніко-економічного обґрунтування, придбання та переговорів.

Узгодження і виконання замовлення на спеціалізоване обладнання, своєю чергою, вимагає тісної співпраці технічної та збутової служб продавця та покупця. До його технічних та економічних показників роботи ставляться високі вимоги.

**Допоміжне обладнання** безпосередньо не бере участі у виробництві продукції, а лише обслуговує виробничий процес. Більшість видів допоміжного обладнання стандартизовано і може застосовуватись для виконання декількох операцій. Наприклад, невеликі електродвигуни, насоси, трактори можуть бути використані на різноманітних підприємствах і знайти застосування в різних галузях. Ось чому попит на таке обладнання не обмежується лише однією галуззю. Це зумовлює необхідність більшої кількості збутового персоналу на виробничому підприємстві, ніж при збуті основного обладнання. Для збуту допоміжного обладнання можна використовувати послуги торговельного посередника. Взаємовідносини між виробником і споживачем допоміжного обладнання не настільки тісні і важливі, як при збуті основного обладнання.

Для більшості товарів, які належать до категорії "капітальне майно", персональний продаж є основним комунікаційним способом. Збутовий персонал тісно співпрацює з потенційними організаціями – споживачами. Узгодження та підписання контрактів можуть потребувати декількох місяців та залучення менеджерів вищої ланки управління, особливо при закупівлі будівель, споруд або унікального обладнання. Багатоаспектний вплив на придбання такого ТП ускладнює його продаж. Робота збутового персоналу доповнюється рекламою в галузевих виданнях, "директ-мейл" та підкріплюючим персональним продажем.

Мотиви придбання товарів категорії "капітальне майно" базуються на:

- економічних факторах (зокрема, економічній доцільності придбання товару);
- емоційних факторах (конкурентній боротьбі, лідерстві в галузі).

Окревні пункти маркетингової діяльності товарів, які належать до категорії "капітальне майно": активні зусилля з персонального продажу, ефективний інжиніринг, розробка товару, можливість запропонувати такий товар, який забезпечить **швидке повернення капіталу**. Ціна придбання та рекламні витрати відіграють меншу роль.

Зрештою, споживач готовий заплатити вищу ціну за обладнання, яке має більший термін окупності і вищу продуктивність, ніж конкуруюче з ним обладнання.

Що стосується товарів, які належать до категорії "**допоміжні матеріали**", то слід відзначити, що більшість цих товарів обслуговують різноманітні галузі. Якщо деякі великі споживачі обслуговуються безпосередньо виробником, без посередників, здебільшого для збуту цих товарів необхідна широка збутова мережа та посередники.

Збутові агенти відіграють визначальну роль у виборі постачальників та їх основні критерії надійності, зручності, ціни, широти асортименту. З боку постачальників інформування існуючих та потенційних організацій-споживачів відбувається через **каталоги, рекламу** та, меншою мірою, персональний продаж. Доцільно застосувати персональні продажі допоміжних матеріалів та послуг для великих за розмірами споживачів та гуртовиків. Ступінь необхідного використання персонального продажу залежить від розміру організації – споживача; кількості потенційних споживачів, сконцентрованих у певній географічній місцевості; широти товарного асортименту. Наприклад, для великої промислової фірми, яка потребує широкого асортименту допоміжних матеріалів, доцільніше застосування особистих продажів, ніж для малого підприємства з вузькою товарною лінією.

Ціна може бути вирішальною при розробці маркетингової стратегії для цієї категорії товару доти, доки ці товари однакові за якістю. Забезпечуючи необхідний товарний асортимент, надійність постачання та конкурентоспроможну ціну, виробники допоміжних матеріалів готові розвивати тривалі конструктивні відносини із споживачами.

Отже, акценти уваги та напрямку маркетингової стратегії змінюються від однієї категорії ТПП до другої. Проте у кожному випадку особливої уваги потребує питання: як потенційний покупець-організація розглядає певний товар? Якщо до одного і того самого товару може відрізнятись залежно від споживача, який потенційний споживач має різні рівні досвіду зі специфічним товаром, який змогли до нього. Успішний промисловий маркетинг можливий лише при врахуванні унікальних потреб організації та їх задоволенні.

## Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань

1. Які існують основні відмінності між споживчим та промисловим маркетингом? При відповіді дотримуйтесь запропонованої таблиці.

Характеристики	Споживчий маркетинг	Промисловий маркетинг
Споживачі Поведінка організацій-споживачів при прийнятті рішення про придбання товару Відносини “покупець-продавець” Товар Ціна Просування Канали збуту		

2. Поясніть, що таке принцип акселерації і яке він має відношення до промислового маркетингу.

3. Оцініть твердження: “Технічно досконалий товар продається сам”. Чи ви згодні з цим твердженням? Аргументуйте свою думку.

4. Проаналізуйте твердження: “Попит на ТПП характеризується більшою низькою ціновою еластичністю, ніж попит на ТКС”. Чи ви згодні з цим твердженням? Аргументуйте свою думку.

5. Опишіть класифікацію ТПП. Наведіть приклади.

6. Оцініть твердження “Недоцільно витрачати час і кошти на маркетинг поки ще немає розробленого товару”. Чи ви згодні з цим твердженням? Аргументуйте свою думку.

7. Перерахуйте основні відмінності між ринками ТПП і ТКС. При відповіді дотримуйтесь запропонованої таблиці.

Характеристики	Ринок ТКС	Ринок ТПП
Концентрація Розміри Потреби споживачів Характер попиту Мотиви придбання Прийняття рішень про придбання		

8. Оцініть твердження: "Попит на капітальне майно (інвестиційний товар), менш чутливий до зміни ціни придбання, ніж попит на матеріальні товари чи комплектуючі вироби". Чи ви згодні з цим твердженням? Аргументуйте свою думку.

9. Фірма "ДЮПОН", один з найбільших промислових виробників синтетичного вовна, витрачає мільйони доларів щорічно на рекламну кампанію на одяковому ринку. Наприклад, 1 млн. доларів фірма інвестувала у рекламний ролик для телебачення, щоб підкреслити зручність та комфорт, які отримують споживачі джинсів, що виготовлені з матеріалу "stretch" (суміш поліестеру та бавовни) фірми "ДЮПОН". Хоча фірма "ДЮПОН" не виробляє джинси, чому вона витрачає такі великі кошти на споживчу рекламу?

10. Опишіть основні види та характеристики організацій-споживачів. Наведіть приклади.

## Взаємовідносини «клієнт – постачальник» в процесі промислових закупівель

### 2.1. ТПП і мотивація організації-споживача

Попит на ТПП тим складніше аналізувати, чим ближче товар знаходиться до початку “ланцюга трансформації”, тобто далі від кінцевого попиту, від якого він істотно залежить. Отже, поняття індустріального покупця пов’язане з поняттям “індустріального ланцюга”, типова структура якого зображена на рис. 2.1. Індустріальний ланцюг охоплює всі стадії виробництва, які доводять сировину до задоволення кінцевого попиту споживача, незважаючи на те, стосується цей попит товару чи послуги.

Слід відзначити такі етапи ланцюга попиту:

- Перша трансформація: попит на оброблені матеріали, трансформовані у напівфабрикати виробів, наприклад, сталеві балки, листи, хімікати, шкіра тощо.
- Кінцева трансформація: попит на первинні вироби, які будуть трансформовані в продукцію складнішої обробки. Наприклад, трансформація сировини – листового металу в корозійностійкий листовий метал, попередньо пофарбований. Фірма “Бекаерт” трансформує сталь в дріт різного діаметра.
- Перше включення: попит на закінчені вироби, які використовуються для виробництва складніших виробів, які самі по собі є компонентами інших виробів. Наприклад, попередньо пофарбований листовий метал використовується при виготовленні радіаторів; дріт застосовується при виготовленні радіальних покришок.
- Кінцеве включення: попит на закінчені вироби, включені у виготовлення товарів для задоволення кінцевого попиту, наприклад, покришки і батареї є комплектуючими для автомобілів, електродвигуни – для холодильників і комп’ютерів.
- Складання: попит на множину численних різноманітних товарів, які після зборки утворюють системи чи великі сукупності. Наприклад, радіатори компонують разом з іншими виробами для формування системи опалення. Аналогічно система громадського транспорту, наприклад, метрополітен, передбачає використання великої кількості різноманітних товарів.

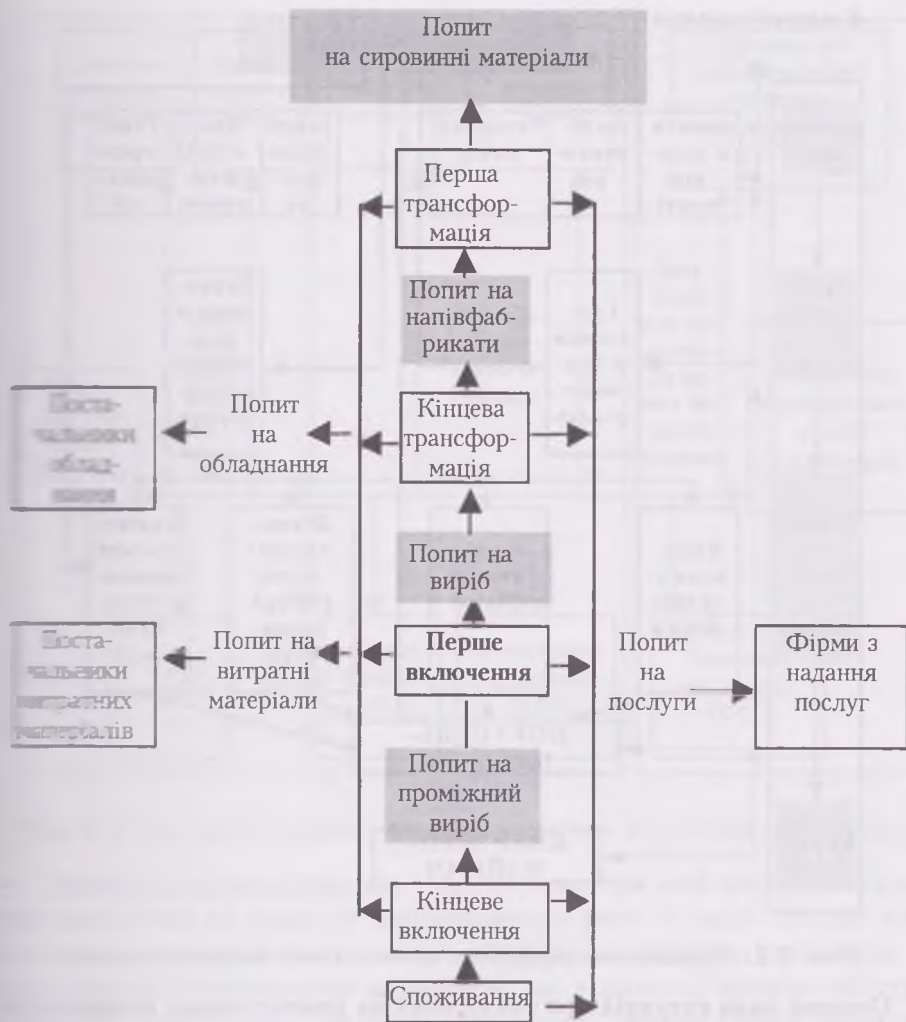


Рис. 2.1. Структура індустріального ланцюга

На рис. 2.2 наведено приклад ланцюга, що стосується виробництва теплових насосів. Підприємство повинно враховувати специфіку як безпосередніх споживачів, так і проміжних споживачів та тих замовників, які створюють кінцевий попит на фініші ланцюга.

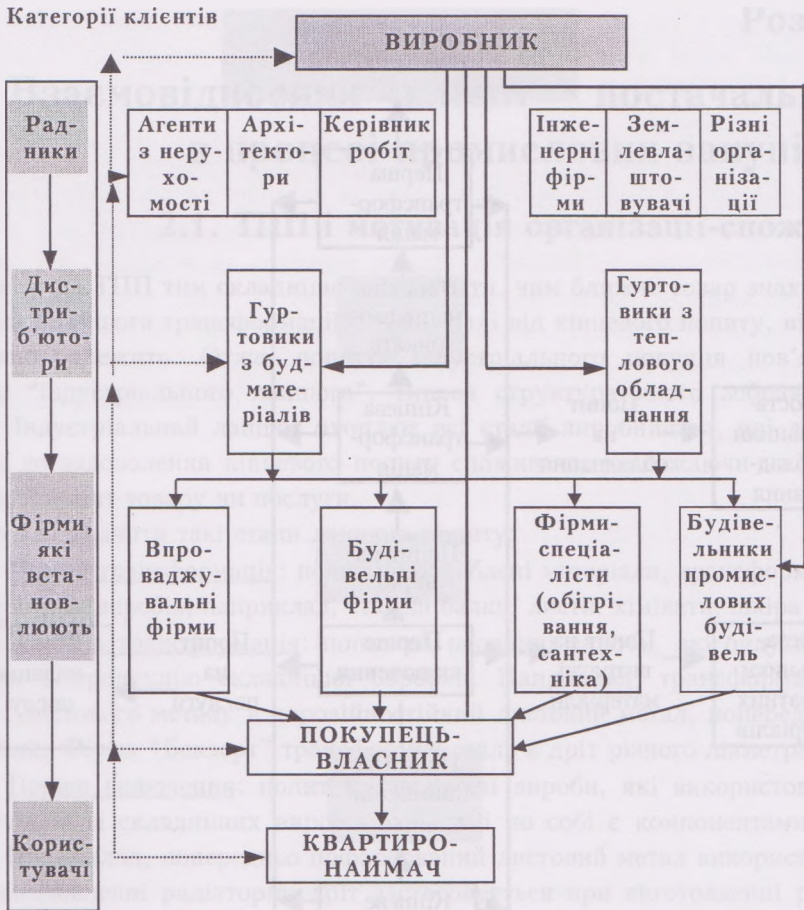


Рис. 2.2. Вертикальна структура попиту: ринок теплових насосів

### Основні види ситуацій при закупівлях на промисловому підприємстві.

Існують три основні види ситуацій:

- повторна закупівля без змін, для здійснення якої вимагається досить стандартне звичне рішення;
- закупівля для виконання нових завдань, рішення про яку може вимагати проведення ретельного дослідження;
- повторна закупівля з модифікацією, рішення про яку вимагає попереднього опрацювання. Приклади таких ситуацій пропонуються на рис. 2.3.

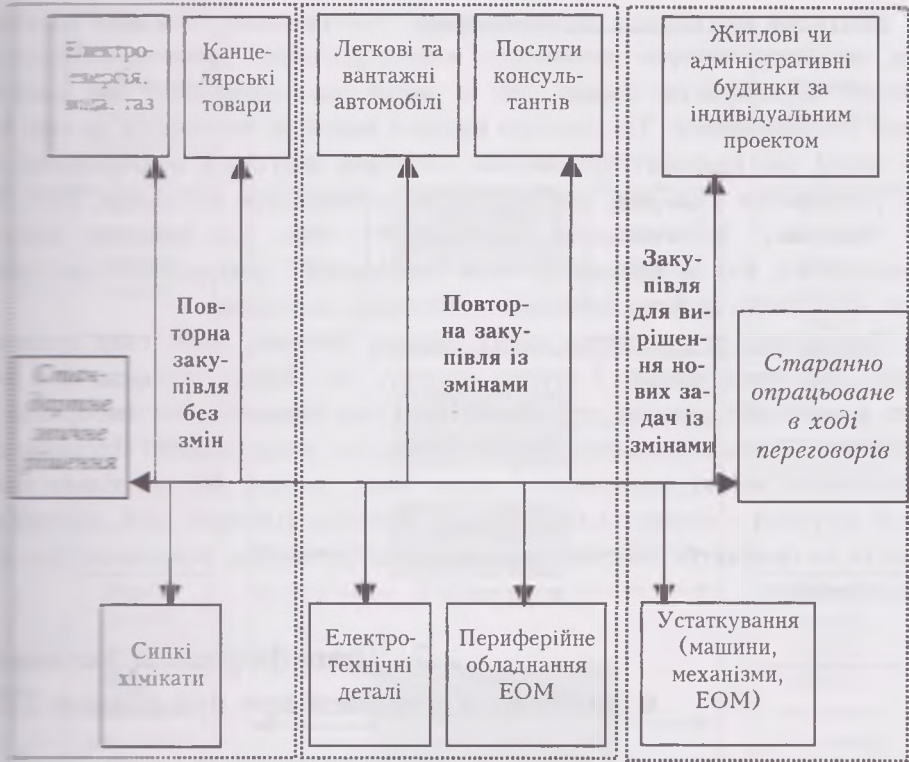


Рис. 2.3. Три типи ситуації здійснення закупівель для потреб промисловості

**Повторна закупівля без змін** – це ситуація, при якій покупець видає повне замовлення на товар, не роблячи ніяких змін. У такій ситуації в робочому порядку залучається лише відділ матеріально-технічного постачання. Споживач вибирає постачальників за списком, що в нього є, залежно від ступеня впевненості попередньою закупкою. “Відібрані” постачальники намагаються підтримувати якісний рівень своїх товарів та послуг. Нерідко вони пропонують користуватися системою автоматичних повторних замовлень, щоб агент із закупівель не витрачав час на їх оформлення. Постачальники, які не увійшли в список “відібраних”, намагаються запропонувати щось нове або зіграти на незадоволеності споживача. Вони намагаються “просунути ногу поміж двері”, виконуючи замовлення, і з часом досягнути збільшення питомої ваги збуту товару споживачу.



Повторна закупівля з модифікаціями – це ситуація, при якій споживач бажає, видаючи повторне замовлення, внести до нього зміни, які стосуються технічних характеристик товару, цін та інших умов постачання, або замінити частину постачальників. Так, нерідко видають повторне замовлення на нові технічні деталі або комплектуючі вироби. Повторна закупка з модифікацією вимагає розширення кола осіб, які приймають рішення про придбання ТПП. Раніше “відібрані” постачальники намагаються з усіх сил втримати клієнта. Постачальники, які не входять до кола “відібраних”, розглядають таку ситуацію як можливість зробити вигіднішу пропозицію виробнику.

Закупівля для вирішення нових завдань виникає, коли товар купляють вперше. Чим вищі витрати і ступінь ризику, тим більша кількість осіб бере участь у прийнятті рішення про придбання і тим більший обсяг інформації їм необхідний. Ситуація із закупівлею для вирішення нових завдань відкриває для постачальника великі можливості і кидає йому виклик. Він не тільки намагається вступити в контакт з максимально великою кількістю осіб, які можуть вплинути на прийняття рішення, але і сам надає необхідну інформацію про свій товар виробнику.

## 2.2. Трансформація мотивації в прийняття рішення про придбання ТПП

Промислові продажі в принципі можна розглядати як процес обміну. У якому дві організації обмінюють предмет торгівлі на гроші. З одного боку, це є Центр продажу однієї організації, з іншої – Купівельний центр іншої. Взаємовідносини та співпраця між ними є вирішальними при прийнятті рішення (рис. 2.4).

Довготривала співпраця, яка налагоджується між постачальником і виробником, може виступати у різних формах ділових відносини. Основні з них такі:

### 1. Формальні ділові відносини:

1) укладання контрактів, де чітко розмежовуються права і обов'язки сторін. Ступінь деталізації залежить від виду товару, його кількості, виду закупки; особливостей характерів учасників операції;

2) агентські угоди, де вказані права і обов'язки агента і промислової фірми – виключне право продажу товару виробника (вимагає значної фінансової, адміністративної та рекламної підтримки від виробника). Типове для ТПП важкого машинобудування;

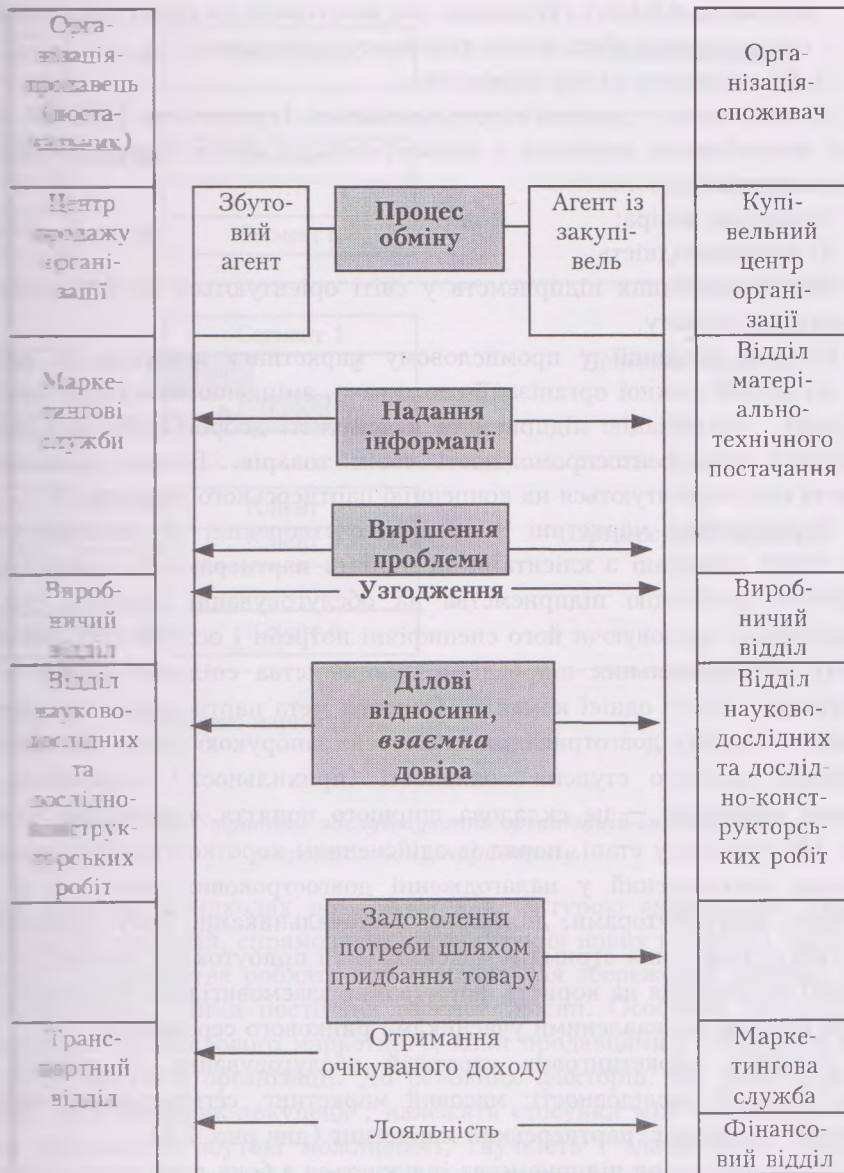


Рис. 2.4. Процес купівлі-продажу ТПП

- обмежена кількість гуртовників, які виступають на ринку з його товаром;
- продаж товару будь-якому торговому посереднику.

## II. Неформальні ділові відносини:

- 1) лояльність – допомога постачальникам (проведення НДДКР, лабораторних випробувань, допомога у фінансуванні, а також підтримка своїх постійних покупців);
- 2) взаємна довіра;
- 3) взаємовигідність.

Багато провідних підприємств у світі орієнтуються на концепцію партнерського маркетингу.

Сучасні тенденції у промисловому маркетингу вказують на зростання уваги до потреб кожної організації-споживача, зміцнення стосунків “постачальник-клієнт”, активізацію підприємств в контексті добровільних об’єднань підвищення конкурентоспроможності своїх товарів. Багато провідних підприємств світу орієнтуються на концепцію партнерського маркетингу.

Партнерський маркетинг – це процес створення, підтримання і розширення тісної співпраці з клієнтами та іншими партнерами підприємства, який передбачає орієнтацію підприємства на обслуговування кожного споживача індивідуально, враховуючи його специфічні потреби і особливості. Він вимагає від усіх функціональних підрозділів підприємства спільних зусиль в галузі маркетингу у якості однієї команди. Основна мета партнерського маркетингу – надання споживачу довготривалих цінностей; запорукою успіху підприємства є досягнення високого ступеня лояльності (прихильності) споживачів. Партнерський маркетинг – це складова ширшого поняття *маркетингу взаємовигідних відносин*. На сучасному етапі, поряд із здійсненням короткострокових трансакцій, продавець зацікавлений у налагодженні довгострокових стосунків зі своїми клієнтами, дистрибуторами, дилерами, постачальниками. Тому традиційні цілі маркетингу (намагання отримати максимальний прибуток від кожної проведеної операції) змінюються на користь формування взаємовигідних стосунків з клієнтами та іншими зацікавленими учасниками ринкового середовища.

Розвиток маркетингових стратегій обслуговування споживачів відбувається в такій послідовності: масовий маркетинг, сегментований маркетинг, “нішовий” маркетинг, партнерський маркетинг (див рис. 2.5).

Попит на товари підприємства індукується з боку двох груп: нових клієнтів і постійних споживачів. Теорія і практика традиційного маркетингу дотепер були сконцентровані на залученні нових товарів і продажу їм товарів та послуг.

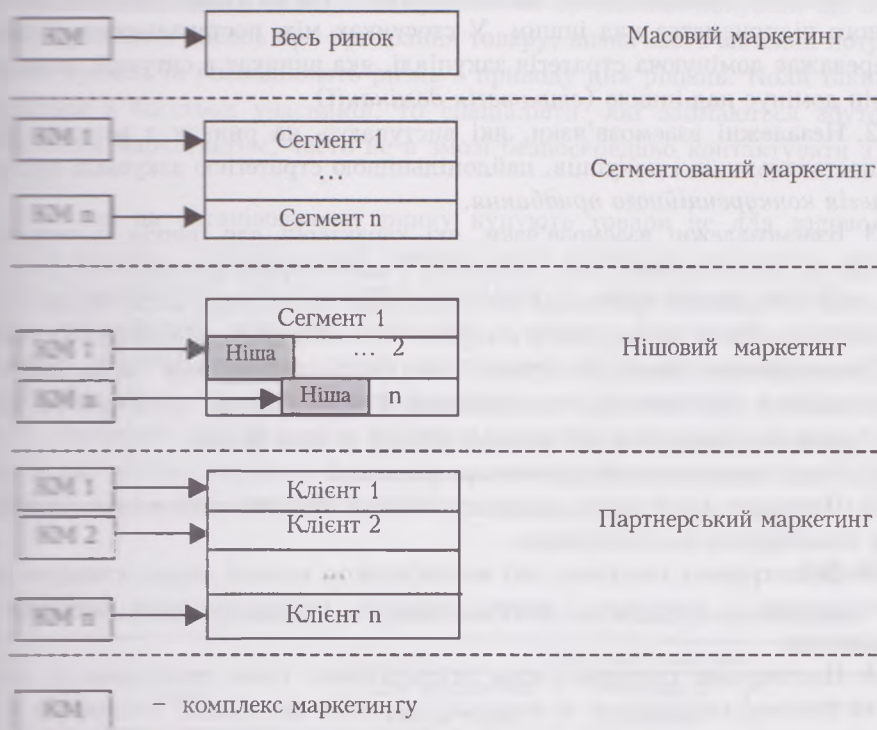


Рис. 2.5. Стратегії обслуговування організації-споживачів у промисловому маркетингу

Основні акценти у підходах до роботи з клієнтурою змінюються. Поряд з просуванням стратегій, спрямованих на залучення нових клієнтів і здійснення продажів, підприємства роблять все можливе для збереження наявних клієнтів і отримання з ними постійних взаємовідносин. Особливо такі тенденції характерні для промислового маркетингу, коли продавцями і покупцями виступають підприємства і організації. До основних факторів, які характеризують взаємовідносини "постачальник-покупець", належать стосунки між контрагентами, їх взаємна обізнаність, збутові можливості, гнучкість і здатність до адаптації, надійність постачання, цінова конкурентоспроможність, організаційна ефективність, рівень інтеграції. Можна виділити три види взаємозв'язків "постачальник - покупець":

1. Залежні взаємозв'язки, які налагоджуються за умови ринкової домінування одного підприємства над іншим. У стосунках між постачальником і покупцем переважає домінуюча стратегія закупівлі, яка виникає в ситуації, коли одна із сторін домінує над іншою (*стратегія домінації*).

2. Незалежні взаємозв'язки, які виступають на ринках з великою кількістю постачальників і покупців, найдоцільнішою стратегією закупівлі виступає *стратегія конкурентного придбання*.

3. Взаємозалежні взаємозв'язки, які характерні для ринків із незначною кількістю як постачальників, так і покупців, і одна сторона залежить від іншої. За таких умов притаманна орієнтація на *стратегію кооперації*, коли обидві сторони готові налагодити довготривалі стосунки, вільний обмін інформацією тощо.

Налагодження тісних стосунків "постачальник-покупець" може стати істотним вхідним бар'єром для проникнення в галузь нових конкурентів. Співпраця "постачальник-покупець" може набувати різних форм:

1. Чиста трансакція або одинична закупівля.

2. Повторна трансакція, коли придбання товарів відбувається декілька разів у відповідного постачальника.

3. Довготривалі стосунки, які передбачають певний рівень співпраці між постачальником і покупцем, однак стосунки мають швидше антагоністичний характер.

4. Партнерські стосунки, коли постачальник тісно співпрацює з покупцями та іншими партнерами в пошуках способів пропозиції клієнтам товарів вищої споживчої цінності.

5. Стратегічні союзи, коли постачальник і покупець в рамках міжфункціональної кооперації об'єднуються у тимчасові об'єднання (альянси). Стратегічні союзи утворюються для забезпечення безперервного надходження товарів для виробничого процесу клієнта; виконання програми випуску нової продукції; спільного охоплення певного ринку; здійснення спільних технологічних програм. Необхідними умовами функціонування стратегічного союзу є налагодження тісних контактів між учасниками кооперації; широкий обмін інформацією; відкритість і прозорість інформаційних потоків; спільне планування і фінансування діяльності; виконання запланованих дій "у команді".

Працівники організації-продавця, які є ініціаторами проведення та учасниками укладання контрактів і які співпрацюють з організаціями-споживачами утворюють Центр продажу. Вимоги до товару в кожній конкретній ситуації придбання, розробка та вибір стратегії продажу, надання широкої інформації про свій товар – основні питання, які хвилюють Центр продажу.

**Клієнтський центр (КЦ)** – це працівники організації-покупця, що беруть участь у прийнятті рішень про придбання товару, визначають загальні потреби і вимоги закупівлі та розподіляють ризик з приводу цих рішень. Коли такий КЦ складається з багатьох учасників, то спеціалісти, які займаються збутом та промисловим маркетингом, часто не в змозі безпосередньо контактувати з кожним з них.

Закупці на організованому ринку купують товари не для задоволення потреби в потребі, а для того, щоб накопичувати капітальні вкладення, знизити собівартість продукції, задовольнити соціальні та законодавчі потреби. Наприклад, автомобільна компанія закуповує і монтує додатковий конвеєр для автоматизованого виробництва автомобілів; супермаркет впроваджує комп'ютерну систему для зменшення торгових витрат, муніципалітет впроваджує автоматизовану систему контролю для поліції з метою підвищення ефективності боротьби зі злочинністю. Можна виділити 8 етапів у процесі прийняття рішень про покупки виходячи від трьох ситуацій здійснення промислових закупівель (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Етапи прийняття рішення про придбання ТПП організацією-споживачем

№ етапу	Етап	Закупівля товарів		
		для вирішення нових задач	повторна зі змінами	повторна
1	Увідомлення проблеми	+	+	+
2	Загальний опис потреби	+	x	-
3	Розробка технічних специфікацій товару	+	x	-
4	Пошук постачальників	+	x	-
5	Подання клопотання – пропозиції	+	x	-
6	Вибір постачальника	+	x	-
7	Розробка специфікації-замовлення	+	+	+
8	Контроль за виконанням	+	+	+

- обов'язковість етапу;
- x етап може бути чи не бути;
- відсутність етапу.

Прийняття рішень починається з визнання й усвідомлення проблеми задоволення потреб у товарі, який потребує організація. Така потреба, а отже, визнання цієї потреби, виникає внаслідок внутрішніх і зовнішніх стимулів. З внутрішніх стимулів належать: рішення про виробництво нового товару з необхідністю у зв'язку з цим придбання нового обладнання, сировини; вихід машин, обладнання (чи окремих їх частин) з ладу; незадоволення якості продукції, що купується, та необхідність пошуку іншого постачальника; можливість придбання засобів виробництва за значно нижчою ціною (за інших рівних умов). Зовнішні фактори – це інформація, одержана на галузевих виставках, через пряме рекламне звернення чи друковані видання.

Наступний етап передбачає конкретизацію кількості і загальних характеристик продуктів чи послуг, які купуються. Як видно з табл.2.1., придбання стандартних товарів не потребує вирішення таких проблем, але при замовленні комплексів чи нових товарів спеціалістам з маркетингу треба спільно з інженерами, користувачами визначати ці загальні характеристики, зокрема кількість, ціни та інші атрибути виробів.

На наступному етапі КЦ визначає технічні специфікації товару. Зокрема здійснюється функціонально-вартісний аналіз, у процесі якого детально вивчаються всі компоненти виробів, які закупаються, з погляду їхньої можливості модифікації, стандартизації чи заміни значно дешевшими. Особливому аналізу піддають найдорожчі компоненти товару. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) дає змогу відповісти на такі запитання:

- чи пропорційна ціна ефекту від використання товару?
- чи потребує споживач усіх додаткових особливостей цього товару порівняно з аналогічними?
- чи існує будь-який кращий виріб, який виконує аналогічні функції в період використання?
- чи можуть окремі компоненти товару вироблятися з меншими витратами?
- чи можна знайти на ринку стандартні вироби для аналогічного використання?
- чи має товар відповідне технічне оснащення?
- яка загальна вартість виробу з урахуванням витрат живої праці, матеріалів, сировини, накладних витрат і прибутку?
- чи можливо одержати дешевий товар в іншого надійного постачальника?
- чи купує хтось досліджуваний товар дешевше?

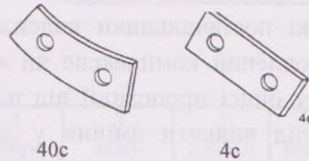
Використання ФВА, вперше застосованого наприкінці 40-х років корпорацією “Дженерал електрик”, дає можливість істотно зменшити витрати виробництва.

можливо з допомогою ретельного вивчення всіх елементів конструкції, усуваючи зайві деталі, замовляючи дорогі деталі на дешевші, не погіршуючи при цьому потривалості та якості товару (рис. 2.6).

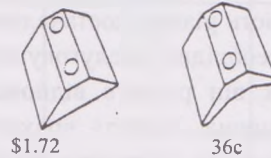
**Функціонально-вартісний аналіз**

*(Як він дає змогу зменшити витрати)*

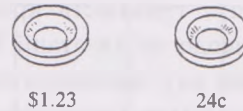
1. **Планка**, яка кріпиться на колесо ротора, виготовляється з алюмінію. Чи необхідна ця конструкція? Ні. Використання планки прямого профілю дає можливість зменшити витрати на 40 разів (\$0.40→\$0.04)



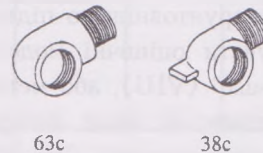
2. Ця деталь вироблялася методом машинної обробки, проте вдалося, що її можна легко виготовити за допомогою шпору, відлитого у формі. Ця конструкція дозволяє дає можливість зменшити витрати з \$1.72 до \$0,36 за кожен.



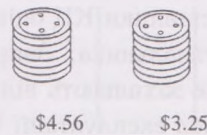
3. Ця прокладка встановлюється з ламінованим шаром епоксиду. Зроблена машинним способом з одного куска матеріалу, вона коштує \$1.23. Використовуючи спеціальне обладнання можна виготовити прокладку, витискаючи її з одного куска матеріалу, вартістю \$0,24 кожна



4. Конструктивне коліно та різьба вимагають додаткових операцій для того, щоб повністю зібрати двигун. Відливаючи спеціальний литецький "L", досягають зниження витрат на \$0.63 до \$0.38



5. Деталь зроблений з фарфору (коштує \$4.56), який важчий. Тепер замовляються із фарфору з скла. Вони легші та тривкіші. (\$4.56 = \$3.25)



**Рис. 2.6.** Приклади застосування ФВА при прийнятті рішення про придбання ТПП



Наступним етапом прийняття рішення про придбання ТПП є **пошук постачальника**. Він здійснюється різними методами: через опитування знайомих ділових людей, шляхом комп'ютерного пошуку, телефонних дзвінків, вивчення рекламних проспектів тощо.

Відібравши конкретних постачальників, покупець виступає з **клопотанням щодо пропозиції товару**.

Деякі постачальники надсилають лише каталоги чи рекламні проспекти. Якщо замовлення комплексне чи має високу вартість, покупець зацікавлений у детальному описі пропозиції від потенційних постачальників. Спеціалісту з маркетингу слід виявити вміння у дослідженні, написанні та поданні своєї пропозиції. Вона має бути не тільки технічним, але і маркетинговим документом.

На етапі **вибору постачальників** ретельно аналізується не лише технічна компетентність різних постачальників, а й спроможність виконати вчасно замовлення та необхідне обслуговування. Як правило, КЦ має списки постачальників, яких він ранжує відповідно до їхніх можливостей щодо задоволення потреб. Зокрема, можуть враховуватись такі критерії, як технічне обслуговування; швидкість доставки; негайний відгук на зміни потреб покупців; якість продукції; репутація постачальника; ціна; комплектація продукції; рівень обслуговування; тривалість кредиту; особисті відносини; наявність літератури, інструкцій щодо експлуатації ТПП. У табл. 2.2 наведена карта ранжування постачальників, яку застосовує корпорація "Крайслер" при виборі постачальників. Перевага надається тим організаціям-постачальникам, які отримують найвищий загальний бал.

Для ґрунтовнішого підходу до виробу постачальника рекомендується використовувати оціночні моделі. Однією із таких моделей вважається метод "Value-in-use" (VIU), або метод оцінки "вартості у використанні" товару. Наприклад, хімічний завод використовує 200 О-кілець для змазування вентиляторів, щоб запобігти корозії. Таке О-кілець коштує 5 грн. кожне і мусить бути замінено кожні два місяці при регулярному використанні.

Представники КЦ оцінюють доцільність закупівлі нової моделі товару чи нового постачальника. Запропоновані постачальником кільця для змазування удвічі краще захищають від корозії, тобто мають удвічі довший, ніж попередня модель, період експлуатації (4 місяці замість 2 місяців).

Проведемо вартісний аналіз нового товару:

1. Поточні існуючі витрати становлять:

$200 \text{ (кілець)} \times 5 \text{ грн. (кожне)} \times 6 \text{ змін в рік} = 6.00 \text{ (грн.)}$ .

Таблиця 2.2

**Ранжування організацій-постачальників  
за методом корпорації "Крайслер"**

*Карта ранжування постачальників*

Назва постачальника \_\_\_\_\_

Місцезнаходження складу \_\_\_\_\_

Назва товару \_\_\_\_\_

Рік обсяги продажу (в \$) \_\_\_\_\_

Критерії ранжування	5 відмінно	4 добре	3 задовільно	2 слабко	1 погано	0
<b>Якість 40 %</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Витрата на дефектів</li> <li>- Відповідальність за якість</li> <li>- Якість обслуговування</li> <li>- Відповідальність галузевим</li> </ul>						
<b>Відповідний бал:</b>						
<b>Вистачання 25 %</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Термін постачання</li> <li>- Надійність постачання</li> <li>- Якість транспортування</li> </ul>						
<b>Відповідний бал:</b>						
<b>Ціна 25 %</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прогноз спроможності ціни</li> <li>- Час отримання</li> <li>- Термін кредиту</li> </ul>						
<b>Відповідний бал:</b>						
<b>Технологія 10 %</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відповідність технологічним</li> <li>- Якість виробництва</li> <li>- Можливість модернізації</li> <li>- Можливість і бажання забезпечити</li> <li>- Якість технічного</li> </ul>						
<b>Відповідний бал:</b>						

Зачекувач: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Контроль: \_\_\_\_\_

2. Витрати на новий товар такі:

$$200 \times 3 \text{ зміни у рік} \times VIU = 600 \text{ (грн.)}$$

Отже, "вартість у використанні" запропонованого товару:

$$VIU = 10 \text{ грн.}$$

Згідно з наведеними розрахунками доцільність співпраці з новим постачальником зумовлюється ціною на нову модель товару. Максимальна ціна може бути прийнятною для нового товару, – 10 грн. за кільце.

Припустимо, що внаслідок заміни кільць завод зупиняється на невеликий період і така зупинка коштує 5000 грн. Якщо новий товар має удвічі довший період експлуатації, тоді VIU з врахуванням витрат на призупинку виробництва становлять:

3. Поточні існуючі витрати з врахуванням призупинки:

$$(200 \times 6 \times 5 \text{ грн.}) + (5000 \text{ грн.} \times 6 \text{ зупинок}) = 36000 \text{ грн.}$$

4. Для нового товару:

$$(200 * 3 * VIU) + (5000 \text{ грн.} \times 3 \text{ зупинки}) = 36000 \text{ грн.}$$

$$VIU = 35 \text{ грн.}$$

В такому випадку **максимально можлива ціна на новий товар, яка може бути прийнятною для виробника, – 35 грн. за одиницю.**

Іншим методом оцінки постачальника та його товару вважається метод співвідношення витрат, або метод "Cost-Ratio" (CR). Згідно з цим методом організація-споживач оцінює якість, постачання та сервіс, застосовуючи мінус ("–") при позитивних і бажаних властивостях товару і споживача та плюс ("+") – при негативних. Питома вага кожного фактора впливає посередньо зі звичайних підрахунків – калькуляції витрат. Для оцінки постачання основа стандартних витрат може включати витрати фірми у часі та витрати на перепланування, спричинені порушеннями у постачанні (телефонні обговорення, супроводжуючі витрати). Штрафні відсотки +0.02 можуть накладувати постачальників, які запізнили свої поставки на 1 тиждень, та штрафні +0.05 можуть записуватись на рахунок постачальників, які затримали свої зобов'язання на 3 тижні.

Методом розрахунків додаткових витрат розраховуються і відсотки за якості та сервісу. Потім вони об'єднуються у підрахунках "справжньої ціни" для товару кожного постачальника. Наприклад, наведемо розрахунок "справжньої ціни" товару постачальника X:

Ціна товару	80 грн.
CR якості	+ 1 %

CR постачання	+ 5 %
CR сервісу	- 1 %
Разом CR:	+ 5 %

Отже, «справжня ціна» товару = 80 грн. + (0.05 × 80 грн.)= 84 грн.

Важлива важливість того чи іншого критерію оцінки постачальників залежить від типу купівельної ситуації. Так, для замовлення повторної купівлі без особливих вимог найбільш важливими є надійність поставок, ціна і репутація постачальника. Для замовлення з модифікацією та вирішення поточних проблем важливе значення мають гарантії технічного обслуговування, гнучкість постачальника і надійність самого товару. Для замовлення нової продукції, яка має стратегічне значення, найбільш важливими є репутація і гнучкість постачальника, надійність сервісу.

Клієнт може спробувати домовитися з вигідним для себе постачальником про кращі ціни і строки поставки, перш ніж зробити остаточний вибір. Багато закупівель віддають перевагу деякій кількості джерел постачання для того, щоб повністю не залежати від одного з них у разі будь-якої невдачі. Звичайно, як правило, хочуть мати можливість порівнювати рівні ціни та інші атрибути ТПП різних постачальників. Наприклад, виробник, маючи трьох постачальників, може від одного, провідного, одержувати 60 % необхідної кількості продукції й відповідно 30 і 10 % – від двох інших. У цій ситуації останні, намагаючись розширити свою частку ринку і потіснити на ньому провідного постачальника, у майбутньому намагатимуться запропонувати вигідніші ціни та умови постачання виробника.

Під час вибору постачальника покупець направляє йому замовлення-специфікацію, зазначаючи технічні характеристики і потрібну кількість товару, необхідний строк поставки, умови повернення товару, гарантії та інше. За певних умов покупець намагається укладати бланкові контракти, а не періодичні контракти на купівлю, оскільки виписування нових замовлень у міру виникнення потреб коштує порівняно дорожче. Бланкові контракти передбачають двосторонні взаємовідносини з постачальником, коли останній бере на себе зобов'язання у визначений строк за погодженою ціною постійно постачати продукцію покупцеві. Інакше кажучи, проблема планування періодичності закупівель викладається на продавця.

На етапі контролю за виконанням замовлення покупець контактує зі споживачем товару, з'ясовує у нього ступінь задоволення потреб. Ефективний контроль дає можливість виробнику прийняти рішення про продовження контакту або деякі зміни у замовленнях чи про припинення співпраці з цим пос-

тачальником. Завдання продавця товару полягає в тому, щоб попередньо, чекаючи реакції покупця, отримати інформацію про те, чи покупець зацікавлений придбаним товаром.

Ми розглянули всі етапи процесу прийняття рішень організацією-покупцем для ситуації здійснення закупки для вирішення нових завдань. В інших ситуаціях деяких етапів можна уникнути чи об'єднати їх (див. табл. 2.1).

### 2.3. Модель поведінки організації-споживача

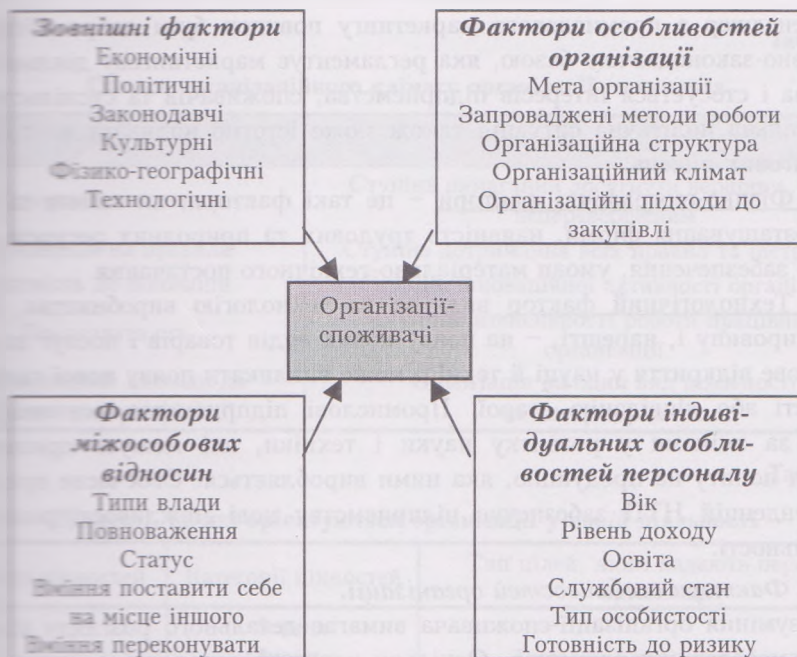
Багато промислових підприємств розробляють моделі збільшення ефективності продажу, залучаючи величезні ресурси, детально розробляючи кожен етап, від ідентифікації проекту до сервісу після продажу ТПП. Проте навіть добре відредаговані та сплановані стратегії продажу часто зазнають невдачі через те, що менеджери з промислового маркетингу не враховують купівельну поведінку організації-споживача. Розглянемо такий приклад: підприємство, яке швидко зростає як виготовляє комп'ютерне технічне обладнання, мало проблем щодо продажу продукції деяким потенційним покупцям. На відміну від практики великих виробників, які встановлювали високі ціни і давали знижки організаціям-споживачам, які купують обладнання у великих кількостях, ця компанія встановила ціну, на 10-15 % нижчу, ніж ціни конкурентів, не надаючи цінних знижок при закупівлі партіями. Хоча їх гуртова чиста ціна була рідко найнижчою, вони зіштовхнулися з проблемами щодо збуту. Як з'ясувалось, причиною цих проблем було те, що представники КЦ організацій-споживачів оцінювались керівництвом не стільки відповідно до чистої гуртової ціни складного комп'ютерного обладнання, скільки за розміром виторгуваних ними знижки ціни при попередніх переговорах. Ця знижка мала для покупця таке значення, яке не можна було передбачити з позицій здорового глузду.

Отже, співпрацюючи з організаціями-споживачами, слід обов'язково враховувати їх купівельну поведінку, яка зумовлена впливом численних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх (рис. 2.7).

#### 1. Зовнішні фактори.

Організації купують товари не в ізоляції, на них впливає широке поле зовнішніх факторів. Заплановані зміни щодо умов оподаткування підприємств, технологічні прориви або поведінка конкурентів можуть кардинально змінити модель поведінки організації-споживача.

До зовнішніх належать економічні, політичні, законодавчі, культурні, демографіко-географічні та технологічні фактори.



**Рис. 2.7.** Основні фактори, що впливають на поведінку організацій-споживачів ТПП

**1. Економічні фактори.** В економічному аспекті на поведінку організацій-споживачів впливають темпи економічного зростання, зайнятість населення, ціна грошей тощо. У зв'язку з похідною природою ТПП, менеджери з маркетингу на виробничому ринку мусять бути також обізнані з рівнем первинного попиту на зв'язку ТКС.

**Економічні фактори** впливають на платоспроможність організацій-споживачів, а отже, на можливість придбання ТПП. Аналізуючи економічні фактори, слід враховувати також діяльність конкурентів, умови отримання кредиту, економічні перспективи галузі тощо.

**2. Політика і право** як зовнішні фактори мають великий вплив на поведінку організації-споживача. Державне регулювання має три основні цілі:

- захист фірми від незаконних дій конкурентів;
- захист споживачів від сваволі підприємців;
- захист інтересів суспільства від можливих наслідків безвідповідальної підприємницької діяльності.

Менеджер з промислового маркетингу повинен бути добре обізнаний з нормативно-законодавчою базою, яка регламентує маркетингову діяльність підприємства і стосується інтересів підприємства, споживачів та суспільства загалом. Загальна політична ситуація також може істотно впливати на прийняття маркетингових рішень.

**3. Фізико-географічні фактори** – це такі фактори, як клімат та географічне розташування фірми, наявність трудових та природних ресурсів, транспортного забезпечення, умов матеріально-технічного постачання.

**4. Технологічний фактор** впливає на технологію виробництва, основні фонди, сировину і, нарешті, – на появу нових видів товарів і послуг на ринку. Кожне нове відкриття у науці й техніці може викликати появу нової галузі промисловості або ліквідацію старої. Промислові підприємства повинні уважно стежити за змінами у розвитку науки і техніки, які можуть призвести до зниження попиту на продукцію, яка ними виробляється. Своєчасне врахування нових тенденцій НТП забезпечує підприємству нові можливості розширення його діяльності.

## *II. Фактори особливостей організації.*

Розуміння організації-споживача вимагає детального розгляду цілої системи взаємозалежних елементів. Оскільки кожна фірма є унікальною, то продавець ТПП мусить бути чутливим до організаційного клімату та культури фірми, а також до особливостей придбання на тій чи іншій фірмі.

**1. Організаційний клімат** визначає робочі принципи та культуру фірми, задаючи їй набір певних обмежень та умов функціонування, за допомогою яких формується відповідний імідж фірми. Наприклад, деякі промислові підприємства є (або намагаються бути) технологічними лідерами, в той час як іншим залишається лише їх наслідувати. Одні підприємства агресивні та ризикують за природою, інші – консервативні та вибирають стратегії, які не передбачають ризику. Одні приділяють найбільше уваги якості та сервісу, інші орієнтуються на низькодохідні сегменти ринку. Одні підприємства займаються лише одним видом діяльності, інші намагаються інтенсивно диверсифікувати своє виробництво. Деякі ознаки організаційного клімату організації-споживача наведені у табл. 2.3.

Табл. 2.4 дає змогу визначитись із характером цінностей, на які орієнтується організація-споживач, і відповідно до типу пріоритетних цілей цієї організації. Їх виявлення та своєчасне врахування може служити засобом кращого розуміння потреб споживача, що покращує можливості фірми успішно конкурувати на ринку.

Таблиця 2.3

**Ознаки організаційного клімату організації-споживача**

Критерії	Опис ситуації
Досягнення	Ступінь намагання досягнути вершини, стати неперевершеним
Дотримання на правила	Ступінь дотримання всіх правил та інструкцій
Занятість до інновацій	Ступінь інноваційної активності організації
Продуктивність	Ступінь інтенсивності роботи працівників організації
Применювані підходи до процесу диверсифікації	Орієнтація на один вид діяльності чи диверсифікацію

Таблиця 2.4

**Цінності, на які орієнтуються організації у своїй діяльності**

Цінності цінностей	Категорії цінностей	Тип цілей, яким надають перевагу організації
Довготермінові	Істина Знання Раціональне мислення	Довготермінові розробки та дослідження
Середньотермінові	Практичність Корисність Накопичення багатства	Ріст Прибутковість Результати
Короткотермінові	Влада Визнання	Загальний обсяг капіталу, продажів, кількість робітників
Соціально-етичні	Хороші людські стосунки Прихильність Відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність щодо прибутковості Опосередкована конкуренція Сприятлива атмосфера організації
Естетичні	Художня гармонія Склад Норма і симетрія	Дизайн виробу Якість Привабливість, можливо, навіть з негативним впливом на прибуток
Релігійно-моральні		Відповідність релігійним моралі та цінностям



2. Організаційні підходи до закупівель ТПП можуть бути двох видів:

- централізованими;
- децентралізованими.

При централізованому прийнятті рішення про придбання ТПП відділ матеріально-технічного постачання на рівні штаб-квартири визначає і проводить всі закупівлі, які необхідні на нижчих рівнях (регіональному чи функціональному). Другий підхід до закупівель ТПП передбачає прийняття рішення про придбання товару на тому рівні, де цей товар безпосередньо необхідний. Централізовані та децентралізовані підходи до придбання істотно відрізняються. Централізація веде до спеціалізації. Спеціалісти з закупівель стають вузькоспеціалізованими у відповідній галузі, мають глибокі знання про товар, попит на нього, собівартість його виробництва тощо.

Вид підходу до закупівель впливає на вибір критерію щодо закупки. При централізованих закупівлях більше уваги приділяється здатності постачальника до довготермінової співпраці та розвитку сервісного обслуговування. Організації-споживачі з децентралізованим підходом до закупівель ТПП більше сфокусовані короткотерміновими поставками, їх прибутковістю та ефективністю. Персональні здібності до продажу та впливу на споживача збутового агента є важливішими при децентралізованих закупках. Відмінність пріоритетів між централізованими покупцями та місцевими користувачами нерідко призводить до виникнення в організації-споживача конфліктів. Для стимулювання попиту на місцевому рівні менеджер з маркетингу повинен передбачити можливість конфлікту між функціональними відділами клієнта та розробити стратегію її уникнення.

### *III. Фактори міжособових відносин.*

Менеджер із закупівель рідко приймає рішення незалежно від впливу інших працівників. Придбання організацією-споживачем, як правило, викликає наявності цілого ряду малих рішень, які приймають багато осіб. Ось чому при прийнятті міжособові фактори відіграють визначальну роль при прийнятті рішення про придбання ТПП. Збутовий персонал постачальника повинен знайти відповіді на такі запитання:

- які працівники беруть участь у придбанні або хто є учасником КЦ?
- як кожен учасник КЦ впливає на прийняття рішення?
- які критерії найважливіші при оцінці якостей постачальників?

КЦ включає всіх працівників організації-споживача, залучених до процесу прийняття рішення про придбання ТПП, в середньому нараховуючи приблизно чотири особи. Кількість людей, які залучені до процесу прийняття рішення про одну закупівлю, становить близько 20 осіб на всіх етапах. Оскільки придбання

у процесі процесом, ніж ізольованим актом, різні особистості мають різний ступінь залученості у різні періоди прийняття рішення. Наприклад, інженер-конструктор відіграє особливу роль при розробці специфікації ТПП, тобто на початковій стадії купівельного процесу.

Крім того, формування КЦ є індивідуальним для кожної фірми; воно змінюється залежно від виду купівельної ситуації.

Кожна особистість КЦ виконує принаймні одну з шести ролей у процесі прийняття рішення про придбання ТПП.

**Користувачі** – особи, які будуть безпосередньо використовувати товар чи послугу. Здебільшого вони є ініціаторами купівель і допомагають визначити основні характеристики товарів та послуг.

**Рішальники** – особи, які справляють певний вплив на прийняття рішень. Вони найчастіше допомагають визначити, до яких постачальників звернутися, пропонують інформацію, що може вплинути на вибір.

**Дескриптори** – особи, які впливають на вибір товарів і послуг та визначають основні характеристики товарів, що необхідно придбати (науковці, конструктори, виробники).

**Фільтрники** – особи, які «фільтрують» рішення та утворюють заслон, а також контролюють відносини між всіма учасниками прийняття рішення.

**Особа, які приймають рішення** – їм належить останнє слово в процесі придбання.

**Висунувці** – особи, функція яких зводиться до підбору постачальників, консультування зацікавлених служб про можливості ринку та його розвиток, величину витрат та умов придбання. Інколи вони виконують роль "фільтрів". Інженерні закупівлях до переговорів залучають фахівців високого рівня.

Різноманітні ролей у ході прийняття рішення про купівлю ТПП подається у рис. 2.3. При придбанні ТПП, який належить до категорії "капітальне майно", процес прийняття рішення організації-споживача ускладнюється. Графічне її зображення на рис. 2.8. Функції розвитку, маркетингу та виробництва тісно взаємопов'язані між собою і є центральними у придбанні таких товарів.

Відділ матеріально-технічного постачання (МТП), а також значною мірою відділ НДДКР та служба маркетингу безпосередньо контактують з постачальниками та/або зовнішніми постачальниками. Бухгалтерія та відділи фінансовий, логістики та транспортний відіграють дещо меншу роль у прийнятті рішення про придбання такого товару.

Таблиця 1.1

## Ролі відповідно до стадій процесу придбання ТПП

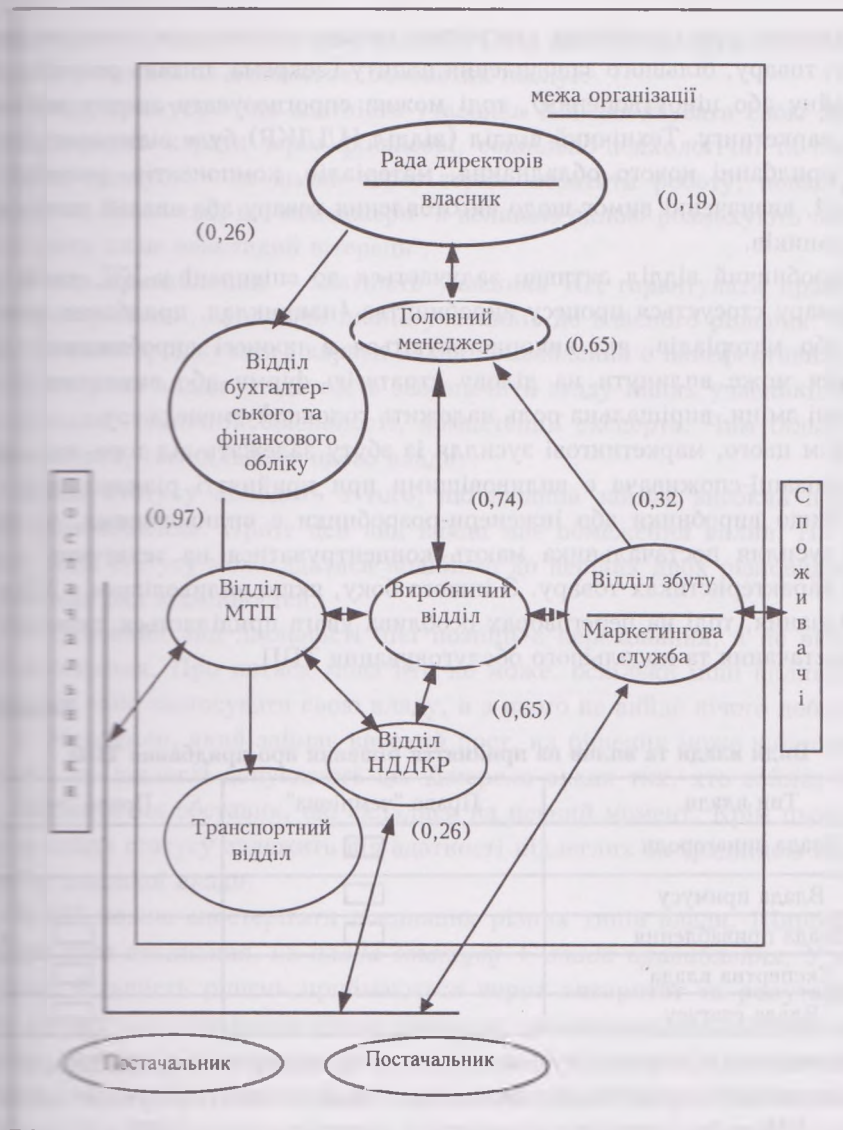
Стадія процесу придбання ТПП	Учасники Купівельного центру					
	Користувачі	Радники	Прескриптори	Фільтри	Особи, що приймають рішення	Покупці
1. Усвідомлення проблеми	■	■				
2. Загальний опис потреби	▨	▨	■			
3. Розробка технічних специфікацій товару		■	■	■		
4. Пошук постачальника		■		■		■
5. Подання клопотання – пропозиції	■	■	■		▨	■
6. Вибір постачальників		■			■	▨
7. Розробка специфікації замовлення						■
8. Контроль за виконанням	■					▨

Тому збутовий агент мусить приділяти особливу увагу виробничому ділу, оскільки він є центральною ланкою взаємозв'язку всередині КЦ. Адже виробництво – це єдина функціональна сфера, що тісно взаємодіє з українською верхівкою всередині КЦ.

Збутовий агент, працюючи з конкретною організацією-споживачем, мусить намагатись :

1. Визначити ті функціональні підрозділи, які будуть залучені у критичний процес прийняття рішення про придбання ТПП.
2. Дослідити моделі взаємозв'язку всередині КЦ.
3. Спрогнозувати можливу роль головного менеджера у купівельному процесі.

Вплив того чи іншого функціонального підрозділу буде залежати від категорії товару, що купується, та його впливу на подальшу діяльність фірми.



Цифри в дужках показують ймовірність залучення (процентне співвідношення) зі 100 випадків

**Рис. 2.8.** Структура КЦ при придбанні ТПП, який належить до категорії "капітальне майно"

Якщо рішення про придбання стосується питань підвищення конкурентоспроможності товару, більшого задоволення попиту (зокрема, питань розробки товару, дизайну або ціноутворення), тоді можна спрогнозувати значну активну роль служби маркетингу. Технічний відділ (відділ НДДКР) буде відігравати важливу роль у придбанні нового обладнання, матеріалів, компонентів, розробці специфікацій, визначенні вимог щодо виготовлення товару або аналізі потенційних постачальників.

Виробничий відділ активно залучається до співпраці у КЦ, коли придбання товару стосується процесу виробництва (наприклад, придбання машин, частин або матеріалів, які використовуються в процесі виробництва). Саме придбання може вплинути на ділову стратегію фірми або викликати певні економічні зміни, вирішальна роль належить головному менеджеру.

Крім цього, маркетингові зусилля із збуту залежать від того, які особливості КЦ організації-споживача є впливовішими при прийнятті рішення про придбання. Якщо виробники або інженери-розробники є впливовішими, то маркетингові зусилля постачальника мають концентруватися на технічних та економічних характеристиках товару. З іншого боку, якщо впливовішим у КЦ є відділ постачання, тоді на переговорах особлива увага приділяється питанням умови постачання та подальшого обслуговування ТПП.

Табл. 2.6

**Види влади та вплив на прийняття рішення про придбання ТПП**

Тип влади	Право "чемпіона"	Право "вето"
Влада винагороди	<input type="checkbox"/>	
Влада примусу	<input type="checkbox"/>	
Влада привабливості	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Експертна влада		<input type="checkbox"/>
Влада статусу		<input type="checkbox"/>

Менеджери з маркетингу, намагаючись краще зрозуміти купівельну поведінку потенційних організацій-споживачів, повинні ідентифікувати впливових учасників КЦ та їх здатність впливати на інших учасників КЦ при прийнятті рішення про придбання ТПП. У табл. 2.6 наведені види влади, які може використовувати той чи інший учасник КЦ.

**Влада винагороди** – це здатність учасника КЦ нав'язувати своє рішення, переконуючи грошовими, соціально-психологічними та іншими аспектами.

...коли вона є цінною. Слід пам'ятати, що посилення влади ... досягається за допомогою особистих послуг.

**Влада протесу** – це здатність учасника КЦ нав'язувати свою думку і в ... карати через фінансові, соціально-психологічні та інші захо ... **Влада протесу** – це вплив через страх: втратити роботу, повагу, любов ... буває так, що менеджери "з великою силою розмахують палицями, ... невеликий вітерець".

**Влада приваблення** – здатність учасника КЦ гарантувати правильність ... рішення, схиляючи інших учасників до власного рішення. Поряд із ... приваблювати і карати влада приваблення є найефективнішою.

**Експертна влада** – здатність забезпечити згоду інших учасників КЦ зав ... технічній обізнаності, компетенції експерта. Чим більші досяг ... тим більше у нього влади.

**Влада статусу** походить з того, що людина займає високий пост і має ... Проте цей вид влади має обмежений вплив. На перший ... статусу може здатися подібною до перших двох різновидів влади, ... відмінностей:

1. Основний вид діяльності цієї позиції є переконання, а не винагорода ... Про натиск мова йти не може, оскільки інші впливові люди ... застосувати свою владу, а з цього не вийде нічого доброго.

2. Менеджер, який займає високий пост, на рішення може впливати лише ... до підлеглих допускають це. Джерело влади тих, хто займає високий ... від обставин, що склалися на певний момент. Крім цього, ефек ... статусу залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати ... законної влади.

3. У КЦ можна спостерігати поєднання різних типів влади. Широко засто ... поєднання, як *влада статусу + влада приваблення*. У великих ... більшість рішень приймаються **через авторитет та репутацію ек ...** цей тип влади буває настільки впливовим, що експерт приймає ... не мало стосується його компетенції. Кожна влада повинна вра ... до яких буде застосовуватись. "Молодий" менеджер може ... статусу, а старший зробить технічний розпродаж, ... свою владу на експертизі.

Останні дві колонки у табл. 2.6. показують, який саме тип влади може ... учаснику КЦ підтримати або відхилити рішення. Влада статусу та ... влада найчастіше допомагають відхилити рішення. Ці влади зас-

Таблиця 2.6

придбання ТПП

Право "вето"

зуміти купівельну повнотифікувати впливових учасників КЦ при прийнятті рішень, які може засто-

нав'язувати своє рішення з інших аспектами. Ва-

тосовуються з таких міркувань, що люди "продаються з певним обміркуванням". Нагорода чи примус проштовхують купівлі і сприяють прийняттю позитивного вибору. Влада приваблення допомагає як проштовхнути покупку, так і відхилити її.

**Основні моменти розуміння виду влади:**

1. Хоча влада та авторитет дуже часто йдуть поряд, співвідношення між ними не є досконалим. Треба визначити, до чого тяжіє рішення, а точніше, його прийняття.

2. Люди, які вирішують, можуть не подобатися тим, які мають меншу владу. Амбіції – річ негативна, вони подекуди дають змогу дізнатися про думки і розподіл ролей між учасниками КЦ.

3. Покупці, що мають високу владу, мають тенденцію бути фокусом інформації від інших. Прикладом є віце-президент, який отримує всю кореспонденцію щодо закупівель і є вирішальним центром.

4. Подекуди найпливовішими членами купівельного центру є люди неформальні. Вони воліють дати рекомендації іншим, хто і без них може прийняти рішення про придбання.

5. Один із шляхів до розуміння влади покупки – спостереження за купівельною поведінкою компанії. Впливові люди не бояться інших, їм не потрібна винагорода. Менеджери, що володіють владою, приймуть рішення незалежно від того, який тип влади вони застосують.

*IV. Фактори індивідуальних особливостей.*

Саме особи, не сама організація, приймають рішення про придбання ТПП. Кожен член КЦ має особисту мотивацію щодо придбання, своє уявлення про раціональний вибір, яке базується на критеріях ціни, якості, свої ціннісні фактори придбання, особистий набутий досвід, специфічні функції та власний погляд на те, як найкраще поєднати особисті цілі та цілі організації. Серед факторів індивідуальних особливостей персоналу: вік, звички, гнучкість, схильність до ризику та інновацій, освіта, посада та інші.

Купівельні мотиви учасника КЦ щодо придбання ТПП можуть бути виражені принаймні 6 ціннісними критеріями:

- ◆ **Техніка** (відповідність товару своїй функції; якість товару і відповідність цієї якості).
- ◆ **Фінанси** (цінова конкурентоспроможність, транспортні витрати, витрати на монтаж і обслуговування, умови оплати, надійність доставки тощо)
- ◆ **Співпраця** (перед- та післяпродажне обслуговування).

Таблиця 1. Взаємовідносини «клієнт – постачальник» в процесі промислових закупівель

• **Інформація** (комунікація, рівень кваліфікації торговельного персоналу постачальника).

• **Соціальна психологія** (близькі людські взаємовідносини, сумісність інтересів, репутація торгової марки).

• **Особиста психологія** (співвідношення покупки із власною конформацією учасника КЦ).

По-перше, кожен учасник КЦ умовно оцінює товар так, ніби він складається з різних складових – корисності, ціни, надійності, довговічності тощо.

По-друге, вони ділять потенційну корисність на різні категорії: фінансову, інформаційну, технічну, інші.

Наприклад, для одного учасника КЦ дуже важливим є фінансовий аспект, але є й такі, які будуть звертати увагу на те, на який щабель допомагає підвищення їм підняти (що скажуть інші?).

По-третє, учасник КЦ не завжди впевнений, чи покупка принесе бажаний ефект.

Проявляємо багатовимірну природу мотивації індустріального покупця. Завжди менеджера з постачання: "Ні, ми з цим постачальником не будемо мати ніяких справ, він ненадійний" – може означати:

• **Якість** їх товарів непостійна (*технічна цінність*).

• **Їх ціни** не витримують критики (*фінансова цінність*).

• **Ми** планували, що вони відремонтують машину два місяці тому (*цінність у співпраці*).

• Вони обіцяли прислати одного зі своїх інженерів, щоб повідомити про недоліки товарів; ми вже їм телефонували, але вони досі його не прислали (*інформаційна цінність*).

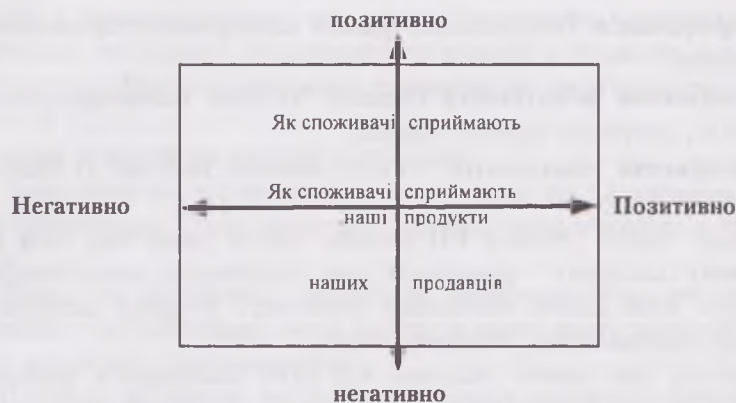
• Вони ставляться до нас як до не дуже важливого клієнта (*соціальна цінність*).

• Укладення контракту з цією фірмою не збільшить мій авторитет і не вплине на стосунки з керівництвом (*особиста цінність*).

Як ставиться учасник КЦ до фірми-постачальника?

Важко зрозуміти, як покупці сприймають компанію, її продукцію, персонал, є дуже важливим для ефективного продажу. Це допомагає зробити проста схема (рис. 1). Показує, як покупці ставляться до продавців, і дає оцінку учасників КЦ фірми та її дій. Такі судження можуть бути записані в рангу від позитивного до негативного. Маркетингові зусилля компанії-споживача спрямовані на покращення ставлення до продавця; адже їх інтереси взаємопов'язані.





**Рис. 2.9.** Схема сприйняття учасниками КЦ – збутових агентів постачальника і його товару

Не можна легковажити висловом: "Важливо продавати всім і кожному". Ті, хто розпорошують свої зусилля, часто не продають нікому.

Процес інформування.

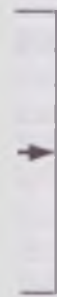
Організація-споживач черпає необхідну інформацію про ТПП з різних джерел через рекламні звернення або "директ-мейл", рекламу в журналах, виставки, при особистому продажі. Залежно від типу особистості кожен представник КЦ більше довіряє тому чи іншому джерелу інформації. Особливості сприйняття інформації:

**1. Вибіркова співпраця.** Особа має схильність до сприйняття інформації від того типу людини, який відповідає його позиції та переконанням. Особистий представник відділу постачання вибирає для спілкування відповідного торговельного агента.

**2. Вибіркова увага.** Особа швидше сприймає ту інформацію, яку потребує і яка надходить з джерела, якому вона більше довіряє. Так, представник організації-споживача швидше зауважить торговельну рекламу, якщо вона відповідає його потребам та оцінкам.

**3. Вибіркове сприйняття.** Особа має схильність до інтерпретації інформації відповідно до своїх переконань та позицій. Ось чому представники організації-споживача можуть модифікувати або спотворювати інформаційне повідомлення для їх підтасування під власні переконання чи побажання.

**4. Вибіркове збереження.** Особа має схильність зберігати лише ту інформацію, яка найбільше відповідає її потребам та прихильностям.



Позитивно

збутових агентів

подавати всім і кожному нікому.

інформацію про ТПП з різною рекламою в журналах, в продажі. Залежно від того чи іншому джерелу

до сприйняття інформації переконанням. Ось чому вивчення відповідного збу

ту інформацію, яку вона більше довіряє. Так, промисловою рекламою, якщо вона

до інтерпретації інформації представники організації повинні з'ясувати інформаційні потреби і побажання.

слід зберігати лише ту інформацію, яка відповідає їхнім інтересам.

Однією з цих особливостей впливає на сприйняття необхідної інформації та рішення за неї. Ось чому, розробляючи маркетингові комунікації, необхідно детально аналізувати поведінку споживача та врахування особливостей прийняття цієї інформації

Індивідуальне чи групове прийняття рішення?

Фактори, які визначають ймовірність групового прийняття рішення про придбання ТПП, такі:

1. Особливості товару.

• **Відсуття ризику.** Чим вищий рівень ризику, який супроводжує придбання ТПП, тим ширше коло людей залучається до прийняття рішення про придбання цього товару.

• **Тип покупки.** Придбання принципово нових товарів чи послуг (нове рішення) зумовлює необхідність групового прийняття рішення.

• **Вплив часу.** Коли є обмаль часу, тоді групове рішення стає менш ймовірним.

2. Особливості компанії.

• **Розмір.** Великі компанії мають тенденцію до групового прийняття рішення.

• **Вартість покупки.** Чим вища вартість закупівель, які слід здійснити, тим вища ймовірність залучення широкого кола учасників КЦ і прийняття групового рішення про придбання.

• **Ступінь централізації.** Організації, які більш децентралізовані, намагаються перевагу груповому прийняттю рішення про придбання товару.

Оскільки поведінка організації-споживача зумовлена впливом зовнішніх, організаційних, міжособових та індивідуальних факторів, кожен з яких мусить бути врахований у контексті конкретної організації-споживача. Модель поведінки організації-споживача подана на рис. 2.10. Вона відтворює взаємозв'язок між КЦ організації та трьома основними стадіями індивідуального процесу прийняття рішення:

1. Виявлення альтернатив, які відповідають потребам організації.
2. Виявлення всіх переваг учасників КЦ.
3. Формування організаційної переваги.

Розробляючи модель купівельної поведінки організації-споживача, спеціалісти з промислового маркетингу повинні систематично збирати інформацію, яка відповідає на цілий ряд питань (табл. 2.7).

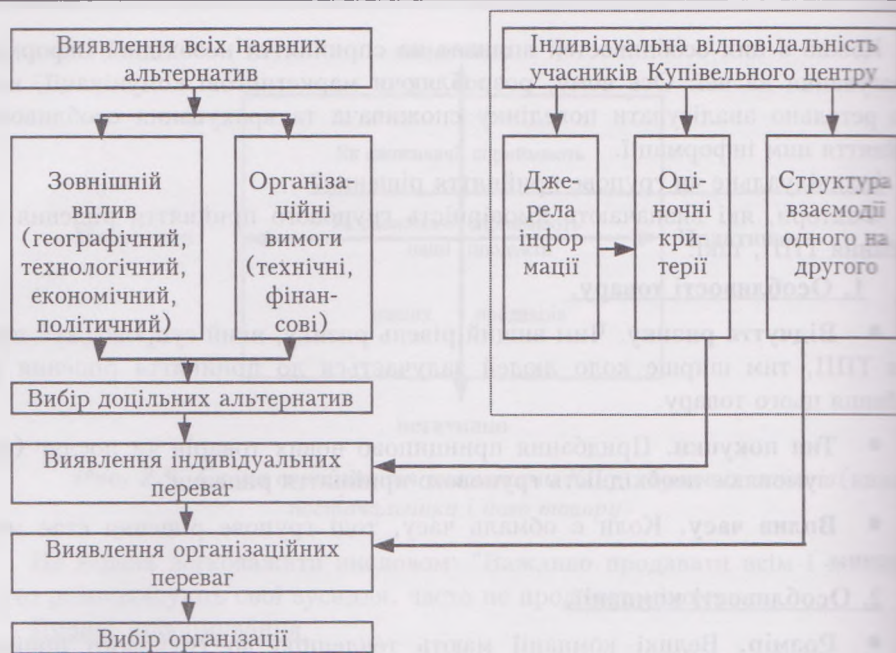
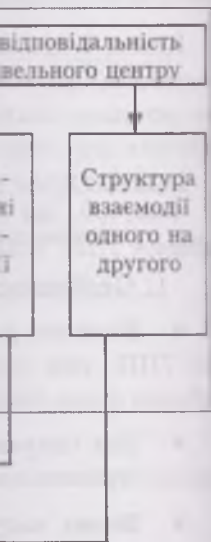


Рис. 2.10. Модель купівельної поведінки організації-споживача

Табл.

Основи формування моделі купівельної поведінки організації-споживача

Фактори	Питання, які описують ознаку
Зовнішній	Який сучасний стан галузі та перспективи її розвитку?
Організаційний	Якими є особливі характеристики організації (розмір, орієнтація) та особливості придбання (структура закупівель, організаційний підхід до закупівель), які можуть вплинути на придбання?
Товарні особливості	На якій стадії знаходиться процес прийняття рішення про покупку (ранній чи пізній фазі)? Який це вид купівельної ситуації? До якого рівня ризику відносять споживачі придбання цього товару?
Груповий	Чи буде рішення прийматись однією особою чи групою? Які членами КЦ? Який вплив кожного члена КЦ на інших? Якого повноваження та здатність впливати на остаточні рішення?
Індивідуальний	Які критерії застосовує кожен член КЦ при оцінці постачальників? Як потенційні постачальники оцінені згідно з цими критеріями?



споживача

Таблиця 2.7

організації-споживача

наку

тивні її розвитку?

анізації (розмір, структура закупівель можуть вплинути на

в'язання рішення про це вид купівельної споживачі придбав

ую чи групою? Хто КЦ на інших? Як в на остаточні рішення? КЦ при оцінці як оцінені згідно з

Таблиця 2.8. Взаємовідносини «клієнт – постачальник» в процесі промислових закупівель

Використання індивідуального підходу до кожної організації-споживача може підвищити ефективність маркетингової діяльності фірми.

**Додаткові рекомендації:**

1. Зробіть так, щоб продажі стали нормою, а не щасливим випадком. Дуже важливо співпрацюючи з організацією-споживачем, постійно збирати інформацію про нього. Інформаційний матеріал може залежати від галузі промисловості, типу товару або особливостей споживача. Проте у всіх випадках центральним елементом складають матрицю збирання психологічної інформації (табл. 2.8). Найкращий джерело психологічної інформації полягає у спостереженні і узагальненні, а не формулюванні питань, на які не всі готові відповідати.

2. Слухайте своїх збутових агентів, адже вони мають зворотний зв'язок із споживачем.

3. Значайте великого значення попередньому збору інформації (домашній облік). Не покладайтесь лише на досконале володіння технікою промислового досвід.

**Додатково:**

- **Купувальник**, що справді має вплив на покупку, не обов'язково називає себе КЦ;
- **Зведена** інформація такого роду не є достатньою для проведення певних економічних розрахунків, вона важлива для психологічної оцінки організації-споживача;
- **Організація-продавець** повинна розуміти покупку так само, як і організація-споживач. В цьому випадку психологія і маркетинг стають корисними фірмі.

Таблиця 2.8

Матриця збирання психологічної інформації

	2. Які специфічні вигоди хоче мати кожен учасник КЦ?	3. Які критерії оцінки застосовує учасник КЦ?	4. Який валовий коефіцієнт надається кожному з критеріїв?	5. Як учасник КЦ сприймає нашу продукцію і нашу фірму?	6. Стратегія переконання про придбання
1. Чи є це важливою проблемою для вас?					
2. Чи є це важливою проблемою для інших учасників КЦ?					
3. Чи є це важливою проблемою для вашої організації?					
4. Чи є це важливою проблемою для вашої організації?					
5. Чи є це важливою проблемою для вашої організації?					
6. Чи є це важливою проблемою для вашої організації?					

### Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань

1. Які стратегічні переваги здобуває організація-продавець, запровадивши свій ТПП на ранніх етапах прийняття рішення про придбання товару продавцем, який пропонує свій товар на пізніших етапах?
2. Поясніть, що таке функціонально-вартісний аналіз і коли його застосовують у промисловому маркетингу. Наведіть приклади.
3. У промисловому маркетингу існують три види ситуацій придбання ТПП, кожна з яких вимагає відповідних підходів до розв'язання проблеми. Поясніть їх.
4. Віце-президент із постачання фірми NCR зауважив: "Прийняття інноваційних рішень щодо місця на ринку буде цілком залежати від наявності постачальників; ми просто не можемо дозволити собі розробляти всі необхідні технології, щоб задовольнити всі існуючі очікування споживачів". Які критерії будуть важливими для NCR при оцінці потенційних постачальників? Прикладіть до лагодженні взаємозв'язків, хто, на вашу думку, буде відігравати важливу роль у Центрі продажу та Купівельному центрі?
5. "Harley-Davidson", американський виробник мотоциклів, нещодавно придбав надзвичайно складне виробниче обладнання для посилення своїх позицій на ринку, де існує інтенсивна конкуренція. По-перше, які зовнішні фактори могли вплинути на прийняття рішення про придбання обладнання? По-друге, які функціональні підрозділи могли бути представлені у Купівельному центрі?
6. Як вибирають постачальників, приймаючи рішення про придбання ТПП?
7. Які зовнішні фактори можуть вплинути на придбання транспорту фірмою нових автобусів для міжміських маршрутів? Відповідь аргументуйте.
8. Як рівень технологічних змін у галузі може вплинути на формування Купівельного центру у організації-споживача?
9. Чому однією із стадій прийняття рішення про придбання ТПП є стадія контролю виконання? Для яких типів купівельних ситуацій характерна ця стадія? Відповідь аргументуйте.
10. Поясніть, до яких типів купівельних ситуацій може належати:
  - а) запровадження на фірмі комп'ютерної мережі;
  - б) придбання напівфабрикатів для виробничого процесу.Відповідь аргументуйте.
11. Які фактори можуть впливати на поведінку організації-споживача? Наведіть приклади.

## Імпереверіка енням знає

вець, запропону-  
придбання перес

коли його засто-

придбання ТПП  
ми. Поясніть це.

Прийняття нашої  
ежати від наших  
яти всі необхідні  
ів". Які критерії  
льників? При  
ати важливу роль

клів, нещодавно  
лення своїх позо-  
зовнішні фактори  
нання? По-друге,  
ельному центрі  
придбання ТПП  
ня транспортних  
аргументуйте.

ти на формуванні  
ання ТПП є стадо-  
характерна ця ста-

належати:

нізації-споживача

12. Виберіть конкретний ТПП і на його прикладі проаналізуйте, пред-  
ставити яких підрозділів можуть бути залучені до роботи КЦ, які імовірні ролі  
виконувати, на якому етапі процесу прийняття рішення про прид-  
бання ТПП можуть залучатись?

13. Поясніть поняття організаційного клімату і як його слід враховувати  
при прийнятті рішення співпраці з організаціями-споживачами.

14. Компанія "Kraus Toy" нещодавно вирішила розробити нову елект-  
ронну гру. Чи можуть постачальники електронних компонентів спрогнозувати  
склад Купівельного центру компанії? Спробуйте це спрогнозувати і  
аргументуйте.

15. Поясніть поняття "типи влади" і як його враховувати при налаго-  
ванні співпраці з організаціями споживачами.

16. Компанія "Ford Motor" нещодавно вирішила придбати нову комп'ю-  
терну мережу для вдосконалення зв'язку з її північноамериканськими відді-  
леннями (контракт на \$200 млн.). Як будуть відрізнятись процеси прийняття  
рішення про придбання цієї мережі та про придбання напівфабрикатів та  
завантажувачів (комплектуючі вироби) для компанії? Відповідь аргументуйте.

## Технологічні засади промислового маркетингу

### 3.1. Цілі та напрями комплексного дослідження ринку ТПП

На промислових підприємствах ринкові дослідження є основою розробки загальної стратегії представлення товару на ринку, обґрунтуванням економічних рішень з формування асортименту товарів, обсягів їх виробництва, термінів та умов їх представлення на ринку, методів збуту, вибору каналів звароруху, методів маркетингових комунікацій.

Промислові маркетингові дослідження – це широка сфера діяльності, яка визначається як систематичний збір, обробка та аналіз інформації та можливостей, які належать до промислового маркетингу. Як правило, вони передбачають аналіз продажів та маркетингових можливостей, прогнозування продажів, ринкових кривих пропозиції та попиту. Дані, які отримують внаслідок маркетингових досліджень, використовуються при плануванні та контролі. Промислові маркетингові дослідження нерідко передбачають проведення та збір первинних даних, коли необхідне глибоке дослідження або коли вторинні дані є дуже обмежені для прийняття певного рішення.

Досліджують ринок ТПП за такими напрямками:

#### 1. Вивчення товару, яке передбачає дослідження:

- ◇ новизни та конкурентоспроможності;
- ◇ відповідності міжнародним стандартам і законодавству щодо експортно-імпорتنних поставок;
- ◇ здатності товару задовольнити існуючі та перспективні потреби споживачів;
- ◇ можливості вдосконалення відповідно до вимог споживачів та ринкових активів.

#### 2. Дослідження ринку, яке вивчає:

- ◇ географічне положення;
- ◇ сегменти ринку за галузевими та функціональними ознаками, а також за напрямками використання товару;

### Розділ 3

## Технологічні засади маркетингу

### Комплексне дослідження ринку ТП

основою розробки маркетингових програм є комплексне дослідження ринку. Воно включає в себе: аналіз економічної ситуації в країні та світі; аналіз попиту та пропозиції; аналіз діяльності, стратегії та можливостей конкурентів; аналіз впливу державної політики та контролю. Проведення та аналіз дослідження та планування маркетингу є вторинні дані.

вплив на експорт

експлицитні потреби

споживачів та уряд

знаками, а також

- 1. **Місткість товарного ринку виробу в межах країни, місткість окремої області:**
  - 1. вплив ваги імпортованих поставок в місткість ринку певного товару;
  - 2. товарну та фірмову структуру ринку;
  - 3. ступінь конкуренції;
  - 4. частку ринку з певного товару певного підприємства;
  - 5. кон'юнктура ринку та її прогноз на найближчі один – два роки;
  - 6. тенденції розвитку ринку на 5 – 10 років.
- 2. **Вивчення споживачів, яке передбачає дослідження:**
  - 1. основних характеристик потенційних споживачів;
  - 2. умови та режим використання виробу у споживачів;
  - 3. мотивів придбання споживачем товару;
  - 4. факторів, які формують переваги споживачів;
  - 5. диференціації споживачів за видами потреб, особливостями експлуатації виробу, напрямками використання; оцінка чисельності споживачів та їх поведінки в кожному з виділених сегментів цільового ринку;
  - 6. традиційного способу придбання споживачами виробу у різних сегментах ринку;
  - 7. незадоволеності споживачів властивостями товару та конкуруючими виробами;
  - 8. впливу НТП на розвиток потреб існуючих та потенційних споживачів.
- 3. **Дослідження конкурентів охоплюють збір інформації про:**
  - 1. основних конкурентів, що володіють найбільшою часткою ринку;
  - 2. потенційних конкурентів, які динамічно розвивають свою діяльність на ринку;
  - 3. товарні марки (знаки, емблеми) виробів-конкурентів;
  - 4. переваги виробів-конкурентів;
  - 5. особливості дизайну та упаковки виробів-конкурентів;
  - 6. форми та методи збутової діяльності конкурентів;
  - 7. політику щодо даного товару;
  - 8. маркетингові комунікації; канали товароруку і збуту;
  - 9. офіційні дані про прибуток та збитки організацій-конкурентів;
  - 10. інформація про нові вироби конкурентів та строки їх появи на ринку;
  - 11. результати їхньої інноваційної діяльності, прогноз розвитку на майбутнє;
  - 12. зміни структури і обсягів виробництва продукції конкурентів.



**5. Визначення правових аспектів діяльності на ринку передбачає найомлення із:**

- ♦ нормами і правилами комерційної діяльності на внутрішньому ринку;
  - ♦ правилами державного регулювання ринків в країнах-імпортерах;
- причини можливого обмеження ввезення товару (політичні, санітарно-еконімічні, заохочення розвитку національної промисловості, монопольне здійснення порту державною адміністрацією);
- ♦ офіційними виданнями (довідники, збірники законодавчих актів, матеріалами Комітету із захисту прав споживачів та виробників.

**6. Визначення ділової логіки галузі, яке дає змогу сформувати уявлення про ключові фактори успішної діяльності підприємства у галузі; зрозуміти, яких факторів, насамперед, залежить рентабельність галузі; дає можливість дальшого вибору напрямів розвитку виробничої діяльності підприємства, робки ділової стратегії.**

Незважаючи на те, що кожний ринок має свої унікальні особливості, існують спільні підходи до аналізу логіки галузі та взаємодії всіх сил, які діють на цьому ринку.

Дослідити логіку галузі можна за такими послідовними етапами.

**I етап.** Необхідно оцінити структуру потреби, що породжує попит на ТПП в даній галузі. Під структурою потреби розуміють сукупність всіх економічних мотивів, які регулюють попит. Досліджуючи логіку галузі, необхідно визначити, що породжує потребу організацій-споживачів у продукції цього промислового підприємства; проаналізувати похідний характер потреби на досліджуваний ТПП.

**II етап.** Доцільно з'ясувати, які характеристики товару сприяють успіху на ринку, та оцінити його позиції щодо товарів-конкурентів. На цьому етапі необхідно:

- ♦ визначити всі переваги та недоліки ТПП;
- ♦ визначити, в якому напрямі необхідно вдосконалювати товар, в яких модифікаціях товар максимально задовольнить потенційних та наявних споживачів;
- ♦ наскільки досліджуваний товар є конкурентоспроможним, тобто співвідношення його характеристик з характеристиками товарів-конкурентів.

Дослідження ТПП на цьому етапі базується на мультиатрибутивній моделі товару, згідно з якою товар об'єднує в собі багато атрибутів (складових). У сукупності повинні утворити певний комплекс, що здатний забезпечити задоволення потреб споживача у межах завдання, яке вирішується за допомогою маркетингу.

Таблиця 3.1

Оцінка ТПП за різноманітними критеріями

Критерій	Характеристика ТПП у споживанні
Ціна	1. Діапазон вибору та придбання товару за: – ціною – якістю – матеріалом – кольором – вагою, розміром – конструкцією тощо
Термін використання	2. Термін використання товару
Обсяг замовлень	3. Обсяг і структура замовлень
Інтенсивність використання	4. Інтенсивність використання
Рівень пристосування до ТПП	5. Рівень пристосування до ТПП
Ризик	6. Рівень ризику (відсутність аналогів) при придбанні
Термін заміни	7. Термін заміни або придбання нового товару
Кількість факторів, які перешкоджають процесу придбання	8. Кількість факторів, які перешкоджають процесу придбання або використання
Кількість факторів, які сприяють процесу придбання	9. Кількість факторів, які сприяють процесу придбання або використання
Рівень свободи або примусовості придбання	10. Рівень свободи або примусовості придбання
Основні характеристики ситуації на ринку	11. Основні характеристики ситуації на ринку при придбанні ТПП.

Досліджувати ТПП рекомендується за допомогою табл. 3.1.

**Задача.** Необхідно вивчити структуру галузі, дослідити ключові фактори впливу на ринок та проаналізувати перспективи та потенційну прибутковість.

Для структури галузі розуміють сукупність технологічних і економічних факторів, які визначають характер і гостроту конкуренції в галузі (рис. 3.1).

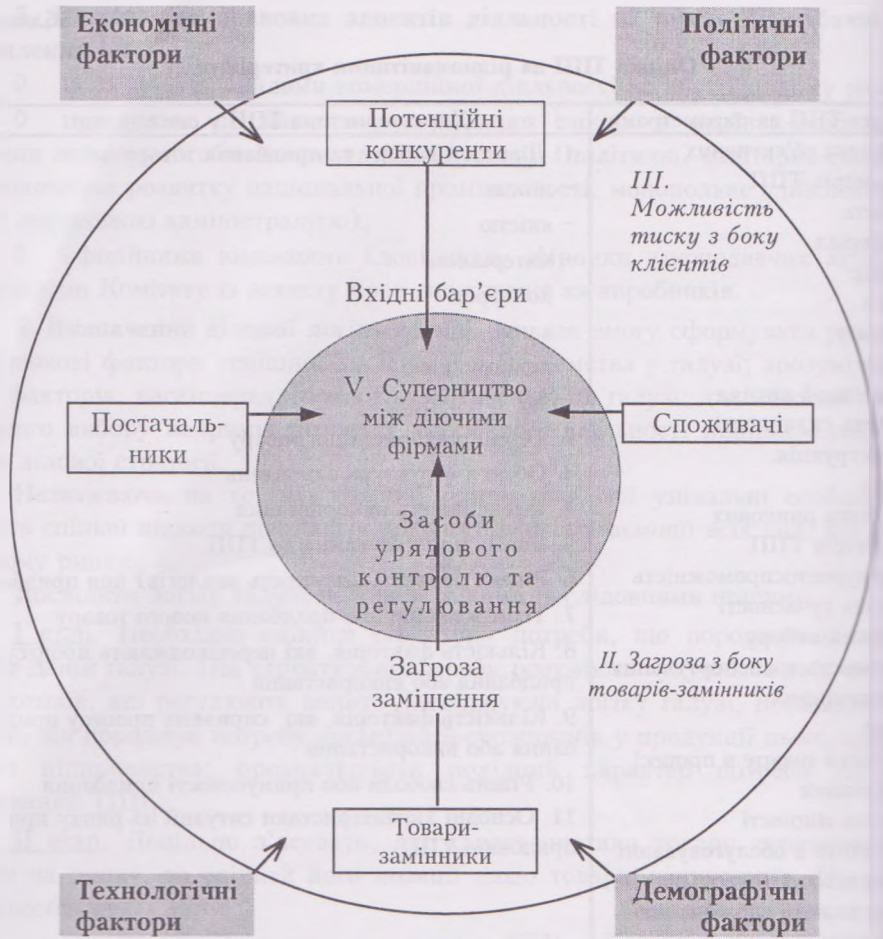


Рис. 3.1. Схема структури галузі

Здатність фірми реалізувати свою конкурентну перевагу залежить не тільки від прямої конкуренції, з якою вона зіштовхується, а також від ролі, яку відіграють такі конкурентні сили, як потенційні конкуренти, товари-замінники, клієнти та постачальники.

Згідно з дослідженнями відомого англійського вченого, авторитета в галузі конкуренції, М.Е. Портера стан конкуренції на певному ринку можна характеризувати 5 конкурентними силами, а саме:

1. Загроза появи нових конкурентів.

2. Конкуренція з боку товарів, які є заміниками.

3. Конкурентні сили, які виникають внаслідок економічних можливостей підприємств та здібностей споживачів.

4. Конкурентні сили, які виникають внаслідок економічних можливостей підприємств та здібностей постачальників.

5. Супротив між конкуруючими підприємствами.

Таким чином, взаємодія п'яти основних сил конкуренції і визначає потенціал підприємства.

### 1. Загроза появи нових конкурентів

Потенційні конкуренти з великою ймовірністю приходу на ринок – це загроза, проти якої фірма повинна намагатись понизити і проти якої вона повинна вжити заходів, створюючи бар'єри входу.

Потенційні прямі конкуренти можуть бути виявлені в таких групах фірм:

- фірми, для яких прихід на ринок створить великий синергійний ефект;
- фірми, для яких прихід на цей ринок є логічним розвитком їх стратегії;
- постачальники або постачальники, які можуть здійснити інтеграцію "вперед".

Таким чином, загрози від проникнення нових конкурентів залежить від висоти бар'єру входу та сили опору, яку може очікувати потенційний конкурент. Бар'єри входу такі:

1. Економія на масштабах. Вона змушує нову фірму або забезпечити широкомасштабне виробництво, або створює для неї загрозу програшу щодо витрат.

2. Ризик розвитку технології та правовий захист, роль яких особливо відчутна в високотехнологічних галузях.

3. Сила іміджу марки, яка означає особливу прихильність покупців, які вживають на маркетингові заходи інших фірм.

4. Потреба у капіталі, яка може бути значною, не тільки для фінансування виробництва, але і для просування ТПП на ринку.

5. Витрати переходу, тобто одноразові витрати на реальну або психологічну переорієнтацію, яка вимагається від покупця при переході від товару конкурента до товару фірми-початківця.

6. Доступ до збутових мереж. Посередники можуть бути дуже обережними при наданні доступу до збуту нових товарів; інколи нова фірма мусить знайти новий канал збуту.

7. Ефект досвіду, яким володіє фірма, що вже функціонує на ринку, може бути досить істотним, особливо в секторах з високою часткою ручної праці.

Іншими факторами, які здатні вплинути на рішучість нової фірми виявлення про силу реакції вже наявних конкурентів та про опір, який можуть проявити щодо діяльності нової фірми. Сила можливого опору визначає, зокрема, від таких факторів:

- минулого досвіду та агресивної репутації стосовно новостворених фірм
- ступеня важливості ринку товарів для вже існуючих на ньому фірм
- доступу великих фінансових ресурсів та ступеня їх ліквідності

Сукупність двох умов – існування бар'єрів входу і здатність до опору визначає силу, яка утримує потенційних конкурентів від приходу у галузь.

## **2. Загроза з боку товарів-субститутів (замінників)**

Товари-замінники – це товари, які виконують ту саму функцію для споживачів, але які базуються на іншій технології. Ці товари створюють постійну загрозу, оскільки заміщення завжди можливе.

Наприклад, зниження цін на мікрокомп'ютери сприяло розвитку кабельного зв'язку і замінило традиційні паперові засоби. Незважаючи на швидкі темпи комп'ютеризації в Україні, значна частка вітчизняних підприємств відмовляється від зв'язку поштою, натомість користуючись послугами комп'ютерної мережі.

Фактично ціни на товари-замінники визначають верхню межу цін, яку можуть призначити фірми, що діють на ринку товару. Чим привабливіше для користувача товар-замінник, тим обмеженіші можливості цін на ринку товару.

Наприклад, це явище чітко видно на ринку енергоресурсів, які мають великий вплив на розробку нових джерел енергії. Зростання цін на нафту на світових ринках зумовило велику увагу до виробництва атомної та сонячної енергії.

Товари-субститути повинні стати об'єктом постійного спостереження. Особливої уваги вимагають також витрати переходу (реальні або психологічні), які можуть бути для покупця досить істотними, знижуючи тим самим потенційну вигоду від виграшу в ціні.

На промисловому підприємстві доцільно запровадити систему постійного спостереження за основними технологічними досягненнями.

## **3. Можливість тиску з боку клієнтів**

Покупці володіють певною силою впливу на постачальника: вони можуть впливати на потенційну рентабельність діяльності фірми, змушуючи знизити ціну, вимагаючи широкого кола послуг, сприятливіших умов платежу або змінити на існуючій конкуренції. Рівень цієї здатності досягти вигідних умов залежить від сили впливу, коли:

• група клієнтів сконцентрована або обсяги її закупівель становлять велику частку продажів постачальника: це випадок великих збутових мереж і великих торговельних центрів;

• товари, які купуються клієнтом, становлять значну частину його власного асортименту, що змушує його торгуватись особливо наполегливо;

• товари слабо диференційовані, і клієнти впевнені, що знайдуть інші постачальників;

• вартість переходу, пов'язані зі зміною постачальника, для клієнта велика;

• клієнти втілюють реальну загрозу інтеграції "назад" і тому є небезпечнішими потенційні конкуренти.

Вибір своїх покупців – це важливе стратегічне рішення. Фірма може істотно зміцнити свої конкурентні позиції, якщо буде дотримуватись політики вибору клієнтур (мати вигідний "портфель замовників" і за рахунок цього знизити ризиків форм залежності від груп покупців).

#### 1.4. Можливість тиску з боку постачальників

Здатність постачальників досягати вигідних умов від клієнтів зумовлена тим, що у них є можливість підвищити ціну на свої поставки, знизити якість товарів або обмежити їх кількість. Потужні постачальники можуть у такий спосіб впливати на рентабельність дій клієнтів, якщо вони не здатні компенсувати збільшені витрати відповідним підвищенням ціни на свої товари.

Наприклад, зростання цін на базові сталеві вироби, яке відзначалося в Європі в 1980-1982 рр., сприяло падінню рентабельності фірм у секторах металургії, які продовжували технологічний процес і внаслідок інтенсивної конкуренції не змогли підняти ціни.

Тимчасом, коли постачальники мають велику силу в комерційних переговорах, визначаються такими факторами:

- група постачальників концентрованіша, ніж група, якій вона постачає;
- постачальники не відчувають загрози з боку товарів-замінників;
- фірма не є для постачальника важливим клієнтом;
- товар є для клієнта важливим засобом виробництва;
- група постачальників диференціювала свої товари або створила високі вартісні бар'єри переходу, що, своєю чергою, прив'язало до неї клієнта;
- група постачальників являє собою істотну загрозу інтеграції "вперед".

Важливо, що персонал фірми теж може істотно впливати на діяльність фірми. Важливо від того, як персонал об'єднаний і чи організований в професійну команду, яка може володіти значним впливом, який не можна не врахувати.

## 5. Суперництво між діючими фірмами на одному ринку товару

### 5.1. Аналіз конкурентних ситуацій

Інтенсивність і конкретні форми конкурентної боротьби між підприємствами на ринку ТПП змінюються залежно від характеру конкурентних ситуацій. Вона описує ступінь взаємозв'язку конкурентів, яка виникає внаслідок їх взаємодії на ринку.

У маркетингу розрізняють чотири типи конкурентної ситуації: *чиста конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція, монополія*. У промисловому маркетингу існує свій підхід щодо конкурентних ситуацій, який запроваджено у 1985 р. Американська маркетингова асоціація, і основні принципи якого наведені на рис. 3.2.

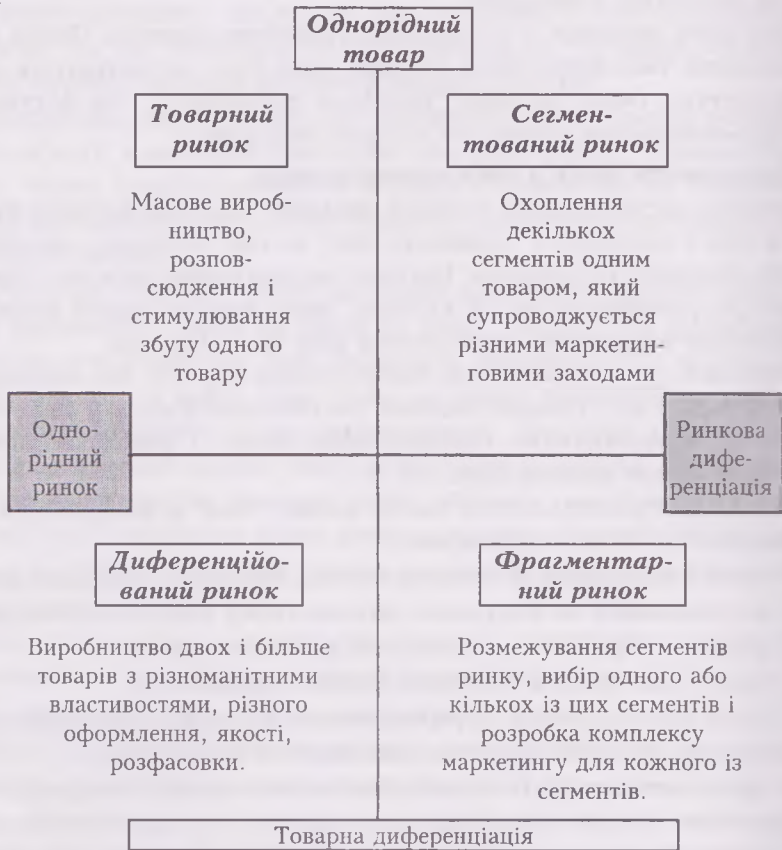


Рис. 3.2. Типи конкурентних ситуацій у промисловому маркетингу

Таблиця 3.2

Конкурентних ситуацій та стратегії отримання конкурентних переваг на ринках ТПП

	Опис ситуації на ринку	Ключові моменти для отримання конкурентних переваг	Базові стратегічні питання	Приклади галузей з цією конкурентною структурою
Масовий ринок	Висока кількість виробників, велика кількість покупців. Товари мають чітко визначені характеристики, високо стандартизовані і взаємозамінні.	Економія на масштабах, низька собівартість, ефективність витрат у сфері виробництва та маркетингу. Стратегія отримання конкурентних переваг – лідерство у зниженні витрат	Завоювання певної частки на ринку. Доцільне застосування стратегії охоплення ринку – масовий маркетинг.	Промислові ринки з уніфікованими і недиференційованими товарами (ринки сировинних товарів, ринок металів, ринок напівпровідників)
Ринок високої технології	Ситуація, коли кількість виробників велика. На ринку пропонуються спеціалізовані технології на товари, які підкріплюються подібними маркетинговими програмами.	Активна інноваційна діяльність, висока диференціація товару або патентний захист товару. Стратегія охоплення ринку – товарно-диференційований маркетинг.	Успіх НДДКР та унікальність технологічного ноу-хау.	Фармацевтична галузь, телекомунікаційна галузь
Ринок спеціалізованих продуктів	Ринок, на якому кількість конкурентів велика або на ринку працює декілька фірм, створюючи сильну взаємозалежність. Застосовується звичайний недиференційований товар на різноманітні ринкові сегменти. Висока диференціація маркетингових програм.	Сегментація ринку за сферою застосування товару та характеристиками споживача. Стратегія фокусування	Ринкова сегментація, ринкова експансія. Стратегія охоплення ринку: ринково-диференційований маркетинг.	Ринок офісної автоматики, комп'ютерної техніки, фінансових послуг
Ринок спеціалізованих продуктів	На ринку існує велика кількість поставщиків, кожен з яких охоплює невеликий цільовий сегмент, забезпечуючи унікальний товар залежно від специфіки цільового ринку. Застосовуються маркетингові програми, спеціалізовані на певний ринок.	Пошук "ніші" або вузька спеціалізація. Стратегія фокусування	Фаховість щодо вузького цільового сегмента. Стратегія охоплення ринку – цільовий маркетинг.	Ринок виробників комплектуючих для автомобільної галузі, приладобудування



Типи конкурентних ситуацій та стратегії отримання конкурентних переваг на ринках ТПП наведені в табл. 3.2.

**а) Товарний ринок.** Модель товарного ринку характеризується наявністю великої кількості продавців на ринку групи продавців, які пропонують свій товар великій групі органічних споживачів. Товари відрізняються своєю однорідністю; повністю взаємозамінні товарами конкурентів; мають чітко визначені характеристики; продавці виставляють цінами, які визначаються співвідношенням між попитом і пропозицією.

Продавці на такому ринку не мають ринкової сили і їх поведінка залежить від дій інших продавців.

Основні характеристики:

- велика кількість продавців і покупців;
- недиференціація товарів, вони повністю взаємозамінні; відсутність ринкової сили з боку виробників.

Конкурентна ситуація такого типу зустрічається на промислових ринках недиференційованих товарів типу мінеральної сировини, а також металургійні ринки, як правило, є організованими, як, наприклад, Київська цукрова біржа та вугільноспеціалізовані біржі сировини.

**б) Диференційований ринок** – це ринок, на якому кількість конкурентів велика і вони пропонують на однорідний ринок диференційовані товари. З точки погляду споживача відрізняються певними якостями (наприклад, особливими смаковими характеристиками, оригінальним поєднанням характеристик, якістю і швидкістю послуг, сила товарної марки тощо).

Наприклад, Львівський фармзавод, Львівський ізоляторний завод конкурують на диференційованому ринку.

**в) Сегментований ринок** – це ринок, на якому кількість конкурентів велика або декілька фірм домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність. Товар є однорідним, але пропонується у різноманітних галузях. Товари відрізняються як базові і вибір організації-споживача базується переважно на певних запропонованих послугах, методах збуту і комунікації (тобто маркетингових стратегіях). Товари значно відрізняються у конкурентів при недиференційованому стандартизованому товарі).

Сегментовані ринки – це ринок комп'ютерної техніки, фінансових послуг, офісної автоматики.

**г) Фрагментарний ринок** – це ринок, на якому кількість конкурентів велика і кожен конкурент пропонує диференційовані товари для вузької частини ринку. Вони, як правило, орієнтовані на невелику частку ринку, пропонує

новаторський товар для цільового сегмента і розробляють високоспеціалізовані маркетингові програми.

Наприклад, ВО "Львівприлад", АГ "Селмі" (м. Суми), які працюють у машинобудівній галузі, належать до фрагментарного ринку.

На ринку ТПП протягом певного періоду може спостерігатись ситуація **відсутності конкуренції**, або чиста монополія. Це ситуація, коли на ринку домінує один виробник, який протистоїть великій кількості покупців. Протягом певного часу він не має прямих конкурентів. Це – **монополія новатора**. Ця ситуація спостерігається в такій фазі життєвого циклу, як "виведення товару на ринок", а також у тих секторах економіки, які зароджуються і характеризуються технологічними проривами.

### 3.2 Динаміка конкуренції

Ринкова сила та потенційний прибуток можуть змінюватись у широких межах залежно від ситуації на ринку. Розглянемо два крайні випадки.

1) Потенціал прибутку підприємства близький до нуля, коли спостерігається така ситуація:

- ринок товару вільний;
- багато клієнтів і постачальників фірми, що діють на ринку, не мають жодної можливості торгуватись;
- наявність великої кількості фірм-суперників конкуренція необмежена;
- всі товари схожі і є багато заміників.

Це ідеальна модель досконалої конкуренції. За таких умов підприємство має низьку ринкову силу і низький потенціальний прибуток.

2) У підприємства великий потенціал прибутку за умов, коли:

- існують потужні бар'єри, які блокують вхід нових конкурентів;
- конкуренти відсутні або слабкі і нечисленні;
- покупці не можуть скористатися товарами-замінниками;
- покупці не мають можливості тиску і не можуть добитись зниження ціни;
- постачальники не мають достатньої можливості тиску, щоб добитись зниження ціни.

Це також ідеальна ситуація. В цьому випадку фірма має високу ринкову силу. Реальні ринкові ситуації лежать між цими крайніми випадками. Їх доцільно допомагає оцінити привабливість ринку для підприємства та динаміку конкуренції.

### 3.2. Специфіка проведення промислових маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження на ринку ТПП вимагають проведення всіх етапів, які здійснюються на ринку ТКС, а саме:

- ◇ виявлення проблеми і формування цілей дослідження;
- ◇ вибір джерел інформації;
- ◇ збір інформації;
- ◇ аналіз зібраної інформації;
- ◇ представлення отриманих результатів.

Проте відмінності у природі ринків та споживачів, у маркетингових ходах між промисловим і споживчим маркетингом зумовлюють певні відмінності між маркетинговими дослідженнями (МД) на ринку ТПП і ринку ТКС.

#### Особливості здійснення МД на ринку ТПП такі:

1. Значно більша потреба у вторинних даних та експертних оцінках, ніж на ринку ТКС. Особливою увагою слід приділяти увага до них.

2. Для промислових МД характернішим методом збору первинних даних є опитування. Спостереження та експерименти застосовуються дуже рідко.

3. Промислові МД відзначаються систематичністю досліджень ринку. Особливою увагою досліджуються моделі поведінки потенційних споживачів перед прийняття рішення про придбання ТПП.

4. Менеджери з промислового маркетингу працюють з невеликою кількістю первинною інформацією, бо організації-споживачі є сконцентрованими. Кількість їх незначна порівняно з кінцевими споживачами. Такий підхід дає можливість провести якісне (глибинне) опитування, проте в таких випадках важко узагальнити отримані результати.

5. Незважаючи на те, що промислові дослідження у багатьох випадках базуються на вторинних даних, первинні дані нерідко збираються для визначення ставлення до товару організацій-споживачів, мотивації придбання товару та намірів організації.

Найпоширенішим методом збору первинної інформації у промисловому маркетингу є опитування, бо воно забезпечує збір власне тієї інформації, яку потребує менеджер з промислового маркетингу. Особливості опитування на ринках ТПП та ТКС наведені у табл. 3.3.

Існують три методи контакту з респондентом у промислових МД:

- 1) особисте інтерв'ю, або персональне опитування;

Таблиця 3.3

Різниця між підходами до маркетингових опитувань на ринках ТКС та ТПП

	Ринок ТКС	Ринок ТПП
Кількість респондентів	Велика кількість респондентів залежить від категорії дослідження, але, як правило, є необмежені (мільйони споживачів або домовласників)	Кількість споживачів порівняно мала. Досить обмежені обсяги ринку, які відповідають певній галузі
Доступ до респондентів	Респонденти легкодоступні. Вони можуть бути опитані вдома, на вулиці, в магазині, телефоном чи через пошту	Доступ до респондентів значно важчий. Як правило, тільки у робочий час в офісі чи дорогою додому
Вартість опитування	Проходить, як правило просто. Кінцевий покупець є кінцевим споживачем більшості товарів та послуг	Проходить дещо складніше. Особи, що купують, та особи, що споживають товар – це не одне і те саме. Робітник, який працює на складному обладнанні, секретарка що друкує, – ці користувачі без сумніву, можуть найкраще оцінити товар. Проте вони не є покупцями і у багатьох випадках не мають значного впливу на прийняття рішення про придбання ТПП
Глибина знань респондентів	Здебільшого воно може бути легко підготовлене. Респонденти одночасно і покупці, і споживачі, тому вони добре знайомлені зі сферою дослідження	Складність у виборі вдалого респондента. Необхідні принаймні робочі знання респондента у відповідній галузі. Ще краще – це більше ніж просто робочі знання
Час опитування	Процес опитування швидший і менш глибинний, бо значно більша кількість опитуваних	Опитування значно довше за часом, якісніше, глибинне, бо кількість респондентів обмежена
Якість інформації	Отримана інформація більш кількісна, її легко узагальювати, говорити про певні тенденції	Одержана інформація якісніша, її важко узагальнити

- 2) опитування телефоном;
- 3) опитування за допомогою пошти.

**Персональне опитування** є найпоширенішим шляхом збору інформації. Застосовується, якщо кількість респондентів для опитування є невелика і потрібна глибока інформація. Якщо інформація дуже складна, то використовуються графіки, таблиці, діаграми. Це найдорожчий за витратами спосіб опитування, який вимагає багато часу і великої уваги до респондента. Інтерв'юер повинен мати знання як по суті питання, так і з психології поведінки покупця. Інколи проводять персональне опитування одночасно групи споживачів – **групове інтерв'ю** (по 6 – 12 чоловік). На них застосовуються відкриті запитання, щоб стимулювати активне обговорення. Спілкування може тривати до трьох годин, записуватись на відеоплівку, щоб потім можна було програти всім учасникам Центру продажу для оцінки дослідження. Групове інтерв'ю доцільно застосувати при дослідженні спірних питань, визначенні споживчих потреб та необхідностей, оцінці сприйняття товару та його обслуговування.

**Телефонне опитування.** Сьогодні це найоперативніший метод збору інформації. Використовується при оцінці рекламного звернення, вивченні іміджу компанії чи враження від товарного знаку, з'ясування розмірів компанії тощо. Щоб воно принесло відповідні результати, необхідно вдало вибрати респондента. Телефонний метод збору інформації є більш швидким та менш затратним.

Основні недоліки:

- ◆ обмеження щодо обсягів та виду інформації, яка може бути отримана;
- ◆ нездатність виявити та контролювати упередження респондента: відсутність особистого контакту, тому дещо важче знайти підхід чи якимось вплинути на респондента.

Телефоном можуть бути проведені лише короткі інтерв'ю.

**Поштове звернення.** Застосування поштового опитування обмежене вимогами щодо складності та обсягів необхідної інформації. Якість та кількість отриманих поштою результатів залежить від інтересу респондентів до матеріалу і від ступеня складності запитань. Найпоширенішою у промисловості проблемою МД є недержання відповіді від респондентів, особливо від великих фірм. Ця проблема має три аспекти:

- 1) респондент просто не відповів на поштове опитування;
- 2) відповідь була зроблена, але іншою людиною, не «справжнім» респондентом;
- 3) відповіді можуть надходити дуже повільно або просто загубитись.

Таблиця 3.4

Критерії вибору методу опитування у промислових МД

		Критерії вибору				
Затрати грошей	Затрати часу	Кількість інформації	Якість інформації	Проблема неотримання відповіді	Упередження респондента	
Високі	Вимагає найбільших затрат часу	Обширна	Може бути отримана глибинна, складна інформація.	Проблема не дуже актуальна, бо зустріч відбувається вічна-віч	Піддається контролю	
Низькі	Найменші затрати часу	Обмежена	Складна інформація, якщо встановлені попередні контакти	Складно вплинути на те, щоб сконтактуватись з вірним респондентом	Складно визначити чи контролювати	
Середні	Середні витрати часу	Середня; залежить від зацікавленості респондента та тих зусиль, що вимагаються	Не дуже складна і глибинна інформація	Складно контролювати, хто відповідає	Складно визначити чи контролювати	

Спосіб опитування вимагає більше часу на підготовку та організацію, ніж інші методи, як персональне інтерв'ю. Опитування поштою – це нерідко велика можливість встановити контакт з тим, хто не погоджується на особисте інтерв'ю, або з ким важко сконтактуватись.

Таблиця 3.4. наведено шість критеріїв, за якими оцінюються три способи опитування. На практиці лише після такої оцінки можна вибрати той спосіб, у який найкраще до конкретного випадку найдоцільніше провести опитування.

### 3.3. Сегментація ринку, вибір цільового сегмента та позиціонування ТПП

Важливим стратегічним завданням, яке виникає перед будь-яким промисловим підприємством, є визначення цільового ринку, на якому воно планує здійснювати свою боротьбу. В умовах розвиненої конкуренції більшість ринків

ТПП характеризується присутністю організацій-споживачів з різноманітними вимогами, потребами, купівельними мотивами, ключовими критеріями добору запропонованих товарів і послуг. Такі споживачі вимагають з боку виробників індивідуального підходу, адаптованого до їх специфічних потреб. За таких умов багато промислових підприємств відмовляються від стратегії масового маркетингу на користь стратегії концентрації. З цією метою для визначення цільового сегмента та ідентифікації ключових факторів, які сприяють досягненню успіху на ньому, проводять **сегментацію ринку**, яка передбачає розділення базового ринку на чіткі групи організацій-споживачів, однорідні за вимог і купівельних звичок.

У промисловому маркетингу сегментація базового ринку, як правило, проводиться у два етапи, які відповідають двом різним рівням розподілу ринку.

Перший етап називається **макросегментацією**, яка передбачає ідентифікацію ринків ТПП.

На макрорівні базовий ринок може бути визначений за трьома основними напрямками:

1. **Характеристики товару** (функції або комбінації функцій). Які потреби, функції чи комбінації функцій, які слід задовольнити?
2. **Характеристики організацій-споживачів** (групи споживачів). Які існують різноманітні групи споживачів, потреби яких необхідно задовольнити?
3. **Технологічний фактор** (технології). Які існують технології, здатні задовольнити ці потреби?

Графічно процес макросегментації зображено на рис. 3.3.

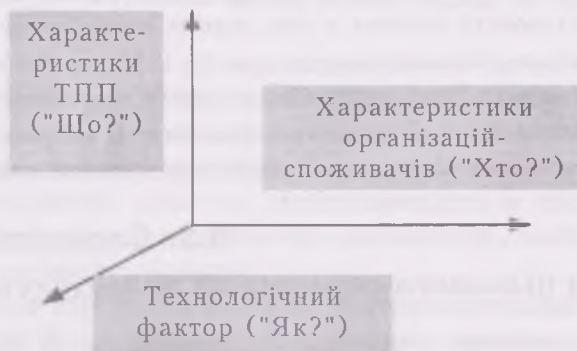


Рис. 3.3. Процес макросегментації у промисловому маркетингу

Для цього варто використувати запропоновану схему і побудувати на її основі схему макросегментації, доцільно встановити критерії, які в кожному напрямку вказують ці напрямки.

Одним напрямом, а саме орієнтація на характеристики товару, передбачає розгляд базового ринку на сегменти, однорідні за наборами вигод, які очікують організації-споживачів. Основні критерії сегментації цього напрямку – застосування товару, мета закупівель, рівень обслуговування тощо. Для базового ринку ТПП застосовується макросегментація ринку за напрямком характеристики товару, **принципова** схема якої щодо вітчизняного ринку силового трансформатора подана на рис. 3.4.

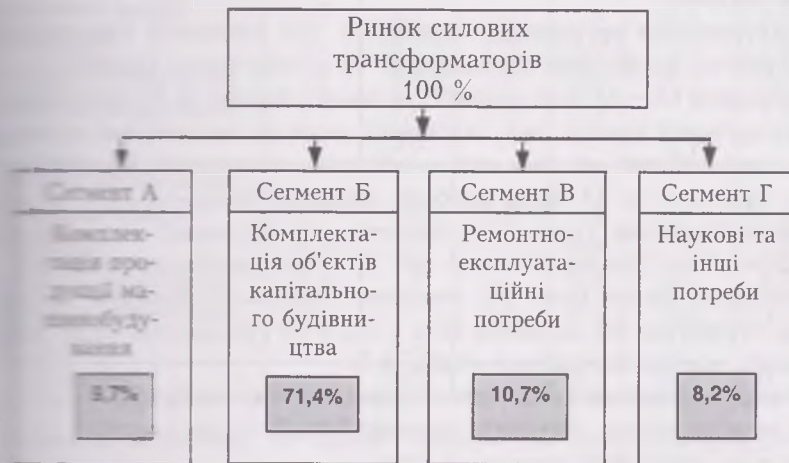


Рис. 3.4. Сегментація вітчизняного ринку силових трансформаторів за напрямками їх застосування

Другим напрямом макросегментації базового ринку притаманні такі критерії – географічне розташування підприємств (або складів); їх розмір та фінансова можливість; структура закупівель організацій-споживачів тощо.

Одним напрямом макросегментації передбачає розгляд різних технологій, які забезпечують виконання конкретної функції. У цьому випадку йдеться про різні методи – рентгенівське випромінювання, ультразвук і електронна томографія для функції медичної діагностики; бітумні або пластичні покриття для функції водостійкості дахів тощо.

На практиці більшість фірм можуть сегментувати ринок лише за двома основними характеристиками товару і організацій-споживачів. Це пояснюється



тим, що, як правило, підприємство-виробник володіє тільки однією певною технологією, навіть якщо на ринку існують альтернативні технології. Хоча є винятки, коли базовий ринок охоплює різноманітні технології. Наприклад, на ринку медичної діагностики, де фірма "Дженерал Електрик" володіє альтернативними існуючими технологіями, макросегментація передбачає також і вивчення технологічного фактора.

Після визначення критеріїв макросегментації розробляємо сітку макросегментації. Для ілюстрації цього процесу розглянемо макросегментацію ринку перевезень вантажів. Вибрані критерії макросегментації цього ринку:

- характеристики товару: регіональне, національне і міжнародне транспортування вантажів;
- характеристики організацій-споживачів: тип діяльності (перевезення власних потреб чи професійні перевезення) та розмір парку (малий (1 – 3 вантажівки), середній (4 – 10 вантажівок), великий (більше за 10 вантажівок));
- технологічний фактор: авіа, залізничні, водні чи автомобільні перевезення.

Якщо розглядати всі можливі комбінації, отримаємо 72 можливі макросегменти (3 × 2 × 3 × 4). Щоб зробити завдання конкретнішим, зупинимося лише на автомобільному транспорті; введемо розмежування між вантажівками вантажопідйомністю більше і менше за 16 тонн; додатково поділимо регіональний транспорт на три категорії: завезення товарів, будівництво та інші.

Тепер отримуємо 60 сегментів (5 × 2 × 2 × 3) і складаємо сітку макросегментації ринку важких вантажівок (табл. 3.5).

Щоб вибрати найважливіші для фірми сегменти, необхідно:

- 1) із повного списку сегментів залишити лише ті, які мають:
  - реальну можливість виходу на них;
  - стратегічне значення для фірми;
  - достатній потенціал, щоб виправдати розробку спеціальної маркетингової стратегії;
- 2) згрупувати змінні, які мають сильну взаємозалежність;
- 3) об'єднати деякі сегменти, якщо їх розміри незначні або відношення між ними неістотні;

4) врахувати можливість існування потенційних сегментів. Додатково слід м'ятати, що на рівні макросегментації за ознаки сегментації вибираються загальні характеристики і критерії. Детальніший поділ базового ринку здійснюється на рівні мікросегментації, основна мета якої полягає у виявленні ринкових сегментів раніше визначеного ринку сегмента споживачів. Мікросегментація здійснюється детальнішим аналізом відмінностей організацій-споживачів з точки зору ринків товару, ідентифікованих на стадії макросегментації.

Таблиця 3.5

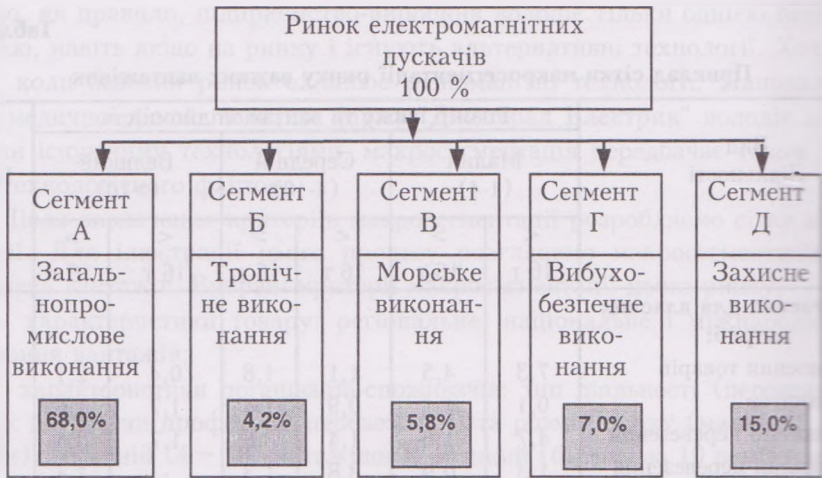
Приклад сітки макросегментації ринку важких вантажівок

Вид вантажівки	Розмір парку та вантажопідйомність						Разом, %
	Малий (1-4)		Середній (4-10)		Великий (>10)		
	< 16 т	> 16 т	< 16 т	> 16 т	< 16 т	> 16 т	
<b>Вантажівки для власних потреб:</b>							
Вантажівки товарів	7,3	4,5	1,1	1,8	0,4	2,1	17,2
Вантажівки перевезення	0,1	1,1	0,9	1,4	1,7	1,6	6,8
Вантажівки перевезення	4,7	1,6	1,4	3,8	1,7	3,6	16,8
Вантажівки перевезення	1,3	0,9	3,8	1,3	-	1,4	5,1
Вантажівки перевезення	-	0,6	-	-	2,5	-	3,4
<b>Вантажівки перевезення:</b>							
Вантажівки товарів	1,1	0,8	0,9	1,6	-	1,6	6,0
Вантажівки перевезення	0,2	1,6	-	0,4	-	1,2	3,4
Вантажівки перевезення	1,4	1,5	1,4	3,0	2,5	8,5	18,3
Вантажівки перевезення	0,2	0,7	0,5	6,1	0,4	14,7	22,6
Вантажівки перевезення	-	0,4	-	-	-	-	0,4
<b>Разом</b>	<b>16,3</b>	<b>13,7</b>	<b>6,7</b>	<b>19,4</b>	<b>9,2</b>	<b>34,7</b>	<b>100</b>

Основні напрямки, за якими виконується мікросегментація на ринку

1. **Ключові критерії вибору товару**, які зумовлюються специфічними потребами цільового покупця, які здебільшого виражені досить чітко. Це потреби організацій-споживачів щодо технічних характеристик, якості, ціни, умов постачання, терміну окупності вкладеного капіталу тощо. Сприйняття організацією-споживачем економічної цінності товару залежить від категорії ТПП, галузі його застосування. На рис. 3.5 наведено приклад сегментації вітчизняного ринку електромагнітних пускатчів за специфічними критеріями вибору.

2. **Поведінкова сегментація**, яка враховує особливості структури та функціонального функційного центру. Основні критерії сегментації цього напрямку: тип підприємства, мотивація його членів, розподіл повноважень між представниками різних функціональних підрозділів, стосунки "покупець-продавець", ступінь динамічності і тривалість прийняття рішень.



*Рис. 3.5. Сегментація вітчизняного ринку електромагнітних пускачів за специфікою їх виконання*

**3. Ситуаційні фактори**, зокрема терміновість виконання замовлень та великий обсяг замовлень.

**4. Особистісні якості покупців**, які передбачають сегментацію ринку за організацій-споживачів на основі відмінностей у системі цінностей великих учасників їх КЦ, а також їх соціально-демографічного профілю.

Приклад складання мережі мікросегментації наведений у табл. 3.6 у прикладі ринку промислових кондиціонерів. У методологічному аспекті сегментаціями ринків ТПП і ТКС не існує фундаментальних відмінностей. Сегментація на обох ринках відбувається в два етапи (рис. 3.6):

- ◆ спочатку визначаються найважливіші макросегменти;
- ◆ потім ці макросегменти поділяються на мікросегменти.

Проте критерії, які застосовуються при сегментації у промисловому маркетингу, істотно відрізняються від критеріїв сегментації споживчого ринку.

Побудувавши і проаналізувавши мережі сегментації, фірма приймає рішення щодо ступеня охоплення ринку і, вибравши цільовий сегмент або сегменти, відповідно позиціонувати себе і свій товар. У промисловому маркетингу вибір цільового ринку і позиціонування товару здійснюється таким способом, традиційним для маркетингової діяльності на будь-якому ринку (рис. 3.7) і вимагає послідовного проведення наступних етапів.

Таблиця 3.6

Приклад сітки мікросегментації ринку промислових кондиціонерів

Критерій	Мікросегмент I	Мікросегмент II	Мікросегмент III	Мікросегмент IV
Вид діяльності	Заводські менеджери та галузеві консультанти	Виробничі інженери та заводські менеджери	Виробничі інженери та галузеві консультанти	Головний менеджер та галузеві консультанти
Відомість	Середньо-високе	Низьке	Середньо-низьке	Високе
Відомість ринку	Середньо-високе	Низьке	Середньо-низький	Високе
Відомість ринку	Середньо-високе	Низьке	Високий	Середньонизьке
Відомість	Середньо-велика	Мала	Велика	Середня
Відомість	Середньо-велика	Мала	Велика	Середньомала
Відомість	Середній	Великий	Великий	Малий
Відомість	12 %	31 %	32 %	25 %

**ЕТАП 1.** Фірма складає профілі отриманих раніше сегментів. Наприклад, ринок транзисторів складається із 3-х субринків, які формуються підприємствами електронного комплексу, виробників ЕОМ та виробників кишенькових калькуляторів.

Визначає особливості представників кожного сегмента. Для підприємств електронного комплексу ключовими критеріями товару є якість та його ціна. Фірми, які збувають транзистори на цьому сегменті:

- вносять значні кошти на НДДКР;

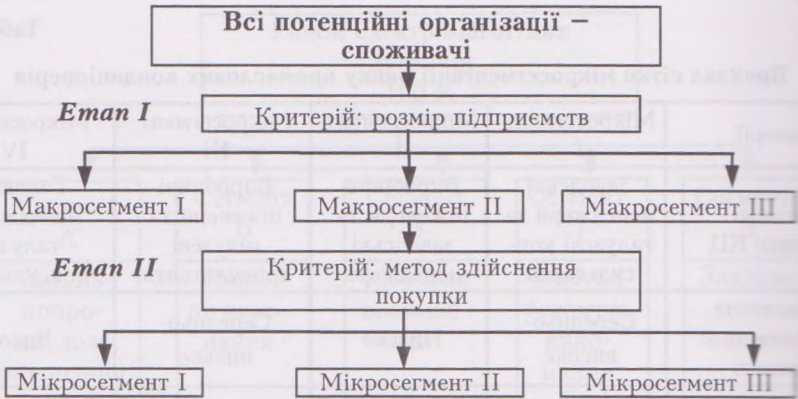


Рис. 3.6. Ієрархія сегментації у промисловому маркетингу



Рис. 3.7. Схема процесів сегментації ринку, вибору цільового ринку та позиціонування ТПП

- висока узьку товарну спеціалізацію;

- **збутові агенти** – це висококваліфіковані працівники, які обізнані з методами військових закупівель.

Для підприємств-виробників ЕОМ ключовими критеріями товару є якість продукції та тема технічного обслуговування. Ціна не є вирішальним фактором. Фірми-продавці орієнтуються на:

- широкий товарний асортимент;

- використовують комівояжерів, які мають технічні знання;

- великі витрати на НДДКР.

Для підприємств-виробників кишенькових радіоприймачів ключовими критеріями товару є ціна і оперативність постачання.

Фірми-продавці орієнтуються на :

- агентами збуту комівояжерів, які не мають технічної підготовки, але володіють технікою продажів;

- широкий товарний асортимент і масове виробництво товару;

**ЕТАП II.** Наступним кроком є визначення найвигідніших для підприємства сегментів. На цьому етапі слід оцінити майбутні максимальний рівень продажів, норму прибутку, суперництво між наявними на ринку конкурентами, конкурентні переваги фірми, розмір ринків, стосунки з посередниками, цінна фірма. Найвигідніші сегменти повинні обіцяти високі рівень поточного прибутку, велике зростання; норму прибутку та відсутність інтенсивної конкуренції.

**ЕТАП III.** Після виявлення об'єктивно привабливих сегментів, фірма повинна поставити перед собою запитання, який з них найповніше відповідає її можливостям з боку сторонам. Тобто слід відібрати ті сегменти, для успішної роботи на яких у підприємства є всі необхідні ділові передумови.

**ЕТАП IV.** Вибравши цільовий сегмент, вибирають стратегію охоплення цього сегменту від наявності ресурсів, однорідності товару і ринку. Окрім традиційних стратегій (цільовий, масовий та диференційований маркетинг), у промисловому маркетингу доцільно згадати ще дві стратегії охоплення ринку:

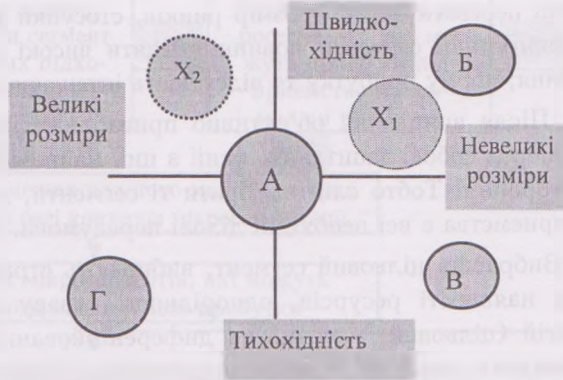
- **стратегія функціонального спеціаліста**, коли фірма воліє спеціалізуватися на одній функції, але обслуговувати всі групи споживачів, зацікавлених цим продуктом, наприклад, у функції складування промислових товарів;

- **стратегія спеціалізації щодо клієнтів**, коли підприємство спеціалізується на певній категорії клієнтів (лікарні, готелі), пропонуючи їм широку лінійку товарів або системи обладнання, яке виконує додаткові або взаємопов'язані функції.

**ЕТАП V.** Після вибору цільового сегмента та стратегії його підприємство повинне визначитись із позиціонуванням ТПП. **Позиціонування** визначає характер сприйняття фірми та її ТПП цільовими покупцями. Фірма вивчає розробку і створення іміджу товару у такий спосіб, щоб він займав в свідомості організації-покупця належне місце, яке відрізняється від товарів-конкурентів.

Це завдання особливо актуальне при орієнтації на диференційовану стратегію охоплення ринку. Фірма-виробник може позиціонувати свій товар різними шляхами. По-перше, вона може позиціонувати його "пліч-о-пліч" з конкурентами. По-друге, фірма може вийти на цільовий ринок з **новинкою**, позиціонуючи свій товар як унікальний. Правильний вибір позиціонування вимагає врахування деяких умов. Зокрема, необхідно:

- знати позиціонування конкуруючих марок, особливо головних конкурентів;
- оцінити потенційну рентабельність вибраної позиції;
- переконатись у тому, що ТПП має достатній потенціал, щоб вийти на ринок необхідного позиціонування в свідомості організацій-споживачів;
- виявити "слабкі місця" позиціонування, оцінивши достатність позиції для втілення вибраної стратегії.



- "А" – виробник снігоходів середніх розмірів із середніми показниками;  
 "Б" – виробник маленьких швидкохідних снігоходів;  
 "В" – виробник тихохідних снігоходів середніх розмірів;  
 "Г" – виробник великих тихохідних снігоходів;  
 ○ – обсяги продажів кожного з конкурентів

**Рис. 3.8.** Схема позиціонування товару фірми X щодо чотирьох конкурентів на ринку снігоходів

Розглянемо позиціонування ТПП на прикладі. Припустимо, що фірма X випускає снігоходи. Ключові критерії цього товару: швидкість та розмір. На цільовому ринку снігоходів існують конкуренти (рис. 3.8).

Мета позиціонування товару фірмою X:

Позиціонування товару поряд з конкурентом ( $X_1$ ) доцільне за умов, коли:

- фірма може побудувати снігохід з вищою конкурентоспроможністю;
- частість цільового ринку достатня для двох конкурентів;
- фірма X має більше ніж у конкурентів, ресурсів і можливостей;
- це висвітля найкраще відповіді на сильним діловим якостям фірми X;

Вихід на ринок з товаром-новинкою (снігоходом, якого ще немає на ринку ( $X_2$ )) можливе за умов, коли:

- фірма має наявні технологічні та економічні можливості розробки та виходу на ринок з товаром-новинкою;
- частість ринку швидкохідних снігоходів великих розмірів достатня для виходу на ринок з товаром-новинкою;
- вироблення має достатній потенціал, щоб досягнути необхідного позиціонування в свідомості покупців.

### 3.4. Прогнозування попиту на ТПП

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 в певному регіоні за певний період. Цей показник може виражатися в натуральних чи вартісних показниках, а також у відносних величинах.

Крім цієї низки 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 ринку).

Висновки на маркетингові програми підприємства впливають на ринковий попит на його продукцію, а значить, їх доцільно враховувати при прогнозуванні попиту. Отже, потенційні можливості реалізації товарів для фірми залежать від попиту на її товари і ефективності її маркетингової діяльності. Абсолютною межею попиту на товари фірми є **місткість ринку**. Як правило, потенційні можливості реалізації товару для фірми менші за місткість ринку. Це



явище пояснює той факт, що у кожної компанії є постійні покупці, які залишаються ліві до маркетингових зусиль інших компаній і які залишаються їх промисловими нішами за будь-яких умов.

На рис. 3.9 наведена графічна інтерпретація залежності між ринковим попитом на товар і маркетинговими заходами, які спрямовані на просування цього товару на ринку.



**Рис. 3.9.** Ринковий попит як функція від маркетингових витрат

Мінімальний обсяг продажу товару  $Q_1$  буде забезпечений і без особливих зусиль з боку виробника. Зростання витрат на маркетинг призводить до частотного збільшення попиту, який, своєю чергою, намагатиметься досягти верхньої межі  $Q_3$  (місткості ринку). Однак активізація маркетингової діяльності не буде пропорційно підвищувати ринковий попит. Різниця між мінімальним ринковим попитом і потенційною місткістю ринку ( $Q_1 - Q_3$ ) показує **маркетингову чутливість** попиту ринку. У зв'язку з цим можна говорити про два типи ринку – той, що розвивається, і стабільний. Місткість ринку, якщо він розвивається (наприклад, ринок нових товарів), здебільшого залежить від витрат на маркетинг (велика відстань між  $Q_1$  і  $Q_3$ ). На стабільний ринок маркетингових витрат уже не може істотно впливати.

На ринку покупців, коли існує істотна конкуренція, частка товарів фірми в загальному обсязі продажу їх на ринку практично пропорційна її маркетинговим зусиллям. На цьому припущенні ґрунтується кількісне визначення частки ринку підприємства:

$$C_i = \frac{M_i}{\sum_{i=1}^n M_i}$$

де  $M_i$ ,  $M$  – відповідно витрати на маркетинг  $i$ -го підприємства та сукупні витрати на маркетинг на ринку, які витрачаються всіма підприємствами;  $n$  – кількість підприємств на ринку.

Ці кошти на маркетинг використовуються тим чи іншим підприємством з різною ефективністю, тому:

$$\varphi_i = \frac{E_i \times M_i}{\sum_{i=1}^n (E_i \times M_i)}$$

де  $E_i$  – ефективність кожної грошової одиниці, витраченої на маркетинг  $i$ -м підприємством (при  $E_j=1$  для середнього рівня ефективності).

Якщо вживають підстави чекати зменшення ефективності маркетингових витрат з приводу низької маркетингової чутливості попиту на ринку, то формулу слід перетворити так:

$$\varphi_i = \frac{(E_i \times M_i)^{e_m}}{\sum_{i=1}^n (E_i \times M_i)^{e_m}}$$

де  $e_m$  – коефіцієнт (чим нижче значення  $e_m$ , тим нижча ефективність маркетингу), де  $e_m$  – коефіцієнт маркетингової чутливості попиту ринку.

Важливим з промислового маркетингу доцільно аналізувати ринковий потенціал з двох напрямів. Перший – це встановлення загальної місткості ринку, яка визначає ринковий потенціал конкретного товару. Другий напрям передбачає визначення ймовірного рівня продажів, які фірма може очікувати від умов, що склалися на ринку, та запланованих маркетингових витрат. Загальна місткість промислового ринку – це максимально можливі обсяги продажу конкретного товару, виражені в натуральних чи вартісних одиницях, всіх підприємств, що діють на ринку протягом певного часу. Існує кілька методів оцінки загальної місткості промислового ринку, зокрема метод аналізу підстановок та метод додавання ринків. Збір вихідних даних та метод оцінки зумовлені, насамперед, категорією ТПП.

Категорії, які найближчі до споживчих товарів, – це "допоміжні матеріальні ресурси" та "матеріальні компоненти", які споживаються фірмою у виробничому процесі, але не входять у склад готового виробу чи своєю присутністю не впливають на виробничий процес (наприклад, каталізатори). Дані, які необхідні для оцінки місткості ринку в цьому випадку, такі:

- кількість потенційних організацій-споживачів (проранжованих за розміром);
- кількість реальних споживачів, проранжованих за розміром;

- рівень активності в розрахунку на одного реального користувача;
- рівень одиничного споживання на одиницю активності (також коефіцієнт).

Під рівнем споживання розуміють технічні характеристики товару, які легко ідентифікуються. Розподіл підприємств за розміром та рівнем активності з'ясовується із різноманітних галузевих та комерційних довідників.

**Приклад.** Хімічна компанія розробила речовину для обробки води. Проводиться оцінка потенційного ринку для цього товару в паперовій промисловості. Сумарні поставки паперу в регіон X досягають 700 мільйонів г. Інформація, яка отримана в органах водопостачання, дає змогу встановити, що паперова фабрика в середньому витрачає 0,01 декалітрів води на кожну тону готової продукції. Служба НДДКР рекомендує використовувати як мінімум 0,25 г речовини на декалітр води при оптимальному значенні 0,30 г за декалітр. Отже, загальна місткість ринку лежить в межах 1750000 г ( $700 \text{ мільйонів} \times 0,01 \times 0,25$ ) до 2100000 г ( $700 \text{ мільйонів} \times 0,01 \times 0,30$ ). Цю оцінку доцільно скоректувати з врахуванням рівня активності паперових фабрик.

На практиці, щоб оцінити реальний рівень використання хімічної обробки, необхідне дослідження ринку.

Попит на категорію ТПП, що належить до "матеріалів та деталей", органічно входять в склад готового виробу, безпосередньо залежить від виробництва організації-споживача. Оцінюючи загальну місткість ринку цих товарів, доцільно володіти такими даними:

- кількість потенційних підприємств-споживачів, проранжованих за розміром;
- кількість реальних організацій-споживачів, проранжованих за розміром;
- обсяги виробництва на одного користувача;
- рівень одиничного споживання на одиницю кінцевої продукції (кінцевий коефіцієнт).

До цієї категорії належать численні виробники запасних частин для автомобілів. Коливання попиту на автомобілі на споживчому ринку зумовлюють коливання попиту на матеріали і деталі до них. Для прогнозування попиту виробником доцільно ретельно вивчати динаміку кінцевого попиту.

Для категорії ТПП "капітальне майно", оцінюючи загальну місткість ринку, доцільно розрізняти вперше придбане обладнання чи обладнання, призначене для заміни. Первинний попит на обладнання визначається такими чинниками:

- кількість підприємств, на яких встановлене обладнання, проранжованих за розміром;

- використання виробничих потужностей;
- кількість нових користувачів, проранжованих за рівнем споживання;
- виробничими потужностями цих підприємств.

Фактори, які враховуються при оцінці попиту на заміну обладнання:

- розмір існуючого парку;
- часовий розподіл парку та його технологічний рівень;
- розподіл строків служби обладнання (моральне та фізичне зношення);
- темп оновлення;
- ефект заміщення обладнання (нові технології);
- ефект зниження виробничих потужностей.

Попит на промислове обладнання безпосередньо залежить від потужності підприємств-споживачів. Якщо кількість потенційних організацій-споживачів велика, то загальну місткість ринку доцільно розраховувати за методом додавання підстановок. Припустимо, підприємство виробляє верстати з ТПП. Місткість ринку цього ТПП буде розраховуватись за формулою:

$$Q = N \times P \times k_1 \times k_2 \times k_3 \times k_4,$$

де  $N$  – кількість організацій-споживачів цієї продукції;  $P$  – середній обсяг їх виробництва;  $k_1$  – питома вага прибутку, яка використовується організаціями-споживачами на технічне переозброєння і реконструкцію виробництва;  $k_2$  – питома вага затрат на машини і обладнання у питомій вазі прибутку, що використовується;  $k_3$  – питома вага затрат на металообробне обладнання в сумі затрат на завізачаються;  $k_4$  – прогнозована питома вага затрат на верстати з ТПП, що завізачаються;  $k_3$  – прогнозована питома вага затрат на верстати з ТПП, що завізачаються.

Якщо споживачів небагато і кожний з них може укласти угоду на значні обсяги, для визначення місткості ринку доцільно використовувати метод додавання ринків, що вимагає виділення всіх потенційних споживачів ТПП на окремі сегменти ринку і додавання можливих обсягів збуту.

**Приклад.** Фірма, що виробляє токарні верстати, визначила для себе два цільові сегменти, а саме: виробники житлових дерев'яних меблів та виробники офісних меблів. У табл. 3.7 наведено приклад розрахунку місткості ринку токарних верстатів методом додавання ринків.

На практиці для остаточного прийняття рішення про розмір коштів, які направляються на кожний ринок, виробникам необхідні також інші відомості про ринок, зокрема, ступінь насиченості ринку, кількість конкурентів, їхні позиції на ринку, зокрема, вертикальний чи горизонтальний.

Таблиця 2

## Визначення місткості ринку токарних верстатів методом додавання ринків

Цільовий сегмент	Обсяг реалізації продукції, млн. грн.	Кількість покупців	Кількість верстатів в розрахунку на 1 млн. грн продукції	Місткість ринку (графи 2×3×4) (кількість верстатів)
1	2	3	4	5
Виробники дерев'яних житлових меблів	1 5	6 2	10 10	60 100
Виробники дерев'яних офісних меблів	1 5	3 1	5 5	15 25
Разом	-	-	-	200

**Вертикальний ринок** – це ринок ТПП, які споживаються в межах однієї галузі промисловості (турбо-і гідротурбіни, літаки, кораблі, багатозбиральні комбайни). Визначення місткості вертикального ринку – непросте складне завдання. Для визначення рекомендується застосовувати метод додавання ринків.

**Горизонтальний ринок** – це ринок ТПП, які споживаються багатьма галузями і сферами народного господарства. Наприклад, металорізальні верстати, електротехнічне обладнання, обчислювальна техніка тощо. Визначаючи місткість горизонтального ринку, необхідно знати характеристики всіх складових сегментів, бо такий ринок є географічно розкиданий, і кожному сегменту може бути притаманна своя специфіка. Для визначення місткості горизонтального ринку доцільно застосовувати метод ланцюгових підстановок.

Після визначення місткості досліджуваного ринку фірмі необхідно визначити, який ймовірний рівень продажу її товару слід очікувати у майбутньому, тобто оцінити перспективний попит на свій товар. Попит на більшість товарів характеризується нестабільністю, тому прогноз є одним з основних факторів успішної діяльності компанії на ринку. Прогнозуються як умови розвитку ринку, обсяг продажу товарів на цьому ринку, так і обсяг продажу товарів конкретного підприємства на ньому.

До методів оцінки перспективного попиту на товари конкретного підприємства належать такі:

**1. Опитування щодо намірів покупців.** Цей метод характерніший для опитування користувачів (меблі, будинки, автомобілі). Використовується тільки ТПП, якщо на ринку організацій-споживачів небагато, вони мають чіткі плани витрат, а витрати на проведення опитування порівняно невеликі.

При опитуванні щодо намірів покупців, як правило, застосовується **шкала ймовірності придбання**:

- 1,00 – можливості придбати немає;
- 1,25 – існує дуже незначна можливість;
- 1,50 – існує незначна можливість;
- 1,75 – існує деяка можливість;
- 2,00 – існує середня можливість;
- 2,25 – існує досить хороша можливість;
- 2,50 – існує прекрасна можливість;
- 2,75 – можливо;
- 3,00 – дуже можливо;
- 3,25 – майже напевно;
- 3,50 – напевно.

**2. Визначення сукупної думки збутового персоналу.** Цей метод застосовується у промисловому маркетингу, коли проведення опитування неможливе через великі труднощі. У багатьох фірмах у зазначений час збутовий персонал заповнює спеціальні картки з прогнозом продажу на наступний рік. Ці картки складаються для кожного товару окремо. В них окремо відображаються купівель постійних і потенційних організацій-споживачів.

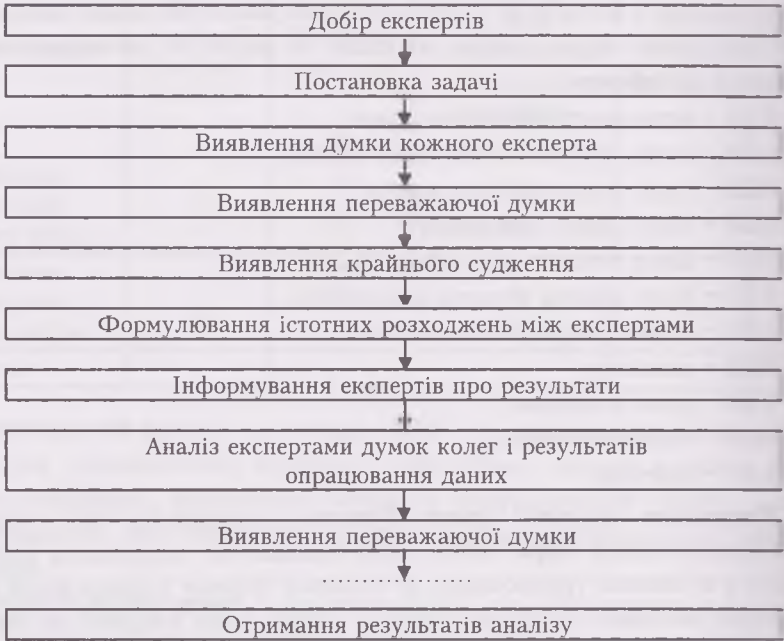
Основним **недоліком цього методу** є можливість отримання непевних результатів зв'язок через вплив суб'єктивних факторів таких, як характер того, хто дає оцінку (оптиміст чи песиміст), його невдачі або успіхи на роботі.

**3. Метод експертних оцінок.** Цей метод широко використовується у промисловому маркетингу, зокрема, коли треба оцінити перспективи розвитку ринку чи ймовірність настання будь-якої події (наприклад, поява нової технології або кон'юнктури ринку ТПП). Як експерти до оцінок перспективного ринку залучаються вчені, фахівці з промислового маркетингу, досвідчені менеджери.

Зокрема оцінки можна отримати різними способами, зокрема, застосовуючи:

- метод групового обговорення (групова оцінка);
- індивідуальне опитування керівником;
- метод Дельфі.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що різні індивідуальні експерти мають бути узагальнені й проаналізовані керівником, а з врахуванням результатів виконують наступні цикли одержання індивідуальних оцінок (див. рис. 3.10).



**Рис. 3.10.** Метод Дельфі у прогнозуванні перспективного попиту

*Переваги використання методів експертних оцінок:*

- ◆ швидкість отримання прогнозу;
- ◆ невеликі витрати на одержання кінцевих результатів.

*Недоліки:*

- ◆ думки експертів менш достовірні, ніж реальні факти;
- ◆ реальні, занижені та завищені оцінки враховуються однаково.

**IV. Аналіз даних минулих років.** Цей метод застосовують у маркетинговому маркетингу, коли фактори попиту на ТПП є сталі за часом. Застосовується, що ці дані виражають постійні причинні зв'язки, які можуть бути виявлені завдяки статистичному аналізу. Тоді часовий ряд продажу товару за певні роки можна аналізувати за чотирма основними компонентами: трендом, сезонністю та нерегулярні події. Аналіз даних минулих років застосовується, що опитування організацій-споживачів пов'язане з труднощами або

достатньо кваліфікованого персоналу, який може бути експертом на даній галузі. Основним недоліком цього методу є недоцільність його застосування в умовах швидких змін на ринку.

## Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань

1. Чи ви розумієте поняття “логіка галузі”? Для чого досліджується логіка галузі?

2. Чи споживачі можуть впливати на організацію-виробника? Наведіть приклади.

3. Як основні сили повинні проаналізувати дослідники ВАТ “Львівський завод електроніки”, вивчаючи ділову логіку галузі?

4. Чи фактори входу можуть, на вашу думку, існувати в машинобудівній галузі?

5. Як такі конкурентної ситуації існують у промисловому маркетингу? Наведіть аргументуйте.

6. Фірма “Houston Electronics” нещодавно представляла нові комплекти аудіо, за які очікується великий попит серед виробників персональних комп’ютерів. Фірма хоче провести маркетингові дослідження, щоб визначити найбільш ефективних центрів всіх потенційних споживачів свого товару. Які маркетингові дослідження, на вашу думку, їй слід виконати?

7. Сформулюйте основні критерії вибору методу опитування у промислових маркетингових дослідженнях. Наведіть приклади.

8. Сформулюйте проблеми промислового маркетингового дослідження, пов’язані з виконанням при телефонному опитуванні та опитуванні поштою.

9. Поясніть, що таке маркетингова чутливість попиту ринку і як вона враховується при визначенні очікуваної частки ринку підприємства?

10. Перерахуйте основні шляхи позиціонування ТПП. Наведіть приклади.

11. Опишіть можливі критерії сегментації ринку для виробника пакувальних матеріалів.

12. Що таке метод ланцюгових підстановок і коли він застосовується у промисловому маркетингу?

13. Поясніть сутність методу додавання ринків і коли він застосовується у промисловому маркетингу.

14. Чи ви знаєте методи прогнозування перспективного попиту на товари певної компанії?

15. Перерахуйте етапи визначення цільового сегмента у промисловому маркетингу.



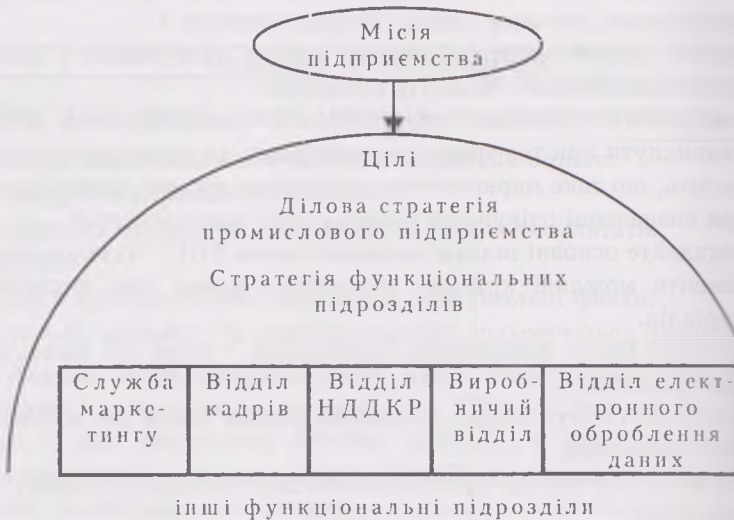
## Управління маркетингом на промисловому підприємстві

Управлінське завдання керівництва підприємства, яке працює на ринку, полягає в орієнтації на виробництво тільки тих товарів, які є в наявності та мають потребу на ринку. Діяльність підприємства має спиратись на цілковиті маркетингові принципи, а саме:

1) орієнтиром функціонування підприємства має стати не епізодичний успіх за короткий час, а цілі довгострокового порядку, що дає можливість підприємству зайняти чільне місце на ринку;

2) підприємство повинно не тільки пристосовуватись до вимог ринку, а й активно впливати на них.

Разом з проблемами маркетингу промислового підприємства необхідно вирішувати комплекс завдань в галузі виробництва, фінансів, обліку, бухгалтерського рахунку, права, юриспруденції, НДДКР, техніки і технології, роботи з персоналом, зовнішньої обробки інформації. Важливою умовою успішного управління промисловим підприємством є узгодження, координація та підпорядкування функцій управління місії, цілям і завданням підприємства (див. рис. 4.1).

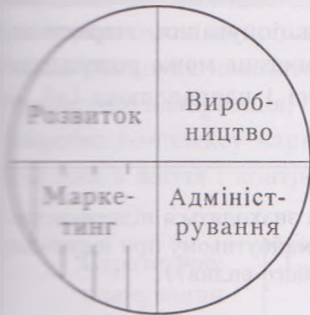


**Рис. 4.1.** Взаємозв'язок ділової стратегії промислового підприємства з його маркетинговою діяльністю

Підводячи, можна відзначити, що ділове управління промисловим підприємством виконує чотири основні функції, які відтворюють всі фази економічного циклу. До них належать:

1) **Розвиток**, тобто розробка нових видів продукції та освоєння нових технологій; розвиток організаційної структури. Розвиток означає адаптацію підприємства до змін на ринку. Воно є ключовим моментом в будь-якій діловій активності;

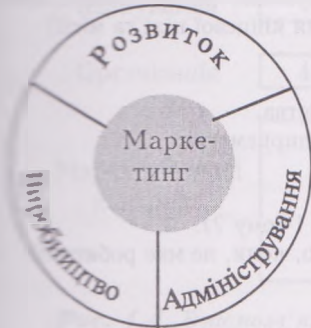
2) **Адміністрування** – діяльність, яка націлена на виявлення і створення попиту. Адміністрування формується на основі потреб ринку, бізнес просто не може існувати без нього.



а) маркетинг – одна з чотирьох управних функцій;



б) маркетинг – найважливіша функція;



в) маркетинг – направляюча та координуюча функція



г) маркетинг – інтегруюча функція

**Рис. 4.2.** Роль маркетингу в діловому управлінні промисловим підприємством

3) виробництво – виготовлення товарів та послуг відповідно до попиту, а також доставка їх споживачам. Розподіл залежно від галузі чи іншої галузі та важливості розподільчого аспекту для даної галузі може бути віднесено або до виробничої функції, або до маркетингу;

4) адміністрування – діяльність, пов'язана з контролем руху підприємства.

На основі базової ділової стратегії вибираються цілі маркетингу. Успішною маркетинговою стратегією підприємства. Одночасно виробничо-маркетингове планування мусить бути скоординоване та синхронізоване з іншими напрямками зусиль в інших сферах ділового управління.

У діяльності промислового підприємства залежно від специфіки галузі теми управління, а також особливостей функціонування, маркетинг може відігравати різну роль (рис. 4.2). Зокрема, маркетинг може виконувати наступні функції: (а) – напрямна, (б) – найважливіша, координуюча і направляюча (в), (г) – допоміжна функція управління (г).

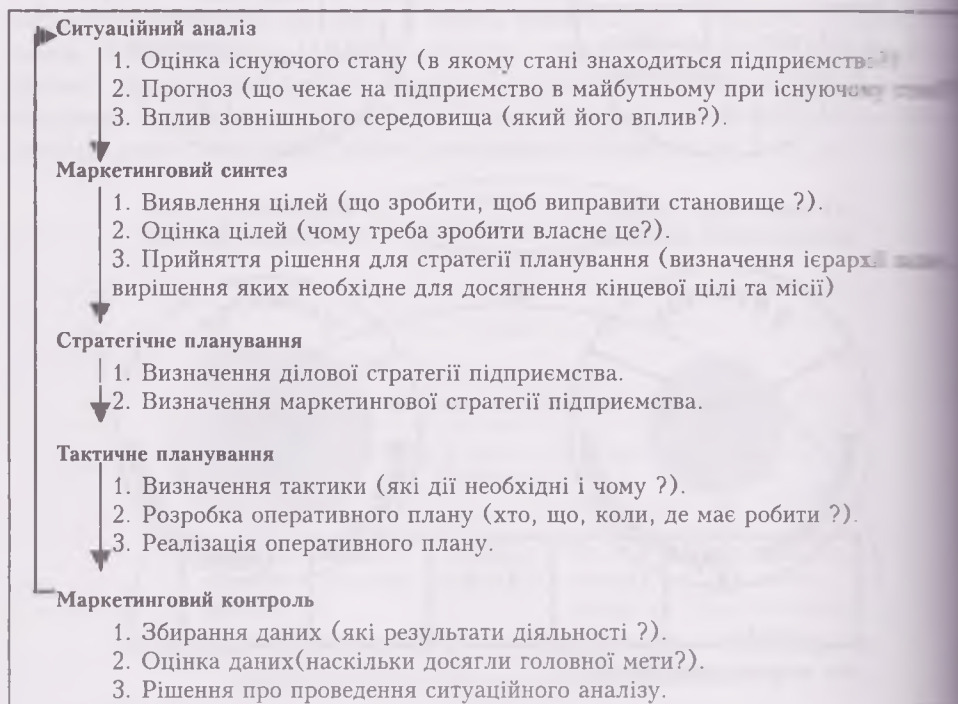


Рис. 4.3. Схема циклічного управління промисловим підприємством на принципах маркетингу

Оскільки, враховуючи на роль функції маркетингу, в зв'язку з динамічністю ринку та потребностями споживачів управління діяльністю промислового підприємства повинно бути циклічним, що дає змогу оперативно відстежувати зміни структури ринку та вносити відповідні корективи в стратегію і тактику діяльності підприємства. Схема циклічного управління промисловим підприємством на принципах маркетингу наведена на рис. 4.3.

Враховуючи на визначенні Ф. Котлера, управління маркетингом на підприємстві – це аналіз, планування: втілення в життя і контроль за проведенням маркетингових заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів між підприємством і покупцями заради досягнення визначених завдань організації. Управління маркетингом на промисловому підприємстві охоплює такі етапи:

- 1) аналіз ринкових можливостей та вибір цільових ринків;
- 2) стратегічне планування;
- 3) розробка комплексу маркетингу;
- 4) втілення в життя і контроль маркетингових заходів.

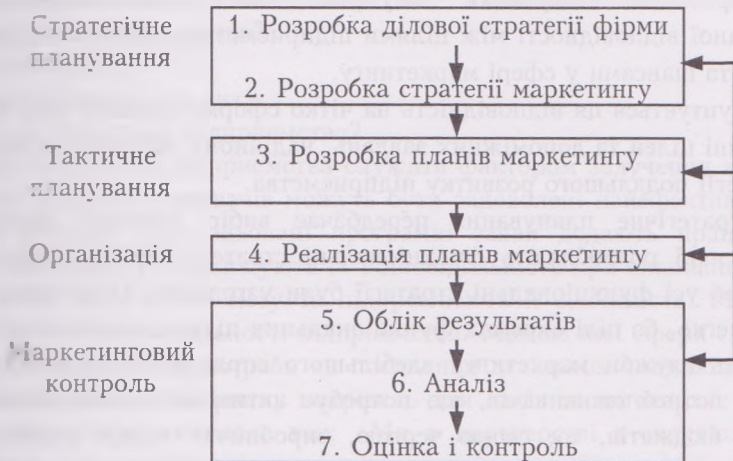


Рис. 4.4. Взаємозв'язок між плануванням, організацією та системою контролю маркетингу

Основними напрямками управління маркетинговою діяльністю на промисловому підприємстві є її організація, планування та система контролю, взаємозв'язок між якими наведений на рис. 4.4.

## 4.1. Планування маркетингу на промисловому підприємстві

Навколишнє середовище постійно впливає на функціонування підприємства, а це вимагає оперативного прийняття різного роду управлінських рішень. Проте цей факт не заперечує необхідності планувати діяльність підприємства, що дає можливість:

- чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;
- правильно розподілити наявні ресурси;
- урахувати всі потреби цільових споживачів;
- оцінити сильні та слабкі сторони підприємства;
- ретельно розробити заходи для досягнення запланованого результату.

**Стратегічне планування.** Для визначення цілей та завдань, а також вибору оптимальної моделі їх досягнення завдяки координації та розподілу наявних ресурсів здійснюється стратегічне планування.

Стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Грунтується ця відповідність на чітко сформульованій місії підприємства, визначенні цілей та допоміжних завдань, надійному господарському управлінні та стратегії подальшого розвитку підприємства.

Стратегічне планування передбачає вибір стратегії підприємства, на підставі якої розробляють функціональні стратегії кожного підрозділу підприємства. Зазначимо, щоб усі функціональні стратегії були узгоджені. Практично цього досягнути нелегко, бо цілі окремих функціональних підрозділів відрізняються. Діяльність служби маркетингу здебільшого спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів, що потребує активізації інноваційної діяльності, гнучких бюджетів, то, своєю чергою, виробничий відділ зацікавлений у масовому виробництві товарів, бухгалтерія – у стандартизованих операціях, фінансовий відділ – у чітко визначеному бюджеті, конструкторські служби – у обмеженій кількості моделей товару тощо. Певні суперечності між службами, які можуть виникати, можна зменшити через відкрите обговорення та скоординованого співпраці між окремими підрозділами.

Стратегічне планування відбувається у певній послідовності (рис. 4.1).

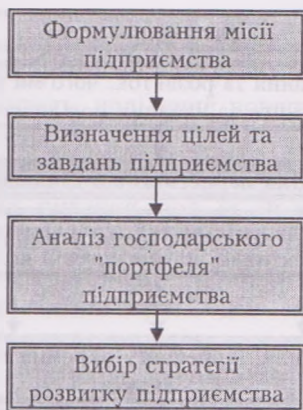


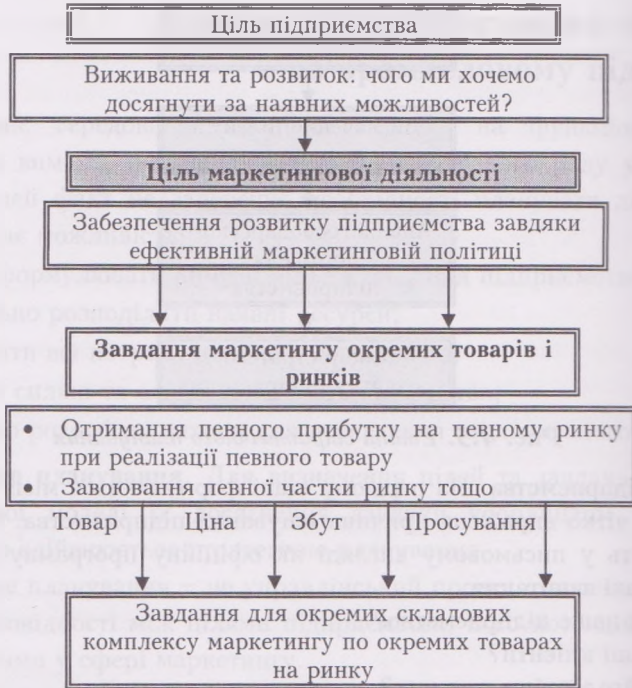
Рис. 4.5. Етапи стратегічного планування

**Місія підприємства.** На першому етапі формулюється місія підприємства – це коротко виражена причина існування підприємства. Місією переважно розуміють у письмовому вигляді як офіційну програмну заяву. В ній є відповідь на такі запитання:

- чому саме наше підприємство?
- хто наші клієнти?
- де найбільш вигідно для них?
- чому ми не будемо наше підприємство?

З іншого боку, місія підприємства служить фактором залучення клієнтів, чия потреба споживачів можуть бути задоволені найефективніше. З цієї точки зору, ретельно відпрацьовані програмні заяви додають працівникам підприємства зовнішньої і підвищують їх відповідальність при виконанні спільної місії, яка окреслює мету та підкреслює її значимість. Місія поширюється на сферу діяльності підприємства. Межею цієї сфери є товари, послуги, цільові групи клієнтів, їх потреби чи поєднання декількох чинників. Фірма «Світло України», яка діє на ринку покрівель для дахів та виготовляє бітумні покриття, свою місію сформулювала так: «Ми в партнерстві з ексклюзивними виробниками і кваліфікованими покрівельниками продаємо вирішення гарантованого водонепроникнення дахів».

Другим етапом стратегічного планування – конкретизація програмної місії шляхом визначення цілей та завдань для кожного рівня управління підприємством. На рис. 4.6 наведена схема, яка характеризує місце цілі та завдань маркетингової діяльності в системі завдань підприємства й послідовність розробки окремої цілі маркетингової діяльності на її складові.



**Рис. 4.6.** Розгортання цілі підприємства в ціль та завдання маркетингової діяльності

Найпоширенішими серед завдань маркетингу є збільшення частки ринку, отримання максимальних прибутків, здійснення інноваційної діяльності. Цілі та завдання підприємства мають бути конкретними, реальними, взаємоузгодженими і, якщо можливо, повинні мати кількісне вираження. Наприклад, завдання «збільшити частку ринку» є неконкретним вираженням завдання «до кінця наступного року збільшити частку ринку на 7%» – це конкретне й чітке.

На третьому етапі стратегічного планування підприємство аналізує свій товарський «портфель», тобто оцінює стан всіх стратегічних годинників підприємства за підрозділами (СПП). СПП – це самостійні відділення чи підрозділи підприємства, які відповідають за асортиментну групу або окремий товар підприємства на конкретному ринку. СПП – основні елементи планування підприємства. Кожен із них має такі загальні характеристики:

- конкретна орієнтація та відповідна стратегія;

- цільовий ринок;
- чітко визначені конкуренти та конкурентні переваги;
- Власник має управитель, наділений повною відповідальністю за об'єднання ресурсів у стратегію.

Матриця господарського "портфеля" дає можливість оцінити рентабельність діяльності СГП та прийняття рішення про їх подальший розвиток (або скорочення чи взагалі припинення діяльності. Проводиться аналіз за допомогою матриці "частка ринку – зростання ринку" (матриця "Бостон консалтинг груп").

Матриця "Бостон консалтинг груп" дає змогу підприємству класифікувати свої СГП за його часткою ринку стосовно основних конкурентів та за темпом зростання галузі. Матриця передбачає чотири типи СГП: "зірки", "важкі діти", "важкі діти", "собаки" та пропонує стратегії для кожного з них (рис. 4.7).

### Відносна частка ринку

(відношення ринкової частки СГП до ринкової частки найпотужнішого конкурента)

	<b>«Зірка»</b> Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення частки ринку	<b>«Важка дитина»</b> Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід із ринку
	<b>«Дійна корова»</b> Використання прибутку для підтримки СГП, що зростають, та наявного стану	<b>«Собака»</b> Зменшення маркетингових зусиль або продажів
	велика	мала

Рис. 4.7. Матриця "Бостон консалтинг груп"

СГП, які охоплюють значні частки ринку в секторах економіки, що розвиваються, називаються «зірками». «Зірка» дає значні прибутки, але потребує великих витрат для фінансування розвитку. З часом розвиток галузі сповільнюється і «зірка» переходить у ранг «дійної корови».

«Дійна корова» займає позиції лідера в доволі зрілій галузі. Без значних витрат на маркетингові заходи такі СГП дають чималі прибутки, які стають джерелом фінансування інших підрозділів.

«Важка дитина» – це ті СГП, які завоювали незначні частки ринку в галузі, що розвивається. Вони не приносять великих прибутків, потребують



значних інвестицій для збільшення ринкової частки. Підприємство асоційоване з ринком, сифікує маркетингову діяльність та фінансово підтримує СГП, або приймає рішення про вихід СГП із ринку.

«Собака» – це СГП з обмеженим обсягом збуту у зрілих галузях з високими витратами на рекламу, де конкуренція висока, а ринок стагнаційний. Ринок у такому разі не зростає, і робити ставку на розвиток таких підрозділів недоцільно. Економічніше припинити виробництво і взятися за перспективніший вид діяльності.

Застосування матриці «Бостон консалтинг груп» дає змогу визначити позиції підрозділів підприємства та встановлювати ступінь збалансованості ними в розрізі квадрантів матриці.

Матриця ґрунтується на тій концепції, що збільшення ринкової частки сприятиме зниженню одиничних витрат виробництва та збільшує прибуток СГП. Однак ця концепція не завжди прийнятна у світі сучасних економічних знань. Матриця також не дає змоги розглянути більшість параметрів розвитку СГП, тому її вважають дещо спрощеною.

Таблиця 1.1

#### Основні напрями можливостей розвитку підприємства

Можливості розвитку	Види стратегій розвитку
Інтенсивний розвиток	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія глибшого проникнення на ринок (через інтенсифікацію маркетингових зусиль).</li> <li>2. Стратегія розширення меж ринку (вихід на нові географічні ринки з наявним товаром).</li> <li>3. Стратегія вдосконалення товару (створення нових модифікацій або вдосконалення існуючих товарів для вже охоплених ринків).</li> </ol>
Інтеграційний розвиток	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія вертикальної інтеграції (контроль або придбання підприємств-постачальників сировини, матеріалів або підприємств-фабрикатів, а також збутових фірм).</li> <li>2. Стратегія горизонтальної інтеграції (контроль або придбання підприємств-конкурентів).</li> </ol>
Диверсифікація	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія горизонтальної диверсифікації (випуск нових продуктів, що не пов'язаний з основним виробництвом, але орієнтований на смаки вже охопленої цільової аудиторії).</li> <li>2. Стратегія концентричної диверсифікації (випуск нових продуктів для залучення споживачів інших цільових аудиторій).</li> <li>3. Стратегія конгломератної диверсифікації (орієнтація на нові галузі промисловості та нові цільові ринки).</li> </ol>

За наступному, четвертому етапі стратегічного планування підприємство визначає стратегію розвитку. Для виявлення можливостей подальшого розвитку використовують матрицю «товар – ринок».

Способи розвитку можна розглядати на підставі аналізу таких можливостей:

- можливості інтенсивного розвитку, або інтенсифікація зусиль підприємства в межах його діяльності;
- можливості інтеграційного розвитку, або розширення діяльності підприємства через узяття під контроль чи приєднання до нього інших підприємств;
- можливості диверсифікації, або розширення кількості сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів за межами галузі.

Основні стратегії кожного з напрямів розвитку наведено у табл. 4.1

**Завдання маркетингу.** Результати стратегічного планування конкретизують у детальних планах маркетингової діяльності кожного СГП. Поняття плану маркетингу є комплексним і складається із сукупності таких планів:

- план виробництва;
- план продажу конкретного товару;
- план ранкової діяльності.

Один із згаданих планів поділяється на розділи. Розділи плану маркетингу конкретного товару наведено на рис. 4.8.

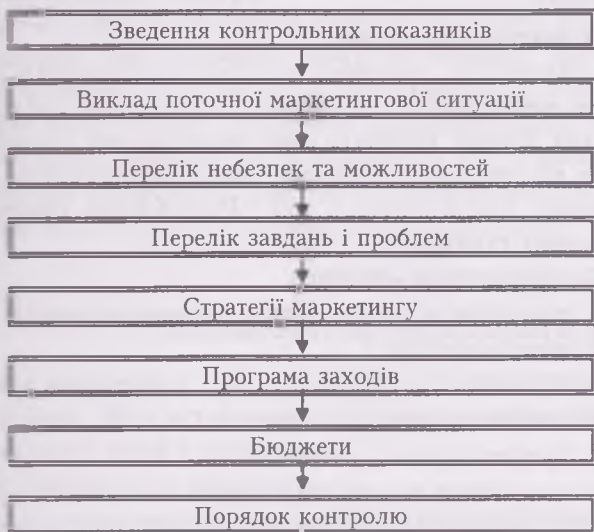


Рис. 4.8. Розділи плану маркетингу

## **Розділ I. Зведення контрольних показників**

У цьому розділі необхідно подати перелік основних поточних показників підприємства, виражених у цифрах, та рекомендації керівництву щодо виконання згідно із спрямуванням плану. Розділ вважають оглядовим, у ньому кож наводять зміст плану маркетингу.

## **Розділ II. Виклад поточної маркетингової ситуації**

У цьому розділі плану розробляють профіль цільового ринку та місце підприємства на ньому. Наводять детальний опис ринку з його розмірів, основних сегментів, потреб споживачів та специфічних характеристик маркетингового середовища; оцінюють конкурентів та канали розподілу.

## **Розділ III. Перелік небезпек та можливостей**

У розділі III необхідно розробити якомога докладніший перелік маркетингових небезпек та можливостей, що можуть виникнути внаслідок діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу передбачити тієї чи іншої події, що здатна вплинути на діяльність підприємства.

## **Розділ IV. Перелік завдань і проблем**

Дослідження імовірних небезпек та можливостей, що стоять перед підприємством, дає змогу чітко сформулювати завдання та окреслити проблем, що виникають при цьому. Завдання мають бути розраховані на виконання маркетингового плану.

## **Розділ V. Стратегія маркетингу**

У розділі викладають широкій маркетинговий підхід до постановки завдань. Стратегія маркетингу – це раціональна, логічна побудова, якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання. Якщо підприємство працює на декількох цільових ринках чи сегментах, слід розробити стратегію маркетингу для кожного з них. Розроблення стратегії передбачає вибір таких стратегій:

- стратегії конкурентних переваг;
- стратегії охоплення цільових ринків (сегментів ринку);
- стратегії позиціонування;
- товарної стратегії;
- стратегії ціноутворення;
- стратегії збуту та збутової логістики;
- стратегій просування товарів на ринку.

Для кожної із стратегій необхідно підготувати обґрунтування доцільності та узгодженості із загальною стратегією розвитку підприємства.

Важко уявляють розмір бюджету маркетингу, що необхідний для реалізації маркетингу.

#### Розділ VI. Програма заходів

У цьому розділі стратегії маркетингу необхідно втілити в конкретні заходи, що відповідають на такі запитання:

- що буде зроблено?
- коли буде зроблено?
- як виконуватиме?
- скільки коштуватиме?

Закінком року при виникненні непередбачуваних проблем та появи нових можливостей програма заходів потребує відповідного коригування.

#### Розділ VII. Бюджети

Цей розділ плану маркетингу відтворює запроєктовані величини доходів, витрат та прибутку. Величину доходу обґрунтовують із погляду прогнозованих обсягів продажів та цін. Витрати визначають як суму витрат на операції та маркетинг. Різниця між величинами доходу та витрат дає розрахований прибуток. Затверджений бюджет є підставою для придбання необхідних товарів, планування виробництва і трудових ресурсів, маркетингових діяльностей.

#### Розділ VIII. Порядок контролю

У цьому розділі плану викладено порядок контролю за ходом виконання маркетингових заходів. Для поточного контролю бажано, щоб завдання, програмні цілі та бюджетні асигнування були розписані у плані по місяцях та кварталах. Це дає змогу оцінити результати виконання плану та виявити відхилення від викреслених завдань. Відповідальним за недосягнення планових результатів необхідно підготувати пояснення з обґрунтуванням заходів, що їх необхідно за потрібне вжити для виправлення ситуації.

## 4.2. Організація маркетингової діяльності промислового підприємства

Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями. Вона встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання завдання, поставлених цілей і завдань.

Організація маркетингу передбачає:

- побудову та вдосконалення структури управління маркетингом;
- набір фахівців з маркетингу належної кваліфікації;

- розподіл завдань, прав та відповідальності серед працівників маркетингових служб;
  - створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу;
  - забезпечення ефективної взаємодії маркетингових та інших служб.
- Функції маркетингу виконує служба маркетингу, яка може мати різну організаційну структуру: функціональну, регіональну, товарну, ринкову тощо. Найпоширенішими є комбінації.

**Функціональна організація** служби маркетингу передбачає розподіл зв'язків між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності (рис. 4.9).

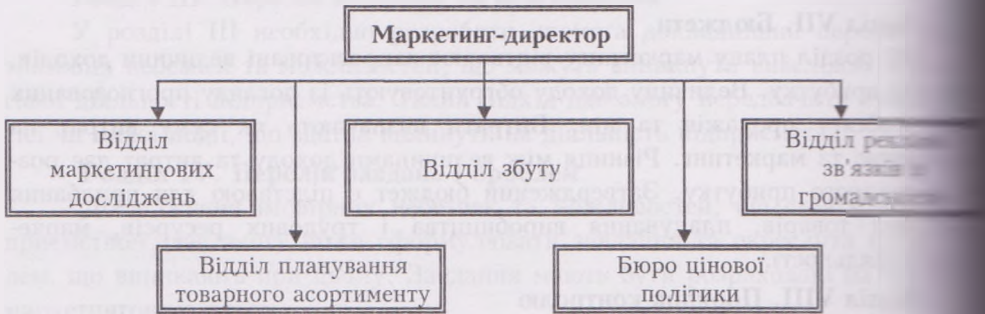


Рис. 4.9. Функціональна організація служби маркетингу

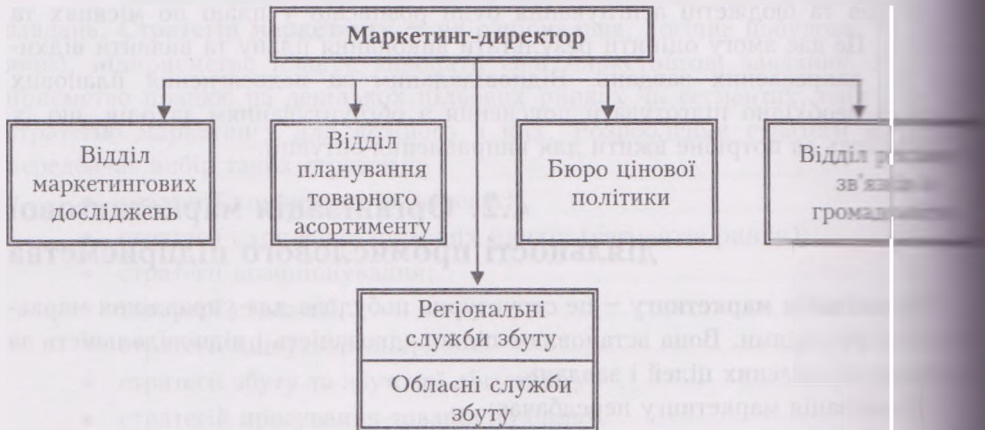


Рис. 4.10. Регіональна організація служби маркетингу

Функціональна організація служби маркетингу є найпоширенішою та найпростішою, проте її ефективність знижується із зростанням товарного асортименту та розширенням кількості ринків збуту. При такій організації маркетингу виконує особа, яка відповідає за маркетинг окремих товарів загалом чи окремих ринків діяльність на окремих ринках.

Товарну організацію служби маркетингу застосовують у компаніях, які працюють на широких географічних ринках. Вона передбачає створення підрозділів, що займаються маркетингом продукції підприємства в окремих регіонах (рис. 4.10).

Така організація дає змогу збутовому персоналу жити в межах території, на якій обслуговують, досконало знати своїх споживачів, працювати з мінімальними витратами часу і коштів на реалізацію продукції.

**Товарна організація служби маркетингу.** На підприємствах із широким асортиментом застосовують товарну (продуктову) організацію. Це така структура управління маркетингом, в якій за розроблення і реалізацію маркетингової стратегії та планів маркетингу для певного товару чи групи товарів відповідає менеджер товару.

Застосування такого підходу до організації маркетингової діяльності на підприємстві:

- **менеджер**, який займається певним товаром, має можливість координувати роботу з усього комплексу маркетингу для даного товару, а також оперативно реагувати на вимоги ринку;
- **звертають увагу** як основним, так і другорядним за значенням товарам;
- **можливо виявляти** здібних працівників, адже їх залучають до всіх сфер маркетингової діяльності.

Далеко для цього типу оргструктури, особливо коли на підприємстві паралельно діють функціональні маркетингові служби, характерні певні недоліки:

- **менеджер**, який відповідає за певний товар, не має усіх повноважень, необхідних для його діяльності;
- **через** організація часом потребує більших видатків, ніж очікується, через великі витрати на утримання великої кількості персоналу;
- **у працівників** товарних підрозділів можуть існувати "подвійні підпорядкування" своїм безпосереднім керівникам та керівникам функціональних маркетингових служб.

Товарна організація служби маркетингу дає можливість урахувати специфіку роботи на різних за своїм характером ринках: на споживчому ринку,

ринку промислових підприємств, ринку державних установ тощо. Керівники підприємств повинні відповідати за розроблення перспективних і коротко- і середньотермінових планів збуту продукції та з інших видів функціональної діяльності.

Перевага цієї організаційної структури полягає у тому, що вона дозволяє концентрувати маркетингову діяльність на потребах конкретних ринкових сегментів. Недоліки аналогічні недолікам товарної організації служби маркетингу.

**Товарно-ринкова організація** служби маркетингу реалізується, як правило, у матричній формі. На підприємстві є керівники по окремих товарах та по окремих ринках.

Керівники по товарах планують обсяги продажів та прибутки цих товарів, визначають методи їх просування. При цьому вони контактують з керівниками по ринках, маючи на меті визначення можливих обсягів збуту з врахування специфіки конкретних ринків.

Своєю чергою, керівники по ринках відповідають за розвиток цих ринкових сегментів для існуючих та потенційних товарів.

Цей тип організації маркетингу застосовують підприємства, які виробляють різноманітну продукцію та реалізують її на багатьох ринках. Вони відрізняються. Перевагою цієї організації маркетингу є можливість звернути увагу кожному товару та кожному ринку. Проте її недоліками можна вважати:

- значні управлінські витрати;
- відсутність достатньої організаційної гнучкості;
- виникнення конфліктів серед персоналу маркетингових служб.

Вибираючи організаційну структуру маркетингу, слід дотримуватися наступних принципів її побудови:

- наявності чітко сформульованих цілей та завдань, поставлених перед підприємством;
- забезпечення оперативного передання інформації між службами;
- відсутності "подвійного підпорядкування";
- обмеження кількості персоналу;
- обмеження кількості ланок в управлінні;
- чіткого визначення та координації завдань лінійного керівництва та функціональних служб;
- загальної координації дій вищим керівництвом.

Дотримання цих принципів дасть змогу вибрати найкращу організаційну структуру управління маркетингом та забезпечити ефективність її виконання.

Орієнтація вітчизняних промислових підприємств на концепцію маркетингу спонукається важкими економічними умовами і вимогами реструктуризації виробництва. В Україні відбувається перебудова всієї господарської системи, а також галузей і окремо взятих підприємств. Передовсім виникає необхідність формування чи перебудови оргструктур управління на вітчизняних підприємствах, які орієнтуються на концепцію маркетингу. Таким чином, як правило, є маркетингові служби.

На більшості підприємств перебудова оргструктури управління починається з розширення ролі відділу збуту і передачі йому широкого кола функцій, пов'язаних з збутовою діяльністю, відділи збуту займаються елементами реклами та просування, надають обмежене коло послуг, проводять деякі маркетингові дослідження.

Однак, коли на ринку даного товару посилюється конкуренція та змінюється структура ринку, роль маркетингу посилюється. Це відображається в розширенні сфери всіх існуючих маркетингових функцій та появі нових, зокрема функції стимулювання продажів, інноваційного маркетингу тощо. Виникає необхідність забезпечення управління комплексом маркетингу загалом. Наступний етап перебудови оргструктури управління промисловим підприємством, який виражається у реорганізації групи маркетингу в окремий підрозділ підприємства.

Більшість промислових підприємств України знаходяться лише на етапі осмислення необхідності запровадження маркетингових служб.

Слід врахувати слабкий практичний досвід створення таких підрозділів на вітчизняних підприємствах, а також новизну задач, які виникають при цьому.

З одного боку, на тих промислових підприємствах, на яких вже реорганізовані окремі відділи і сформовані маркетингові структури, виникає повільно з часом процесом ціла низка проблем. На деяких підприємствах, незважаючи на великий термін функціонування маркетингових служб, виникає конфліктна ситуація між працівниками служб маркетингу та працівниками інших функціональних підрозділів. Адже намагання посилити ступінь впливу маркетингових служб на діяльність підприємства приводить до підвищення статусу цього керівника до рівня віце-президента компанії. Завдання маркетингу значно ширші і охоплюють функції збуту, тому виникає необхідність посади віце-президента зі збуту. Тому віце-президент з маркетингу зустрічає опір з боку інших віце-президентів компанії. Так, віце-президент з виробництва може не погоджуватись з пропозиціями щодо онов-



лення товарного асортименту, негативно ставитись до перебудови в процесу тощо. Для уникнення таких або інших конфліктних ситуацій приємстві рекомендується підвищити статус віце-президента з мар рівня першого віце-президента.

На ряді промислових підприємств маркетингові підрозділи пер на торговельні структури при підприємствах, за допомогою яких о "додаткові" прибутки для вищої ланки управління. Багато новоство кетингових служб працюють недостатньо ефективно, виконують не гові функції, а дублюють діяльність інших відділів.

По суті, як показує досвід вітчизняних промислових підприєм процес формування маркетингових структур ще однозначно не озна кого покращання економічного стану підприємства. Тому паралельно будови оргструктур управління доцільно розробити стратегію мар орієнтації в управлінні підприємством.

В умовах формування ринкового середовища в Україні вагомим впливу на ефективність підприємництва є зміст організаційних управління. Сьогодні це актуально як для нових підприємств з не формою власності, як для реформованих (акціонерних, викуплені результати приватизації колишніх державних підприємств, так і підприємств (об'єднань), що перебувають у державній власності. Орг ринку споживання, поява елементів конкуренції, інтеграція в світові мічний простір вимагають від національного підприємництва радика скорення на шляху до ринку, а це значною мірою зумовлюється ганізаційної структури управління підприємством. Викладена адаптації організаційних структур управління до ринкового середови розробки відповідної прикладної теорії оптимізації організаційних управління.

### 4.3. Контроль мар

Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч чуваних ситуацій, відділ маркетингу повинен постійно контролювати виконання. Система маркетингового контролю необхідна для того впевненими в ефективності діяльності підприємства. Існують три тингового контролю (див. табл. 4.2).

**Контроль за виконанням річних планів.** Полягає у зіставленні показників із контрольними цифрами річного плану. Контроль скл чотирьох етапів (див. рис. 4.11).

Таблиця 4.2

Типи маркетингового контролю

Основні відповідальні за його проведення	Мета контролю	Прийоми та методи контролю
Вища та середня ланка управління	Переконатися у досягненні запланованого	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз можливостей збуту</li> <li>• Аналіз частки ринку</li> <li>• Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом</li> <li>• Виявлення ставлення споживачів</li> </ul>
Контролер маркетингу	Визначити, на чому підприємство заробляє гроші, а на чому їх втрачає	Оцінка рентабельності діяльності по товарах, територіях, сегментах ринку, торговельних каналах та обсягах замовлень
Вища ланка керівництва. Ревізор маркетингу	Вияснити, чи справді підприємство використовує усі маркетингові можливості та наскільки ефективно воно це здійснює	Ревізія маркетингу

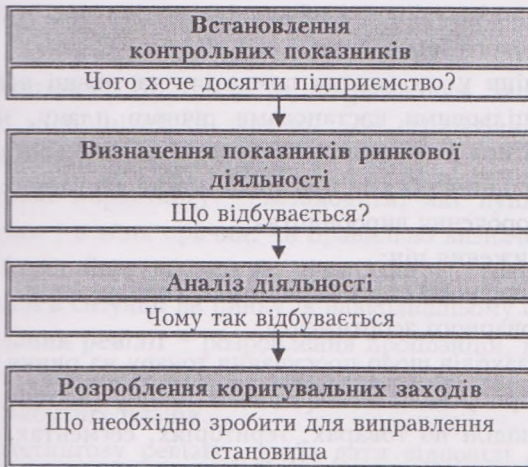


Рис. 4.11. Етапи контролю за виконанням річних планів

Контроль за виконанням річних планів здійснюють за допомогою можливостей збуту; аналізу частки ринку; аналізу співвідношення витратами на маркетинг та збутом; виявлення ставлення споживачів.

**Аналіз можливостей збуту** полягає у вимірюванні та оцінці обсягів продажів порівняно із запланованими. Починати необхідно з аналізу статистичних даних щодо збуту. Ретельний аналіз показників збуту дозволяє сформулювати програму маркетингових дій, розроблену окремо по окремих асортиментних групах; ринках; географічних регіонах та окремих торговельно-обслуговувальних агентствах; типах споживачів; часу тощо.

Загальну статистику збуту треба доповнювати **аналізом частки ринку**, який дає змогу оцінити становище підприємства стосовно конкурентів. Якщо ринкова частка підприємства збільшується, то його конкурентне становище зміцнюється, якщо ж ринкова частка зменшується – це ознака того, що активність конкурентів ефективніша.

Контроль за виконанням річного плану потребує підтвердження ефективності використання коштів для досягнення запланованих обсягів збуту. **Тітійний контроль за співвідношенням між витратами на маркетинг та обсягом продажів** допомагає підприємству підтримувати витрати на маркетинг на необхідному рівні.

Підприємству важливо виявляти всі можливі зміни у споживчих симпатіях. Для цього використовують різні методи **спостереження за ставленням до фірми** з боку споживачів, посередників, контактних аудиторій та учасників маркетингового середовища.

Виявляючи зміни у споживчих симпатіях та значні розбіжності фактичних показників із цільовими настановами річного плану, менеджери маркетингу повинні вдаватися до відповідних заходів щодо коригування стратегії. Так, у разі різкого падіння обсягів продажів можна запланувати:

- подальше скорочення виробництва;
- вибіркоче зниження цін;
- посилення активності торговельного персоналу;
- оновлення товарного асортименту;
- активізацію заходів щодо просування товару на ринку тощо.

Контроль за прибутковістю передбачає оцінку рентабельності підприємства в розподілі по товарах, територіях, сегментах ринку, торговельних каналах та обсягах замовлень. Здійснюється контроль за прибутком поетапно (див. рис. 4.12).

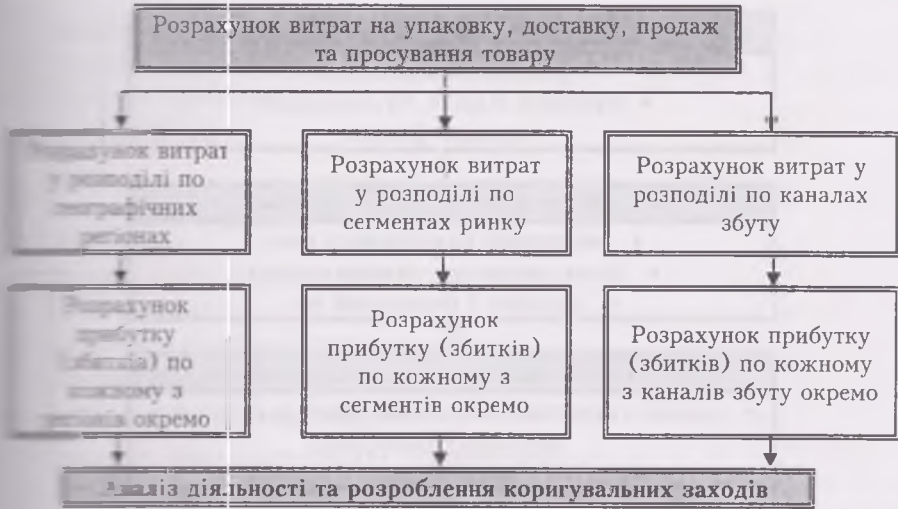


Рис. 4.12. Етапи контролю за прибутковістю

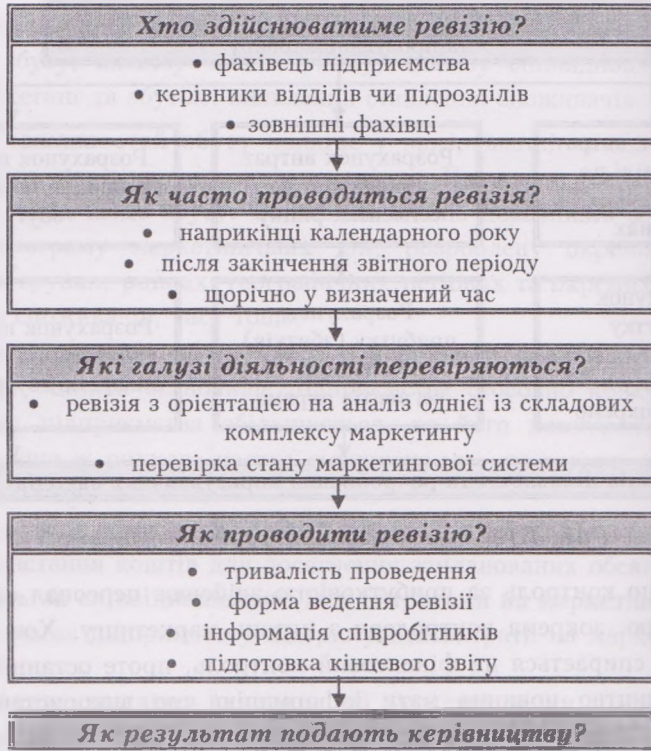
Практично контроль за прибутковістю здійснює персонал служби фінансового контролю, зокрема контролери з питань маркетингу. Хоча контроль за прибутковістю спирається на фінансовий контроль, проте останній його не об'єктивний. Керівництво повинно мати інформацію про використання трудових ресурсів, вартість продукції, дослідження ринку, НДДКР. Ці дані дають змогу прийняти рішення, спрямовані на те, щоб діяльність підприємства була високоприбутковою.

**Ревізія маркетингу.** Контроль за дотриманням запланованої стратегії маркетингу, його місії, цілей та завдань, або стратегічний контроль, здійснюється за допомогою ревізії маркетингу.

**Завдання ревізії маркетингу** – встановити, які пункти маркетингового плану не реалізуються і з яких причин, чи правильно визначені ціль та завдання маркетингу, розроблена його структура, наскільки у стратегії маркетингового плану заплановані зміни в ситуації на ринку, в навколишньому середовищі тощо.

**Основне завдання ревізії** – розроблення пропозицій, на підставі яких необхідно впровадити діючі маркетингові плани і котрі повинні бути враховані під час розроблення майбутніх планів.

Під час маркетингової ревізії, треба дати відповіді на деякі запитання (див. рис. 4.13).



**Рис. 4.13.** Етапи підготовки маркетингової ревізії

Результати ревізії маркетингу з розробленими рекомендаціями щодо вдосконалення подальшої маркетингової діяльності підприємства з урахуванням змін у маркетинговому середовищі подають вищому керівництву. Рішення про прийняття необхідних заходів затверджує Рада директорів підприємства.

Ревізію маркетингу проводять за певним планом. Нижче наведено загальний порядок плану ревізії маркетингу, згідно з яким ревізор із маркетингу надає інформацію при ревізії.

#### **План ревізії маркетингу:**

Частина 1. Ревізія маркетингового середовища

##### *Макросередовище:*

1. Демографічні фактори.
2. Економічні фактори.
3. Природні фактори.

4. Науково-технічні фактори.
5. Соціальні фактори.
6. Культурні фактори.

*Варіанти відповідей:*

1. Динаміка.
2. Співмисливці.
3. Конкуренти.
4. Система розподілу й дилери.
5. Постачальники.
6. Допоміжні та маркетингові організації.
7. Контактні аудиторії.

**Вопрос II.** Ревізія стратегії маркетингу

1. Програма діяльності (місія) підприємства.
2. Цілі та завдання маркетингу.
3. Стратегія маркетингу.

**Вопрос III.** Ревізія організації служби маркетингу

1. Висвітленість структури служби маркетингу існуючим умовам.
2. Функціональна ефективність служби маркетингу.
3. Ефективність співпраці між функціональними підрозділами та служб маркетингу.

**Вопрос IV.** Ревізія допоміжних систем маркетингу

1. Система маркетингової інформації.
2. Система планування маркетингу.
3. Система маркетингового контролю.

**Вопрос V.** Ревізія результативності маркетингу

1. Акценти прибутковості.
2. Акценти ефективності витрат.

**Вопрос VI.** Ревізія складових комплексу маркетингу

1. Цінова політика.
2. Штатна політика.
3. Збутова політика.
4. Рекламна політика.

Складові плану ревізії маркетингу можуть змінюватися залежно від того, здійснюється ревізія однієї зі складових маркетингу, чи здійснюється всебічний огляд стану маркетингової системи загалом на підприємстві.

---

Створюючи систему контролю та проведення ревізій, необхідно відомлювати, яке завдання ставиться при цьому, визначати критерії результативності системи, наскільки оперативну можна використовувати ревізій, хто буде цим займатись, у що це обійдеться підприємству.

### **Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням**

1. З якими основними проблемами стикаються вітчизняні підприємства при переорієнтації на засади маркетингу?
2. Пригадайте класифікацію параметрів організаційно-економічної структури та основні її ознаки.
3. Які ви знаєте моделі формування міжвиробничої кооперації?
4. Який, на Вашу думку, існує взаємозв'язок ділової стратегії підприємства та стратегії його маркетингової діяльності?
5. Опишіть можливі організаційні структури промислових підприємств, які реалізують управління на засадах маркетингу.

Маркетингова діяльність підприємства  
в умовах динамічного ринку  
2.1. Загальні принципи маркетингової діяльності

## Частина 2

# СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ТПП



Ставтесть да  
як до високоцінного акти

Тор

Щоб стати тореадором, важливо уявляти себе на  
Стародавнє іспанське

С. 112

МАРКЕТІНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ  
У РИМКІ ПІД  
ДІТЛАЧІ-ІНТЕРАКТИВ

# Маркетингова товарна політика промислового підприємства

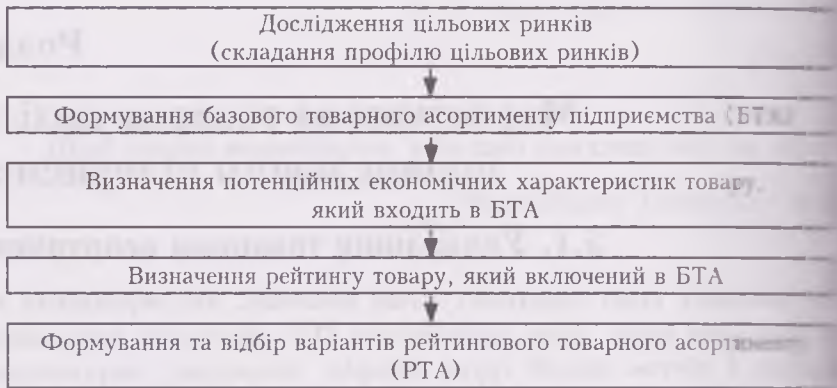
## 5.1. Управління товарним асортиментом

На початковому етапі практично немає компаній, які виробляють і пропонують лише один товар. Деякі підприємства ТПП обмежують свою діяльність виробництвом і збутом єдиної групи товарів, наприклад, енергосилове обладнання, інструментальні засоби тощо. Багато фірм займаються виробництвом і збутом різних груп товарів. В будь-якому випадку на підприємстві виникає потреба управління товарним асортиментом (ТА).

Товарний асортимент – це динамічний набір номенклатури позицій (типів, модифікацій, версій, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на довгу перспективу.

Одні з найскладніших проблем управління асортиментом полягає у визначенні, чи повинно входити у склад товарного асортименту та з яких товарів склад асортименту повинен він складатись. Для вирішення цієї проблеми пропонується методика формування товарного асортименту, яка схематично представлена на рис. 5.1. Перевагу слід надавати такому складу товарного асортименту, який забезпечує протягом тривалого періоду постійне перевищення (за обсягом, збалансованість) прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, над потребами у фінансових ресурсах, необхідних для збереження конкурентоспроможності підприємства.

За рівнем продажів продукції розуміють місце, яке займає та чи інша номенклатурна позиція в ряду всіх позицій ТА, який проранжовано. Ранжування відзначається як цільовою економічною характеристикою продукції як за зменшенням значень характеристик, які оцінюють результативність (стратегічну користь) для підприємства включення цієї позиції в його товарний асортимент, так і за зростанням значень характеристик, які оцінюють величину витрат ресурсів, які необхідні для освоєння та виходу на ринок цієї позиції. Рейтинг позиції падає у міру зменшення номенклатурної позиції, яка входить в список позицій асортименту. Тобто, рейтинг падає у міру зменшення результативності та зростання витрат ресурсів, пов'язаних з виробництвом та виводом на ринок номенклатурної позиції.



*Рис. 5.1. Порядок формування товарного асортименту*

Вибір економічної характеристики залежить від конкурентів, які складаються на підприємстві, для якого формують товарний асортимент. На перевагу надається тим ресурсам, в яких відчувається дефіцит. Наприклад, загострюється дефіцит матеріалів, за критерієм ранжування добираються товари за рентабельність щодо матеріальних затрат; при дефіциті трудових ресурсів – рентабельність до величини затрат на оплату праці; при певному дефіциті капіталовкладень – рентабельність цільових капітальних вкладень.

До потенційних економічних характеристик, які слід включити до певного виду продукції в БТА, належать такі:

- ціни на одиницю продукції;
- потенційні обсяги виробництва продукції в натуральному та відносному вираженні;
- трудомісткість продукції;
- собівартість продукції та її елементи (матеріальні затрати, амортизаційна складова тощо);
- затрати на маркетингові заходи із просування продукції на ринку;
- капіталовкладення в матеріально-технічну базу виробничої бази виробництва продукції);
- прибуток від реалізації продукції;
- рентабельність продукції по затратах на виробництво (сумарно та її елементи);
- рентабельність капітальних вкладень;

- тривалість освоєння та виводу на ринок продукції;
  - мобільність працівників.
- Варіанти ТА такими етапами:
- визначається величина обмеження, за яким формується варіант товарного асортименту;
  - послідовно ранжуються номенклатурні позиції за вибраною економічною характеристикою до того критичного порядкового номера позиції, при якому сумарний результат накопичення відповідної економічної характеристики по номенклатурних позиціях вперше буде більший за відповідне значення обмеження;
  - визначаються значення прибутку і всіх інших економічних характеристик за всіх номенклатурних позиціях, які передують критичному порядковому номеру позиції;
  - скремані внаслідок проведених результатів набори номенклатурних позицій розглядаються як можливі варіанти РТА;
  - варіанти дії повторюють послідовно для умов кожного обмеження.
- Приклад: ранжування ТПП виконане за рівнем рентабельності продукції. Обмеження задані щодо цільових капітальних вкладень в технічну сферу в сумі 80 тис грн. (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Результати ранжування продукції і знаходження критичної номенклатурної позиції

№	Назва продукції	Рентабельність продукції, %	Капітальні вкладення в технічну сферу, тис.грн.		Чистий прибуток, тис.грн.	
			за терміном	накопичувальний результат	за терміном	накопичувальний результат
1	Трактор	22	10	10	50	50
2	Комбайн	21	2	12	40	90
3	Сіялка	18	1	13	60	150
4	Борона	16	18	31	9	159
5	Мотоблок	4	6	37	7	166
6	Двигун	3	20	57	12	178
7	Генератор	2	50	107	10	188

Критичною є позиція 00012 – генератор, якщо його включити в РТА необхідно капітальних вкладень – 107 тис.грн. Сформований варіант РТА зможе отримати прибуток в розмірі 178 тис.грн. Тобто в РТА виділяються меншклатурні позиції, які передують критичному порядковому номеру.

Отже, рейтинговий ТА – це набір номенклатурних позицій, який має вищий рейтинг за вибраним показником ранжування в умовах певних сурсних обмежень: обсягів виробництва (виробничої потужності), кількості бітників, капітальних вкладень тощо.

Важливе значення для формування РТА мають рішення про створення організації виробництва тих чи інших товарів або асортиментних груп. Вони залежать від багатьох факторів, зокрема, потенційної місткості виробничих графічного положення, системи постачальників комплектуючих виробничих ресурсів тощо.

Стосовно до окремого виробу чи асортиментної групи фірма може вибрати перевагу утворенню одиничного підприємства. Стосовно інших товарів застосовуватись стратегія створення декількох кооперуючих підприємств. Наприклад, фірма "Форд" розташувала виробництво комплектуючих виробничих заводів-філіалах в 15 країнах світу, а складання автомобілів – в окремих підприємствах в Англії та Німеччині. Карбюратори виготовляються в Ірландії, кобританії, поршні – в Німеччині, підшипники – в Японії, дзеркала – в Іспанії, рясні фільтри – в Іспанії, ремінь вентиляторів – в Данії тощо. За допомогою такої бокої диференціації об'єктів виробництва досягається істотна економія.

Ще одним важливим моментом планування асортименту є проблема зв'язу з виробництва окремих виробів (чи цілих серій товару) та включення цих виробів в товарний асортимент фірми. Нерідко товари створюються власними силами підприємства і є результатами його НДДКР. В інших випадках можна використовувати інші шляхи оновлення асортименту, а саме:

- копіювання ще не запатентованих виробів;
- укладання угоди про ліцензійні платежі;
- придбання у третіх осіб товару з правом його подальшого виробництва та збуту;
- придбання фірми-виробника із всім асортиментом, виробничими потужностями та системою збуту.

Рішення про зняття з виробництва ТПП залежить від зміни попиту на товар, від етапу життєвого циклу, на якому товар знаходиться. На рис. 2.11 бражено життєвий цикл товару та його основні етапи.

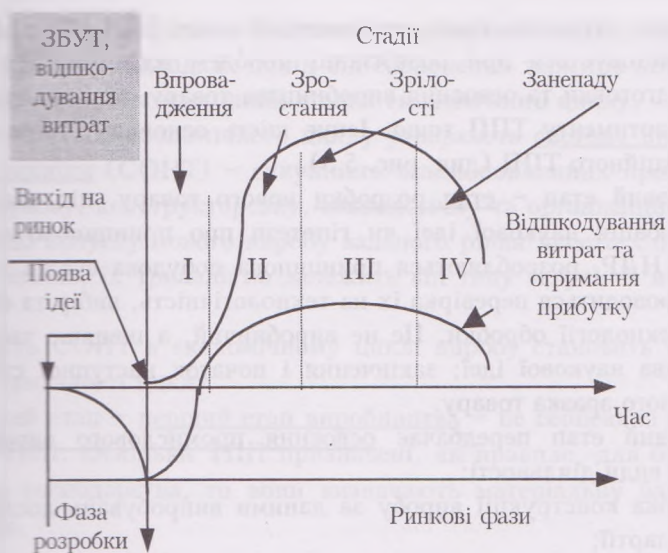


Рис. 5.2. Життєвий цикл товару



Рис. 5.3. Економічний цикл ТПП

Враховуючи, що тривалість виробництва ТПП та коливання їх обсягів мають циклічний характер: від виробництва першої партії до зняття моделі з виробництва в зв'язку з моральним старінням.

Це явище отримало назву економічний цикл ТПП. Ця концепція використовується при розв'язанні проблем планування та процесами підготовки та освоєння виробництва товару, при плануванні асортименту ТПП тощо. Існує шість основних етапів циклу інвестиційного ТПП (див. рис. 5.3).

Початковий етап – етап розробки нового товару, під час якого здійснюється апробація наукової ідеї чи гіпотези про принципово новий продукт. Проводяться НДР, розробляються принципова побудова вузлів та креслення, проводиться перевірка їх на технологічність, вибір та матеріалів, технології обробки. Це не виробничий, а швидше творчий етап. Початок: поява наукової ідеї; закінчення і початок наступної стадії освоєння дослідного зразка товару.

Наступний етап передбачає освоєння промислового виробництва і охоплює такі види діяльності:

- обробка конструкції виробу за даними випробувань дослідної партії;
- придбання необхідного технологічного обладнання, інструментів цільового призначення;
- замовлення на стороні або виготовлення власними силами нового обладнання та інструментів цільового призначення;
- перепланування робочих потоків;
- навчання виробничого персоналу.

Закінчується етап отриманням дозволу на початок серійного виробництва.

Власне на цьому етапі вирішується доля нового товару і прогнозувати, чи буде товар користуватись попитом і чи задовольнятимуть потреби споживачів. Існує багато прикладів, коли нові прогресивні технології виробництва практично не виправдовували себе у період освоєння нового товару, так і не досягнувши стадії промислового випуску.

З одного боку, підприємство зацікавлене у якнайшвидшому освоєнні нового товару, тому що за таких умов:

- підприємство має більше шансів бути піонером у галузі;
- збільшується тривалість ефективного використання нових технологій споживача до часу його морального старіння;
- період виробництва за таких умов збільшується, що дає змогу знизити собівартість виробництва.

З іншого боку, невиправдано прискорений процес освоєння нового товару може дискредитувати початок промислового виробництва, бо недоліки в

невідповідність сировини чи матеріалів можуть вплинути на результат. В таких випадках дохід від скорочення термінів початкових етапів перевищує збитки на наступних етапах економічного циклу.

Перші два етапи економічного циклу утворюють систему створення і освоєння нової техніки (СОНТ) – сукупність взаємопов'язаних процесів, які забезпечують проєктову, конструкторську, технологічну та організаційну готовність підприємства до випуску нового виробу заданого рівня якості. Співвідношення витрат на етапах, їх тривалістю залежить від типу галузі, її наукомісткості тощо.

Тривалість СОНТ в економічному циклі виробу становить в середньому 20-30% від тривалості циклу.

Важливий етап – перший етап виробництва – це серцевина економічного циклу в ТПП. Оскільки ТПП призначені, як правило, для багатьох галузей народного господарства, то вони визначають матеріальну базу економіки країни.

Важливо, від рівня організації виробництва нової машинобудівної техніки залежить рівень продуктивності праці та технічний потенціал продукції машинобудівного виробництва, ефективність суспільного виробництва.

Етап виробництва властиве повне освоєння технології виробництва високої продуктивності праці, підвищення технічного рівня та якості продукції, зменшення собівартості продукції. Паралельно можуть проводитись дослідження нових виробів на перспективу.

Таблиця 5.2

Структура витрат в системі СОНТ машинобудівної галузі України

Тип витрат	НДР	ДКР	Освоєння
Витрати на дослідження	1,0	1,85	0,70
Витрати на конструювання	1,0	2,20	1,35
Витрати на технологію	1,0	1,70	1,40
Витрати на енергетичне обладнання	1,0	1,95	1,2
Витрати на обладнання	1,0	1,10	0,90
Витрати на матеріали	1,0	1,10	0,80



Чим більша тривалість етапу виробництва, тим вищі економічні витрати на одиницю роботи виробника. Підприємству-виробнику вдається розширити виробничі зв'язки. Проте чим більша тривалість процесу виробництва, тим нижчі темпи НТП на підприємстві.

Отже, необхідно намагатись оптимізувати тривалість етапу виробництва за економічним критерієм, плануючи його розширення шляхом скорочення тривалості, тобто збільшення тривалості економічного циклу внаслідок вдосконалення економічних показників (або другий етап виробництва).

Заключним етапом є етап ліквідації виробу, який зумовлюється наступними факторами:

- часом освоєння промислового виробництва виробу-аналога;
  - строком служби основного технологічного обладнання (підприємство виробництва конкретного типу машин і обладнання промисловості протягом певного періоду відчуває потребу в запасних частинах і комплектуючих на ремонтно-експлуатаційні потреби діючого парку);
  - діяльністю конкурентів, їх успіхами в галузі створення нових виробів.
- Інколи етапу модернізації може і не бути, що свідчить про гнучкість підприємства, яке швидко переорієнтовується на випуск нового виробу.

## 5.2. Управління інноваціями у маркетинговій та товарній політиці промислового підприємства

У центрі стратегії розвитку будь-якого підприємства лежать розширення, диверсифікації чи інновації. В умовах швидких змін маркетингового середовища підприємство-виробник повинно постійно оцінювати стратегію своєї діяльності, приймаючи рішення щодо закінчення випуску продукції, її модифікацію чи заміну новою. Ці рішення дуже важливі для виживання підприємства та утримання ним конкурентних переваг. Дослідники встановили, що на найуспішніших підприємствах 40-60 % обігу забезпечується новинками, які не існували 5 років тому.

Вираз "новий товар" або нововведення використовується дуже часто. Під цим терміном розуміють як модифіковані товари, так і радикально нововведення, які відкривають принципово нові шляхи задоволення певних потреб.

Залежно від вибраного критерію існують такі підходи до класифікації нововведення:

Відносно від природи змін фізичних чи характеристик сприйняття нововведень розглядають:

— радикальні (або радикально нові) товари, фізичні характеристики та характеристики сприйняття яких описуються в нових термінах; вони, як правило, вносять якісні зміни у спосіб людської діяльності;

— змінені (або модифіковані) товари, фізичні характеристики яких змінені, але характеристики сприйняття залишаються без змін; вони забезпечують задоволення існуючих практичних засобів для швидкого задоволення потреби;

— товари з новим позиціонуванням, в яких змінені лише характеристики сприйняття, зв'язки чому споживач оцінює ці товари по-новому; це зміни варіантів позиціонування збуту та комунікації як складових комерційної реалізації товару.

Відносно від рівня новизни товару можна виділити таку градацію нововведень:

— товари світової новизни;

— товари нові на вітчизняному ринку;

— товари нові для фірми;

— розширення асортименту вже існуючого товару;

— новий товар;

— зміна у позиціонуванні товару;

— технологічна інновація, яка приводить до зниження собівартості.

Важливо, що лише незначна частина нововведень (близько 10 %) характеризується світовою новизною, в той час як більшість з них (близько 70 %) — належить до асортименту вже існуючого товару або його модифікація.

Відносно від рівня ризику, який супроводжує впровадження нововведень, можна спостерігати такі ситуації:

— ризик та технологія відомі, отже, ризик мінімальний; в такому випадку підприємство опирається на свою компетентність та попередній досвід;

— ризик відомий, але відома технологія, ризик в основному комерційний, і пов'язаний з маркетинговим ноу-хау фірми;

— ризик в невідомій, проте технологія нова, ризик технологічний, і успіх залежить від технологічного ноу-хау фірми;

— ризик відомий і нова технологія: ризики додаються, і зумовлюють стратегічну інновацію (див. табл. 5.3).

Відносно від джерела ідеї створення нового товару нововведення можна класифікувати:

— товари, які "втягуються попитом", тобто зумовлені сформованими на ринку потребами;

**Ступінь новизни нововведення та стратегічний ризик,  
пов'язаний з його впровадженням**

Ринок	Товари та технології	
	Відомі	Нові
Відомий	Концентрація	Технологічний ризик
Новий	Комерційний ризик	Диверсифікація

– товари, які "вштовхуються лабораторією". тобто які базуються на фундаментальних дослідженнях і можливостях технології.

Світові дослідження в галузі інноваційного менеджменту свідчать, що близько 60-80 % успішних нововведень мають ринкове походження, тобто близько 40 %, які виходять з лабораторії. Разом з тим, нововведення, які базуються на фундаментальних дослідженнях, можуть привести до технологічного зриву, який дає фірмі істотні переваги над конкурентами.

В сучасних умовах підприємства країн колишнього соціалістичного блоку змушені адаптуватись до умов ринку. Вони орієнтуються на зміну стратегії маркетингу, а саме пошук нових шляхів та методів задоволення існуючих потреб споживачів та формування нових потреб. За таких умов задоволення потреб підприємств є отримання конкурентної переваги, яка дає можливість обслуговувати клієнтів та задовольняти їхні потреби краще ніж конкуренти.

Одним із напрямів одержання конкурентної переваги є пропозиція певного рівня якості за дещо нижчою, ніж у конкурентів, ціною. Застосування політики низьких цін як елемента управління конкурентоспроможністю дуже поширене як на українському, так і на польському ринках, де панують переважно низькою платоспроможністю багатьох споживачів. Таке ціноутворення має досить вагому перевагу над товарним плануванням, адже змінити ціну завжди набагато легше і швидше ніж оновити товарний асортимент чи понувати вищий рівень сервісу. Однак пропозиція товару за низькою ціною належить до так званих "переваг низького рангу". Переваги такого типу дуже легко можуть бути отримані і конкурентами.

Для того, щоб втримати конкурентну перевагу, необхідно постійно поповнювати набір її джерел та вдосконалювати їх, переходити до "переваг вищого рангу". До таких переваг належить впровадження на ринок запатентованих технологій, диференціація на основі унікальності товарів, формування іміджу підприємства, що базується на відповідній маркетинговій діяльності тощо.

«Переваги вищого рангу» можливе за умови здійснення на підприємстві інноваційної діяльності, результатом якої можуть бути технологічна, організаційна та/чи маркетингова інновація. Така діяльність вимагає значних витрат і вкладень в сфері НДДКР та маркетингу, виробничі потужності, спеціалізоване навчання персоналу тощо. Здійснення інноваційної діяльності дає можливість підприємству отримати матеріальні чи нематеріальні цінності, такі як успішний товар, базу відповідних знань, тісні контакти з клієнтами, високу репутацію тощо. «Переваги вищого рангу» не тільки довше досягаються, але і, зазвичай, пов'язані із значно вищим рівнем продуктивності.

Здійснення інноваційної діяльності, з однієї сторони, вимагає від підприємства постійних інвестицій в нові технології, розробку нових продуктів, а також із активізації маркетингової діяльності. З іншого боку, інноваційна діяльність супроводжується значним ризиком. В кращому випадку ризик можна оцінити як один шанс із двох. Окрім вищезгаданих, підприємству існує ще багато нерозв'язаних проблем, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Деякі з них можна зарахувати:

- тривалість інноваційних процесів, внаслідок чого багато нововведень стають економічно застарілими ще до їх виробничого освоєння;
- складно тривалими стають заключні етапи інноваційних процесів, а саме впровадження та масове використання інновації (ось чому в багатьох випадках інновації не проходять через ці етапи);
- порівняно низька питома вага радикальних нововведень, що значно знижує ефективність інноваційних процесів.

Саме в Україні інноваційна діяльність знаходиться у занедбаному стані. Відзначається значне відставання вітчизняної економіки від індустріально розвинутих країн щодо темпів науково-технічного прогресу. Загальні витрати на науково-технічні розробки за останні три роки зменшились в шість разів, за той же період зменшилась чисельність працівників науково-технічної сфери України на 15%. В країні існує тенденція до зниження фінансування науково-технічної діяльності в порівнянні з іншими країнами, що розвиваються. Це може вже в близькому майбутньому призвести до незворотних процесів розпаду науково-технічного комплексу країни. Вітчизняний науково-технічний потенціал нерідко виявляється недостатнім, щоб забезпечити власними зусиллями потреби розвитку національної економіки, що зримує українських підприємців купувати новітню техніку та обладнання за кордоном.

Однією з проблем вітчизняної науки є недоведення інновацій до стадії комерційного виробництва та тиражування. Саме на цих етапах

пах особливої важливості набуває інноваційний маркетинг, специфіка якого полягає в ринковому процесі матеріальної реалізації нововведення.

Важливим завданням інноваційного маркетингу є встановлення зв'язків між різними функціональними підрозділами підприємства, які залучаються до інноваційного процесу.

Тема взаємозв'язку між інноваційною та маркетинговою діяльністю детально розглядається у світовій економічній літературі. Зокрема, Б. Каррера, аналізуючи функції ділового управління, які відтворюють фази підприємницького циклу, виділяє чотири основні: розвиток, маркетинг, виробниче управління [8, с. 243]. Розуміючи під розвитком “розробку нових видів продукції та освоєння нових ринків”, а також “розвиток організаційної структури та вплив на інтереси охоплених нею людей”, автор ототожнює функції розвитку з функціями інноваційної діяльності, яку, своєю чергою, відокремлює від функцій маркетингу.

З іншого боку, ціла низка вчених світового рівня (особливо такіж як Р. Мак-Дональд) поширений серед фахівців з маркетингу [10, 15]) розглядають розробку нових товарів та освоєння нових ринків як невід’ємну складову маркетингової діяльності будь-якої фірми. Наприклад, Ф. Котлер відзначає дев’ять основних етапів розробки товару-новинки, а саме:

- визначення напрямів розробки;
- генерація ідей;
- відбір ідей;
- розроблення і тестування концепції товару;
- розроблення стратегії маркетингу;
- економічний аналіз;
- створення прототипів;
- пробний маркетинг;
- комерціалізація [10, с.677].

За такого підходу інноваційний процес розглядається як складова маркетингової діяльності фірми.

Різні підходи у трактуванні інноваційної діяльності підприємства у світовій літературі зумовлюють появу невизначеності щодо сутності процесу інновацій, що вимагає ретельного вивчення цього процесу.

Якщо розглядати процес інновацій як передачу наукових або технічних знань безпосередньо у сферу задоволення потреб споживача, то товар розглядається у носія технології цього задоволення. Форма, яку набуває товар, залежить

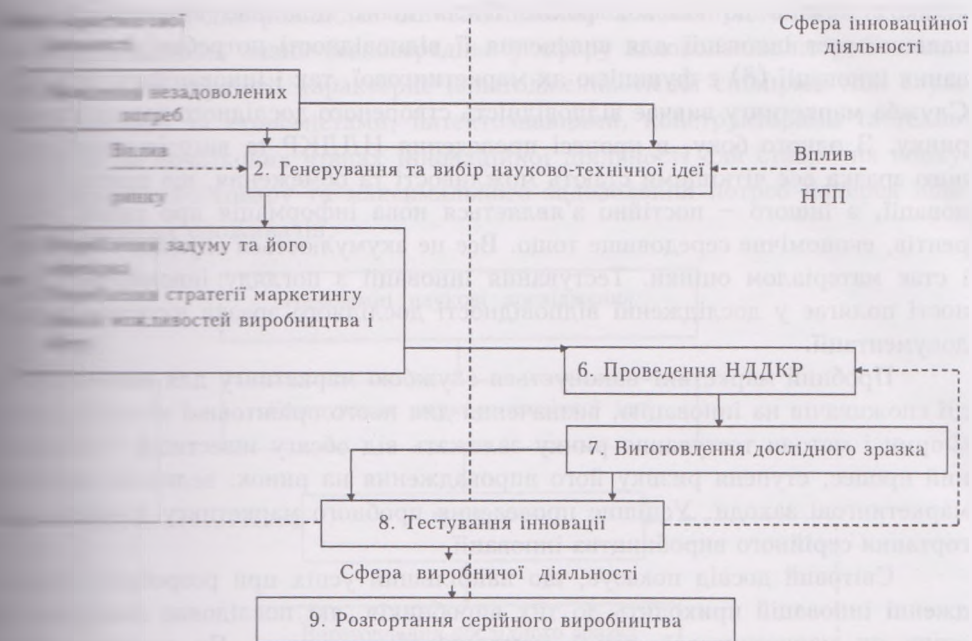


Рис. 5.4. Етапи наступаючої інноваційної стратегії

Після узгодження самої технології та тієї потреби, яка задовольняється. Маркетинговий підхід при здійсненні інноваційної діяльності зображено на рис. 5.4. Незадоволені потреби споживачів на ринку (1) ініціюють генерування науково-технічної ідеї (2), яка зумовлена темпами розвитку науково-технічного прогресу. Після оцінки розглядуваної ідеї одним з методів творчості, серед яких “мозкова атака”, морфологічний аналіз, синтезуючий метод, має зводитись до кінцевої форми або відкидається як неприйнятна.

Вибравши найприйнятнішу інновацію, на підприємстві доцільно активно впровадити цілий ряд маркетингових заходів, зокрема розроблення задуму та його оцінку, розроблення стратегії маркетингу, аналіз можливостей виробництва і маркетингу. Цю діяльність виконує служба маркетингу, за умови позитивних результатів досліджень дає добро на проведення подальшої інноваційної діяльності: науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Результати цієї діяльності повинні трансформуватись у її фізичне втілення, адже споживачі купують не ідею, а товар. Після розробки технічної версії товару отримується дослідний зразок. НДДКР та виготовлення дослідного зразка може тривати від

кількох місяців до кількох років. Після цього доцільно виконати пробний тест інновації для вивчення її відповідності потребам ринку. Тестування інновації (8) є функцією як маркетингової, так і інноваційної діяльності. Служба маркетингу вивчає відповідність створеного дослідного зразка ринку. З одного боку, в процесі проведення НДДКР та виготовлення дослідного зразка все чіткішими стають можливості та обмеження, що пов'язані з інновацією, з іншого – постійно з'являється нова інформація про потреби ринку, економічне середовище тощо. Все це акумулюється службою маркетингу і стає матеріалом оцінки. Тестування інновації з погляду інноваційної діяльності полягає у дослідженні відповідності дослідного зразка науковій документації.

Пробний маркетинг виконується службою маркетингу для вивчення поведінки споживачів на інновацію, визначення для нього орієнтовної місткості ринку. Форми і методи тестування ринку залежать від обсягу інвестицій у інноваційний процес, ступеня ризику його впровадження на ринок, величини маркетингових заходів. Успішне проведення пробного маркетингу передбачає гортання серійного виробництва інновації.

Світовий досвід показує, що найбільший успіх при розробці та впровадженні інновацій приходить до тих виробників, які послідовно виконують етапи як маркетингової, так і інноваційної діяльності. Як правило, внаслідок скорочення деяких етапів можуть бути досить значними втрати.

Проте на практиці під впливом тих чи інших факторів ринку маркетингової діяльності випускаються, що дає можливість зменшити витрати, так і можливість скорочення тривалості інноваційного процесу. Наприклад, незважаючи на те, що пробний продаж в багатьох випадках є успішним, деякі компанії ставлять під питання його ефективність на цьому етапі. Незадоволення пробним маркетингом пояснюється значними витратами на нього, часовою затримкою перед промисловим виробництвом інновації конкурентам тощо. Нерідко пробний маркетинг дає можливість конкурентам наздогнати інноваційну фірму до моменту готовності нових продуктів до реалізації на ринку.

Крім того, деякі етапи маркетингової та інноваційної діяльності можуть здійснюватись паралельно. Для оптимізації інноваційного процесу можна застосовувати методи мережевого планування.

Нововведення, які виникають внаслідок маркетингового підходу до інноваційного процесу, у світовій літературі отримали назву "товари, створені за попитом" [15, с. 355]. Саме таким товарам притаманна наступна характеристика:

... стратегія, яка розглядає інноваційний процес як процес передачі науково-технічних знань безпосередньо у сферу задоволення потреб споживачів. Для такої стратегії характерне налагодження тісної співпраці між службами маркетингу та економістами, патентознавцями, конструкторами та технологами на початкових етапах інноваційної діяльності для створення конкурентного товару та максимального задоволення потреб наперед відомих споживачів.

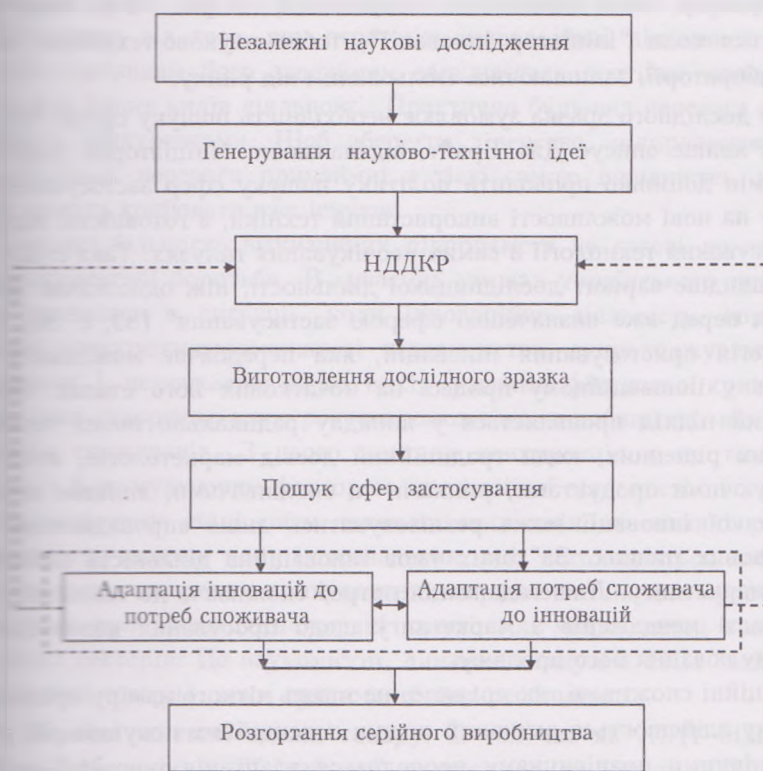


Рис. 5.5. Етапи стратегії просування інновації

... інший успіх нововведення залежить від відповідності його споживачеві характеристик потребам потенційних споживачів, що значною мірою вимагає високої якості служби маркетингу в інноваційній діяльності. Міжнародні стандарти ISO 9000 передбачають безпосередню участь менеджерів з маркетингу



практично на всіх етапах інноваційного процесу. Вони відіграють провідну роль у визначенні споживчих характеристик інновації та оцінці потенціалу. Інформація про потреби майбутніх споживачів оформляється у вигляді короткого або лаконічного опису товару.

Інновації, які ґрунтуються на фундаментальних дослідженнях у галузях технологій, називаються товарами, які “виштовхуються” [15, с. 355]. Розробка таких товарів вимагає інших підходів до інноваційного процесу, який схематично зображений на рис. 5.5. Така діяльність спостерігається коли “ініціатор інновації”, тобто науково-технічний персонал працює в лабораторії, залишаючись ізольованим від ринку.

Поява дослідного зразка зумовлює необхідність пошуку сфери застосування. Це явище описує Дж. Брайт, відзначаючи: “Ініціаторам технічних змін доцільно проводити політику пошуку сфер застосування, звертаючи увагу на нові можливості використання техніки, з готовністю відкидати досвід застосування технології в самих неочікуваних галузях. Така стратегія являє собою швидше варіант дослідницької діяльності, ніж однозв'язне зобов'язання перед вже визначеною сферою застосування” [33, с. 36]. Ця стратегія звана стратегія пристосування інновацій, яка передбачає можливість маркетологів у інноваційному процесі на початкових його етапах. Яскраво такий підхід проявляється у випадку радикально нових технологічних рішеннях, коли традиційний досвід маркетологів, зв'язаний з існуючими продуктами, ринками та споживачами, впливає незначно. Потенціал такої інновації може реалізовуватись лише впровадженням товарів на нових ринках. За таких умов інноваційна діяльність відбувається без впливу маркетингу. Лише адаптація потреб споживача до інноваційної активної участі менеджерів з маркетингу щодо просування нових товарів на ринку і стимулювання його продажу.

Потенційні споживачі, як правило, не мають чіткого наміру придбати нові товари і тому здійснюється активний пошук потенційних покупців. Завдяки науково-технічним працівникам проводиться адаптація інновацій до інших потреб потенційних споживачів залежно від сфери майбутнього застосування інновації.

Стратегія пристосування характеризується значним ступенем невизначеності. Такі наукові дослідження можуть проводитись ризиковано, не гаючи залучення значних коштів, висококваліфікованих спеціалістів з високою ймовірністю комерційного провалу. Проте за умови успіху

"хай-тек", як правило, отримує тривалу конкурентну перевагу та надмірний вигоду від монопольного становища. Яскравим прикладом запровадження стратегії пристосування інновацій на практиці є відкриття фірмою "Дюпонт" синтетичного волокна – нейлону, що дало змогу фірмі надовго стати лідером в одній з галузей промисловості.

Вибір стратегії інноваційної діяльності підприємства дає змогу збільшити ефективність інноваційного менеджменту, скоротити зону невизначеного ризику, який супроводжує вихід нововведення на ринок.

Важливо від того, яку стратегію інноваційної діяльності вибере підприємство, важливим його завданням залишається постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності. Практично будь-яка перевага з часом буде втрачена конкурентами. Щоб зберегти лідерство, підприємству необхідно зберегти свої переваги принаймні з тією самою швидкістю, з якою конкуренти мають копіювати вже існуючі.

Більшість вітчизняних підприємств не готові до активного ведення конкурентної боротьби. В сучасних умовах українського ринку промисловості переважає ситуація, коли інноваційна діяльність, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, супроводжується значними витратами. І, незважаючи на це, вихід із важкої фінансової кризи можливий шляхом створення конкурентоспроможного виробництва, що орієнтовано на потреби споживачів. З цього погляду конкуренція є не тільки дестабілізуючим, а й стимулюючим фактором інноваційної діяльності.

На сучасному етапі ритм технологічних змін за останні роки істотно збільшився, завдяки чому нововведення, які "вштовхуються лабораторією", стають основним джерелом конкурентних переваг на швидко зростаючих ринках. Це стосується високотехнологічних галузей, які мають певні відмінності від традиційних секторів. Це наукомістні, динамічні галузі з ТПП "хай-тек" (високотехнологічні товари), яким притаманні такі особливості.

**1. Короткі життєві цикли товару.** В той час як ЖЦТ більшості ТПП становить 10-15 років, ЖЦТ "хай-тек", як правило, не більше за 3-5 років.

**2. Практика копіювання.** У зв'язку з поширеною на ринку високих технологій стратегією "орієнтація на лідера" дуже важливим є часовий фактор при виході нововведення на ринок.

**3. Зворотній підхід до застосування.** При виникненні нової технології не завжди вдалося знайти сферу її застосування досить важко. Дуже важливо знайти оптимальне втілення для максимальної кількості товарів.

**4. Розпорошене конкурентне середовище.** Швидкі зміни цін товарів "хай-тек" внаслідок постійних приходів та відходів конкурентів мають високу технологічну невизначеність. Межі промислових сегментів розмиваються, отже, спостерігається об'єднання декількох ринків в новий сегмент ринку (наприклад, ринок офісної автоматики) або, навпаки, розподіл ринку на вузькоспеціалізовані сегменти.

**5. Ключова роль факторів гнучкості та швидкості реагування** на зміни встановлює тісні контакти з потенційними організаціями-споживачами для здійснення найперспективніших застосувань нововведень.

Загалом вихід з нововведеннями на ринок супроводжується значним ризиком. В кращому випадку ймовірність успіху можна оцінити як 50% шанс із двох. Відомий вчений Купер дослідив причини успіху і провалу промислових фірм. З них 102 випадки фірми вважали успіхом. В 50 – провалом. Дослідник пропонує три ключові фактори успіху нововведень:

- перевага товару над його конкурентами, тобто притаманність унікальних властивостей, які сприяють кращому сприйняттю з боку споживачів;
- маркетингове ноу-хау фірми, тобто краще розуміння ринку, потреби покупців, темпів прийняття новинки, тривалості ЖЦТ та розмірів сегменту ринку;
- висока синергія НДДКР і виробництва, тобто наявність технологічного ноу-хау.

За Купером товари з високими оцінками за всіма ключовими факторами мають рівень успіху близько 90 %. Доцільно відзначити, що всі три фактори знаходяться під контролем фірми, що виключає будь-який фатальний вплив зовнішньої стратегії, а успіх нововведення визначається ефективністю інноваційного менеджменту на промисловому підприємстві.

Крім того, ризик, пов'язаний з інноваційною діяльністю промислового підприємства, може бути істотно знижений, якщо на фірмі організована процедура систематичної оцінки і розвитку ідей нових товарів. Завдання підприємства полягає в тому, щоб налагодити постійний діалог між різноманітними підрозділами підприємства, а саме відділом НДДКР, відділом маркетингу, виробничим і фінансовим відділами тощо. Існує багато організаційних варіантів налагодження такого діалогу.

1. Великі промислові підприємства можуть створити відділ нових товарів або навіть дочірнє підприємство, яке буде належати до ряду промислових фірм. **Ризикова** (або **венчурна**) фірма – це підприємство, яке спеціалізується на розробці нових технологій.

розробці та виготовленні високотехнологічної продукції, має значний потенціал росту і за порівняно короткий термін виходить на ринок з принципово новим або покращеним товаром.

Важливою фірми, як правило, більш гнучкі та схильні до інноваційної діяльності, ніж велике підприємство. Отже, зменшується ймовірність провалу інноваційного проекту.

Дуже гнучким варіантом, який підходить для підприємства будь-якого розміру, є створення міжфункціональної команди або "комітету по нових товарах", який працює на постійній основі, збираючись, наприклад, раз в місяць. В складі команди входять представники різних функціональних підрозділів, які займаються у сферах НДДКР, виробництва, маркетингу, фінансів, продажів. Керує комітетом з нових товарів Генеральний директор, завдання якого – сприяти творчій співпраці та керувати розробленням нововведення.

Велике підприємство бажає здійснити певний інноваційний проект, створює "всесторонню команду", тобто група людей, які на час розробки та втілення проекту в життя повністю або частково виводяться із складу відповідних підрозділів, щоб сконцентруватися на роботі над проектом.

Послідовність розробки нового ТПП аналогічна послідовності етапів цільового маркетингової діяльності на споживчому ринку, який детально розглядається у багатьох підручниках з курсу "Основи маркетингу". Починається інноваційна діяльність на будь-якому ринку з виникнення ідеї та формування цільової ідеї. Проте деякі вчені зазначають, що на ринках ТПП здебільшого ідеї нових товарів виникають не за ініціативою розробника, а генеруються клієнтами. У сфері споживчих товарів ініціатива в пошуку часто походить від виробника. Для промислового підприємства, навпаки, тісна співпраця з організаціями-споживачами ТПП може бути визначальним поштовхом концепції нововведення. Ось, наприклад, описання проблеми, з якою зіштовхнувся потенційний споживач ТПП:

"...я повинні підвищити рентабельність заводу з випуску напівфабрикатів (б), це може бути досягнуто за рахунок росту виробництва (в)...для цього слід дивідувати вузьке місце у фазі D виробничого циклу, (г) що вимагає встановлення нового обладнання,...(д) з такими-то функціональними характеристиками,...(е), яке може бути побудоване за таким планом..."

Такий перелік завдань вже вміщує елементи рішення, які задовольняють споживача. Шлях генерування ідей нововведень залежить від того, чи задоволені споживач свої потреби, а також від можливостей виробника (див. табл. 5.4).

Пошук ідей нових промислових товарів

Потреби промислового клієнта	Можливості виробника	
	обмежені	широкі
Потреби, які він відчуває	Домінує ініціатива клієнта	Спільна
Потреби, які він не усвідомлює	Ніякої ініціативи	Домінує виробник

Відзначимо, що для більшості ТПП напрями вдосконалення тому їх реалізація залежить тільки від можливостей технологічного

### 5.3. Фактори конкурентоспроможності

Слід відзначити три основні пункти визначення конкурентоспроможності виробу:

1) конкурентоспроможність будь-якого товару може бути визначена внаслідок її порівняння з іншими виробами, а отже, є відносним показником.

2) показник конкурентоспроможності показує відмінності виробу-конкурента з врахуванням ступеня задоволення конкурентом суспільної потреби;

3) для визначення конкурентоспроможності товару необхідно зберігати витрати на маркетинг та витрати споживачів на придбання користання виробу.

Отже, конкурентоспроможність ТПП – це сукупність споживачів та витратностей товару, які характеризують його відмінність від виробу-конкурента ступенем відповідності конкретним суспільним потребам, а також з врахуванням затрат на їх задоволення. Такий показник буде показувати рівень конкурентоспроможності виробу відповідно до виробу конкурента.

Умовою конкурентоспроможності товару в загальному вигляді є

$$K = \frac{\text{корисний ефект}}{\text{ціна споживання}} \Rightarrow \max$$

Оцінка конкурентоспроможності ТПП передбачає такі етапи:

I. Аналіз ринку і вибір за базу порівняння найбільш конкурентоспроможного товару.

Товар повинен належати до тієї самої групи товарів, що і аналізований товар, бути найбільш репрезентативним для ринку, мати значне коло прихильників.

#### 4. Визначення набору порівнюваних параметрів.

Для визначення набору порівнюваних параметрів виходять з того, що певні параметри характеризує споживчі властивості товару, а частина – його економічні властивості. Споживчі властивості досліджуваного товару, із яких складається його корисний ефект, описують набором "жорстких" і "м'яких" параметрів.

"Жорсткі" параметри описують важливі функції товару і пов'язані з ними конструктивні характеристики, які надано виробу. До "жорстких" параметрів належать:

##### 1) технічні;

- параметри призначення (класифікаційні, технічно ефективні, конструктивні);

##### 2) естетичні;

3) регламентуючі параметри відповідності до міжнародних і національних стандартів, нормативів, законодавчих актів тощо.

"М'які" параметри характеризують естетичні властивості товару (дизайн, форма, упаковка). На сучасному етапі простежується тенденція до зростання значення "м'яких" параметрів, бо ринок наповнено товарами з майже однакою "жорсткими" параметрами.

Визначення набору споживчих параметрів ТПП є основним в аналізі його конкурентоспроможності. Визначення "переваг" товару за кожним з параметрів здійснюється сформованій на фірмі групі експертів, які володіють реальною інформацією. Можна перевірити вироблені експертами висновки за допомогою одного із "польових" методів дослідження ринку. Вибрані параметри повинні бути об'єктом досліджень.

Економічно визначається набір економічних (вартісних) параметрів товару, які характеризують його основні економічні властивості (витрати на придбання і експлуатацію набору протягом всього періоду експлуатації чи споживання):

$$C = C_1 + C_2 + \dots + C_m = \sum_{i=1}^m C_i;$$

де  $C_1$  – витрати на придбання виробу;  $C_2$  – витрати на його транспортування;  $C_3$  – витрати на його встановлення;  $C_4$  – витрати на його експлуатацію;  $C_5$  – витрати на ремонт;  $C_6$  – витрати на технічне обслуговування;  $C_7$  – витрати на навчання персоналу;  $C_8$  – страхові внески тощо.

В сукупності всі ці витрати складають ціну споживання – сума витрат, що витрачається споживачем при придбанні та необхідну споживачу частину використання товару протягом всього терміну експлуатації. Ціна вантажівки  $C_1$  менша за ціну її споживання в 5-6 разів, пасажирського автобуса – в 7-8 разів, дизельного генератора – в 4-5 разів.

### III. Розрахунок показника конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність товару оцінюється за інтегральним показником конкурентоспроможності, який визначається за формулою

$$K = \frac{I_{mn}}{I_{en}},$$

де  $I_{mn}$  – індекс споживчих параметрів (індекс якості);  $I_{en}$  – індекс економічних параметрів.

Для оцінки співвідношення параметрів досліджуваного вибору і базового зразка потрібно визначити їх кількісно. Кожний "жорсткий" параметр має певну величину, яка визначається в прийнятих одиницях – сантиметрах, міліметрах тощо. Відносний параметр  $q_i$  визначається як співвідношення фактичної величини параметра досліджуваного товару до фактичної величини параметра базового товару:

$$q_i = \frac{P_d}{P_b} \times 100\%,$$

де  $P_d$  – значення параметра даного виробу;  $P_b$  – значення параметра базового виробу.

Параметричні індекси можна визначити і для "м'яких" параметрів, які важко піддаються кількісній характеристиці. Для цього використовують оціночні (кваліметричні) методи, тобто визначення в цифровій (бальній) формі суб'єктивного сприйняття людиною деяких властивостей об'єкта. Найбільш поширеною є експертна оцінка, тому що підставою для неї є не тільки технічні характеристики товару, але й практика (інтуїтивна оцінка) маркетингової діяльності, врахування особливостей організацій-споживачів, їх побажань. Такі методи оцінюють параметри кваліметричними. Після узагальнення визначається загальна оцінка "м'якого" параметра, яку зіставляють з оцінкою цього параметра базового товару.

Оцінюють ступінь задоволення потреб покупця споживчими властивостями товару за допомогою індексу якості  $I_{mn}$ , який розраховується за формулою

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^n \gamma_i \times q_i,$$

аналізованих параметрів, які характеризують споживчі властивості товару:  $\gamma_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра;  $q_i$  – відносний параметр цього параметра.

Коефіцієнти вагомості  $\gamma_i$  встановлюються експертами, спеціалістами з маркетингової техніки. Сума значень коефіцієнтів вагомості порівнювальних параметрів дорівнює 1.

Індекс економічних параметри за допомогою індексу економічних параметрів визначається за формулою:

$$I_{es} = \frac{S^d}{S^b}$$

де  $S^d$  – відповідно ціна споживання досліджуваного товару та базового зразка.

Значення мають не тільки технічні та економічні параметри, а й маркетингові переваги, зокрема, система цінових знижок; умови платежу; умови постачання, комплектність поставок, строки та умови гарантій. Крім того нерідко пропонують нетрадиційні критерії оцінки конкурентоспроможності. Наприклад, Паризька торгово-промислова палата розглядає наявність каналів розповсюдження інформації, заходи із збуту, зусилля збору щодо потреб конкретного ринку, фінансові умови операції та інші фактори, які впливають на конкурентоспроможність товару.

Другим кроком є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності виробу  $K$ , який показує рівень його привабливості для споживача порівняно з базовим зразком. Якщо  $K$  менший за 1, то конкурентоспроможність виробу менше конкурентоспроможності базового зразка. Завданням підприємства є досягнення максимально більшої конкурентоспроможності свого виробу шляхом вдосконалення споживчих характеристик, зниження ціни виробу та розширення кола організаційних переваг.

Масовізація, масове виробництво, зростання середнього доходу на душу населення, перетворення ринків у ринки покупця викликали докорінні зміни в поведінці споживачів. Поряд з ціною при прийнятті рішення про покупку величезну роль відіграють такі характеристики товару, як якість, дизайн, рівень, рівень обслуговування, гарантії, марка тощо. В цьому розумінні маркетинг повинен поєднати всі рішення маркетингу, спрямовані на формування конкурентної "ціна-якість", величина якого може бути змінена двома способами:

- збільшити винагороди за певну якість;
- зменшити якість при збереженні ціни.



В обох способах якість розглядається в широкому розумінні, як загальна вигода і витрати як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру (вартість комфорту чи поява відчуття втраченої вигоди).

Значна частина новітніх акцій (вимог) формується сьогодні в дистрибуційній сфері, що означає владу торгівлі у виборі для продажу певного товару. На перше місце торгівля ставить такий критерій, як привабливість себе, а саме: розмір торгової скидки, швидкість складського обороту, швидка поставка і платежу, вплив продукту на інший асортимент.

Наступний етап стосується результатів: перевірки товару на надійність, а також перевірки відношення "ціна-якість". Істотний вплив на торгівлю має участь виробника в підтримці збуту шляхом надання послуг (оформлення вітрин, торговельних приміщень, обслуговування клієнтів, швидка доставка, зберігання тощо). Наявність викладених критеріїв створює умови мотивації активної політики в дистрибуційній і торговельній сфері, формує внесок в конкурентоспроможність продукції.

Шанси збуту ряду товарів, особливо технічно складних, дуже великі, починаючи від рівня обслуговування клієнтів, оскільки це забезпечує їм безперебійність. Загалом послуги можна розділити на технічні і торговельні. Технічне обслуговування полягає у відновленні функцій товару, в допомозі при виникненні проблем з використанням товару, в перевірці сумісності товару з іншими товарами, в наданні інформації для збереження чи збільшення продуктивності тощо. Стосовно ТПП такі послуги можуть виражатися в монтажі, технічному обслуговуванні, ремонті і постачанні запасними частинами.

Поряд з технічним існує торговельне обслуговування клієнтів, яке включає належать консультації і доставка, інформування про ціни, умови доставки, сприяння та готовність допомогти, пристосування до інших бажань клієнта (наприклад, отримання інформації про використання товару, про способи використання продуктів, про можливе покращання, нові сфери застосування). Ефективним ланком виконання функцій обслуговування забезпечує привабливість послуг, підтримку продажу, інформування.

У загальному комплексі робіт з обслуговування клієнтів виділяють гарантійні послуги, що стосуються гарантій тривалості використання товару, гарантій роботи тощо. Формування ефекту привабливості клієнтів за рахунок гарантійного обслуговування залежить від його обсягу, а також швидкості виконання.

Задоволення продукту само по собі ще не означає задоволення потреби. Це може бути, крім цього, виконання ряду послуг, а саме: переборення просторових і часових віддалей між виробництвом і споживанням, забезпечення необхідної кількості та якості, надання пільгових умов оплати (кредитного відтермінування) тощо. Викладене стосується, насамперед, покриття витрат на здійснені переміщення продукту в просторі і часі, що породжує такі проблеми:

- це розподілити між покупцем і продавцем затрати на транспортування, страхування, документування, мито, перевірку якості тощо;

- це уникнути відбутися так званій перехід ризику з продавця до покупця.

Ефективного вирішення цих проблем певною мірою водночас залежить привабливість покупки для споживача, і прибутковість діяльності виробника. Насамперед, більш-менш точно можна порахувати затрати, викликані витратами часу поставки. Однак набагато важче визначити зв'язок між терміном поставки і вірністю клієнтів. Без сумніву, особливі послуги щодо терміновості поставки підвищують привабливість продукції, однак де межа їх ефективності? Так, у деяких галузях конкуренція настільки сильна, що навіть незначне збільшення звичайного часу поставки призводить до серйозних втрат в збуті. Підприємства намагаються притримуватися такої готовності до поставки, якої не виступити цю "критичну межу". Крім цього, з позиції загальноекономічної ідея існує і постійна необмежена готовність до "поставки" підприємствами і вимуального господарства, лікарень, транспорту, а також загальнодержавні стратегічні товарні запаси.

## 5.4. Управління якістю продукції в товарній політиці

Застосування міжнародної конкуренції та зміни в споживчих очікуваннях привели до того атрибуту ТПП, як якість, стратегічним моментом 90-х років. Це стосується всіх секторів індустріального ринку.

У зв'язавна функції контролю за якістю традиційно розглядалися як функції контролю, основною метою яких було попередження дефектів виробництва і випуску дефектних виробів. Як правило, функція контролю за якістю продукції розглядалася як функція "виробництва". Проте сучасні тенденції у світі економіки, за прикладами японських фірм, розглядають управління якістю як важливий фактор отримання стратегічних переваг в конкурентній боротьбі.

**Якість товару** можна визначити як ступінь відповідності характеристик і властивостей товару сукупності потреб і очікувань споживачів з врахуванням ціни, яку він готовий заплатити. Якість – поняття відносно, кожному очікуваному рівню якості на прийнятному діапазоні ціни та певний набір вигод. Підприємство повинно забезпечувати прийнятну якість продукції, який відповідає вимогам споживачів для цього ринку. Зрозуміло, що покупець "Таврії" не очікує від своєї машини того, що очікує "Мерседесу", хоча обидві машини можуть бути якісними тією мірою, якою вони відповідають ступеню досконалості, характерному для даного ринку.

Покупці сприймають товар як набір властивостей, тому для підвищення якості доцільно розділити певну якість на складові, щоб встановити відповідні стандартні вимоги до кожної з них. Запропоновано враховувати такі складові якості:

– функціональна відповідність: здатність товару правильно виконувати базову функцію;

– додаткові функції: діапазон можливостей товару за межами базової функції;

– нормативна відповідність: дотримання норм і стандартів на даному рівні досконалості;

– надійність: відсутність збоїв або дефектів в роботі протягом певного строку;

– довговічність: корисний термін служби товару або частота використання до виходу із ладу;

– сервіс: діапазон, швидкість та ефективність послуг, які забезпечують до, під час та після продажу;

– естетичність: колір, дизайн тощо (це суб'єктивна складова);

– сприйняття: репутація, імідж товару або марки.

Програма контролю за якістю повинна полягати у встановленні стандартів на кожній складовій і в розробці індикаторів, які дають змогу стежити за виконанням цих норм. Кожна складова являє собою можливий напрямок покращення ціації товару щодо товарів конкурентів.

Емпіричні дослідження, виконані у Франції (1977 р.) та у США (1978 р.) дало змогу виявити десять факторів, які визначають сприйняття якості товару:

– **Компетентність**: фірма володіє необхідними навиками та ресурсами, щоб надати послугу.

– **Надійність**: фірма працює стабільно, необхідний рівень задоволеності завжди і всюди; прийняті обов'язки виконуються.

- **Чуйність і гнучкість:** працівники намагаються швидко, завжди і всюди реагувати на запити клієнта.
- **Доступність:** як фізична, так і психологічна – контакт з працівниками повинен бути легким та приємним.
- **Розуміння:** фірма намагається якомога краще зрозуміти потреби клієнтів і пристосуватись до них.
- **Комунікація:** фірма інформує клієнтів про коло запропонованих послуг своєю мовою, адаптованою до особливостей цільової групи.
- **Довіра:** визначається репутацією фірми, її чесністю, гарантіями відповідей до клієнтів.
- **Безпека:** клієнти захищені від ризику (фізичного, фінансового і іншого).
- **Ввічливість:** повага, чуйність, приязність, ввічливість персоналу.
- **Відповідність:** матеріальні підтвердження здійснюваних послуг – приміщення, обладнання і тощо.

Важливо адаптувати названі десять складових якості до конкретної ситуації. Виконувати норми якості, які є важливим обов'язком перед її клієнтами.

**Філософія забезпечення якості Демінга і Джурана.** Е. Демінгом і Дж. Джураном була розроблена програма: «Основа якості продукції – якість менеджмент на всіх рівнях». У конкретнішій формі філософія якості виражена в шклі – PDCA (Plan – планування, Do – виконання, Check – перевірка, Act – запровадження норм).

Важливі філософії якості Демінга:

1. Зробіть так, щоб спрямування на вдосконалення товару стало постійною метою. Кінцева мета – стати конкурентоспроможним, залишитись в бізнесі, залишити робочі місця. Не відступайте від досягнення твердо встановлених цілей в галузі поетапного і постійного покращання товару.

2. Використуйте нову філософію якості (підприємництва), щоб досягнути якості підприємства.

3. Зрозумійте, що для досягнення якості немає необхідності в неперервному контролі.

4. Зробіть спроби будувати довготермінову стратегію бізнесу на основі якості.

5. Постійно вдосконалюйте систему виробництва і обслуговування, щоб знизити витрати і продуктивність, знизити затрати.

6. Створіть систему підготовки кадрів на робочих місцях.
7. Створіть систему ефективного керівництва, а не нагляду.
8. Використовуйте ефективні методи спілкування поміж людьми.
9. Уникайте розбіжності підрозділів підприємства щодо

нічого циклу.

Забезпечення якості продукції на промисловому підприємстві, як правило, може здійснюватись у трьох напрямках:

1. Забезпечення якості, яке базується на контролі.
2. Забезпечення якості, яке базується на управлінні виробничим процесом.
3. Забезпечення якості, яке базується на розробленні нових

продукції.

**Забезпечення якості, яке базується на контролі.** Ще багатьох людей ототожнюють технічний контроль із забезпеченням якості. Вони вважають, що ніхто не знає, чого слід очікувати від виробничого підрозділу, тому цілком його суворо контролювати. Для цього на промисловому підприємстві відділ технічного контролю виділений у самостійну одиницю з певними повноваженнями.

Цей принцип був поширений на вітчизняних промислових підприємствах, на яких була налагоджена чітка система забезпечення якості продукції держприймання. Проте такий принцип викликає цілу низку проблем, які характеризуються деякими важливими моментами.

По-перше, контролери – це надлишковий персонал, який знижує продуктивність праці на підприємстві, адже вони нічого не виробляють. Якщо зникнуть дефекти, то необхідність в контролерах теж зникне.

По-друге, при високих темпах виробництва персонал може не здійснювати контроль, тому необхідно розглядати питання про застосування автоматичних методів контролю.

По-третє, для багатьох інвестиційних ТПП якість неможливо забезпечити лише за допомогою контролю. Про якість таких товарів можна дізнатися тільки в процесі експлуатації.

По-четверте, слід відзначити, що виявлення дефектів за допомогою контролю не сприяє реальному забезпеченню якості. Знайшовши дефект, контролер може лише внести зміни, переробити виріб або перетворити його в брак. В будь-якому випадку страждає продуктивність праці та зростають витрати виробництва.

Дослідження, проведене фірмою "Хьюлетт-Паккар", показало, що дефектний резистор, який виявлений до зборки, коштує 2 центи; на певній стадії

якщо він виявлений у виробі споживача, він обходиться підприємству у сотні доларів. Крім того, підприємство також може втратити споживача у майбутньому, якщо споживач незадоволений рівнем якості товару, що він купує.

Такі підприємства промислові підприємства відвантажують свою продукцію без належного контролю, знаючи про ймовірність існування багатьох дефектів серед відвантаженої продукції. Такі підприємства знаходяться на шляху до загибки, якщо не втручається управління якістю, і не мають жодного шансу на виживання в конкурентних умовах.

**Забезпечення якості, яке базується на управлінні виробничим процесом.** Ця концепція передбачає вивчення можливості технологічного процесу і впливу управління виробничим процесом того, що вся продукція відповідає стандартам якості. При такому підході не можна покладатися виключно на технічний контроль та контроль якості. Доцільно залучати до забезпечення якості відділи матеріально-технічного постачання та організації виробничий відділ, комерційний відділ та всіх субпідрядників, які мають постійний контакт один з одним.

Управління виробничим процесом має свої межі і лише за допомогою цієї концепції неможливо забезпечити якість. Наприклад, на стадії розробки продукту можуть виникати проблеми, які неможливо вирішити виключно виробничого відділу або відділу технічного контролю фірми.

**Забезпечення якості, яке базується на розробці нових видів продукції.** Ця концепція передбачає проведення строгої оцінки показників та прийняття заходів до забезпечення якості продукції ще на етапах розробки та освоєння нових видів продукції.

Цей підхід до забезпечення якості продукції характерний для японських фірм, товари яких на сучасному етапі вважаються виробами найвищої якості в світі. Основні моменти концепції такі.

Перше, якщо забезпечення якості не буде здійснюватись належно на етапах розробки та освоєння нових видів продукції, то неможливо досягнути високого рівня забезпечення якості.

Друге, якщо фірма не в змозі розробляти нові види продукції, то вона опиниться на грані банкрутства. Розробка нової продукції повинна бути одним з основних завдань фірми та шляхом отримання конкурентних переваг.

Третє, якщо забезпечення якості здійснюється на етапі розробки та освоєння нових видів продукції, то в управлінні якістю і забезпеченні якості повинні бути всі відділи підприємства, зокрема, дослідницький відділ, пла-

новий відділ, конструкторське бюро, відділ дослідницького матеріально-технічного постачання, субпідрядних договорів, організації виробництва, відділи технічного контролю, збуту та сервісний відділ.

Слід відзначити, що як би добре не було організоване забезпечення на етапі розробки та освоєння нової продукції, підприємство однієї здійснювати ретельне управління виробничим процесом. Ось чому ТПП розуміють поєднання якості проекту виробу та якості його (інколи вона визначається як якість "відповідності").

**Якість проекту** залежить, насамперед, від проектно-конструкторського рішення виробу і є мірою його відповідності потребам споживача.

**Якість "відповідності"** – це показник точності, з якою проект приймає відповіді технічній документації, тобто якості проекту.

Для забезпечення найкращого результату всієї діяльності підприємства якість обов'язкова взаємодія між відділами, яка відома під назвою **управління якістю**. Не існує універсальної організаційної структури, яка могла забезпечити таку взаємодію у всіх випадках. Адже кожна галузь мають свою специфіку, яка пов'язується з *кінцевими результатами продукції та вимогами до неї*. Наприклад, авіаційний двигун відомої авіаційної компанії, автомобільного, радіоапаратура для зв'язку відрізняється від авіаційної апаратури. Але при будь-якій специфіці функціонування підприємства принцип комплексного управління якістю полягає в тому, що управління повинен працювати ізольовано, а керівники при прийнятті рішень повинні базуватись на надійній і спеціалізованій інформації, яка отримується в ході спільної діяльності різних відділів. Тобто комплексне управління якістю – це колективна діяльність, яка не може виконуватись тільки окремими відділами; воно вимагає спільних зусиль всіх робітників колективу. Сприяє цьому і вивчення та надання всезагальне навчання методам управління якістю робітників підрозділів та надати можливість кожному застосовувати їх на практиці для сприяти розвитку управління якістю.

Першочергова роль в системі комплексного управління якістю належить службі маркетингу. Можна навіть сказати, що управління якістю підприємства маркетингу та закінчується ним. Основні напрями управління якістю маркетингу такі:

1. Маркетингові пошук та дослідження ринку.
2. Розробка та освоєння товару.
3. Матеріально-технічне постачання.

1. Розробка та підготовка виробничих процесів.
2. Виробництво продукції.
3. Контроль, проведення випробувань та обстежень.
4. Упаковка, зберігання.
5. Розподіл та розподіл товару.
6. Монтаж та експлуатація.
7. Технічна допомога і обслуговування.
8. Реалізація після використання.

Важливою та взаємозумовленістю заходів, які впливають на якість продукції, можна схематично зобразити у вигляді маркетингової петлі якості (рис. 3.6).

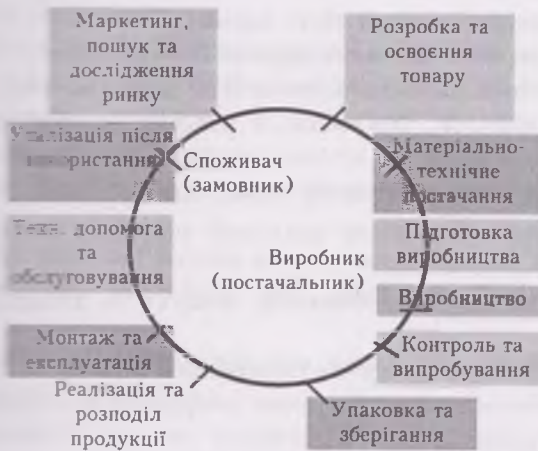


Рис. 3.6. Маркетингова петля якості на промисловому підприємстві

Маркетингова петля якості – це схематична модель взаємозалежних заходів, які впливають на якість продукції на різних етапах її економічного циклу.

Важливою значення та роль маркетингу в забезпеченні якістю за трьома

1. Забезпечення якості до реалізації продукції.
2. Забезпечення якості в процесі реалізації продукції.
3. Забезпечення якості після реалізації продукції.

Важливою служби маркетингу на підприємстві із забезпечення якості промислової продукції забезпечення якості до реалізації продукції передбачають:



- 1) дослідження потреб споживачів;
- 2) розробку пропозицій щодо створення нового виробу;
- 3) визначення рівня вагомості нового товару та показників для нього;
- 4) розробку пропозицій за методами випробувань нового виробу;
- 5) організацію дослідницької експлуатації виробів у споживачів;
- 6) роботу над каталогами, інструкціями з експлуатації, розробку

слуговування;

- 7) участь у розробці і освоєнні продукції;
- 8) розробку сучасних методів контролю за якістю продукції.

## II. Забезпечення якості в процесі реалізації продукції передбачає:

- 1) розробку технічних умов і інструкцій щодо післяпродажного

слуговування;

- 2) підготовку спеціалістів для збуту виробу;
- 3) дотримання термінів поставки виробів споживачеві;
- 4) забезпечення необхідної комплектності кожного виробу;
- 5) розв'язання проблем, пов'язаних з упаковкою, зберіганням та

портуванням виробу;

- 6) технічне обслуговування виробу перед експлуатацією.

## III. Забезпечення якості після реалізації продукції вимагає:

маркетингу:

- 1) врахування та аналізу реклаमाцій, пошуку та ліквідації причин виникнення якості;

- 2) періодичного обстеження умов експлуатації виробу;

- 3) перевірки дотримання споживачем інструкцій та технічних умов

експлуатації виробу;

- 4) організації післяпродажного обслуговування виробів.

З погляду комплексного управління якістю продукції значна роль відіграє служба маркетингу. Завдяки цій службі забезпечується постійна робота з організацією-споживачем, підтримується зворотний зв'язок з метою здійснення авторського нагляду за продукцією. Це передбачає запровадження системи раннього виявлення дефектів, що забезпечує отримання інформації про збої в роботі чи брак виробу, особливо на стадії впровадження у виробництво, коли ще можна зробити необхідні корективи.

Система зворотного зв'язку забезпечує контроль показників якості продукції протягом всього терміну його служби, постійно аналізує ступінь задоволення потреб споживачів щодо якості продукції, враховуючи її надійність та безпеку.

Завданням постачальника є надання послуг післяпродажного обслуговування. Нерідко завданням постачальника щодо постачання продукції повинен бути включений перелік умов, які регулюють взаємовідносини замовника та виробника щодо постачання продукції, яке базується на взаєморозумінні та взаємовигоді.

Взаємовідносини між замовником і Постачальником:

Обидві сторони несуть повну відповідальність за проведення контролю якості продукції зовні один до одного.

Обидві сторони повинні поважати незалежність одної з сторін.

Замовник відповідає за надання достовірної інформації та чітко сформульованих вимог Постачальнику.

Між Замовником і Постачальником повинен бути укладений контракт, який визначає вартість продукції, її вартість, строки постачання та спосіб фізичного надання продукції.

Замовник несе відповідальність за забезпечення якості, яка відповідала б очікуванням Замовника, а також надання в разі необхідності достовірної інформації.

Замовник та Постачальник встановлюють методи оцінки якості товару, а також розробляють механізми, які забезпечуватимуть розв'язання спірних питань.

Замовник та Постачальник при укладанні ділових угод, насамперед, повинні врахувати інтереси споживачів.

Ефективність системи управління якістю продукції визначається її здатністю забезпечувати ступінь задоволення потреб та побажань споживачів.

Одним з найкращих інструментів гарантування якості у сучасному світі є сертифікація продукції. У 60-ті роки в Європі було створено міжнародний комітет з питань сертифікації при Міжнародній організації по стандартизації (ISO), а пізніше підготовлено та підписано угоду про технічні стандарти в рамках Генеральної угоди про тарифи і торгівлю (GATT).

У 1987 році була створена міжнародною федерацією національних організацій із стандартизації (ISO) організація якої входить понад 100 країн-учасниць (серед країн колишнього СРСР у ній представлена тільки Естонія). У 1987 р. нею була розроблена міжнародна інтернаціональних стандартів якості – ISO9000, яка стала базою міжнародної системи управління якістю. Понад 80 країн світу виз-

нали і сприйняли її вимоги як національний стандарт, а сертифікація на відповідність йому стала нормою та обов'язковою умовою ведення бізнесу в країнах Європейської співдружності.

Стандарти ISO побудовані за принципом «матрьошки», тобто послідовно вбудовані до простішої системи якості. Вони все більше застосовуються при укладанні контрактів між фірмами у вигляді моделей для забезпечення якості продукції у постачальника. В 90 випадках із 100 при укладанні контрактів вимагають підтвердження наявності у виробника систем якості щодо ISO 9000.

Комплекс стандартів ISO серії 9000 складається з 7 стандартів. Принцип побудови структури стандартів полягає в органічному поєднанні в тусу обов'язковості та рекомендованості застосування елементів систем, які нормованих вимог щодо моделей забезпечення якості та повної відповідності приємства у виборі технології (методології) внутрішнього управління. Ці заходи ресах забезпечення запропонованих вимог.

Особливості міжнародних стандартів ISO серії 9000:

- 1) застосування до управління якістю продукції системного характеру;
- 2) регламентування вимог за всіма етапами ЖЦТ;
- 3) управління якістю продукції здійснюється за всіма основними напрямками діяльності підприємства методами менеджменту (стратегічний маркетинг, координація; організаційний контроль), окрім деяких (регулювання, мотивація);
- 4) документальне, бажано і кількісне, оформлення конкретних вимог.

На сучасному етапі на ринку Євросоюзу (ЄС) підвищується роль стандартів і стандартизації. Разом з тим, виробнику не обов'язково притримуватися національних стандартів (EN), він має право вибору методів підтвердження якості за директивам. Водночас відповідно до політики ЄС виробник відповідної продукції. В деяких країнах – членах ЄС виробники самі гарантують відповідність своєї продукції обов'язковим вимогам, в інших – з цією метою створюється третя сторона.

В Білій книзі Комісії ЄС із створення внутрішнього ринку і Євросоюзу європейському акті головний акцент тепер зроблено на створенні внутрішнього ринку, базованого на розвитку єдиного однорідного технічного сервісу виробників з країн ЄС, випробувальних та сертифікаційних органів, які повинні забезпечувати конкуренцію, економію ресурсів у рамках ЄС.

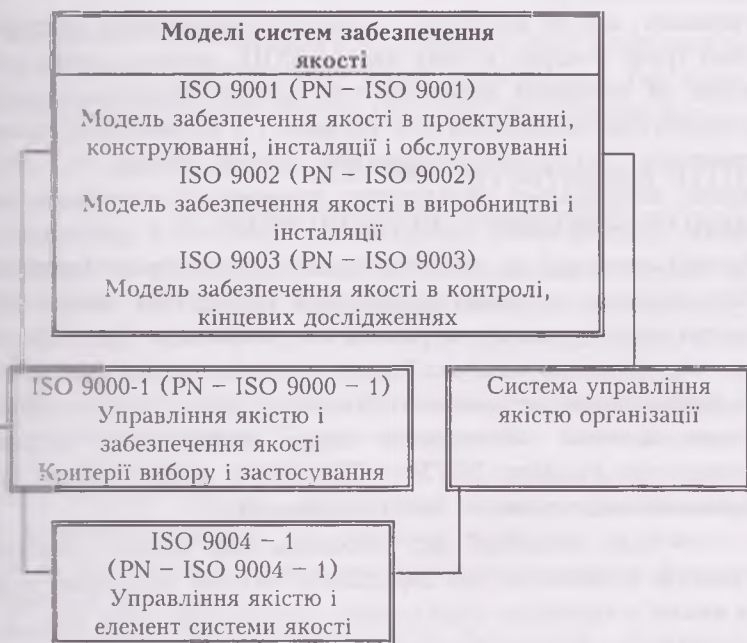


Рис. 5.7. Структура норм ISO серії 9000

Україна не входить до федерації ISO і не визнає міжнародні стандарти ISO серії 9000 за національний стандарт. Однак, як повідомили у Міністерстві України, наявність сертифіката системи ISO серії 9001 свідчить про повноту виробничо-сервісного циклу – від етапу проектування продукції до її поставки, монтажу й обслуговування. Спеціалізований підрозділ суворо перевіряє відповідність стандартам ISO серії 9000, і сертифікат може бути анульований, якщо система якості не лише відповідає належному рівні, але й постійно не поліпшується.

Ці стандарти стали підвалинами для формування сучасних засад управління виробництвом на базі міжнародних стандартів в Україні. Згідно з Законом України "Про захист прав споживачів" та Декретом КМ України "Про впровадження системи сертифікації" в нашій державі запроваджено обов'язкову сертифікацію широкої номенклатури продукції, яка використовується в Україні. Це стосується вимогам державних стандартів щодо безпечності для життя людей, їх майна, а також довкілля. З першого липня 1994 р. в Україні запроваджено реалізацію продукції, котра підлягає обов'язковій сер-

тифікації, але не пройшла її. Сьогодні обов'язковій сертифікації підлягає продукція широкого асортименту: понад 1000 видів продукції, в тому числі і ТПП, зокрема, ручні електроінструменти, машини та переносні верстати; електричний будівельно-монтажний інструмент; технологічне обладнання для харчової і м'ясо-молочної промисловості; тракторів і сільськогосподарських машин; метало – і деревообробне обладнання, зварювальне обладнання; зварювальні матеріали; нафта та газопровідні дукти. Сертифікація продукції проводиться в регіональних органах державної сертифікації продукції та випробувальних лабораторіях (центрах), уповноважених Національною системою сертифікації УкрСЕПРО, наприклад, при Львівському центрі стандартизації, метрології і сертифікації. Для інформування споживачів про сертифікацію продукції згідно з правилами системи вона маркується національним знаком відповідності. Форма, розміри, технічні вимоги до знака, а також правила застосування знака відповідності встановлені Державним стандартом України ДСТУ – 2296 – 93, згідно з яким встановлено зображення національного знака відповідності:

- для продукції, яка відповідає обов'язковим вимогам нормативних документів та вимогам, що передбачені чинним законодавством, актами Кабінету Міністрів України за якими встановлено обов'язкову сертифікацію (див. рис. 5.8 );
- для продукції, яка відповідає усім вимогам нормативних документів, що поширюються на цю продукцію (див.рис. 5.8, а );
- для продукції, яка не підлягає обов'язковій сертифікації, але сертифікована з ініціативи виробника, постачальника чи продавця продукції (добровільна сертифікація), для підвищення її конкурентоспроможності (див. рис. 5.8, б).



а



б

**Рис. 5.8.** Зображення національного знака відповідності: а) при обов'язковій сертифікації; б) при добровільній сертифікації

Знак відповідності наноситься на незмінну частину виробу, тару, пакування, рекламні матеріали. Виробник має право використовувати знак відповідності

для одержання зареєстрованого сертифіката, який видається на певний термін. Не допускається застосування знаку відповідності без одержання права, а також використання знаків, символів, які імітують його.

## 5.5. Обслуговування ТПП у маркетинговій товарній політиці

Завдяки міністерства міжнародної торгівлі та промисловості Японії за останні роки зросло значення міжнародної конкурентної боротьби, де відіграє визначальна роль в успішній діяльності промислових підприємств послуги, як "післяпродажне обслуговування" та "строки поставок". У Франції фірма "Сітроен" проголосила рік Сервісу; потім її прикладу наслідувала фірма "Рено". Керівники компаній "Тексас інструмент" і "Ренк ксерокс" вважають, що вони починають наступ кожний в своїй галузі, щоб створити ефективну мережу послуг, протистояти натиску промислових підприємств Азії. Сукупність послуг, які пов'язані зі збутом та експлуатацією продукції, стає вирішальним фактором конкурентоспроможності фірм в процесі міжнародної боротьби на ринку.

Забезпечення це помітно щодо високотехнологічного обладнання, споживачі вимагають пропозиції конкурентів, виходячи із ціни споживання товару.

За таких умов максимальна ефективність технічного обслуговування є невід'ємною умовою встановлення ділових контактів між покупцем і постачальником.

Класифікація і види послуг промислових підприємств наведені в табл. 5.5

Обслуговування ТПП донедавна ігнорувалось; більш того, воно асоціювалось з аварією, як вихід обладнання з ладу. Проте на сучасному етапі маркетингу, що підвищення якості промислової продукції не веде до зменшення витрат на обслуговування, зокрема, в післяпродажний період. Навпаки, однією з причин зростання діяльності за двома напрямками: забезпечення якості продукції та його післяпродажного обслуговування допомагає на практиці досягти високої якості. Ось чому у промислово розвинених країнах, з одного боку, зростає інтерес до різноманітних форм послуг з боку споживачів, з іншого боку, розвивається ринок послуг. Сукупність всіх послуг, які пропонує промисловим підприємством, ми будемо називати **"змішаним обслуговуванням"**. Різні типи послуг, які входять в склад "змішаного обслуговування" в даний час найновішому розумінні, можна згрупувати в **4 типи** основних напрямків:

1. Інсталяція товарів і послуг.
2. Підтримка до експлуатації.

**Класифікація і види послуг промислових підприємств**

Види послуг	Передпродажні послуги		Післяпродажні послуги		
	організаціям-споживачам	посередникам	організаціям-споживачам		іншим
			гарантійні (безкоштовно)	післягарантійні	
Технічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення технології виробництва і розробка рекомендації щодо її удосконалення завдяки постачанню нового обладнання</li> <li>2. Демонтаж старого обладнання</li> <li>3. Демонстрація обладнання, що пропонується, в роботі</li> <li>4. Надання технічної документації, каталогів обладнання, що випускається, запасних частин.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонстрація обладнання, що пропонується, в роботі (безкоштовно)</li> <li>2. Надання технічної документації, каталогів обладнання, що випускається, запасних частин</li> <li>3. Консультація фахівців про товари, технічне обслуговування (безкоштовно)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Шеф-монтаж і регулювання</li> <li>2. Навчання персоналу</li> <li>3. Контроль правильності експлуатації</li> <li>4. Профілактичне обслуговування і ремонт, у т.ч. капітальний і аварійний</li> <li>5. Забезпечення запчастинами</li> <li>6. Заміна (якщо необхідно) обладнання, що виявилось несприятливим, або на повні модифікації</li> <li>7. Заміна зношених частин обладнання</li> <li>8. Діагностика стану обладнання за допомогою спеціальної апаратури</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планово-попереджувальні і ремонтні</li> <li>2. Аналогічні послуги, що надаються у гарантійний період, але вже з їх оплатою</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання гарантійних послуг</li> <li>2. Надання послуг після гарантійного періоду</li> <li>3. Надання послуг</li> </ol>
Торговельні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання рекламних матеріалів про товари, послуги (безкоштовно)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання рекламних матеріалів про товари, послуги (безкоштовно)</li> <li>2. Надання інформації про товарний ринок і рекомендацій щодо просування на нього товарів і послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доставка придбаного обладнання, запасних частин</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доставка придбаного обладнання, запасних частин</li> </ol>
Фінансові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лізинг</li> <li>2. Надання знижок</li> <li>3. Надання кредиту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продаж на умовах консигнації</li> <li>2. Лізинг</li> <li>3. Надання знижок</li> <li>4. Надання кредиту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лізинг</li> <li>2. Виплата податків на власність (при лізингу)</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продаж на умовах консигнації</li> <li>2. Лізинг</li> <li>3. Виплата податків на власність (при лізингу)</li> </ol>

\*Примітка. Гарантійні послуги є умовно безкоштовними, адже вартість робіт та матеріалів у цей період входить у ціну продажу або в інші (післягарантійні)

2) обслуговування клієнтів.

3) Підтримка в робочому стані обладнання.

**Інтеракція товарів і послуг** спрямована на максимальне задоволення потреб клієнта. Вона орієнтується на врахування повних витрат на використання обладнання, сприяє оптимізації витрат виробництва та складування за весь цикл. Ця складова обслуговування передбачає проведення консультування потенційними споживачами при розробці нових типів обладнання, налагодженні та модернізації обладнання, яке знаходиться в експлуатації, відпо-відно на потреби клієнтів та роботи всього парку обладнання.

**Підтримка до експлуатації ТПП** допомагає клієнту придбати товар, приготувати його до умов експлуатації, запустити його в експлуатацію. Підготовка до експлуатації ТПП охоплює:

- розробку схем фінансування клієнта;
- доставлення, монтаж і запуск обладнання в експлуатацію;
- окремі продаж окремих деталей і допоміжних пристроїв;
- виявлення виявлених дефектів;
- обслуговування вузлів і систем.

**Обслуговування клієнтів** передбачає:

- збирання та розповсюдження економічної інформації;
- розробку та розповсюдження технічної документації, пов'язаної з експлуатацією та ремонтом обладнання;
- розповсюдження технічної документації рекламного характеру та про використання обладнання;
- демонстрацію обладнання і моделювання його роботи;
- виконання розробку кошторису та встановлення термінів виконання індивідуальних замовлення;
- консультування та підготовку персоналу до експлуатації та ремонту об-ладнання;
- розповсюдження технічної документації щодо експлуатації та ремонту

Наприклад, такі послуги, як демонстрація обладнання та навчання споживачів, є актуальні для підприємств, які застосовують останні науково-технічні досягнення. Без навчання користувачі не зможуть повною мірою використати всі функціональні характеристики виробу.

**Підтримка в робочому стані обладнання** передбачає:

- виконання поточних ремонтів;



⇒ проведення капітального ремонту;

⇒ відновлення обладнання або його частин (наприклад, відновлення використаних автомобільних радіаторів);

⇒ надання запасного обладнання за умов відсутності його у клієнта.

Надаючи широке коло послуг щодо обслуговування ТПП, виробник не тільки максимально задовольняє потреби своїх клієнтів, а й має ряд переваг.

Насамперед, "змішане обслуговування" все частіше стає джерелом прибутку і його використання може значно збільшити дохід і рентабельність виробника.

У деяких випадках ці постійні доходи є єдиним джерелом прибутку. Дуже відчутні доходи від застосування "змішаного обслуговування" в таких секторах економіки, як телекомунікація, інформатика, авіація, суднобудування, виробництво зброї; в дещо меншому ступені – в автомобільному виробництві спеціалізованих транспортних засобів.

Один із відповідальних робітників в сфері обслуговування стверджує: "В галузі офісного обладнання ми продаємо сьогодні продукцію за ціною, яка є навіть нижче від витрат виробництва, щоб мати змогу створити систему сервісу. Власне так можна сьогодні отримати прибуток, в той час як декілька років тому ми здійснювали технічне обслуговування, щоб вийти з втрат і виставити ціну, достатню для продажу техніки".

Результати анкетування, яке було проведено в Європі, показують, що доходи від обслуговування ТПП можуть залежати, передовсім, від частоти витрат (від 2 % до 30 % загального обігу). В галузі обчислювальної техніки витрати лише на поточний ремонт становлять 8 – 15 % на рік від витрат на придбання нового обладнання.

По-друге, сервіс допомагає виробникові сформувати стабільний ринок товару. охоплювати нові ринки чи збільшувати частки ринку. Наприклад, обслуговування, яке було проведено в США у 1983 році серед 4800 користувачів побутової, офісної, медичної та виробничої техніки, показало, що надійність та продуктивність є найголовнішими критеріями вибору продукції, а потім одразу враховується ефективність обслуговування.

По-третє, "змішане обслуговування" – це катализатор формування партнерських відносин між клієнтом та постачальником. У багатьох випадках власне сервіс є найкращим шляхом формування системи взаємодії між підприємством і його клієнтами.

Окрім цього, широке застосування "змішаного обслуговування" дає можливість підприємствам успішно конкурувати, створюючи вхідні бар'єри, які перешкоджають проникненню нових конкурентів на ринок. Приклади таких бар'єрів можуть бути такі:

1. Використання схем оплати, які створюють сильну залежність між підприємством і постачальником. Зокрема, оплата в кредит, оренда. Розрізняють три види: лизинг, хайринг, рентинг.

**Лизинг (довгострокова оренда)** – це договір на право користування об'єктом та майном на основі орендних відносин. Детальніше особливості лизингу розглянуті в пункті 6.3. розділу 6.

**Хайринг** – це середньострокова оренда машин і обладнання без передачі прав власності на товар орендарю. Передбачає оренду від одного до 2 – 3 років.

**Рентинг** – короткострокова (від декількох годин до одного року) оренда машин і обладнання без права їх наступного придбання орендарю.

2. Встановлення широкої мережі закладів сервісу, які розташовані за певною відстанню від клієнтів.

3. Укладання контрактів на надання довготривалих постійних послуг.

4. Створення іміджу компетентності у справі надання послуг (різноманітність та якість).

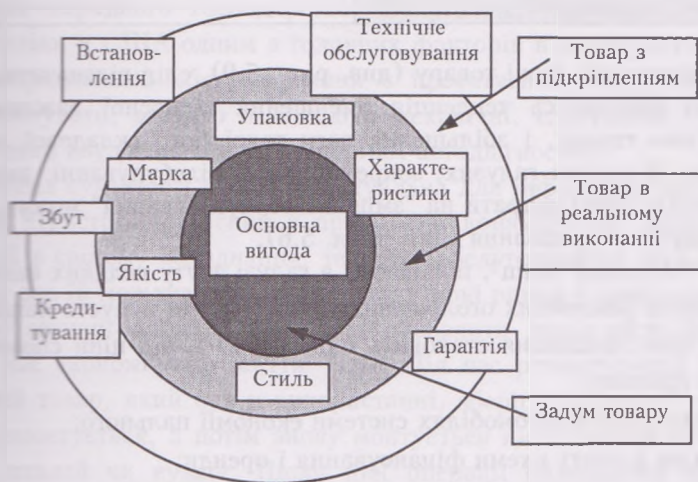


Рис. 5.9. Три рівні товару

**Структура повних витрат на виробництво та експлуатацію об'єкта типу радара протягом 10 років**

Категорія затрат	Питома частка в обсязі
1. НДДКР	7,8
2. Виробництво і монтаж	45,3
3. Продаж і поточний ремонт, в тому числі:	46,9
а) продаж	4,2
б) поточний ремонт	42,7
– з/п ремонтного персоналу	23,4
– запчастини, управління запасами	11,5
– тестування і технічне обладнання	5,3
– транспортування, розвантажувальні роботи	1,6
– технічна документація	0,6
– навчання персоналу, який здійснює поточний ремонт	0,1
– організація поточного ремонту	0,1

Розглядаючи три рівні товару (див. рис. 5.9), слід відзначити, що в часному етапі намітилась тенденція зменшення відносної важливішої ріальної частини товару, і збільшення ваги такої його складової, як підкріпленням. В деяких галузях, зокрема, автомобілебудуванні. галузі, виробництві зброї витрати на "змішане обслуговування" можуть становити 50 % повної вартості придбання (див. табл. 5.6).

Фірма "Мерседес Бенц", працюючи в галузі збуту великих автомобілів, у своїх рекламних оголошеннях запитує: "Ви купуєте мерседес берг?" Адже ціна придбання становить близько 15 % від ціни своєї шини. Фірма пропонує:

- ◆ встановлені в автомобілях системи економії пального;
- ◆ вигідні клієнту схеми фінансування і оренди;
- ◆ послуги з поточного ремонту;
- ◆ систему швидкого постачання запасних частин;

• програми управління парком автомобілів та програми контролю за

• значальні практики з управління економічною діяльністю та з дог-

стратегії "змішаного обслуговування" передбачає прийняття

1. виробка товару;

2. обслуговування;

3. виробка системи управління обслуговуванням ТПП на весь період його

Розробляючи ТПП, слід враховувати всі проблеми, пов'язані з його об-

рис. 5.7.

Враховуючи рівень технічної ефективності виробу з врахуванням "змі-

решення щодо модульного проектування і сумісності, запро-

сумісності особливо актуальна для інформаційного та офісного

новий товар, слід визначити доцільність його реконст-

Розробка товару при підготовці стратегії "змішаного обслуговування"

Ключові рішення	Питання, які слід ставити, приймаючи рішення
1. Визначити рівень технічної ефективності виробу з врахуванням сервісу	1. Який рівень ефективності бажає клієнт (максимальний чи мінімальний рівень)? 2. Як ведуть себе конкуренти і які позиції займають у конкурентній боротьбі? 3. Які побажання щодо розрахункових виробів? 4. Які побажання щодо розрахункових затрат на технічне обслуговування?
2. Рішення щодо модульного проектування і сумісності, запровадження діагностичних систем	1. Які побажання клієнта щодо швидкості заміни поломок обладнання? 2. Який рівень рентабельності сервісу, що включає заміну модуля, порівняно з традиційною системою ремонту на місці? 3. Який інтерес має сумісність з погляду продуктивності? 4. Яка поведінка конкурентів та їх позиції в конкурентній боротьбі?
3. Рішення щодо майбутньої реконструкції (чи відновлення) товару	1. Чи дасть реконструкція високий рівень рентабельності? 2. Які її переваги порівняно з виробництвом нового обладнання?
4. Визначити розрахункову надійність товару	1. Чи приносить аварійний ремонт значний дохід підприємству? 2. Який вплив рівня надійності на вартість виробу? 3. Які побажання клієнта щодо рівня надійності? Який рівень надійності є прийнятним? Який рівень надійності у конкурентів? 4. Чи існує можливість зміни рівня надійності протягом строку служби обладнання? 5. Чи існує можливість пропозиції якісних виробів з високим рівнем прибутковості та привабливими цінами?

Продукція повинна розроблятися з орієнтацією на можливість її відновлення. Але у кожному конкретному випадку питання ремонту та виготовлення нового обладнання розглядається окремо.

Дуже важливо ще на початку розробки товару визначити рівень його надійності, тобто прийнятну для клієнта кількість збоїв у роботі протягом певного часу.

Ця проблема є дуже делікатною і має такі аспекти:

- зростання якості продукції має на меті зменшення кількості збоїв, і є основним ключовим критерієм при придбанні з боку організації споживача;
- післяпродажне обслуговування все більше стає джерелом доходів підприємства ТПП;
- занадто великий рівень надійності може призвести до значного зростання витрат виробництва.

Проблему доцільно вирішувати за двома напрямками: висока надійність забезпечується профілактичним ремонтом, тобто заміна зношених деталей раніше ніж обладнання дає збої. Завдяки профілактичному ремонту підтримується постійний контакт між фірмою і клієнтом, а ремонт стає джерелом постійних доходів.

Другим напрямком розробки стратегії "змішаного обслуговування" є **плановий сервіс**, а саме обсягу і рівня якості обслуговування.

Важливою концепцією товару визначає фактичні умови його експлуатації, а також взаємні системи відносин, які пов'язують підприємство з користувачем: це фактична споживача на самообслуговування чи навпаки, на великі обсяги послуг.

Важливо бути розроблені стандарти обслуговування. Стандартами обслуговування є правила роботи працівників сервісного комплексу. Ці стандарти є обов'язковими для виконання, що гарантує високу якість всіх послуг відповідно до вимог покупців. Стандарти розробляють служби спеціального призначення. Кожний із стандартів починається так: "Споживач бажає..." і далі описується, чого саме він бажає. Далі йде описання завдання, яке необхідно виконати, щоб його задовольнити, а також метод виконання завдання.

Основними критеріями ефективності обслуговування в сфері післяпродажного обслуговування є:

- швидкість швидко відреагувати на прохання про допомогу – це найважливіший критерій ефективності;
  - ефективність виконання замовлень із заміни деталей, а також замовлення складного характеру;
  - швидкість ремонту обладнання;
  - висока компетентність робітників обслуговування.
- У сфері збуту продукції ці критерії дещо інші:
- швидкість і надійність поставок;

- ◆ "наявність" товару на різних стадіях реалізації;
- ◆ "гнучкість" сервісу, тобто вміння виконувати екстраординарні замовлення і витратити мінімальний час на реакцію на подію;
- ◆ "комерційні здібності" агентів фірми, тобто вміння налагодити і тримувати клімат довіри з клієнтами.

Третім напрямом розробки стратегії "змішаного обслуговування" є розроблення механізму управління пропозицією "товар-послуги" протекції послуги ТПП.

Маючи конкретний розроблений товар, чітко визначені цілі та якості послуг, слід продумати механізм управління технічним обслуговуванням загалом протягом всього строку пропозиції. Необхідно приділяти увагу відповідності системи управління в галузі сервісу еволюції поведінки споживача. Окрім цього, необхідно прийняти такі рішення:

1. Рішення щодо економічної задачі послуг (очікуваній рентабельності послуг, прогнозована частка доходів від послуг).

2. Рішення щодо форми оплати послуг (можливі види оплати сприяють виникненню вхідних бар'єрів у цій галузі). Наприклад, оплата ремонту обладнання, яке здається в оренду, або контрактне обслуговування за наперед визначеними цінами.

3. Рішення щодо співпраці з іншими фірмами для зменшення витрат на обслуговування клієнтів та максимального задоволення їх потреб.

Діяльність в сфері "змішаного сервісу" дає численні приклади, що здійснюється для надання повного чи часткового технічного обслуговування обладнання, яке збувається різними підприємствами. Наприклад, в авіаційній промисловості 5 незалежних французьких компаній об'єдналися в організацію післяпродажного обслуговування, що обслуговує авіаційну техніку. Таке об'єднання дає можливість:

- економити час і гроші;
- мінімізувати витрати, які викликані регулюванням окремих частин;
- підняти престиж "змішаного обслуговування".

З іншого боку, така співпраця вимагає значного обмеження з боку виробників авіаційної техніки. Виробник повинен мати постійні запаси всього обладнання, технічні характеристики якого сумісні з характеристиками іншого обладнання.

4. Рішення щодо організації сервісу.

Зв'язки можуть надаватися:

- з боку фірми-виробника;
- спеціальними сервісними фірмами за домовленістю із фірмою-виробником;
- дилерами (дилерами), які продають цей товар;
- працівниками фірми-покупця, які пройшли спеціальну підготовку і працюють за керівництвом працівників фірми-продавця (виробника товару);
- з боку сервісу консорціуму підприємств – постачальників окремих видів складної техніки (так обслуговують, наприклад, пароплавне обладнання), яке має багато різновидів і відрізняється великою складністю).

Саме гасло сервісу: "Дати клієнту якомога більше!", оскільки сам початок взаємодії із покупцем, а повне задоволення потреб можливе за умов налагодженого сервісу. Сучасні методи зв'язку з клієнтом, а саме комп'ютеризація та телекомунікаційний зв'язок виводять зв'язок на більш високий та оперативний рівень.

## Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань

1. Як формується товарний асортимент на промисловому підприємстві?
2. Охарактеризуйте основні етапи економічного життя ТПП.
3. Як враховується інтегральний показник конкурентоспроможності?
4. Як належить до економічних параметрів і як вони враховуються при визначенні конкурентоспроможності ТПП?
5. У чому полягають особливості маркетингу високотехнічних товарів?
6. Як такі організаційні показники конкурентоспроможності ТПП? Наведіть приклади.
7. Як вибирають набір порівняльних параметрів при визначенні конкурентоспроможності ТПП?
8. Назвіть ключові фактори успіху товару-новинки за Купером. Відповідь обґрунтуйте.
9. Як ви знаєте про систему СОНТ?
10. Як ви знаєте організаційні форми розробки нових товарів на промислових підприємствах?



---

11. Що таке маркетингова петля якості?

12. Поясніть термін "змішане обслуговування". Наведіть приклади.

13. Оцініть твердження: "Сервісне обслуговування – це категорія обслуговування новлення партнерських відносин між промисловою фірмою та організмом споживачем". Відповідь аргументуйте.

14. Розробка стратегії "змішаного обслуговування" починається з:

а) розробки товару;

б) виходу на ринок;

в) співпраці з організацією-споживачем.

Виберіть одну із наведених альтернатив. Відповідь аргументуйте.

15. Що ви знаєте про сертифікацію товарів як засіб управління якістю продукції?

# Цінова політика у промисловому маркетингу

## 6.1. Роль цінового фактора у стратегії промислового підприємства

Ціна, що визначає співвідношення пропозиції і попиту, є основним пред-метом інтересу економістів. Вона не є домінуючим фактором у діяльності ме-та-маркетингу. Ще донедавна рішення щодо цін приймалися в межах маркетингових аспектів, тобто ціни визначались, виходячи з витрат та рен-дитабельності. Сьогодні швидке зростання цін на енергоносії, світові інфляційні процеси, зменшення конкуренції, зниження купівельної спроможності, консью-мерський скепсис знову привертють увагу з боку підприємців до питань ціноутворення.

У діяльності підприємства ціна відіграє подвійне значення. З одного боку, це інструмент стимулювання попиту на товар, з іншого – важливим фак-тором отримання необхідних прибутків. Стратегічні рішення щодо ціноут-ворення повинні орієнтуватись та бути узгодженими із стратегічними підходами маркетингового комплексу маркетингу: товарної, збутової та комуніка-ційної політики. Досконало розроблені останні складові, доповнені ефективними рішеннями в галузі ціноутворення, завжди принесуть успіх підприємству. Ефективне ціноутворення ніколи не може компенсувати недоліків, до-сліджень та розробці інших складових маркетингу.

Стратегічні цінові рішення повинні бути узгоджені із цілями та стратегією підприємства, іншими складовими стратегії маркетингу, спроможністю споживачів та рішеннями щодо позиціонування то-вару, витрати виробництва, ціни на товари конкурентів та рівень витрат на рекламу. Прийняття стратегічних та тактичних цінових рішень зоб-ов'язує підприємство.

У разі угоди організацій-споживачів ціна є лише одним із декількох мож-ливих об'єктів переговорів між організацією-продавцем і організацією-покуп-цем. Ціна може відігравати при цьому ціновий фактор, залежить від бага-тьох факторів, зокрема, категорії організації-споживача, його сили та впливо-вості, категорії закупівлі товару, категорії ТПП тощо.

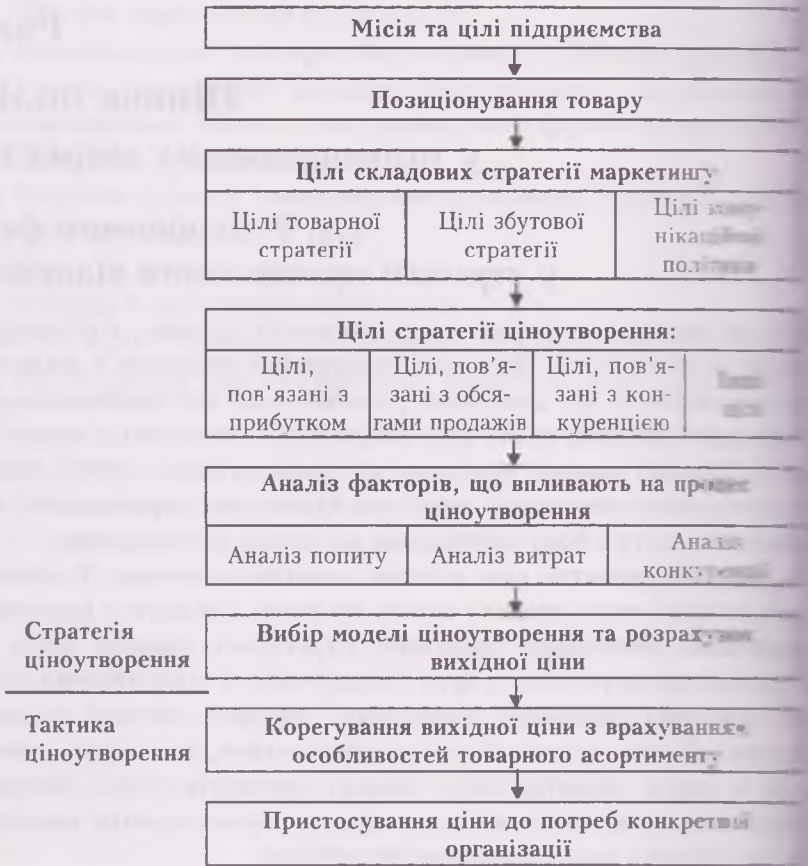


Рис. 6.1. Процес прийняття стратегічних і тактичних цін

У розділі I детально розглядалась класифікація організацій. Узагальнено їх можна розділити на три основні категорії:

**1. Виробничі підприємства.**

Придбані ними товари можуть належати до категорії:

а) ТПП “Матеріали і деталі”, які стають частиною кінцевого процесу виробництва приєднуються чи споживаються. Вартість переноситься відразу на вартість кінцевої продукції. У структурі витрати на придбання цих товарів належать до змінних витрат. Вони на одиницю виготовленої продукції є постійною величиною і впливають на вартість готової продукції;

“Капітальне майно”, які використовуються в процесі виробництва створюють вартість на готову продукцію у вигляді амортизаційних витрат належать до умовно-постійних витрат. Питомі витрати на виготовленої продукції змінюються зі зміною обсягів виробництва та витрат, що відкриває можливість гнучкості організації щодо цінової політики. Витрати на товар цієї категорії опосередковано впливають на вартість готової продукції;

“Допоміжні матеріали та послуги”, які не входять до складу готової продукції, поступово зношуються та використовуються в процесі виробництва для збільшення роботи підприємства. Витрати на товар цієї категорії опосередковано не впливають на вартість готового виробу.

**Торговельні посередники.**

Підприємства гуртової та роздрібною торгівлі купують товари: оптові перепродажу з порівняно незначними переробкою, сортуванням, фасуванням та інше без них. Вартість закупленої продукції безпосередньо впливає на ціну продажу цієї продукції і тому є дуже важливою; для забезпечення торговельної діяльності, зокрема, устаткування, транспортні послуги, ділові послуги, допоміжні матеріали. Вартість придбаного товару опосередковано впливає на ціну продажу продукції і тому ці товари є менш еластичним.

**Урядові та неприбуткові організації.**

Від двох попередніх категорій, урядові неприбуткові організації мають інші цілі. Для них важливим є не окремі розгляди складових ціни, а загальна вартість товару чи послуги. Якщо проект є суспільно важливим, то питання ціни відступає на другий план. Вартість урядових та неприбуткових організацій при прийнятті бюджетом затвердженом для них щорічним бюджетом. Їх можливості залежать від розміру бюджету, аніж від таких економічних показників, як рентабельність. Тому багато урядових організацій, що знаходяться під громадським контролем, у процесі придбання керуються саме цією ціллю. Це не характерно для комерційних підприємств, до яких належать представники перших двох категорій.

В усіх трьох сегментах придбання ініціюється організацією-покупцем, яка має певні індивідуальні вимоги. Неважко визначити перелік маркетингових факторів, які впливають на поведінку організацій-споживачів. Ці фактори розглядаються у розділі 2.

Описані вище три категорії організацій-покупців можна впливовістю та можливістю тиску на покупця. Зокрема, до кількох факторів, що визначають силу та впливовість організації-покупця:

- 1) розмір організації (порівняно із загальним розміром ринку);
- 2) обсяг закупівель у минулому;
- 3) розмір очікуваних замовлень;
- 4) фінансові можливості;
- 5) залежність від продавця тощо.

Після оцінки ринкової сили покупця за перерахованими факторами, використовуючи просту шкалу: сильний-слабкий), кожному з них присвоюють ваговий коефіцієнт. Підсумуємо добутки цих коефіцієнтів на бал, врахувавши всіма факторами і отримаємо загальну оцінку сили та впливовості організації-покупця. Для спрощення вона може бути виражена як "слабка", "сильна". Чим слабший покупець, тим легше диктувати йому умови організації-продавця.

У табл. 6.1. наводиться характеристика купівельних ситуацій у маркетинговому маркетингу.

Покупці ТПП розрізняють капітальні вкладення та виробничі витрати. Капітальні вкладення поділяються на витрати на придбання виробничого обладнання. До придбання нерухомості залучається керівництва. Термін експлуатації нерухомого майна та виробничого обладнання є досить довгим. А це означає, що у цьому випадку необхідно врахувати не тільки ціну продажу товару, але і ціну його експлуатації.

До здійснення виробничих витрат залучення вищого керівництва є в'язковим. Це необхідно лише тоді, коли загальна сума витрат є великою, товари купуються вперше або вони є дуже важливими для виробничого процесу. Вище керівництво може бути залучене до переговорів у період, коли відбуваються інфляційними процесами, коли покупці зацікавлені у довготривалому співробітництві, а продавці негативно ставляться до подібних ситуацій.

Аналізуючи табл. 6.1, відзначимо, що організації-покупці є чутливими до зміни ціни на продукцію, яку вони споживають, приєднують чи виробляють у процесі виробництва, якщо це призводить до зміни ціни їх кінцевої продукції, і, отже, впливає на поведінку покупців. Чутливість покупців до зміни ціни підвищується, якщо подібних змін не відзначається у їх конкурентів.

Покупці менш чутливі до зміни ціни на товари, якщо вони є не основними витратами, що не викличуть безпосередньої зміни у ціні кінцевої продукції. Натомість витрати на досконаліше обладнання частіше сприяють зменшенню ціни одиниці продукту.

Таблиця 6.1

Характеристика купівельних ситуацій у промисловому маркетингу

Типи ТПП за функціональними особливостями	Види ТПП						
	Капітальне майно		Сировина		Виробничі ресурси		
	Нерухо- мість	Вироб- ниче облад- нання	Земельні багатст- ва	Продукти с/г	Мате- ріальні компо- ненти	Комп- лектую- чі ви- роби	Допоміжні матеріали та пос- луги
Новий товар	33(b)	33(b)	Б3(а)	Б3(а)	Б3(а)	Б3(b)	33(b)
Новий канал	Н(b)	Н(b)	33(а)	33(а)	33(а)	33(b)	33(b)
Новий об'єкт	Н(b)	Н(b)	Н(а)	Н(а)	Н(а)	33(b)	33(b)
Новий канал	Н(b)	Н(а)	33(а)	33(а)	33(а)	33(b)	33(а)
Новий об'єкт	Н(b)	Н(а)	Н(а)	33(а)	33(а)	33(b)	33(а)
Новий об'єкт	Н(b)	Н(а)	Н(а)	Н(а)	33(а)	33(b)	33(а)
Новий об'єкт	33 b/c	33 b/c	33 c	Б3 b/c	Б3 b/c	Б3 b	Б3 a/b
Новий об'єкт	Н b/c	Н b/c	Н c	33 b/c	33(а)	33 b/c	33 a
Новий об'єкт	Н b/c	Н b/c	Н c	Н b/c	Н(а)	Н b/c	Н a/b

33 – витрати нового товару; а – постійні питомі витрати на одиницю продукції;  
 Б3 – витрати на закупівля зі бюджету; б – змінні питомі витрати на одиницю продукції;  
 Н – витрати на закупівля без бюджету; с – новий (несанкціонований) бюджет.

Специфічні ж, які належать до категорії урядових організацій, не реагують на зміни у цінах, доки вони є меншими за встановлені бюджетом норми.

На ринку державних та неприбуткових організацій слід розрізняти постійний бюджет (у цьому випадку витрати на придбання ТПП розглядаються як змінні питомі витрати на одиницю продукції) та новий (несанкціонований) бюджет.

Комбінація трьох рівнів складності прийняття рішень про закупівлю ТП та трьох видів оцінки з боку покупця дає змогу скласти матрицю, що відображає тиме важливість фактора ціни у веденні переговорів, що відображено у табл. 6.2.

Як видно з табл. 6.2., важливість цінового фактора збільшується із зростанням складності купівельних ситуацій та навпаки. Ціновий фактор важливий також у випадках, коли він пов'язаний з постійними питомими витратами.

Таблиця 6

**Важливість цінового фактора у веденні переговорів між продавцем та покупцем на ринку ТПП**

Складність рішень про придбання	Природа залучених коштів		
	Постійні питомі витрати на одиницю продукції	Змінні питомі витрати на одиницю продукції	Новий (несанкціонований) бюджет
Купівля нових товарів	Дуже велика	Велика	Дуже велика
Повторна купівля зі змінами	Середня	Середня / мала	Середня / велика
Повторна купівля без змін	Мала	Дуже мала	Середня

Заключним кроком у визначенні важливості цінового фактора є зіставлення результатів табл. 6.1 і 6.2. Продавець повинен враховувати ставлення до ціни покупця та рівень його впливовості (можливості тиску). Чим впливовішою є організація-покупець, тим легше йому диктувати свої умови. І, навпаки, чим слабший покупець, тим легше йому диктувати свої умови. Краще розібратися у цьому нам допоможе приклад.

Згідно з табл. 6.2 купівля нерухомості таким підприємством, як Львівська кондитерська фабрика “Світоч”, що є потужним та впливовим покупцем для більшості постачальників, належить до купівлі середнього рівня складності. Вартість нерухомого майна опосередковано впливає на ціну кінцевого продукту фабрики – кондитерських виробів.

Подивившись тепер на табл. 6.2, бачимо, що повторній закупівлі зі змінами та непрямим витратам відповідає “середня/мала” важливість цінового фактора. Якщо точніше, то для Львівської кондитерської фабрики важливішим при купівлі нерухомості буде не ціна, а інші характеристики пропонованого товару.

виробника, що зестимуться фабрикою з постачальниками, не будуть зосереджені на основній характеристиці товару.

Важливо поведінку меншого (слабшого щодо продавця) покупця у цій ситуації. У табл. 6.1. йому відповідатиме “купівля нового товару”. А з цього випливає “велика” важливість для цього цінового фактора. Так важливо врахувати усі інші купівельні ситуації та визначити рівень важливості цінового фактора як для покупців, так і для продавців.

Табл. 6.2. показує, що важливість цінового фактора для покупців при купівлі змінюється зі змінами чи без них (з табл. 6.1.) не є великою. Ціна є дуже важливою для малих та середніх підприємств та відповідає середньому рівню важливості для великих компаній при купівлі виробничого обладнання. Ціновий фактор дуже важливий для урядових організацій, що сприймаються на рівні з великими компаніями щодо продавців, та середньої важливості для впливових державних організацій.

Для посередників вартість закупівлі товару для перепродажу у будь-якому випадку є дуже важливим фактором, оскільки вона безпосередньо впливає на ціну продажу цього товару. Якщо ж збільшення ціни характерне не для державних підприємств, а для всіх посередників, важливість цінового фактора зменшується.

Ціна на ринку ТПП нерідко ціна виступає як найвпливовіший у збуті товару. У інших випадках вона є лише одним з цілого ряду факторів, а інколи взагалі не впливає. Роль цінового фактора визначається промисловим оточенням підприємства зв'язками між покупцями та продавцями як перших, так і других.

Важливо зробити кілька висновків щодо важливості цінового фактора, що будуть корисними при прийнятті рішення щодо ціноутворення на ТПП.

Важливість цінового фактора на ринку ТПП зростає у таких випадках:

1. Товар купується вперше (закупівля товару для вирішення нових завдань).
2. Компанія змушена збільшити ціну кінцевої продукції (повторна закупівля виступає).

3. Зменшення ціни на конкурентний товар.

4. Вартість товару належить до змінних витрат у собівартості готової продукції та безпосередньо впливає на формування ціни на неї.

5. Товар продається урядовим організаціям, що обмежені у коштах затвердженими бюджетними асигнуваннями.

Важливість цінового фактора на ринку ТПП зменшується, якщо:

1. Товар купується на постійній основі (повторна закупівля без змін).

2. Продавець володіє високою репутацією, а припинення постачання його продукції може створити труднощі для покупця.



3. Вартість товарів належить до умовно-постійних витрат з собівартості готової продукції та опосередковано впливає на формування ціни на ринку.

4. Вартість товару є неістотною порівняно із загальною вартістю витрат на закупівель.

5. На ринку урядових організацій, якщо ціна коливається у межах встановлених нормами бюджетного забезпечення.

## 6.2. Особливості ціноутворення на ринку

Встановлення ціни на будь-який товар зазвичай відбувається за допомогою трьох моделей ціноутворення. За першою моделлю керівництво підприємства керується внутрішніми орієнтирами, що базуються на собівартості продукції та зведені до стандартному рівні прибутку. Метод “витрати плюс” досить простий, але має певні недоліком є нехтування станом на ринку конкурентів та покупців. Дещо ускладнена версія цього підходу “цільове ціноутворення на основі врахування вкладених коштів” була розроблена компанією General Motors у 1930-х роках. Хоча вона й враховує коливання у бізнесовому циклі та вартість матеріалів, залучених до виробництва, цей метод ґрунтується не на ринкових, а на внутрішньоорганізаційних факторах.

Модель ціноутворення, що базується на собівартості продукції, має багато переваг. Цей підхід легко пояснити, зрозуміти та передбачити. Однак, на ринку, що особливо цінується споживачем. Проте, з іншого боку, цей метод ціноутворення не враховує:

- стан ринку;
- надлишки виробничих потужностей;
- ціни конкурентів;
- можливість появи товару-замінника;
- диференціювання товарів;
- фази життєвого циклу товару;
- рівень розширення ринку;
- зміни рівня цін на ринку;
- частки ринку, яку займає компанія;
- можливості споживачів;
- очікування споживачів;
- реакцію конкурентів на зміну цін компанії.

Усі ці фактори необхідно враховувати, приймаючи рішення про ціноутворення.

За такою думкою, доцільним є застосування собівартості як бази у ціноутворенні, у комбінації з іншими факторами. Найпростішим методом є використання цінової межі, що визначається витратами на виробництво.

Цінові межі застосовуються вже давно. Хоча цей метод є досить простим, його використання може призвести до втрати частки на слабкому чи незрозумілому ринку, а використання можливостей на розвинутому ринках, оскільки цей метод обмежує активності компанії у розвитку нових технологій.

Іншим є метод модифікації цільової цінової межі відповідно до ринкової ситуації. Оскільки ринкове становище визначається ринковою часткою, то цінові межі у визначенні цінової межі повинні орієнтуватись саме на частку, яку компанія має на ринку. Невелика ринкова частка вимагає нижчого рівня цінової межі, а велика дає змогу збільшити цю межу. Оскільки цінова межа дуже залежить від ринкової частки, то можна спробувати встановити між ними певну залежність, використавши, скажімо, кореляційно-регресійний аналіз, та узгодити свою політику з його результатами.

Цінова межа залежить і від розміщення товару на кривій життєвого циклу. На стадії зростання цінова межа повинна бути достатньо високою, щоб компенсувати окупність витрачених на розробку коштів. Цінова межа на основі витрат капіталу може бути ефективно використана ціновим лідером галузі у період постійного зростання необхідної кількості інвестицій. Межа на основі витрат може включати суму необхідних капітальних вкладень, процент за позичковими коштами та певну компенсаційну суму на випадок невдачі.

Для галузей, що повільно розвиваються, цінова межа може бути використана і навпаки. Встановлення верхньої цінової межі не сприятиме входженню на ринок нових конкурентів. У цьому випадку для визначення цінової межі можна застосувати структуру витрат компаній, що ймовірно зацікавлені у виході з своєї діяльності на цей ринок.

Другою моделлю є орієнтація на ціни конкурентів. Ця стратегія ґрунтується на подібності ринків, товару, позиції на ринку та структури витрат компанії та її конкурентів. Дещо ускладнена версія цього підходу передбачає визначення певної різниці у вартісному чи відсотковому вигляді між ціною компанії та конкурентів. Наприклад, керівництво вирішує встановити ціни нижче ціни лідера, зважаючи на його репутацію. Проте цей підхід не дає змоги компанії набутися певної товарної переваги.

Ще що робити, якщо компанія не є лідером на ринку, а змушена конкурувати з цінами, запропонованими виробником, що оперує меншими витратами, чи якій компанії загрожує товар-замінник?



Вартість товару переважає його ціну і співвідношення між цими величинами є важливим для споживача серед подібних товарів, він здійснює купівлю. Вартість досить проста, проте не так легко втілити її у життя, зокрема визначити та виміряти або споживчу вартість товару з погляду споживача.

На рівні ТПП споживча вартість товару може визначатись функціональною корисністю (технічна користь, яка важлива для інженерного персоналу), особистою корисністю (надійність та довговічність, що важливо для операційного керівництва) та фінансова корисність (фактори, важливі для торговельних агентів та контролюючого персоналу). Корисність може мати і особисті аспекти, наприклад, особисте задоволення від добре виконаної роботи тощо.

Відмінність ж споживачем ціни товару дещо відрізняється. Ціна може мати декілька складові: продажну ціну, вартість транспортування, експлуатації. Споживач до ціни може включати і такі менш очевидні складові, як рівень ризику через брак, несвочасну поставку, модифікацію товару з огляду отримання старих зразків.

У деяких випадках організація-покупець несе значні транзакційні витрати на операції, наприклад, коли організація-продавець знаходиться в іншій країні. Аналогічно у покупця можуть бути значні витрати переходу від постачальника в умовах, коли його технічні вимоги були сформульовані на конкретного виробника. Ось основні види витрат переходу:

- витрати на модифікацію ТПП для їх адаптації до продукції нового постачальника;
- витрати у технології використання чи споживання ТПП;
- витрати на навчання та перепідготовку персоналу;
- витрати на нове обладнання, що необхідне для використання нового постачальника;
- витрати на реорганізацію та психологічні проблеми, пов'язані зі змінами.

Важливою вартість для організації-покупця вища за ціну продавця.

Важливо те, що корисність є значно складнішим та важковловимішим поняттям, ніж менеджери з маркетингу зазвичай уявляють, а вартість для покупця – це значно більше, ніж просто ціна, запропонована продавцем. Процес прийняття рішення про закупівлю є надзвичайно складним процесом, а ціна є лише одним з факторів.

Менеджер з маркетингу повинен знайти найвищу можливу ціну, за якою покупець готовий заплатити за цей товар. Цю ціну визначає співвідношення між корисністю і вартістю.

Для визначення найвищої можливої ціни продажу менеджер повинен зрозуміти, як покупець усвідомлює корисність та вартість товару, як він сприймає його ціну. Необхідно враховувати, що витрати на маркетинг важливими для організації-покупця. Покупця хвилює лише ціна, а не вартість його виготовлення.

Метод, орієнтований на споживача, називають вартісним. За цим методом розглядається корисність та вартість досліджуваної продукції конкурентів. Важливість вартісного ціноутворення стає очевидною на такому прикладі.

В липні 1954 р. відома корпорація "Дю Пон" запропонувала Alathon 25, нову поліетиленову гуму, що використовувалась у водопровідних трубах. Досі усі поліетиленові труби виготовлялися з низькоякісної гуми, виготовлені з Alathon 25, зовні нічим не відрізнялися від звичайної низькоякісної гуми, вони були довговічнішими та стійкішими до тиску.

Вихід на ринок Alathon 25 супроводжувався потужною маркетинговою програмою, завданням якої було переконати виробників труб у перевагах. Попит на Alathon 25 різко зріс, незважаючи на те, що гуртова ціна виготовлених з цього матеріалу, становила від \$9.50 до \$13 за фут, а ціна на низькоякісній гумі – від \$5 до \$7 за фут. Як видно, ціна труб з Alathon 25 порівняно перевищувала ціну труб з іншого матеріалу у 1.9 раза.

Що викликало подібний успіх труб на ринку? Зазвичай труби закладаються під землю. І, очевидно, що у випадку їх пошкодження необхідні роботи з пошуку місць протікання та викопування, що вимагає великих затрат як часу, так і грошових коштів. Велика корисність труб з Alathon 25 полягає в тому, що вони є частиною складної системи водопостачання.

З огляду на вищесказане можна зробити простий висновок: коли визначати ціну на ТПП слід на основі корисності його кінцевого використання.

Звичайно, цей підхід вимагає від менеджера з маркетингу глибокого розуміння потреб споживача.

Вартісне ціноутворення вимагає виконання таких етапів:

1. Аналізу сфер застосування ТПП.
2. Оцінки складових корисності товару.
3. Оцінки складових вартості товару.
4. Аналізу співвідношення "вартість-корисність".

Перший етап є найважливішим, хоча і найважчим у практичному здійсненні при дотриманні можливого використання ТПП. Завданням маркетингової політики є визначення усіх можливих сфер кінцевого застосування товару. Якщо товар є сировиною, він може стати частиною кінцевого продукту або використовуватися у процесі виготовлення цього продукту. Деякі товари можуть бути частиною іншої продукції (системи), як зокрема, поліетиленові труби становлять частину складної системи водопостачання.

Вартість товару набуває більшого сенсу при детальнішому його розгляді. На другому етапі ціноутворення продукт розглядається як набір технічних характеристик, а також комплекс сервісних послуг та інших "м'яких" характеристик. Для початку розглянемо технічні характеристики ТПП.

Найкращою оцінкою конкуруючих товарів є графічне зображення його характеристик. Найскладнішим у цьому процесі є вибір характеристик оцінки товару. Для графічного аналізу необхідні дві властивості, які б якнайкраще характеризували цей вид продукції. Для оцінки електродвигунів найвагомішими характеристиками є потужність, що визначається у кінських силах, та крутний момент. Для порівняння аналізованих товарів буде відповідати одна точка графіка (рис. 6.2).

Цей метод має ряд переваг: по-перше, він дає змогу точно визначити та порівняти основні характеристики аналізованих товарів. По-друге, він є наочним і досить легким у сприйнятті. І, по-третє, що особливо важливо, дає можливість виробити точно визначену політику, що базуватиметься на порівняльній оцінці характеристик.

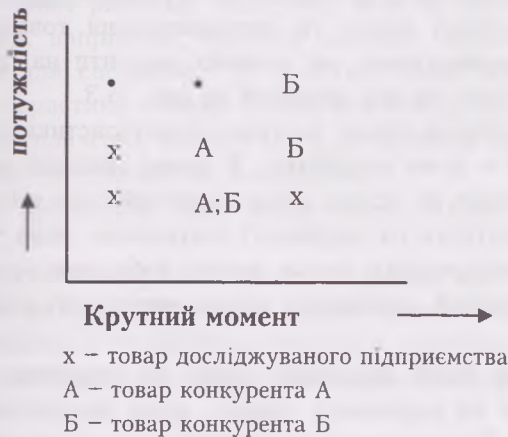
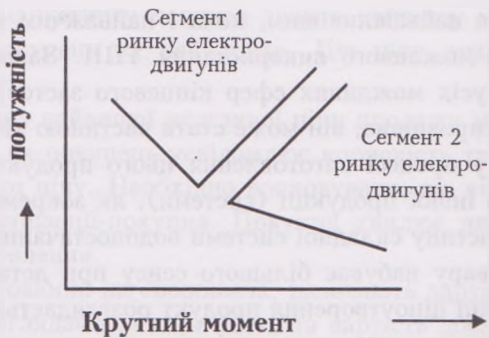


Рис. 6.2. Позиціонування електродвигунів



**Рис. 6.3.** Сегментація ринку електродвигунів

Як видно з рис. 6.2, товар зазвичай з'являється не у якійсь конкретній точці. Координати цих точок відповідають певним технічним стандартам чи традиціям, що склалися історично.

Так, наприклад, потужність двигунів повинна відповідати певним стандартам, наприклад 10-ти, а не 8.273 кінської сили; друкарські преси повинні відповідати певним стандартам дартам розмірності паперових аркушів тощо.

Це значно полегшує аналіз такого графіка. На рис. 6.3 зображено дев'ять можливих точок, що відповідають певним товарам, сім з яких функціонують на ринку. Інколи необхідно знехтувати встановленими стандартами ціями, але це трапляється дуже рідко.

Графічне зображення є потужним інструментом при використанні цього методу сегментації ринку та позиціонування товару. Повернувшись до прикладу з електродвигунами, ми можемо виділити на графіку певні сегменти, що матимуть вигляд, подібний до рис. 6.3.

Досі ми розглядали тільки технічні характеристики конкурентів, які на ринку ТПП є дуже подібними. У цьому випадку компанії можуть позиціонувати свій товар на основі рівня сервісного обслуговування. Одна компанія може наголошувати на надійності постачання, інша – на якості технічної допомоги. Ці характеристики також можна зобразити графічно. Крім того, на основі вивчення потреб споживача може визначити ключові характеристики товарів.

Зосередження уваги виробника лише на технічних характеристиках на рівні сервісу, а не на корисності товару, може призвести до значних технічних труднощів. Незважаючи на твердження спеціалістів, що споживачі шукають лише користь, більшість торговельних агентів та значна частина

маркетингу наголошують на технічних характеристиках, а не на корисності. Поведінка споживача характеризується простою фразою: "Організм не потребує свердла певного діаметра, потребує не самі свердла, а можливість отворів такого діаметра".

Вартість для покупця вимірюється не міцністю свердла, а кількістю свердел, які можна просвердлити до його заміни. Проте багато торговельних підприємств наголошують саме на якості металу, з якого виготовлене свердло, а не на корисності, що виражається кількістю просвердених отворів.

Для шлюбіння можливим труднощам компанія повинна проводити маркетингу на базі задоволення потреб споживача, а не технічних характеристик товару чи сервісних послуг.

На третьому етапі вартісного ціноутворення необхідно оцінити складові частини вартості.

Вартість – це значно більше аніж просто ціна, яку покупцеві треба сплатити за товар. Для розрахунку вартості до ціни придбання необхідно додати й інші витрати, пов'язані з транспортуванням, монтуванням, ремонтом, енергоспоживанням продукції тощо. Використовуючи так звану **ціну споживання**, виробник повинен проаналізувати усі витрати, пов'язані з експлуатацією товару протягом його життєвого циклу.

Важливим вартісний аналіз вимагає врахування найдрібніших деталей. Якщо компанія несе неспіх товару на ринку чи зупинка виробничого процесу становить велику загрозу для покупця, то він буде згоден заплатити більшу ціну за товар, щоб уникнути таким ризикам, аніж той, який не відчуває подібної загрози. Такі компанії, наприклад, надають перевагу дорожчим та якіснішим товарам, хоча для споживачів їх продукції дуже важливими є високі технічні характеристики товару. Неякісний товар призводить не тільки до великих витрат споживачем сплачених коштів, але й до недовіри або повного розриву відносин між компанією та споживачем її продукції.

На четвертому етапі формування ціни на ТПП аналізується "вартість життя".

При купівлі покупець завжди порівнює вартість товару з його корисністю. Це варто робити і виробнику, розробляючи товар. Найпростішим методом такого аналізу є порівняння фізичних властивостей товару з його вартістю, враховуючи сервісних послуг та інших факторів, що формують вартість.

У різних галузях можна визначити характерний для них коефіцієнт вартості життя та технічних характеристик. Так, наприклад, основною



технічною характеристикою на ринку бульдозерів є потужність, вимірюється в МВт. Отже, коефіцієнт співвідношення буде вимірюватися в МВт на МВт.

Для подібного аналізу можна використати графічний метод, відкладаючи на одній осі одну з технічних характеристик, а на іншій – рівень ціни. Такі графіки можуть бути побудовані будь-яка з товарних ліній. Метод побудови графіків співвідношення ціни і технічних характеристик широко використовується в маркетинговій промисловості для відображення розвитку галузі з часом.

Теоретично можна побудувати тривимірні (або навіть більшість) графіки, які б відображали співвідношення кількох технічних характеристик і ціни. Але оскільки багатовимірні графіки візуально проаналізувати досить складно, задля зручності доцільно вибирати для аналізу одну найважливішу технічну характеристику товару.

Проте технічні характеристики здебільшого не характеризують цінності товару. Покупці бульдозерів, наприклад, вимагають від них не стільки потужності, а здатності пересувати певну кількість ґрунту за певний проміжок часу. Отже, на одній з осей можна відкладати не потужність, а кількість ґрунту у м<sup>3</sup> за годину.

Отже, замість протиставлення ціни технічних характеристик, маркетингу повинні проаналізувати кінцеве призначення товару та розглянути ціну у поєднанні з вартістю та корисністю. Вивчення вартості та корисності складної системи вимагає високого рівня творчості та ретельних досліджень. Крім того, менеджери з маркетингу повинні вивчати купівельну поведінку організації-споживачів та їх сприйняття продукції компанії.

Необхідно також враховувати витрати, які покупець понесе при використанні купівлею. Так, наприклад, якщо у загальній виробничій системі витрати на певній частині є критично великою, то, розглядаючи корисність цієї частини, необхідно враховувати і можливі втрати від зупинки цієї частини. Проте різні організації оцінюють подібні витрати по-різному, тому той самий товар використовують у різних системах. Отже, й сприйняття цінності з погляду вартості та корисності буде різнитися.

Усвідомлення важливості аналізу “вартість – корисність” вимагає переліку правил користування підходом до ціноутворення, орієнтованим на споживача. Цей підхід вимагає розуміння того, що:

- 1) споживач вибирає товар, порівнюючи його вартість та корисність;
- 2) корисність містить набагато більше ніж просто технічні характеристики товару. (У деяких галузях, для яких характерна стандартна продукція, товар розрізняють лише за сервісними показниками);

- **Вартість** товару – це значно більше аніж його ціна;
- **Споживачі** по-різному розглядають як корисність, так і вартість товару, створюючи чергою, вимагає ретельної сегментації ринку;
- Необхідно розглядати корисність та вартість не окремо, а у комплексі;
- **Важливо** застосувати графічні методи для позиціонування товару та визначення цінних ліній.

На ринку ТПП встановлення ціни передбачає значно більше ніж вибір ціни. Так само, як і покупці, виробники повинні підходити до ціноутворення комплексно. Ціна повинна розглядатися як окрема змінна у розробці товару, одна з багатьох його характеристик. Тісний взаємозв'язок між ціною та маркетинговою політикою впливає на весь процес ціноутворення.

Підхід до ціноутворення, орієнтований на споживача, та концепція порівняння вартості та корисності передбачає об'єднання планування товару та ціноутворення в один процес. На ринку ТПП ці складові неможливо ізолювати одна від одної. Ціна відчутно визначає кон'юнктуру ринку, конкурентоспроможність та можливе застосування товару. Ціна також істотно залежить від якості, що визначається матеріальними затратами та технічними характеристиками.

Визначення товару на графіку “ціна – характеристики товару” неможливо. Його можна змінити як за допомогою зміни ціни, так і зміни характеристик. Зміни ціни та характеристик повинні відбуватися одночасно.

Таблиця 6.3

Зміни у товарній та ціновій політиці на фактори планування

Фактор планування	Зміни у товарній та ціновій політиці		
	Зміни ціни	Модифікація існуючої продукції	Розробка нового товару
Вартість	низький	середній	високий
Величина змін	невелика	середня	велика
Величина змін	малий	середній	високий
Величина змін	висока	середня	низька

Велика кількість змін, особливо технологічних, набагато ризиковішою може бути модифікація існуючого товару, ніж розробка нового.

Ціноутворення як елемент управління має досить вагомий вплив на маркетингові рішення. Найважливішим варіантом планування: змінити ціну завжди набагато легше, ніж змінити якість продукту чи сервісне обслуговування. Зміна цих характеристик вимагає великих витрат: не так легко покращити можливості застосування товару, змінити його дизайн, форму чи оформлення замовлень та їх доставку.

Конкуренти завжди можуть легко відреагувати на цінові переваги підприємства, що має лише цінові переваги, нелегко зайняти міцні позиції на ринку.

У табл. 6.3. показано вплив певних змін, у тому числі й цінових, на результати маркетингового планування.

Досі наша увага була зосереджена на споживачеві. Однак маркетингові рішення компанії також значно впливають на планування та ціноутворення.

Цінова політика повинна бути побудована так, щоб якнайкраще використати внутрішні переваги компанії. Компанія, що конкурує з великими, добре налаштованими підприємствами із залученням до виробництва великих обсягів, зацікавлена у великих замовленнях, стимулюючи їх за допомогою низьких цінових знижок. З іншого боку, компанія, що оперує універсальною виробничою лінією, менш інтенсивним способом виробництва та розповсюдження, менш зацікавлена у наданні значних знижок на великі обсяги закупівель. Не можна стверджувати, що для всіх компаній великі замовлення, а для малих – малі. У багатьох випадках великі компанії займають окрему нішу на ринку, для якої характерні великі обсяги замовлень.

Великі компанії, з іншого боку, можуть покривати свої потреби на різних ринкових сегментах, оперуючи універсальною виробничою лінією та розповсюдженням, обслуговуючи як потужних, так і дрібних клієнтів.

Свою цінову політику керівництво повинне будувати на основі сегментації та ціни, яку споживач готовий заплатити, а не на основі витрат компанії.

Існує багато прикладів побудови цінової політики на основі витрат компанії. Проте у довгостроковому плані кращою є побудова цінової витрат на основі цінової та товарної політики, що повинні базуватися на інтересах споживача. Використання стратегій, що нехтують інтересами споживача заради інтересів компанії, що в принципі можливо протягом короткого періоду, неприпустиме у довгостроковому плані.

### 6.3. Лізинг і факторинг як форми фінансування трансакційних операцій

Це підприємство, яке бажає придбати нові технології, машини і обладнання, має можливість здійснити закупівлю за рахунок власних чи банківських коштів або взяти це обладнання в оренду. В останньому випадку йдеться про лізинг.

Лізинг займає значне місце серед усіх видів послуг в багатьох країнах світу, особливо на ринку інвестиційних товарів. **Лізинг (довгострокова оренда)** – це договір на право користування обладнанням та майном на основі платних відносин. Термін його дії з – 5 років і більше. Лізинг являє собою особливу форму фінансування капітальних вкладень, при якій лізингова компанія (лізингодавець) купує для свого клієнта право власності на майно і передає його в оренду на певний строк. Отже, лізингова компанія кредитує орендаря, надаючи йому право користування об'єктом.

Виділяють фінансовий та виробничий лізинг. **Фінансовий лізинг** передбачає укладання угоди на амортизаційний період майна і виплату в період дії угоди певної суми амортизації обладнання та прибутку орендодавця. Після закінчення строку дії договору орендар може повернути об'єкт оренди, продовжити дію угоди, викупити об'єкт за залишковою вартістю.

**Виробничий (оперативний) лізинг** – це угода на строк, менший за амортизаційний період обладнання. Після закінчення строку оренди орендар повертає об'єкт оренди або укладає нову угоду, або викуповує це майно за узгодженою ціною.

Найпоширенішими об'єктами лізингу є обладнання і технології, судна, авіаційна техніка. Орендодавцями можуть виступати виробники техніки, універсальні або спеціалізовані лізингові компанії.

Статистичні дані свідчать, що сьогодні у США у лізингу перебуває 45 % загальнопромислового устаткування, в Японії – 33 %, у Німеччині – 18 %. З початку 80-х років лізинг включається в офіційну економічну політику таких країн як Угорщина, Болгарія. Успішно розвивається лізинг також у Чехії, Іспанії, Кувейті. Так, у Польщі в 1996 р. було укладено лізингових договорів на суму 1,2 млрд. дол. США, а в 1997 р. очікується укладання нових договорів на суму 1 млрд. дол.

Важливий досвід деяких країн, зокрема Німеччини, свідчить, що обсяги операцій з передачі в лізинг її безпосередніми виробниками, щорічно зростають в середньому на 6 %. Особливо високими темпами лізинг роз-

вивається на ринку новітньої і найскладнішої техніки. В структурі загальної вартості мислово розвинутих країн верстати з ЧПУ, конвеєрні роботизовані лінійні промислове обладнання становить 15–30 %, а обчислювальна техніка – 35–40 %. Розвивається для інформаційних мереж, розмножувальна техніка – 35–40 %. Високими темпами розвивається міжнародний лізинг. За останні роки обсяг інтерлізингових операцій щорічно становить 18–20 млрд дол. В кінці століття частка міжнародних операцій з лізингу досягла 6–8 %. Для найрозвиненіших країн характерне переважання лізингового способу придбання для найрозвиненіших країн характерне переважання лізингового способу країн з середнім і низьким рівнем економічного розвитку – лізинг становить

### Переваги лізингових угод

Переваги для:	
лізингодавця і товаровиробника (продавця лізингового майна)	лізингоодержувача
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення кола виконуваних функцій і збільшення кількості клієнтів</li> <li>• Зменшення небезпеки втрат від неплатоспроможності клієнтів</li> <li>• Поліпшення збуту товарів, особливо інвестиційних</li> <li>• Можливість виходу на зарубіжні ринки</li> <li>• Можливість підтримання в робочому стані техніки, що потребує постійного завантаження</li> <li>• Отримання і оперативне використання прибутку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поява зручного джерела фінансування</li> <li>• Економія коштів</li> <li>• Зменшення ступеня ризику</li> <li>• Стимулювання оновлення виробничого фонду</li> <li>• Диверсифікація умов та джерел фінансування</li> <li>• Повніше фінансування угод</li> <li>• Поступовість оплати вартості майна</li> <li>• Гнучкість платежів</li> <li>• Неомертвіння власного капіталу</li> <li>• Економія на витратах, пов'язаних з володінням майном</li> <li>• Економія на отриманні субсидій на послуг</li> <li>• Можливість безкоштовного використання свого персоналу</li> <li>• Максимальне використання виробничих ресурсів</li> <li>• Одержання додаткових витрат розміру прибутку, що опередує витрати (лізингові платежі відносно менше витрати); звільнення лізингоодержувача від ПДВ</li> <li>• Можливість виходу за межі лізингових угод на ринки</li> </ul>

Лізинг порівняно з іншими формами збуту продукції має багато переваг. Деякі з них наведені у табл. 6.4.

Лізинг (у найскладнішій його формі), котрий об'єднує в єдиному договорі елементи регулювання відносин купівлі-продажу, кредиту, оренди, застави, а також деякі цивільних правових відносин, неодноразово доводив, що для максимальних економічних результатів діяльності підприємства важливе не право власності на засоби виробництва, а право їх використання для одержання доходу.

Важким стимулом збуту товарів і реалізації послуг сервісного обслуговування може бути не тільки лізинг нового обладнання, а і того, що вже було використане (поворотний лізинг). Цей вид лізингу, при якому укладаються угоди типу ліз-бек, у світовій економічній практиці є порівняно новим. За такої угоди власник продає своє майно лізингодавцю з умовою взяти його назад у лізинг. Колишній власник, а тепер – лізингоодержувач, повинен повернути в процентами отриману від такого продажу суму у вигляді орендної плати, а також нести усі витрати на утримання об'єкта лізингу. Угоди типу ліз-бек вважаються зручною формою фінансування, бо вона дає змогу фірмам отримувати значні податкові пільги і мати резерви для своєчасного оновлення та модернізації активної частини своїх основних фондів.

Враховуючи на усі ці переваги, лізинг в Україні знаходиться ще у зародковій стадії.

Щодо проблем, які перешкоджають розвитку лізингу в Україні, можна виділити наступні:

- Відсутність достатньо повного і належного лізингового законодавства.
- Відсутність довгострокових і дешевих кредитів. Вирішити цю проблему можна за допомогою товарних кредитів і закордонних інвестицій, які є альтернативою короткострокових і дорогих кредитів, що їх пропонують українські банки для кредитування лізингових угод.
- Великі строки амортизації, які зовсім не враховують морального старіння обладнання, зокрема високотехнологічної техніки, що дуже часто модернізується і навіть повністю замінюється. Отже, потрібне прийняття нового закону про амортизацію, в якому слід передбачити значно менші строки амортизації, ніж у нині чинному.
- Велика платоспроможність потенційних лізингоодержувачів, економічна нестабільність, які призводять до високих ризиків для лізингу.

- Неготовність переважної більшості українських споживачів до традиційного державного фінансування, за котре можна було б взяти кошти, до лізингових відносин.

Для розвитку лізингу в Україні необхідно, окрім самоорганізації, підтримати його з боку держави. Зокрема, важливо розробити стратегію розвитку лізингу, яка б передбачала комплекс заходів із реорганізації підприємств та державної підтримки створюваних паній. Крім цього, потрібно розробити і прийняти відповідні удосконалити методикку розрахунку платежів з операції найоптимальніші для вітчизняних товаровиробників види лізингу здійснення лізингових операцій. Для цього необхідно ширше проблем наукові дослідження.

Важливо також визначити, які структури в умовах тивніше можуть займатися лізингом. В промислово розвинутому, як правило, займаються спеціалізовані компанії. Насамкомпанії крупних фірм – товаровиробників, які здійснюють тивне просування своєї продукції на ринок.

На наш погляд, і при вітчизняних підприємствах, дівної промисловості, і у складі крупних фінансово-промислових створювати дочірні лізингові компанії або відділи.

Зарубіжний досвід також свідчить, що лізингові компанії і обов'язків, які вони виконують у лізинговій операції, бувають нансові. Для українського лізингового ринку найдоцільнішим і сервісних лізингових компаній, особливо на початковому етапі лення. Це пов'язано з тим, що сервісні лізингові компанії не обладнання в лізинг, а і супроводжують цю угоду чи як фірма сервісного обслуговування, чи як компанія, що надає Функції фінансових лізингових компаній в основному обмеженням данням обладнання в користування лізингодавцю.

Важливу роль в розвитку лізингу в Україні можуть зингові брокери. Це компанії, котрі самі не здають обладнання правило, не фінансують ці операції. Їх основна функція – бути для тих, хто бажає узяти будь-яке обладнання в лізинг і здійснити таку лізингову операцію як лізингодавець чи кредитор.

Це і лізинг, факторинг – це новий вид послуг в галузі фінансування, насамперед, для новостворених дрібних і середніх підприємств. Це здійснюється спеціальні фактор-фірми, які, як правило, тісно пов'язані з банком, або є їх дочірніми фірмами.

**Факторинг** – це інкасування дебіторської заборгованості споживача з використанням рахунків негайно або у міру погашення заборгованості.

Своєрідний принцип факторингу полягає в тому, що фактор – фірма купує права вимог їхні вимоги до своїх дебіторів, протягом двох-трьох днів оплачує їм від 70 до 90 % вимог у вигляді авансу, решта 10–30 % клієнт отримає після того, як до нього надійде рахунок від дебітора.

Факторинг дає змогу прискорити оборот капіталу виробника, розширює можливості залучення банківського кредиту. У вартість цієї форми кредитування входить не тільки процент за кредит, але і комісія за бухгалтерське інкасування боргу, за виконання інших послуг.

Факторинг широко застосовується у зовнішньоторговельних операціях. У сфері зовнішнього маркетингу фактор-фірми готові надавати своїм клієнтам різні послуги, зокрема, регулярно інформувати про операції і пересилати їм експортних рахунків. Всі фактор-фірми Європи є членами міжнародної асоціації, тому в інших країнах вони можуть пред'являти правові санкції до банків через членів даної організації цієї країни.

Отже, факторинг є новою ефективною системою покращання ліквідності і зменшення фінансового ризику для нових підприємств з швидкозростаючим оборотом капіталу, які не бажають брати на себе виконання адміністративної роботи з перевірки платоспроможності покупців, ведення бухгалтерського обліку та особливо важливо, зацікавлені в мінімально короткий термін отримати гроші за своїми рахунками.

## Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань

1. На який ринок доцільно орієнтуватись підприємству-виробнику, проаналізувавши гірша за аналогічну продукцію конкурентів за якістю, ступенем інноваційності, умовами обслуговування:

а) на ринок з високою еластичністю попиту;

б) на ринок з низькою еластичністю попиту.

Відповідь аргументуйте.



- 
2. Від чого залежить важливість цінового фактора у веденні між продавцем і покупцем на ринку ТПП ?
  3. Які моделі ціноутворення застосовуються для ТПП ?
  4. Пригадайте основні положення вартісного ціноутворення
  5. Яку перевагу, на Вашу думку, має ціноутворення як ління над товарним плануванням?
  6. Чому лізинг є зручним видом фінансування?
  7. За яких умов підприємству вигідно звертатись до лізингу?
  8. В чому полягає сутність факторингу?
  9. Які проблеми підприємства дає змогу вирішити факторинг?

## Розділ 7

# Дистрибуційна політика та основи логістики збуту промислового підприємства

## 7.1. Форми організації збуту ТПП

Канали збуту ТПП складаються із торговельних організацій, за допомогою яких товари промислового підприємства можуть просуватися на ринок. Канали збуту торговельних організацій (наприклад, збутові філії) є частиною організаційної структури промислових фірм. Деякі, наприклад, дистрибуційні філії є незалежними комерційними підприємствами. Існують і гуртові підприємства, які належать промисловим підприємствам або контролюються ними. Гуртові торговельні посередники купують та продають товари від свого імені, а не як агенти і тільки організують укладання угод купівлі-продажу.

Від збуту ТПП істотно відрізняється збуту більшості ТКС, що відрізняється як відмінностями у природі ринків товарів, так і специфікою споживачів цих товарів. Основні відмінності збуту ТПП від збуту ТКС такі:

1. Дистрибуційна торгівля у промисловому маркетингу переважно не використовується;

- 2. Широко застосовуються прямі маркетингові канали;
- 3. Масштабність операцій менша, а обсяги замовлень значно більші;
- 4. Переважна більшість операцій здійснюється за специфікаціями, технічною документацією;
- 5. Незалежні та залежні учасники каналів збуту мають значно вищий рівень спеціалізації як у технічних галузях, так і у сфері техніки продажів;
- 6. Кожен учасник каналу спеціалізується на конкретних товарах певного призначення;

7. Збут товару може відбуватись шляхом його оренди, зокрема, лізингу. Концентрація низка особливостей вимагає відповідних підходів до управління каналами збуту ТПП.

Основні форми організації збуту ТПП наведено на рис. 7.1.

Класифікувати посередників можна за двома основними ознаками:

- 1. Від імені кого працює посередник;
- 2. Як він веде свій рахунок.



Рис. 7.1. Класифікація основних каналів збуту ТПП

#### Типи посередників в каналах розподілу

Типи посередників	Ознаки класифікації	
	від імені кого?	за рахунок
Гуртове підприємство – дилер	від свого імені	за свій рахунок
Гуртове підприємство – дистрибутор	від імені принципала	за свій рахунок
Комісіонер	від свого імені	за рахунок принципала
Агент, брокер	від імені принципала	за рахунок принципала

Збутових посередників, які виконують операції за свій рахунок, ми будемо називати незалежних збутових посередників; а які проводять свої операції за рахунок принципала (довірителя) – до залежних збутових посередників.

Класифікація посередників в каналах розподілу наведена у табл. 7.1.

**Незалежні збутові посередники.**

До незалежних збутових посередників належать гуртові підприємства, які належать до різних галузей промисловості і які пропонують виробникам товарів, послугами та послугами у цій галузі, свої послуги у якості збутових посередників.

Гуртові підприємства купують товари у власність, утримують складські запаси товарів та надають товари зі свого складу. Вони приймають на себе ризик збуту та встановлюють достатньо тісні зв'язки із організаціями-споживачами.

**Дилери** – це гуртові посередники, які здійснюють операції від свого імені за свій рахунок. Товар купується ними згідно з договором поставки. Отже, власником продукції після повної оплати поставки. Співпраця між виробником і дилером припиняється після виконання всіх умов згідно з договором поставки. Проте взаємовідносини між виробниками і дилерами осереднюються набувають різноманітних форм, що пояснюється бажанням виробників створювати вертикальні канали розподілу.

**Дистрибутори** – це гуртові посередники, які виконують свої операції від свого імені та за свій рахунок. Як правило, виробник надає дистрибутору право продавати своєю продукцією на певній території і протягом певного періоду. Дистрибутор купує право продажу продукції згідно з договором. Дистрибутор може діяти від власного імені. В цьому випадку в межах договору на продаж продукції укладається договір поставки.

Гуртові підприємства, які не мають і не орендують складських приміщень, називаються торговими маклерами. Ці підприємства відрізняються від інших профілем діяльності і, як правило, мають справу з великими партіями вантажів, транспортування і доставка яких є досить важливою.

Гуртові підприємства, які мають або орендують складські приміщення, називаються гуртовими підприємствами регулярного типу. Вони здійснюють свою діяльність в повному обсязі. Залежно від характеру продукції, що продається, можна виділити гуртові підприємства з товарною спеціалізацією серед гуртових дистрибуторів, які не мають чіткого визначення спеціалізації. Такі дистрибутори з товарною спеціалізацією можуть займатись вузькоспеціалізованими товарними групами (наприклад, канцтовари, гумові вироби), які

вони постачають організаціям-споживачам з різноманітних галузей промисловості. Інші спеціалізуються на одній конкретній галузі промисловості застосування (наприклад, постачальники фурнітури для взуття).

Незважаючи на те, що, використовуючи послуги незалежних посередників, виробник втрачає контроль над збутом свого товару, доводить, що співпраця з гуртовими підприємствами дає значні вигоди:

1) купуючи товар за власні кошти, гуртове підприємство бере на себе весь ризик, пов'язаний з його здешевленням у результаті зміни морального старіння, пошкодження товару тощо;

2) гуртове підприємство зберігає товари, звільняючи виробників вачів від необхідності утримання значних складських запасів;

3) воно формує необхідний торговий асортимент товару виробничих потреб споживачів;

4) гуртове підприємство здійснює транспортні операції, кредитують споживачів, рекламну діяльність, надає консультаційно-інформаційні послуги.

Незалежні збутові посередники, які торгують ТПП, є географічно концентрованими і розташовані в місцях скупчення промислового виробництва. Найбільша кількість потужних гуртових підприємств знаходиться в великих містах або їх промислових передмістях.

Як правило, гуртове підприємство – це маленьке підприємство. Велика кількість підприємств немає багато, проте на них припадає від  $1/3$  до  $1/2$  загального збуту (залежно від товарної групи). Це пояснюється діями багатьох виробників, які свідомо зменшують кількість своїх збутових посередників. Продаючи товар невеликій кількості потужних гуртових підприємств, виробники зможуть звести до мінімуму свої витрати, пов'язані з продажем і фізичним поділом товару. Деякі виробники надають гуртову цінову знижку тільки потужним гуртовим підприємствам.

Для більшості гуртових підприємств майже половина всіх витрат іде на дена в товари на складі. Такі великі затрати зумовлені великою кількістю товарів, які необхідно зберігати на складі для забезпечення потреб своїх клієнтів. Деякі товари можуть вимагатись дуже рідко, але завжди терміново, оскільки це залежить неперервності роботи організації-споживача.

Більшість потужних гуртових підприємств видають власні каталоги своїй клієнтурі. В розвинених країнах потужний дистрибутор пропонує каталог до 1 тис. сторінок, де перераховано 15 тис. назв (наприклад, хімічні товари). Каталоги гуртового підприємства відіграють істотну роль у його комерційній діяльності за умов доброї їх підготовки та правильного розповсюдження.

Деякі гуртові підприємства мають демонстраційні зали, які відкриті для клієнтури. За допомогою цих демонстраційних залів з'являється можливість відразу задовольнити невеликі термінові замовлення. Промислові підприємства вбачають в демонстраційному залі гуртового підприємства дещо зручно розташованому магазину, де можна терміново придбати необхідні товари.

Висновок. демонстраційний зал у поєднанні з системою термінових поставок є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності посередників.

Висновками на те, що незалежні збутові посередники відіграють істотну роль для ТПП, вибір їх у якості каналу збуту доцільний за наявності відсутності факторів.

1. Іноді промислове підприємство, купуючи обмежену кількість товару, не може пробити замовлення, цікаве для виробника. Воно мусить звертатися до посередника за матеріалами, обладнанням, сировиною.

2. Споживач, як правило, намагається закупити необхідну сировину безпосередньо у виробника, якщо розмір замовлення дає йому змогу отримати певні скідки за кількість та економію на транспортних витратах.

3. Гуртове підприємство, як правило, має можливість поставити товар безпосередньо виробник. Його склад розташований ближче до підприємства типу роздрядця, ніж філія виробника. Посередник має значно більше торговельно-складських (мережа складів), які розкидані по всій території ринку.

4. Іноді посередника дають змогу споживачу скоротити витрати на матеріально-технічного постачання та обсяг облікової документації. Хорошим прикладом можна навести щодо металообробного підприємства. Менеджер матеріально-технічного забезпечення цього підприємства підрахував, що для скорочення треба укласти угоди на поставки близько 144 назв матеріалів з 66 постачальниками. Проте всі ці товари можна було би отримати у 4-5 посередників, ціни яких були б на прийнятному рівні. Новий канал постачання дав би змогу скоротити документацію в 30 разів.

5. Гуртове підприємство може дати споживачеві можливість зекономити на транспортних витратах, оскільки воно купує багато товарів вагонними або контейнерними партіями. Враховуючи доставку, в багатьох випадках ціна посередника вища за ціну виробника з врахуванням власної доставки (посередник купує у виробника товар за нижчою ціною).

5. Посередник може стати для організації-споживача зручним джерелом інформації про товар і ринкову кон'юнктуру (через каталоги, виставочний зал).

6. Для дрібного споживача гуртове підприємство може стати джерелом отримання кредиту, пільгових умов платежу.

7. В деяких випадках посередник надає необхідні послуги (наприклад, постачальник металевих напівфабрикатів може нарізати товар за замовленням малого підприємства-покупця).

## II. Залежні збутові посередники.

Близько 80 % виробників ТПП мають досвід збуту своїх товарів через залежних збутових посередників того чи іншого типу. Всі залежні посередники діють приблизно однаково: вони отримують оплату за свої послуги у вигляді комісійних, хоча збутові агенти обслуговують постійно велику кількість промислових підприємств, в той час як брокери чи комісіонери займаються ринком у пошуках вигідніших операцій; вони не купують товарів у виробника, проте деякі з них володіють товарними запасами на умовах консигнації, тобто надручення однієї сторони (консигнанта) іншій стороні (консигнатору). Консигнатор вивозить товар зі складу від свого імені, але із переведенням оплати за реалізовану продукцію на рахунок її власника.

Найважливішою групою серед залежних збутових посередників є ті, які представляють підприємства-продавці на більш довготерміновій основі, тобто брокери чи комісіонери. За агентською угодою агент (повірений) діє від імені та за рахунок принципала (довірителя) здійснити визначену користь останнього. Зазвичай агенти є юридичними особами.

*Агенти виробника, або промислові агенти*, як правило, є членами збутового апарату підприємства, але на відміну від працівників служби збуту цих підприємств, отримують не зарплату, а комісійну винагороду, яка становить приблизно 5–10 % від обсягів збуту. Промислові агенти ведуть за собою формальну самостійність, дуже залежать від виробника. Вони зазвичай працюють на декілька виробників, мають справу з невеликою кількістю доповнюючими товарами з ексклюзивним правом їх збуту на певній території. Зазвичай агенти цього типу мають справу з незначною частиною продукції підприємства, і виробник може використовувати декількох агентів. Виробник реалізує різноманітні поєднання продукції на певній території. Промислові агенти підприємства можуть мати агентів для кожної асортиментної групи. Крім того, агенти обмежено впливають на маркетингову програму виробника (визначення цін, умови реалізації).

Збутові агенти мають справу з невеликими промисловими підприємствами за умов договору відповідають за маркетинг всієї їх продукції. Вони представляються в маркетинговий підрозділ виробника і мають повноваження укладати договори про ціни, кредити, поставки та інші умови реалізації. Збутові агенти представляють декілька, нерідко таких, що конкурують між собою, виробників і не обмежують свою діяльність певним географічним ринком. Попит за договором, які укладені збутовими агентами, проводиться так, що дає змогу досягати низьких операційних витрат щодо продажів (рис. 1.5).

На практиці до послуг агентів промислового підприємства звертаються за умови:

Виробник товару одного призначення або дуже вузького асортименту товару обмеженим обсягом збуту в кожному з районів ринку може відчувати певні труднощі з реалізацією своєї продукції. Він не може досягти таких обсягів збуту, які б виправдали витрати на утримання власної збутової організації. Якщо він візьме на себе реалізацію в цих районах товарів інших виробників, він відійде від основної діяльності і стане гуртовим підприємством (а це означає втрату певної спеціалізації, інший досвід, інші проблеми). Звернутись до гуртового підприємства теж не може, бо має вузький товарний асортимент, що не зацікавить гуртового посередника. Проблема збуту ускладнюється, якщо товар вимагає певних спеціальних заходів щодо стимулювання збуту.

Для забезпечення збуту в таких умовах промислове підприємство може звертатись до агентів, які, зазвичай, займаються невеликою кількістю товарних груп (до 30 назв, як правило, 10–12) і від них можна сподіватися більшої уваги до певних груп товарів, ніж від гуртової фірми. Агенти можуть бути корисними і для гуртового підприємства, яке випускає широкий асортимент товару і може за допомогою власних збутових філій, але в окремих районах попит на певні групи товарів такий невеликий, що тут утримувати власну збутову організацію нерентабельно.

Агенти будь-якого типу, як канал збуту ТПП, мають певні переваги:

1. Їх збутові витрати невеликі і знаходяться на рівні 4–6 % від обсягів збуту, в той час як витрати гуртових фірм – 13,6–26,3 % (залежно від виду товару). Застуги гуртових підприємств загалом дешевші тоді, коли товар користується підвищеним попитом.

2. Збутові агенти будь-якого типу корисні при виході на ринок з новим товаром. Агент займається групою супутніх товарів, які доповнюють один одного. У нього є широке коло зв'язків у цій сфері і завдяки цьому він вдало збуває новий товар.



3. Якість збутової діяльності агентів вища, ніж у гуртових підприємствах, які збувають до 30 тис. різноманітних назв. Спеціалісти зі збуту підприємств приємства не можуть приділити достатньо уваги кожному з товарів. Збут збуту в такому випадку зводяться до включення товарів до каталогу підприємства куранта та отримання на них замовлень у разі попиту.

Недоліки в діяльності агентів:

1. Керівники служб збуту ТПП вважають, що діяльність підприємств так повно контролювати, як діяльність власної збутової організації. Важко змусити збутових агентів виконувати роз'яснювальну роботу щодо продаж ТПП, який не приносить їм комісійних.

Зрештою, збут через незалежних торговельних посередників не піддається контролю.

2. На практиці спостерігається відсутність гнучкості агентів щодо зроби-ти деякі зміни в ціні (якщо посилюється цінова конкуренція). Наприклад, крема, промислові агенти мають право продавати за цінами, які встановлює виробник. Цей недолік притаманний і гуртовим підприємствам, які схильні знижувати ціни, бо це здійснюється, як правило, за рахунок свого прибутку.

3. Коли товар чи група товарів продається у значних обсягах, продажі через агентів разом з витратами на фізичний розподіл товару бу-ти дуже високою. У таких випадках промислові підприємства надають послуг гуртового підприємства або відкривають власні збутові філії на складів у місцях концентрації попиту, а менш цікаві території збувають попитом доручають агентам виробника.

4. Якщо споживачі бажають купувати товари підприємства безпосередньо з тіями і вимагають негайного постачання, вартість відвантаження з складу підприємства та доставки товару може бути занадто високою. Доцільно збувати товар через гуртове підприємство, яке має складів у різних регіонах, або через власну збутову філію.

5. Якщо товар вимагає технічного обслуговування при продажі чи післяпродажного обслуговування, то, зазвичай, агент не надає послуги. Інколи утворюються мобільні групи технічних спеціалістів для обслуговування товару. Проте на практиці виникають проблеми з координацією роботи цієї групи з діяльністю агента. В таких випадках рекомендується збувати товар через власну збутову мережу.

Власники, як правило, обслуговують декілька виробників, нерідко конкуруючи. Промисловим виробникам доводиться конкурувати між собою за посередників.

**Брокери** – це залежні збутові посередники, які організують продаж товару, купуючи його у власність, а лише зводять продавця і покупця, беручи за свої послуги від 2 до 6 % від обсягу продажів. Брокери добре знають структуру ринку, умовами продажу, потенційними споживачами та мають широку ділову зв'язку, завдяки чому можуть кваліфіковано провести продаж та швидко виконати окремі доручення.

Брокери не відіграють істотної ролі у збуті ТПП, проте деякі виробники зберігають контакт з ними, щоб скористатись їх послугами у разі необхідності, наприклад, при певних складнощах зі збутом; проведенні термінової операції.

**Консигнаційні посередники** – це залежні збутові посередники, які організують продаж товару, продаючи його від виробника на умовах консигнації.

**Консигнація** – це умова продажу товарів через консигнаційні склади посередника, який не має права власності на товар, що надійшов на склад посередника, залишаючись у постачальника до моменту продажу товару споживачеві. За згоди комісіонера комісіонер зобов'язується за дорученнями комітента (особи, з якою якої укладається угода) здійснити одну або декілька угод за рахунок свого імені за рахунок комітента. Збут товару комісіонером не здійснюється. Якщо комісіонери пропонують продаж товару в кредит, здійснюють фізичний контроль якості товару, забезпечують його зберігання і доставляють його. Як правило, не допомагають у просуванні товару. Виробничі витрати на продаж у комісіонерів одні із найвищих в групі залежних збутових посередників – близько 6-7 %. До послуг комісіонерів звертаються виробники, коли необхідно збути надлишки товарних партій. В цілому комісіонери займають скромне місце в загальному обсязі збуту ТПП. Ефективну роботу вони можуть надавати, як і брокери, лише при збуті стандартних виробів, деякого інструменту, негабаритного обладнання.

Власні канали збуту.

Структура прямих каналів збуту ТПП охоплює такі підрозділи виробника.

**Збуток** розташований, як правило, на виробничих площах головного підприємства, збуває продукцію безпосередньо після її виготовлення і не зберігає запасів товару.

Збутові філії розміщені в містах розташування основних складів продукції підприємства і включають склади для збереження готової продукції, а також систему обслуговування ТПП.

Збутові контори підприємства фізичних операцій з товаром і нерідко навіть не мають товару в наявності, за винятком зростаючого завдання – встановлення контактів з організаціями-споживачами, діяльність, збирання замовлень та їх розміщення, організація поставки товару зі складу підприємства-виробника та його збутових філій.

На світовому ринку засобів виробництва збутові філії підприємств за часткою загального обсягу матеріально-технічного виробників-споживачів становлять близько 40 %.

Переваги прямих каналів збуту: за допомогою прямих контактів з покупцями через свій збутовий персонал виробник може здійснювати різні маркетингові заходи для просування свого товару, які за інших умов неможливо, а саме:

- інтенсивне стимулювання збуту;
- надання експертних консультацій та кваліфікована допомога покупцям, яка дається завдяки обізнаності персоналу у специфіці товару;
- надання широкого кола послуг з обслуговування товару.

Недоліки прямих каналів збуту ТПП:

- 1) висока вартість їх послуг за рахунок збутових витрат на утримання власного збутового штату, обладнання;
- 2) збільшуються обсяги робіт з контролю за збутом та логістичними та управління цими процесами.

## 7.2. Управління каналами збуту

Управління каналами збуту – це планування, організація та контроль діяльності як власної системи збутових органів фірми, так і посередницьких підприємств, які займаються збутом її товарів. Робота з плануванням організації каналів збуту має три етапи:

- I. Аналіз, спрямований на виділення видів і підвидів робіт, які необхідно здійснити для продажу товарів та їх успішного просування на ринку.
- II. Визначення факторів, які впливають на вибір каналів збуту.
- III. Вибір каналів збуту та індивідуальних представників збутових органів.

Фактори, які впливають на вибір каналів збуту:

1. Чи ринок горизонтальний, чи вертикальний?

Якщо ринок **вертикальний** (товар може бути проданий лише в одній або декількох галузях, а кількість споживачів у цих галузях невелика), то вигідно використовувати прямий метод організації збуту. За цих умов:

– легко підтримувати безпосередній контакт із споживачами;

– можна охопити своїх клієнтів власним персоналом та філіями зі збуту.

Якщо ринок є **горизонтальний** (товар продається споживачам – представникам різних галузей і кількість їх велика), тоді доцільно використовувати канал посередників, бо економічно недоцільно утримувати власні збутові пункти у кожному регіоні. Наприклад, виробники промислових матеріалів та інструменту широко користуються послугами гуртових підприємств.

2. Чи обсяг збуту на цільовому сегменті ринку великий, чи малий?

Якщо для певного ТПП на кожному з ринків, який обслуговується одним каналом служби збуту або одним складом, товар може бути реалізований однакової кількості, то ефективнішим є прямий маркетинг. Якщо обсяг збуту на певному зрештою взятому ринку є невеликий, то в такому випадку прямий маркетинг – дуже дорогою системою збуту.

3. Якільки потенційні споживачі сконцентровані географічно?

Якщо високої географічної концентрації (наприклад, якщо близько 70-80 % загальної кількості сконцентровано у одному-двох обмежених районах), навіть якщо йдеться про незначні обсяги закупівель кожного із споживачів, доцільно використовувати прямий маркетинг.

4. Чи звички організацій-споживачів?

Якщо споживач купує товар дрібними партіями і з терміновим постачанням, то вигідніше продавати через гуртове підприємство. Якщо споживач воліє купувати товар за контрактом, охоплюючи всю необхідну кількість з поставкою у віру необхідності протягом року і виникає потреба у прямому контакті з постачальником і споживачем, тоді відвантаження здійснюється безпосередньо з підприємства.

5. Чи норма валового прибутку?

Якщо товари мають велику різницю між собівартістю і ціною продажу, то вигідно може дозволити собі вартісний метод організації збуту (через власну організацію). В іншому випадку виробнику для збуту доводиться використовувати посередників з низькими збутовими витратами.

6. Наскільки стабільною є ціна?

Якщо ціни на цьому ринку товару мають тенденцію до зростання, то слід збувати товар власними силами, контролюючи цінову ситуацію.

7. Чи необхідний монтаж товару?

Багато ТПП повинні бути встановлені (змонтовані) на деяких випадках, коли йдеться про складне обладнання, характеру якого зумовлює необхідність монтажу силами виробника і налагодження його консультації, отже, використовується прямий збут. В інших випадках, коли товаром є, наприклад, обладнання зв'язку, його монтаж здійснюється спеціалізованим підрядним організаціям. Продавати таке обладнання може місцеве гуртове підприємство, яке може домовитись про продаж з місцевими підрядниками.

8. Яких видів "змішаного обслуговування" вимагає товар?

Якщо товари настільки складні, що потребують надання консультацій або для їх обслуговування вимагаються висококваліфіковані фахівці, то виробник повинен організувати систему пунктів або станцій обслуговування, які володіють широким асортиментом запасних частин. Станції одночасно використовуються як регіональні філії підприємства. Якщо ТПП може бути відремонтований простим механіком, то гуртове підприємство може здійснювати збут не гірше, а може навіть і краще ніж виробник. В такому випадку виробник лише повинен забезпечити наявність посередника.

9. Розміри фірми та її фінансовий стан.

Якщо виробник – потужне промислове підприємство, яке має фінансові можливості, то йому по кишені програма прямого збуту, з великих витрат на власну організацію, значних довготермінових вкладень в мережу регіональних базових складів, а також витрат чужого капіталу на створення товарних запасів на складах і придбання ційного кредиту. За інших умов використовуються послуги посередників. Деяких випадках малопотужні промислові фірми продають товар одному потужному споживачу, що ставить їх у повну залежність від нього.

Вибір каналів збуту.

Створюючи систему каналів збуту свого товару, виробник повинен прийняти такі рішення:

1. Вибрати канал збуту, який найкраще відповідає потребам і умовам реалізації його товару.

2. Вирішити рішення про те, чи буде він в кожному географічному регіоні користуватись одним збутовим органом (розподіл на правах винятку), декількома збутовими органами (селективний розподіл) чи продавати товар діючим на ринку зацікавленим торговельним посередникам (інтенсивний розподіл).

3. Якщо це буде селективний чи ексклюзивний збут, слід в кожному регіоні підібрати конкретні збутові органи і залучити їх до співпраці.

4. Зробити вибір із чотирьох систем каналів збуту.

5. Збут через власну збутову організацію за наявності мережі регіональних складів або без неї доцільний за умов, коли:

- товар продається у таких кількостях, які виправдовують витрати на свій збут;

- є достатня концентрація ринку споживачів;

- виникає потреба у високоспеціалізованій технічній допомозі, монтажі товару;

- виробник володіє достатніми фінансовими можливостями для організації власної збутової мережі;

- зв'язок товару є вертикальним і збут обмежується нечисленною групою споживачів;

- збут підлягає різним коливанням, що викликає необхідність постійного зв'язку з ринком і адекватного швидкого реагування (без урегулювання зв'язку з ціною з торговельними посередниками);

- різниця між собівартістю і ціною продажу достатня для покриття витрат власного збуту;

- якщо є жорсткі вимоги щодо якості товару, коли товар інколи треба збут не по прямому каналу може бути недоцільним (треба буде використати виробника, щоб замінити товар).

6. Збут через залежних збутових посередників доцільний за умов, коли:

- виробник слабкий у фінансовому відношенні і повинен оплачувати вартість товару на замовлення з тих грошей, які він отримує у споживача;

- виробник виходить на ринок, де у нього немає ділових контактів та мережі збуту;

- збут даного товару вимагає додаткових зусиль щодо просування на ринок, наявності, послуг, але у незначному обсязі;

- зв'язок є вертикальним (тоді використовується по агенту на один-два канали).

### 3. Збут через незалежних збутових посередників доцільний

- ринок розкиданий так, що обсяг збуту в кожній із географічних зон недостатнім ні для утримання власних філій, ні для збутового обмеженим товарним асортиментом. Гуртова фірма, яка займається асортиментом товарів, може створити загальний обсяг збуту, який доцільний, щоб отримати прибуток при їх сумісному продажі;

- постає вимога щодо швидкості закупки та поставки, наявності товарів, необхідних для технічного обслуговування, ремонту і експлуатації;

- ринок цього товару горизонтальний;

- споживачі воліють закупляти товар дрібними, незручними партіями;

Гуртове підприємство нерідко має можливість об'єднати різні дрібні партії

- різниця між собівартістю виробника і ціною продажу доцільна для утримання власних філій;

- товар продається такими партіями, що забезпечується мінімум транспортних витрат у разі його придбання через посередників;

- виробник володіє не дуже значними коштами, яких вистачає для утримання нечисленної збутової організації, що здатна забезпечити продаж продукції лише гуртовому посереднику;

- товар стандартизований або має загальноприйнятну користь, тому не маються додаткові маркетингові заходи для його просування на ринку.

### 4. Використання змішаних каналів розподілу доцільний

- в одних районах існує висока концентрація ринку, а в інших – споживачі розкидані, тоді в перших районах доцільно застосовувати методи прямого збуту, а в інших – послуги гуртових посередників чи збутових агентів;

- для одних споживачів продається товар стандартної якості (через посередників), для інших – товар з модифікаціями та широким асортиментом (прямий збут).

Змішані канали збуту не використовуються так інтенсивно, як прямі. Співпрацюючи з одним каналом, маючи певний досвід, виробники переходять на пошук змішаних каналів.

Фактори, що враховуються виробником ТПП при підборі збутової організації:

1. **Обсяг збуту.** Для збутового агента має бути достатньо високий обсяг збуту, взяти на себе витрати на збут та забезпечити необхідний рівень ефективності діяльності.

2. **Зона дії.** Цей фактор стосується лише агента виробника. Збутові агенти беруть на себе реалізацію всієї продукції незалежно від розташування споживачів. Слід підбирати агента-виробника з широким обсягом обслуговуваних територій, щоб найповніше охопити ринок.

2. Якість збутового персоналу. Кваліфікація персоналу має бути високою, повинні бути енергійними, агресивними, умілими. Важливою є також наявність міцних ділових стосунків з підприємствами відповідної галузі (слід перевірити, чи є такі зв'язки і контакти до налагодження своїх відносин з агентом).

3. Асортимент товарів збутового агента. Слід переконатись, що товари, з якими займається агент, утворюють сприятливе середовище для власної промислової діяльності. Асортимент товарів збутового агента повинен складатись із подібних товарів (за типом і якістю), які продаються приблизно одним споживачам. Багато важко, щоб ці товари користувались в галузі доброю репутацією.

4. Фактори, які враховуються виробником ТПП при підборі гуртових посередників:

1. Ставлення посередника до товару. Слід переконатись, що посередник справді зацікавлений в торгівлі товаром. Якщо товар виробника добре вписується в асортимент товарів посередника, то він буде просувати його активно.

2. Знання товару. Бажано, щоб у посередника були відповідні технічні знання, щоб він був обізнаний у цій галузі з кон'юнктурою на ринку тощо.

3. Надійність та становище в галузі.

Ступінь надійності потенційного посередника можна оцінити за такими показниками:

- тривалість роботи в галузі;
- динаміка звітних показників за роками;
- структура капіталу;
- професійний рівень керівництва.

Слід врахувати і підходи до торговельної діяльності посередника. Наприклад, промисловій фірмі, яка випускає високоякісні товари, не варто довіряти їх реалізацію посереднику, який залучає споживачів низькими цінами і зберігає великі запаси товарів сумнівної якості.

4. Складські запаси. Наявність відповідних складів, готовність посередника мати в наявності складські запаси продукції.

5. Фінансовий стан. Гуртове підприємство повинне мати достатні фінансові можливості, що дають змогу забезпечувати постійну наявність необхідних запасів товару виробника, вчасно оплачувати рахунок, мати систему управління збутовим персоналом. Інколи допускається надання фінансової допомоги з боку виробника перспективним посередникам.

6. Обладнання (залізниця або автотранспортні під'їзні шляхи – естакади, транспортно-завантажувальне обладнання, транспортувальні механізми, облік руху запасів).



7. Політика цін (узгодження з політикою цін виробника). Якщо намагається досягти єдиного рівня цін на всіх ринках, то йому татись до посередника, який відомий систематичним зниженням цін.

З боку виробника управління діяльністю каналів збуту також через координацію роботи каналу. З цією метою промислове во налагоджує тісні контакти з посередником та проводить різноманітні чувальні заходи. До них належать такі шляхи співпраці.

1. *Розробка контракту.* Якщо продукція продається через беруться зобов'язання про закріплення за брокерами тих чи певний термін. Якщо товар продається через дистрибуторів на сивного підходу, операції оформляються договорами купівлі-продажу.

Якщо промислове підприємство користується послугами чи дистрибуторів на основі селективного чи ексклюзивного носини між виробником і посередником мають постійний характер, кає необхідність в офіційному документі, який викладає сутність – це письмовий контракт, який укладається на певний період ( рік) і який потім, за бажанням, можна продовжити. Можна контракт на невизначений термін з правом розірвати його з повід це заздалегідь. Контракт містить перелік прав та обов'язків сторін.

2. *Захист інтересів збутового посередника.*

Виробник повинен узгодити ступінь захисту інтересів торг редника. При селективному розподілі виробник може обмежити групою посередників і буде продавати свій товар лише певному ренція між посередниками сприяє виробнику, проте коли надає право одному посереднику, то він працює з більшим ентузіазмом.

3. *Вимоги щодо складських запасів.*

В контракт, як правило, включається мінімальний розмір пасів для термінового виконання замовлень (норматив складських Можна узгодити можливість повернення виробнику застарілого товару після щорічної інвентаризації складів. Це сприяє можливості лення вищого нормативу складських запасів у посередника.

4. *Компенсація послуг збутових посередників*, які отримують винагороди або торговельну націнку. Процент націнки чи розмір більш чи менш стандартними для кожної галузі, хоча вона може залежно від складності процесу збуту, загального обсягу збуту тощо.

### 5. Зменшення цінової політики.

Посередник зацікавлений в отриманні від постачальника певних гарантій фінансових інтересів на випадок зниження цін, що автоматично зменшує вартість наявних на складі товарів.

Умови збутової допомоги, що може надаватись посередникам з боку виробника ТПП:

- допомога в обробці дрібних замовлень (через цінові скидки або відсоткову уступку);
- проведення спільної широкомасштабної реклами;
- зарадження власних спеціалістів зі збуту до клієнтів посередника;
- підготовка та підвищення рівня кваліфікації збутового персоналу

## 7.3. Логістичні засади збуту в промисловому маркетингу

Зменшення готовності підприємств-виробників до поставки ТПП сприяє розвитку дистрибуційної сфери може прискорити оборотність своїх товарних запасів, оскільки вона зможе підтримувати запаси на нижчому рівні. Загалом проблема вписується у викладену раніше дилему фізичного розподілу ТПП, яка полягає в пошуку компромісу між рівнем сервісу поставки для клієнтів і витратами на забезпечення цього сервісу.

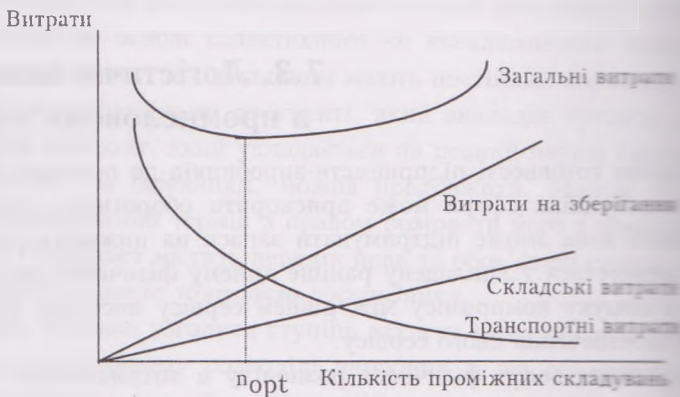
Для вирішення задач фізичного розподілу в оптимальному плані, безумовно, необхідні комп'ютерні інформаційні системи, що здатні звести в єдине ціле пропозицію. В цьому аспекті заслуговує на увагу твердження, що досягнення німецької індустрії після Другої світової війни пов'язане на її здатності поставляти товари раніше і надійніше ніж інші виробники, витримуючи встановлені терміни. І це мало вирішальне значення для економічних макроекономічних процесів, оскільки заборгованість (фінансова чи банківська) була кон'юнктура, а, отже, високий процент за кредит в період рецесії змушували підприємців добиватися прискореної (попередньої) оплати ТПП.

Окрім окремі "місцеві" рішення щодо покращання фізичного розподілу можуть сприяти лише незначний приріст показників ефективності. Рано чи пізно проблема комплексної оптимізації дистрибуційної системи, пошук якого спонукає пошук відповідей на такі запитання:

— який час поставки, виходячи із співвідношення витрат і доходів, необхідний для максимізації найбажанішим;

- скільки необхідно пунктів поставки, якої вони повинні бути розташовані в яких місцях розташовані;
- які транспортні засоби найвигідніші і як їх краще застосовувати;
- чи є необхідність використовувати сторонні організації для управління дистрибуційної системи;
- якою повинна бути упаковка товарів із врахуванням способу розподілу.

Основними "кваліфікаційними" характеристиками дистрибуційної системи є затрати і терміни поставки та їх співвідношення. Безумовно, оптимальна оптимізація перших двох характеристик неможлива, однак за допомогою них можна покращити їх співвідношення. Графічна інтерпретація оптимізації подана на рис. 7.2.



**Рис. 7.2.** Дистрибуційні витрати залежно від кількості проміжного складування

Як видно з рисунка, при збільшенні кількості проміжних складувань зменшується шлях транспортування і транспортні витрати до складу зростають витрати на зберігання і складські витрати. Зауважимо, що оптимізація кількості складів пов'язана одночасно із визначенням оптимальної потужності. І це зумовлює гарантію термінової поставки ТПІІ дистрибуційною системою, зважаючи на факт забезпечення достатніх товарних запасів.

При встановленні бажаного рівня готовності до поставки вирішальну роль відіграє те, якою мірою підприємець оцінює втрати в результаті порушення зобов'язань щодо терміну поставки. Графічно така узагальнена залежність загальних витрат дистрибуційної системи від рівня готовності до поставки може бути подана так.

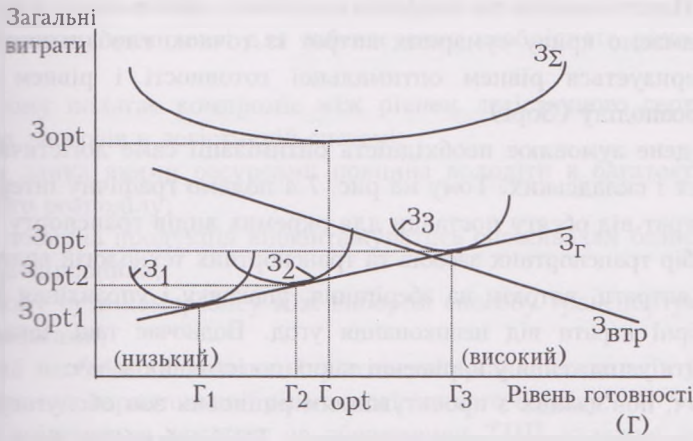


Рис. 7.3. Графічна інтерпретація узагальненої витратної характеристики ( $Z_{\Sigma}$ ) готовності та втрат від неготовності ( $Z_{втр}$ )

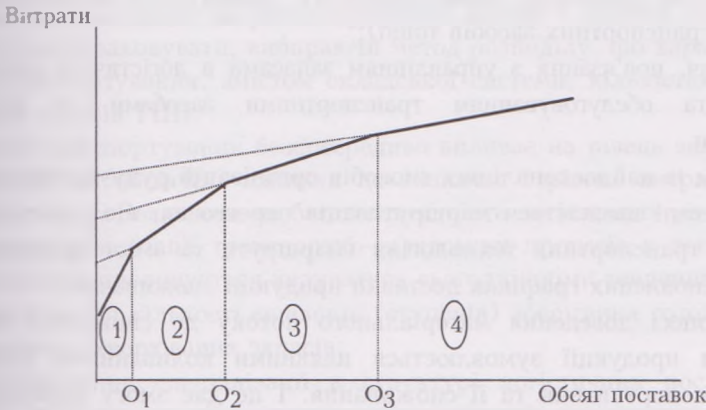


Рис. 7.4. Залежність транспортних витрат від обсягу поставок:

- 1 – повітряний транспорт; 2 – автомобільний транспорт;
- 3 – залізничний транспорт; 4 – морський транспорт

Зображена на рис. 7.3 узагальнююча характеристика являє собою витратну характеристику дистрибуційної системи, варіантів її побудови та організації ( $Z_1$ ,  $Z_2$ ,  $Z_3$ ) і отримання шляхом з'єднання екстремальних значень витрат на кривих  $Z_1$ ,  $Z_2$ ,  $Z_3$  тощо, які забезпечують певний рівень

готовності. Представивши на графіку залежність рівня витрат (Звтр), отримаємо криву сумарних витрат із точкою глобального мінімуму, яка характеризується рівнем оптимальної готовності і рівнем витрат організації розподілу (Зорт).

Викладене зумовлює необхідність оптимізації саме логістичних витрат транспортних і складських. Тому на рис. 7.4 подамо графічну залежності витрат від обсягу поставки для окремих видів транспорту.

На вибір транспортних засобів та транспортних технологій впливають транспортні витрати, витрати на зберігання, упаковку і управління, а також ймовірні втрати від невиконання угод. Водночас такі витрати повинні пройти узгодження у вирішенні таких логістичних задач:

– задач, пов'язаних з проектуванням ринкових зон обслуговування, прогнозуванням матеріалопотоку ТПП, обробкою його в складській системі тощо;

– задач з розробки системи організацій транспортного процесу (розподілу перевезень, плану розподілу видів діяльності, формування вантажних потоків руху транспортних засобів тощо);

– задач, пов'язаних з управлінням запасами в логістичній системі, розміщенням та обслуговуванням транспортними засобами та інформаційними системами.

Одним із найдосконаліших способів організацій руху матеріалів на сучасному етапі вважається маршрутизація перевезень, що ґрунтується на сучасних транспортних технологіях (маршрути та зміст транспортних процесів) і встановлених графіках доставки продукції споживачам.

В процесі доведення матеріального потоку до споживача відбувається складування продукції зумовлюється наявними коливаннями виробництва, транспортування та її споживання. І це дає змогу порівняти просторові, кількісні та якісні невідповідності між наявністю продукції в процесі виробництва і споживання. Тому ефективність логістичної системи залежить також і від складської системи, в умовах якої зберігається якість продукції, формується ритмічність та організованість транспортування, рівень використання потужності підприємства, транспортні витрати, непродуктивні витрати робочого часу тощо.

В такому розумінні значення складського господарства в логістичній системі актуалізується в процесі вирішення таких питань:

- який рівень матеріальних ресурсів необхідно мати на кожному транспортно-складському комплексі для забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу;
- з чому полягає компроміс між рівнем логістичного сервісу і рівнем матеріальних ресурсів в логістичній системі;
- яка ланка якими ресурсами повинна володіти в багатоеталонній системі фізичного розподілу;
- чи повинна продукція відвантажуватись споживачам безпосередньо від підприємства-виробника;
- з чому суть компромісу між вибором способу транспортування і матеріальними запасами;
- який необхідний загальний рівень матеріальних запасів у логістичній системі забезпечує гарантований рівень логістичного сервісу;
- як змінюються витрати на збереження ТПП залежно від кількості, місця та розміщення складів.

За правило, у мережі фізичного розподілу існує декілька маршрутів (чи каналів). Вибір потрібного маршруту істотно впливає на рівень обслуговування споживачів та на рівень сукупних запасів у системі розподілу. Цей вибір необхідно враховувати, вибираючи метод розподілу, що характеризується способом транспортування, змістом складської системи, кількістю ешелонів та кількістю запасів ТПП.

Спосіб транспортування безпосередньо впливає на рівень запасів і рівень обслуговування споживачів, оскільки це визначає і рівень витрат ресурсів, і витрати часу. Зважаючи на багатоаспектність логістичних рішень та проблематичність формалізації транспортно-складських процесів в логістичній системі, дослідникам пропонується керуватися сьогоdnішніми тенденціями, а саме:

- зменшення кількості ешелонів (ступенів) зберігання готової продукції та зменшення створюваних запасів;
- углиблення спеціалізації в структурі логістичних послуг та формування логістичних центрів – інтегрованих надавачів логістичних послуг;
- зростання гнучкості щодо можливості вибору транспортних засобів.

Задавами для використання як логістичних центрів транспортно-експедиторських агентств є:

- утримання останніми функцій дистрибуційної системи;
- концентрація продукції;
- зменшення складських потужностей та використання переважно загальної мережі складів;
- формування можливостей розширення дистрибуційної мережі;

- ◆ зменшення складських витрат;
- ◆ зменшення збутових витрат;
- ◆ підвищення рівня сервісу поставок;
- ◆ зменшення парку транспортного господарства;
- ◆ зменшення хаосу в дорожньому русі;
- ◆ зменшення навантаження на довкілля (екологія);
- ◆ посилення відповідальності в дистрибуційній мережі;
- ◆ зменшення транспортних витрат;
- ◆ супутня безкоштовна реклама продукції (через поротно-експедиційних агентів);
- ◆ вивільнення та зменшення витрат ручної праці з складських процесах.

Завдання, що стоять перед транспортно-експедиторським агентством, дані в табл. 7.2.

**Завдання перед транспортно-експедиторським агентством**

Завдання	Складові елементи завдання
<u>Головні завдання:</u> Диспозиція товарів (розміщення, розподілення)	– консультації, аналіз, планування; – вибір виду транспорту, укладення фрахтових умов; – складання транспортних документів. Фрахтовий контроль;
Транспортування товарів	– приготування і супровід обороту товарів;
Складування товарів	– завантаження, вивантаження та складування; – управління складами, комісування;
<u>Додаткові та доповнюючі завдання</u>	
Збирання товарів	– утворення завантажувальної єдності, збір завантаження;
Упаковка товарів	– консультації з вибору упаковки; – відправні упакування;
Підготовка товарів	– штивка закупленої партії товару, маркування; – догляд за товарами, підготовка перед відправкою;
Інформаційні послуги	– повідомлення про відправлення партії; – регулювання та контроль товарного потоку;
<u>Спеціальні послуги</u>	
Спеціальні послуги	– страхування транспорту, митне прийняття та відправлення вантажів.

## Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань

1. У чому полягає основна відмінність роботи незалежних та залежних посередників?

2. Назвіть фактори, які враховуються виробником ТПП при виборі каналу збуту та виборі посередників.

3. Характеризуйте роботу брокерів та комісіонерів, оцініть їх роль у збуті ТПП.

4. Як можна координувати чи впливати на діяльність торговельних посередників? Наведіть приклади.

5. У чому полягають основні принципи концепції логістичного транспортування в збуті?

6. Як завдання може ставити перед собою транспортно-експедиторське підприємство?

7. На ринку ТПП характерні такі ознаки:

- товар реалізується на горизонтальному ринку;
- часто виникає потреба у термінових поставках товару;
- нестача післяпродажного обслуговування товару невисокого рівня

8. Визначте за таких умов оптимальний канал збуту товару. Відповідь обґрунтуйте.



## Особливості комунікаційної політики на ринку ТПП

Для ефективного втілення своєї стратегічної орієнтації маркетингу повинні підкріпити перебудову системи мислення на маркетингу динамічною програмою маркетингових заходів. Щоб мати успіх, необхідно недостатньо розробити і запропонувати необхідний товар за прийнятної ціною. Важливо, використовуючи належні засоби просування товару на ринку, досягти того, щоб особливості та переваги товару стали відомі цільовій аудиторії. Отже, умовою ефективності маркетингової стратегії є розробка комплексної комунікації, яка може застосовувати різноманітні складові комунікаційних інструментів: персонал, реклама, стимулювання попиту і зв'язки з громадськістю.

Елементи комплексу маркетингових комунікацій промислового маркетингу подані на рис. 8.1.

У промисловому маркетингу при розробці програми комунікацій пам'ятати про особливості купівельної поведінки організації-споживача кожної з учасників КЦ, які можуть бути залучені до процесу придбання ТПП (цей матеріал детально розглядався в розділі 2). Поведінку КЦ залежить від факторів придбання та особливостей споживача. Розміри КЦ нерідко можуть досягати 20 чоловік. Завдання персоналу комунікаційно інформувати, переконати чи просто сконтактуватись з керівником КЦ неможливо. Це вимагає особливих підходів до формування маркетингових комунікацій промислових підприємств.

Якщо проаналізувати ситуацію на ринку ТПП у світі, то стає очевидним, що у структурі витрат на просування ТПП особливе місце займає з одного боку, витрати на персональний продаж, а з іншого боку – витрати на інші ділових виданнях, участь в галузевих виставках та ярмарках, виступи та буклетів тощо.

### 8.1. Особистий продаж і управління збутком ТПП

*Особистий (персональний) продаж* – це найефективніший засіб комунікації у промисловому маркетингу, особливо для інвестиційних продажів на ранніх етапах процесу придбання, коли необхідно досягнути критичного

...реконати в його перевагах та спонукати до купівлі. Ось чому роль персоналу у промисловому маркетингу посилюється, в той час як ...проводжувальні завдання виконуються за допомогою дешевших ...способів комунікації.

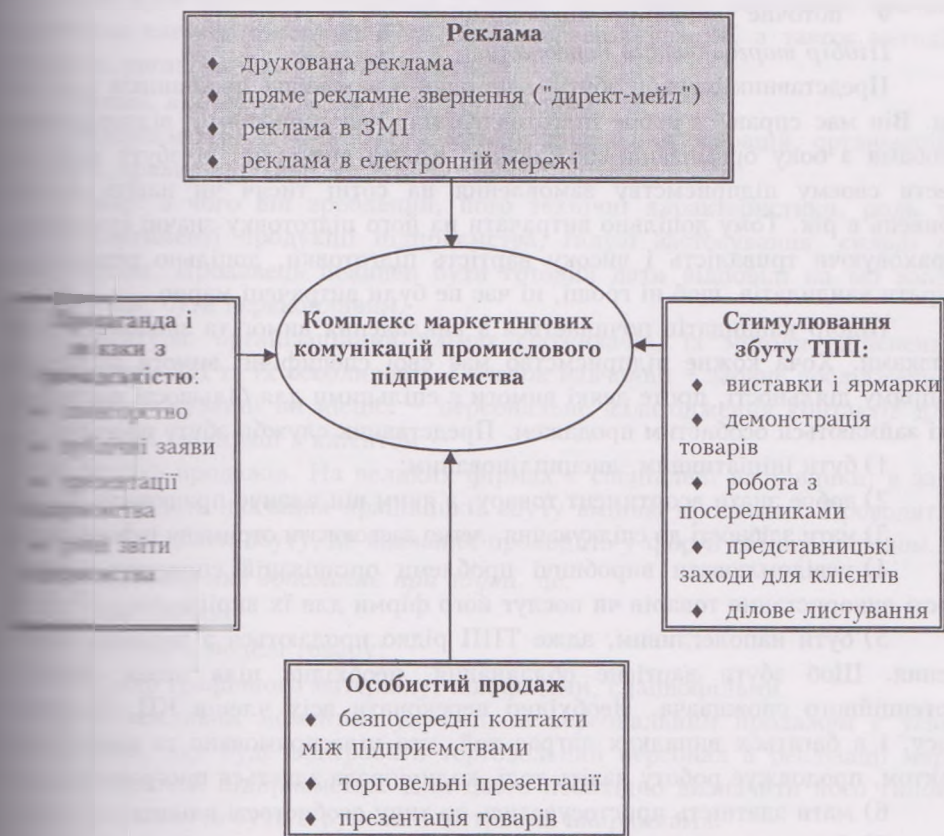


Рис. 8.1. Елементи комплексу маркетингових комунікацій промислового маркетингу

Знання з управління персональним продажем ТПП значною мірою пов'язані з управлінням роботою будь-якого збутового підрозділу. Вона охоплює наступні аспекти:

- ◆ вибір працівників;
- ◆ навчання персоналу;

- ◇ розподіл обов'язків між працівниками;
- ◇ надання допомоги при роботі у сферах (територіях) збуту;
- ◇ розробка та здійснення системи матеріального заохочення;
- ◇ контроль за службовими витратами;
- ◇ поточне управління діяльністю.

#### *Підбір торговельного персоналу.*

Представник служби збуту – це один з важливих працівників компанії. Він має справу з добре підготовленими, інформованими, відомими особами з боку організацій-споживачів. Кожен спеціаліст зі збуту несе своєму підприємству замовлення на сотні тисяч чи навіть мільйони гривень в рік. Тому доцільно витратити на його підготовку значні суми грошей. Враховуючи тривалість і високу вартість підготовки, доцільно ретельно брати кандидатів, щоб ні гроші, ні час не були витрачені марно.

Підбір кандидатів починається з викладення вимог та знання зв'язками. Хоча кожне підприємство має свої специфічні вимоги напряму діяльності, проте деякі вимоги є спільними для більшості підприємств, які займаються особистим продажем. Представник служби збуту повинен:

- 1) бути ініціативним, дисциплінованим;
- 2) добре знати асортимент товару, з яким він планує працювати;
- 3) мати здібності до спілкування, легко засвоювати отриману інформацію;
- 4) усвідомлювати виробничі проблеми організацій-споживачів, виступати в якості вихователя, просвітити споживачів, роз'яснити особливості використання товарів чи послуг його фірми для їх вирішення;
- 5) бути наполегливим, адже ТПП рідко продаються з першого звернення. Щоб збути вартісне обладнання, необхідна ціла низка звернень потенційного споживача. Необхідно переконати всіх членів КЦ. Це займає багато часу, і в багатьох випадках виграє той, хто цілеспрямовано та наполегливо тактом, продовжує роботу навіть тоді, коли справа здається програмою;
- 6) мати здатність пристосуватись до типу особистості клієнта;
- 7) бути чесним і порядним.

#### *Підготовка представника служби збуту.*

Відносна нечисельність споживачів та значні обсяги середньомісячного "купівля-продаж" ТПП зумовлюють особливу важливість підготовки спеціаліста. Вона може проводитись з відривом від виробництва (спеціальне навчання або класичний метод) та без відриву від виробництва. Також методи навчання поділяються на активний та пасивний. Пасивний метод, якому виділяється, як правило, від 10 до 20 % загальної кількості спеціалістів.

...чуться лекції з теоретичних питань, які супроводжуються демонстраціями, кінофільмів. Активний метод передбачає обговорення конкретних ситуацій із ділової практики, обговорення соціальних ролей, проведення ділових ігор.

...курс навчання продавця повинен передбачати економічне навчання елементів соціоніки та мистецтва спілкування, а також методів організації та техніки продажів.

*Тематику, які вивчаються в ході підготовки:*

...приємство: його політика, методи здійснення операцій, організаційні правила роботи.

...вар: з чого він зроблений, його технічні характеристики, роль та місце в департаменті продукції підприємства, галузі застосування, сильні та слабкі сторони. Продавець повинен бути готовий дати відповіді на всі запитання клієнта. бути переконливим.

...кultura: організаційний клімат споживачів, їх методи здійснення операцій, типи КЦ та їх особливості. Початок навчання – заочне дослідження, стажування на місцях – персональне налагодження контактів для ефективної співпраці з клієнтом.

...техніка продажів. На великих фірмах є спеціальні наставники, в яких входить навчання працівників збуту вмінною продавати. Проводять тренінги з проблем збуту, де навчання проходить у формі обміну досвідом.

*Матеріали, яке допомагає при збуті, це:*

...зразки;

...вигідні моделі товару;

...збір графічного матеріалу, кінофільми, слайдофільми.

...важливим моментом управління персональним продажем є усвідомлення ролі, яку буде відігравати торговельний персонал в реалізації маркетингової стратегії підприємства. Для цього необхідно визначити його типові функції, які можуть бути згруповані за трьома напрямками:

... продаж, який охоплює виявлення потенційних клієнтів, виявлення потреб, обговорення умов продажу і укладання контракту;

... обслуговування послуг клієнтам, включаючи допомогу з використанням товару, обслуговування, просування товару тощо;

... збір інформації для підприємства щодо змін потреб, активності конкурентів, задоволеності товарів.

... торговельний персонал – це не тільки його збутовий орган, але і важливий елемент системи маркетингової інформації.

Розрізняють такі типи торговельного персоналу:

- представник з доставки, основна функція якого полягає у доставці товару;
- агент, який приймає замовлення, діє у зоні продажу, і повинен грати роль радника клієнта;
- представник, який роз'їжджає, і зустрічається з промисловими рибуторами з метою отримання замовлень і забезпечення регулярних поставок;
- інженер з продажів, який є технічно компетентним і повинен грати роль консультанта, допомагає клієнту у вирішенні його проблем;
- укладальник контракту щодо складного проекту, який повинен мати технічну і фінансову компетентність володіє талантом ведення переговорів.

Промислові продажі стають з часом складнішими і вимагають високого професіоналізму. Продаж набирає витончені та різноманітні форми. Навести ряд прикладів концепції "нових продажів".

#### *1. Консультативний продаж.*

В цьому випадку продавець стає наставником, радником клієнта. Цей тип продажу характерний при наданні послуг в сфері юридичних, інформатики, будівництва. Це швидше не збутовий, а консультативний і незамінний консультант, який надає послуги як експерт, аналітичну експертизу, допомагаючи вирішити проблеми клієнта.

*2. Системні продажі* – коли торговець стає помічником. Наприклад, підприємство, яке спеціалізується на випуску теплоізоляції, направило в регіон спеціалістів з вивчення думки споживачів. Ці агенти працюють активніше, ніж продавці у традиційному розумінні (вони мають більше часу і проводять термодіагностику приміщень клієнта, читають статистичні звіти, вивчають звички споживачів, приблизно розраховують вартість проекту, інформують про нові форми фінансування).

#### *3. Переговорні продажі.*

Стиль "переговорів" дає змогу максимізувати прибутки від продажу збуту для споживачів і продавців. Метою їх є формування тісних зв'язків і спільні цілі між організацією-продавцем та організацією-споживачем.

#### *4. Групові продажі.*

Ця форма продажу базується на спілкуванні, прояві взаємодії та обговоренні спільних поглядів на поставлену проблему у тісній взаємодії. Тут є торгові спеціалісти, регіональні керівники та гідні делегати.

як піти на чай і просто поговорити на цікаву тему". Такий стиль характерний для деяких клубів інформатики, де межа між освітою, продажем майже непомітна.

Еволюція концепції ролі торговельного персоналу посилює ступінь впливу стратегічного маркетингу, яка полягає у виконанні таких функцій:

- сприяти прийняттю ринком нових ТПП;
- залучати нових клієнтів і нові сфери застосування ТПП;
- підтримувати прихильність вже здобутих клієнтів;
- надавати технічну допомогу;
- доводити до споживачів інформацію про товар;
- збирати інформацію, яка дає змогу прискорити адаптацію підприємства на ринку.

## 8.2. Реклама та стимулювання збуту на ринку ТПП

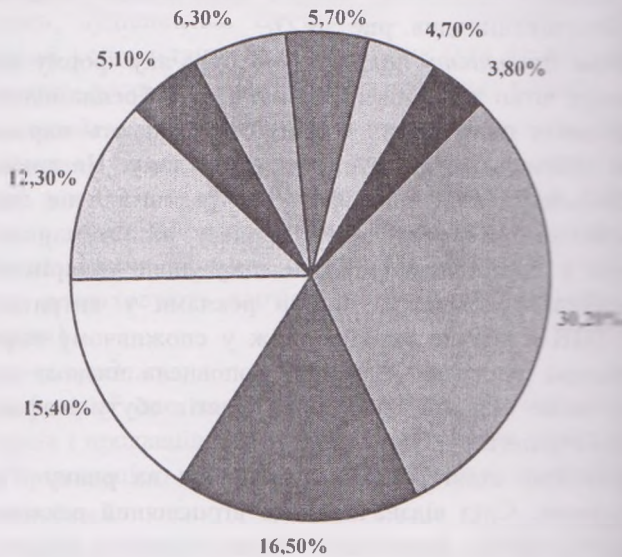
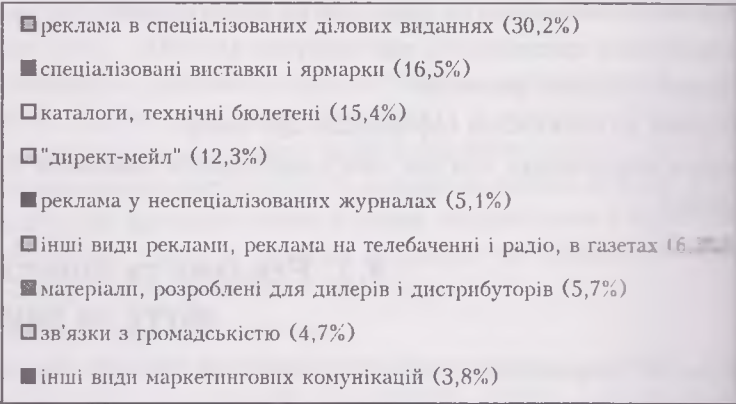
Формування комунікаційної політики промислового підприємства, окрім неособистого продажу, передбачає використання інших складових комплексу маркетингових комунікацій (див. рис. 8.2).

Рекламна діяльність являє собою будь-яку форму неособистого продажу товару чітко встановленим замовником (рекламодавцем). На практиці вітчизняних підприємств все ще ототожнюють маркетинг з рекламою і намагаються здійснювати маркетинг через рекламу. Не применшуючи значення рекламної діяльності, слід відзначити, що реклама – це лише невіддільне доповнення до більш фундаментального процесу, яким є маркетингова діяльність.

Реклама у промисловому маркетингу лише підкріплює і доповнює результати неособистого продажу. Частка реклами у витратах на маркетингові заходи ТПП є значно меншою, ніж у споживчому маркетингу. Водночас розроблена рекламна кампанія, доповнена низкою заходів із стимулювання збуту, може сприяти зростанню обсягів збуту і ефективності загальної маркетингової стратегії.

На сучасному етапі рекламна діяльність на ринку України набуває все більшого значення. Слід відзначити, що вітчизняний рекламний ринок стрімко розвивається. На ньому функціонує велика кількість рекламних агенцій, більшість з яких не мають значного досвіду роботи. Основні засади рекламної діяльності в Україні визначає закон України "Про рекламу", прийнятий 3 липня

1996 р. У Законі викладені основні принципи рекламної діяльності, зокрема, в рекламі забороняється надання інформації щодо продукції, виробництво або реалізацію якої заборонено законодавством України; використовувати засоби і технології, які діють на підсвідомість споживача; рекламувати продукцію, яка не має обов'язкової сертифікації, у разі відсутності відповідного сертифіката.



**Рис. 8.2.** Структура витрат на просування ТПП (без врахування витрат на персональний продаж)

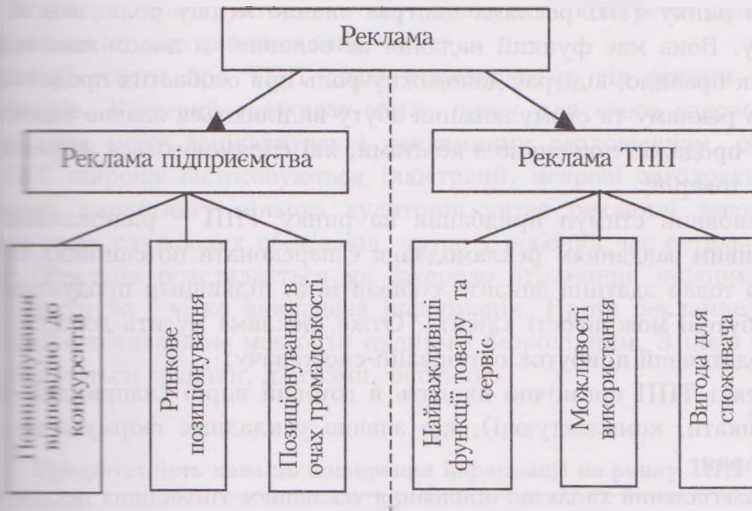


Рис. 8.3. Функції реклами в промисловому маркетингу

На вітчизняному ринку реклами ускладнюється не тільки браком наявності рекламних агенцій, але і браком досвіду і коштів з боку рекламодавця. Незрозуміння того, що рекламна кампанія, особливо розгалужена і масштабна, досить складний технологічний процес, у якому повинні брати участь різні сторони, призводить до (за деякими винятками) абсолютної відсутності взаємодії між виробниками рекламної політики та іміджером, який розробляється тривалий час.

Важливо на предмет реклами в промисловому маркетингу можна виділити рекламу товару і рекламу підприємства (див. рис. 8.3).

Реклама ТПП акцентує свою увагу, насамперед, на технічних і технологічних аспектах – якісних параметрах та рівні обслуговування, які мають вплив на вибірку покупця і впливати на прийняття рішення щодо придбання товару.

Реклама підприємства (іміджерова реклама) знайомить споживача з назвою товару та товарним знаком. Головне завдання: підвищення рівня ідентифікації підприємства з боку клієнта і диференціації його від конкурентів.

Реклама ТПП перегукується з управлінням рекламою ТКС і є одним з етапів управління рекламною діяльністю. Проте є важливі особливості реклами у промисловому маркетингу, а саме:



1) на ринку ТПП реклама відіграє значно меншу роль, ніж на інших сегментах ринку. Вона має функції надання не основної, а допоміжної інформації. Реклама, як правило, відіграє допоміжну роль при особистих продажах.

2) на рекламу та стимулювання збуту виділяються значно менші кошти, ніж від обсягів продажів порівняно з коштами, які спрямовуються на рекламу інших споживчих товарів;

3) основний стимул придбання на ринку ТПП – раціональні потреби. Тому важливим завданням рекламодавця є переконати потенційного клієнта в тому, що товар здатний знизити собівартість, підвищити продуктивність, покращити збутові можливості клієнта. Отже, реклама мусить довести, що вона принесе додатковий прибуток організації-споживачу;

4) деякі ТПП органічно входять в готовий виріб (наприклад, кондитерські вироби, напівфабрикати, комплектуючі), що значно ускладнює формування іміджу та лояльності до марки;

5) колегіальний характер придбання ускладнює управління рекламною діяльністю.

Цілі рекламної діяльності у промисловому маркетингу можуть бути такими:

- сформувати відповідне ставлення покупців до товару (наприклад, підвищення обізнаності є, насамперед, концепція товару або реклама іміджу);

- встановлення діалогу з потенційним клієнтом шляхом залучення до відгуку, на базі якого підприємство намагається налагодити контакт з клієнтом (носини (інтерактивна реклама);

- забезпечення визнання та створення позитивної репутації підприємства (реклама підприємства або іміджева реклама);

- скорочення витрат на персональні продажі (для підтримки контактів з клієнтами в інтервалах між відвідуваннями торговельно-сервісних пунктів);

- вплив на попит на первинному ринку (стратегія втягування).

Після визначення цілей реклами слід підібрати ті методи, які найбільш відповідають бажанням придбати ТПП; а також слід врахувати, чи є в цій категорії технічних спеціалістів чи керівників розрахована реклама.

За дослідженнями однієї американської компанії:

1) службовці рангу віце-президента і вище хотіли бачити промислову рекламу надійним постачальником та оцінити її здатність запропонувати нові рішення;

2) директори з закупівель хотіли бачити рекламні оголошення, ілюстрованими, щоб швидко прочитати і мати уявлення про рекламний продукт;

3) технічні спеціалісти вимагали точності і ясності в описі продукту, надмірної деталізації. Вони при необхідності бажали самі звернутися до продавця за необхідною інформацією;

Інженери, конструктори хотіли отримувати конкретні дані про технічні особливості та електричні схеми.

Рекламні тексти про ТПП дещо відрізняються від текстів щодо споживачів. Кінцевий споживач читає пресу для свого задоволення і у читанні може зацікавитись і рекламними оголошенням, ось чому у ТКС широко застосовуються ілюстрації, яскраві заголовки тощо. У маркетингу цільова аудиторія читає рекламні звернення для своїх службових обов'язків, читає у робочий час ретельно і реагує. Реклама розглядається як джерело отримання інформації, отже, фактична і чітко викладена інформація. Проте рекламне звернення споживача не має бути нудним і безколірним. З цією метою широко застосовуються графіки, діаграми, рисунки.

Таблиця 8.1

Пріоритетність каналів поширення інформації на ринку ТПП

	Способи передачі інформації	Позитивна думка, %	
		спеціалістів	керівників
1	Спеціалізовані журнали	91	94
2	Спеціалізовані виставки і ярмарки	80	97
3	Проспекти, буклети, плакати, листівки, календарі тощо	70	76
4	Особисті переговори	67	81
5	Знайомство з підприємством, організація екскурсій	65	85
6	Зустрічі з технічними спеціалістами підприємств-виробників	66	74
7	Газети і журнали	62	69
8	Зустрічі з представниками адміністрації підприємства-виробника	56	73
9	Науково-технічна література з питань дослідження рекламованих виробів	62	70
10	Каталоги однорідної продукції	48	65
11	Міжнародні конгреси і симпозіуми	40	42
12	Доповіді спеціалістів підприємств-виробників на науково-технічних конференціях, нарадах, семінарах	41	40
13	Фірмові журнали	36	52
14	Універсальні виставки і ярмарки	36	51
15	Рекламні кінофільми	18	18

Зміст рекламного тексту, як правило, містить:

- характер і особливі характеристики товару;
- переваги щодо товарів-конкурентів;
- можливість застосування;
- досвід інших організацій-споживачів щодо використання;
- переваги, які товар принесе споживачу;
- надійність постачальника.

За даними різного роду досліджень пріоритетність каналів розповсюдження інформації на ринку ТПП ранжується приблизно так, як показано в табл. 8.1.

В останні роки в розвинутих країнах світу високими темпами розвивається реклама, що розповсюджується за допомогою різних засобів. Зокрема, з'явився новий вид реклами, котрий назвали інтернет-реклама в електронній мережі, зокрема мережі Internet. Поява технології World Wide Web (WWW) забезпечила можливість встановлення глобальної комп'ютерної мережі мультимедійної інформації. Це спричинило бурхливий розвиток реклами в Internet.

Якщо в 1980 р. мережа Internet об'єднувала лише 25 мереж, то сьогодні вже більше ніж 44 тис. університетських, державних і корпоративних систем 160 країн світу підключилися до неї. Основна перевага цієї технології над традиційними засобами масової інформації у розповсюдженні рекламної та різної маркетингової інформації полягає в великій кількості її потенційних споживачів за відсутності значних витрат на традиційні поліграфічні, поштові, транспортні та інші послуги. Реклама в Internet відрізняється динамічністю і можливістю її оперативного змінювання. Високим престижем фірм ї дає змогу своєчасно надати інформацію про нові продукти рекламному середовищі.

Висока ефективність реклами в Internet зумовлена і тим, що вона надається поряд з іншою маркетинговою інформацією. Споживач завжди знаходиться в центрі рекламної акції і може оперативно отримувати її. Ця інформація найбільш наближена до потенційного споживача, тому її краще бути розміщена в найприйнятніших для нього розділах WWW-сторінок.

Реклама в Internet є кінцевим продуктом цілого ряду дослідницьких, стратегічних планів, тактичних рішень. Величезний обсяг інформації, що постійно оновлюється, робить WWW-сторінки надзвичайно корисними для потенційних споживачів, які порівнюють продукцію фірм – конкурентів.

розвитку ринку і нові технології. Це також ефективний спосіб збору даних про покупців (можна включати засоби реєстрації). Підприємства практично завжди мають можливість контролювати кількість звернень до своєї реклами, інтегруючи дані до окремих характеристик товару, порівнюючи потім ці дані з результатами торговельних операцій.

Основні перспективи розвитку Internet пов'язують, насамперед, з перенесенням через неї всіх основних функцій ринку – реклама підприємств і їх продажів, збув перспективних замовлень, прямі комерційні контакти між виробниками і споживачами продукції з використанням електронних грошей тощо. Ця технологія дає змогу реалізувати всі ці функції, завдяки чому ринок електронної реклами розширився до глобальних масштабів.

Висока ефективність цієї системи зумовлює і розміри витрат на неї. Так, американські рекламодавці у рекламу в електронній мережі на сторінках Internet у 1996 р. (за попередніми оцінками) вклали 74 млн. дол., а в 2000 р. витрати їх зростання до 2,6 млрд. дол. Згідно з прогнозом американських аналітиків, витома вага витрат на рекламу, яка буде розповсюджуватися за допомогою електронних засобів у 2000 р., становитиме 4 % усіх витрат на неї.

Комп'ютерна реклама успішно розвивається і в Західній Європі. Тільки в Німеччині налічується 20 спеціалізованих агентств, які пропонують послуги щодо електронної реклами в інформаційній системі WWW і передачі її по міжнародній комп'ютерній мережі Internet.

Комп'ютерна реклама почала розвиватися і на ринках реклами країн Центральної Європи України, завдяки зусиллям міжнародної компанії Совам Телекомунікації Львівського відділення. В 1992 р. було створено інформаційний центр "ЕІВісті" (ElVisti) – один з перших в Україні вузлів комп'ютерної мережі Internet. Сьогодні ElVisti – це потужний телекомунікаційний вузол, що має більше ніж 30 модемних входів та надійні зв'язки з іншими вузлами мережі, а також сучасний інформаційний центр, який надає послуги українським користувачам мережі. Цей інформаційний центр пропонує послуги щодо розміщення рекламної інформації в мережі Internet:

- створення, розміщення і підтримка гіпертекстових WWW-сторінок (однієї або декількох) про підприємства, їх продукцію, послуги тощо;
- створення і підтримка віртуальних WWW-серверів. Центр може реалізувати додаткові функціональні можливості організації реклами в Internet, зокрема надання доступу до баз даних користувача WWW-сервера, забезпечення взаємодії з споживачами, збір даних для проведення маркетингових досліджень, надання мультимедійної рекламної інформації великих обсягів;

- створення власного WWW-сервера і підключення його до мережі Internet, що дасть змогу розміщувати обсяги інформації, які обумовлені характеристиками комп'ютера користувача послуги, самостійно створювати віртуальні WWW-сервери і сторінки для своїх клієнтів.

Усе це свідчить про величезні можливості комп'ютерної мережі. Але, на жаль, через важкий фінансовий стан багатьох вітчизняних підприємств, а також їх проблем з технічним, інформаційним, кадровим забезпеченням цієї системи доступні все ще небагатьом потенційним користувачам.

Вибір каналу розповсюдження реклами залежить від багатьох факторів. Основними з них є специфіка товару, стратегічна ціль підприємства, розмір ринку, на якому буде пропонуватися товар чи послуга, фінансові можливості підприємства. Так, при рекламуванні ТПП слід враховувати:

- технічно складна продукція, отже, процесу “збут-придбання” велика кількість безпосередніх контактів між товаровиробником і споживачем, високий рівень до- і після продажного обслуговування;

- інвестиційний товар з тривалим строком використання, при цьому мірою визначає ключові критерії вибору товару;

- продукція призначена для чітко визначеного сегмента ринку, необхідно якомога повніше враховувати особливості споживача і способу придбання;

- продукція, споживча вартість якої визначається конкретними економічними показниками;

- продукція, для якої характерне колегіальне прийняття рішення при придбанні товару. Кожен з учасників купівельного центру бажає одержати від товаровиробника саме ту інформацію, що стосується його функціональних обов'язків.

Виходячи з цих специфічних рис, які притаманні ТПП, основними формами його рекламування такі: адресність; змістовність рекламного повідомлення; інформативність, доказовість і безумовна достовірність; широке охоплення реклами прямої дії. Враховуючи скрутний фінансовий стан підприємств промисловості, необхідно підбирати такі рекламні засоби, які найбільш повніше відповідали вищезазначеним вимогам, і давали змогу підприємству охопити потенційних споживачів продукції і послуг.

Такими засобами розповсюдження реклами промислових підприємств України повинна стати комп'ютерна мережа Internet. Великі її переваги порівняно з іншими рекламними засобами, пов'язані з вступом у світову господарську систему та більш широко і ефективно розповсюджувати вітчизняну продукцію, наукові розробки нових її видів (для яких немає можливості) зумовлюють необхідність за допомогою держави:

завоювання певної ніші в інформаційному просторі. Витрати на пошуки та розміщення рекламної інформації на WWW-сторінках порівняно невеликі, залежно від обсягів інформації та способів її представлення (графічне, текстове). Зони зараз становлять близько 50 – 75 грн. на місяць, послуги щодо підтримки віртуального WWW-сервера удвічі більші. Однак ці витрати, зазвичай, швидко окуповуються на промисловому підприємстві за рахунок високої ефективності реклами в електронній мережі.

Часто такі маркетингові заходи, як видання каталогів, участь у галузевих виставках чи зустрічі з представниками адміністрації клієнта, об'єднують під загальною назвою "заходи зі стимулювання збуту".

#### *1. Виставки, ярмарки та експозиції.*

Виставка є важливим засобом рекламного впливу на ринку організацій-споживачів. Її використання дає можливість виробнику представити свої товари перед великою кількістю потенційних споживачів за короткий строк, чого не можна досягти за допомогою інших засобів реклами.

За виставками розуміють публічну демонстрацію досягнень тих чи інших підприємств матеріальної чи нематеріальної діяльності, які мають на меті обмін інформацією з іншими підприємствами, що супроводжуються і комерційною діяльністю.

За ярмарками розуміють комерційні заходи, основним завданням яких є укладання торговельних контрактів щодо представлених на них товарів.

Виставки і ярмарки можуть бути як міжгалузевими, на яких представлені товари в різноманітних галузях діяльності, так і галузевими, які спеціалізуються на товарах конкретної галузі. Найстаріша виставка нової України – міжгалузєва міжгалузєва виставка-ярмарок "Галицькі контракти", яка проводиться щороку восени у Львові.

Експозиції, які можуть діяти постійно або періодично, є менші за розміром та кількістю учасників. Вони можуть розміщуватись на території підприємства-виробника.

Важливу роль у розповсюдженні реклами на ринку промислової продукції відіграють спеціалізовані виставки і ярмарки. Згідно з Указом Президента України "Про заходи щодо поліпшення виставкової діяльності в Україні" від 30 жовтня 1996 створено Раду з питань виставкової діяльності в Україні, перед якою поставлено завдання розробити концепцію та державну програму розвитку цього виду діяльності, а також пропозиції щодо вдосконалення законодавства України з питань виставкової діяльності. Рада визначає державні пріоритети у сфері виставкової діяльності та сприяє їх реалізації. Отже, державні кошти для цих цілей надаються конкретному промисловому підприємству, а не виставковій фірмі.

Для підвищення ролі виставкової діяльності, посилення її економіко-технічне і технічне оновлення вітчизняного виробництва підприємствами запроваджується міжнародний досвід в її організації, інтеграції виставкових організацій України в міжнародний виставковий ринок.

Зокрема, в головному павільйоні Національного виставкового комплексу почато створення постійно діючої експозиції «Україна сьогодні». У червні 1997 р. в Бейруті (Ліван) відбулося офіційне відкриття постійно діючої формаційно-виставкового комплексу представництва колишнього МЗС України. За результатами міжнародної виставки, що проходила у травні 1996 р. в рамках міжнародної ярмарки «Експо-інтернейшил-96» в ОАЕ, в Луганському верстатобудівному заводу запропоновано відкрити виставковий тавництво з продажу металорізальних верстатів.

Виставки і ярмарки, які стали у світовій практиці важливими інструментами торгівлі, каталізаторами пошуку партнерів та інвесторів, продукції, технологій і розробок, можуть відігравати важливу роль у раціональному розвитку економічних процесів у СНД, зокрема у вирішенні проблем взаємодії, активізації, міжнародних контактів, обміні передовим досвідом. У Києві було створено Міждержавну раду з виставково-ярмаркової діяльності, яка ухвалила вердила Концепцію розвитку цього виду діяльності в СНД.

Цілі проведення виставок та ярмарок для промислової діяльності можуть бути різноманітними.

### *2. Зустріч з потенційною клієнтурою.*

Створення і підтримка атмосфери доброзичливості особисті зустрічі з тими людьми, з якими лише обмінювалися інформацією розмовляли по телефону; знайомство з потенційними споживачами, підвищення престижу фірми у своїй галузі.

### *3. Здійснення безпосередніх продажів.*

Обговорення умов контрактів, прийняття замовлення на поставку продукції.

### *4. Розширення списку потенційних споживачів.*

Зав'язуються контакти, які потім продовжуються у вигляді листування або відвідування, а отже, і у подальшому продажі продукції.

### *5. Відкриття нових галузей застосування товарів.*

Відвідувачі виставок приходять для вирішення своїх проблем, про свої проблеми і підказують нове застосування товару.

### *6. Випуск на ринок нових товарів.*

Галузева виставка нерідко використовується як засіб вивчення новим товаром ТПП; багато виробників намагаються на виставці показати якусь новинку.

### 7. Демонстрація габаритного обладнання.

Якщо обладнання занадто велике та складне, то його не можна продемонструвати на підприємстві кожного потенційного споживача.

### 8. Представлення нових торговельних посередників та підбір нових збутовців.

Взявши участь в галузевих виставках, слід ретельно ознайомитись зі матеріалами виставки і вияснити такі аспекти:

- дата проведення та місце розташування кожної з них;
- репутація та престиж галузі;
- тарифи за орендовану площу;
- зв'язки до учасників;
- кількість і тип регулярних учасників.

Обслуговування стенда протягом роботи виставки доручається відділу

Важливо забезпечити присутність технічних спеціалістів. Практикується проходження зі стенду зразків, рекламних сувенірів або друкованих матеріалів, які зміщують різну інформацію. Необхідно також під час проходження скласти список споживачів, потенційно зацікавлених в товарі або які проявляють інтерес. Але дуже важливими є подальші заходи, тому обов'язково:

- проаналізувати кількість відвідувачів на вашому стенді, належність їх до певної категорії, що їх цікавило;
- розклати інформаційні матеріали у відповідь на отримані у ході висвітлення та замовлення;
- співникам служби збуту встановити ділові контакти з особами, які ввійшли в список потенційних споживачів;
- вести облік тих, хто звернувся до вашого підприємства після виставки. Чи був на вашому стенді? Як це вплинуло на їх рішення про закупівлі?
- проаналізувати роботу свого стенда і зробити висновки, підрахувати ефективність участі у виставці.

### 9. Розповсюдження зразків.

За допомогою зразків організують вихід на ринок нових товарів; зразки використовуються для привертання уваги та інтересу потенційних споживачів. В випадках представлення зразка є важливою передумовою укладання угоди. Наприклад, при торгівлі сировиною або матеріалами угода у багатьох випадках укладається при пред'явленні зразка, а продавець гарантує, що якість товару відповідає якості всієї проданої за контрактом партії товару.



В іншому випадку потенційним споживачам безкоштовно надається випробування невелика кількість ТПП, наприклад, хімічних товарів. Однак отримання інформації: про якість, можливі сфери застосування, необхідність досліджуваного товару.

Розповсюджуються зразки різноманітними методами:

–розсилання поштою згідно зі списком потенційних споживачів (можна і не отримати необхідної реакції);

–реклама зразків у галузевих виданнях або через "директ-мейл" (ілюструються купони на замовлення зразка за невелику плату);

–на спеціалізованих виставках, де зразки вручаються лише за запитом осіб.

Недоліки використання зразків:

–це дорого коштує виробнику;

–якщо зразки надаються безкоштовно, то, як правило, вони не надаються як непотріб;

–не всі ТПП можуть бути розповсюджені так.

### III. Друкована реклама.

Мета таких видів інформаційно-рекламних матеріалів, як інформаційні аркуші, прайс-аркуші, буклети, проспекти та каталоги – інформувати потенційну організацію-споживача про вашу продукцію та надати дані для детальнішого ознайомлення з вашою фірмою. Такі матеріали використовуватись при особистому продажі ТПП як додатковий матеріал, а також їх можна використовувати на виставках як роздатковий матеріал, а також їх можна надіслати поштою безпосередньо до потенційних споживачів. Розглянемо детальніше різні види друкованої реклами.

Листівка – це малоформатне недороге видання без згинів (формат А6). У вигляді листівки виконуються інформаційні та рекламні аркуші та аркуші. Через малу вартість листівка може адресуватися великому колу споживачів та широко використовуватись на виставках.

Інформаційні аркуші готуються на кожний вид продукції або схожих видів продукції. Інколи доцільно застосовувати поряд з інформаційними аркушами з кожного виду продукції аркуш про вашу фірму з адресою про спрямування її діяльності, цілі й принципи роботи.

Буклет – це ілюстроване сфальцьоване, але не зброшуроване видання (за правилом, аркуш формату А4 або А3 складається у два або три рази). Буклети інформують про основні групи продукції, а також про діяльність фірми.

Каталог – це різновид проспекту, який містить перелік усіх видів продукції з докладними технічними характеристиками і фотографіями.

Задання каталогу доцільне, якщо фірма випускає достатньо широкий асортимент товарів, які відрізняються за розмірами, формою та іншими характеристиками. Але навіть якщо фірма випускає та продає товар тільки одного виду їй все одно знадобиться відповідний друкований матеріал (листівка чи буклет). Якщо продукція збувається споживачам різних галузей, то доцільно видати спеціалізований каталог для кожної з галузей або рознімний каталог.

За правило, каталоги вміщують такі відомості про товар:

- 1) назва виробника і продавця;
- 2) технічні характеристики та експлуатаційні показники;
- 3) найефективніші методи застосування чи використання;
- 4) продуктивність;
- 5) вимоги до технічного обслуговування;
- 6) габарити;
- 7) методи виготовлення або зборки;
- 8) зображення, ілюстрації;
- 9) дані про вартість;
- 10) які надаються послуги;
- 11) якщо товар продається через посередників – назва і адреса місцевого представника.

Слід пам'ятати, що каталог, який не містить необхідної інформації, ніколи не буде ефективним, тому слід знайти компроміс між обсягом і вартістю каталогу.

Слід видання каталогів:

1. Отримання замовлень. Є деякі товари, які замовляються лише на основі каталогів, наприклад, товари, необхідні для технічного обслуговування, експлуатації.

2. Каталог – це джерело інформації для потенційних споживачів, отримують відомостей щодо ціни. Товар може бути включений у технічні специфікації потенційного споживача.

Каталог не виконає своєї ролі, якщо не потрапить до того, на кого він призначений. Проте не завжди легко встановити коло споживачів, яким він потрібний. Розповсюджувати каталоги серед дрібних споживачів підприємство може бажати, адже їх можливі обсяги придбання можуть не виправдати витрати на каталог.

3. Рекламні сувеніри.

Це великі, оригінальні та цікаві предмети, які надаються для особистого використання. На них вказується назва і рекламний лозунг рекламодавця.

Рекламні сувеніри у просуванні ТПП не є засобом мотивації організму споживача до купівлі. Це швидше нагадування про рекламодавця та його товар, демонстрація поваги до споживачів.

Ефективний рекламний сувенір має бути недорогим, оригінальним, цінним і корисним для користувача.

#### *V. Представницькі заходи для клієнтури.*

Питання про те, чи проводити представницькі заходи для клієнтури їх фінансувати, залежить від організації збутової діяльності та конкретних обставин. Наприклад, в деяких галузях, коли стандартизовані товари продаються великими партіями, представницькі витрати можуть виявитися одним методом стимулювання збуту.

#### *VI. Ділове листування та пряме рекламне звернення.*

Значну роль у просуванні товарів на внутрішньому і зовнішньому ринку повинна відігравати пряма поштова реклама, яка відрізняється адресністю, оперативністю виготовлення, широким охопленням аудиторії, можливістю надавати розгорнуту характеристику продукції, послуг, умов продаж (до ділового листа можуть додаватися каталоги, проспекти тощо), прямих продаж підприємству. Крім того, вона може бути багатофункціональною – основною функцією за її допомогою можна вивчати споживачів, ринок, мати замовлення на укладання договорів (контрактів, угод), налагодити тісніші контакти з потенційними партнерами, виходити не тільки на внутрішній, а і на зовнішні ринки з порівняно невеликими витратами.

“Директ-мейл” є одним із найпоширеніших на Заході інструментів директ-маркетингу. За даними Європейської асоціації директ-маркетингу (ЄДМА) в 1994 р. частка директ-маркетингу становила близько 35 % рекламного бюджету Європи. У 2000 р. передбачається її збільшення до 45-50 %.

Ще більшого розвитку директ-маркетинг набув у США. За даними WEFA (одна із відомих американських дослідницьких організацій) в 1996 р. директ-маркетинг було витрачено більш ніж 144 млрд. дол., що становить 58,3 % від усіх витрат на рекламні заходи.

Основа директ-маркетингу – це створення списку споживачів для персональної роботи і встановлення особистих відносин з кожним із них. Особливість директ-маркетингу зробила “директ-мейл” ще ефективнішим засобом розповсюдження реклами. Фахівці визначають директ-маркетинг як якийсь захід, спрямований на одержання відгуку споживача: чи це

на товар або послугу, чи це запит на подальшу інформацію, чи це – запит за товаром (послугою) в офіс (на підприємство). Директ-маркетинг має певний розділ двох задач: збуту товару і розповсюдженню інформації. Завдяки цьому реклама виявилася не тільки засобом стимулювання збуту, а і самостійним способом продажу товарів (послуг).

Важко використовувється пряма поштова реклама, доцільно, щоб вітчизняні підприємства зверталися до послуг Торгово-промислової палати України та її регіональних відділень або спеціалізованих фірм, які почали створюватися і в Україні. Наприклад, фірма «Київ. Інформація. Сервіс» може за певними підібрати за певними критеріями адреси підприємств для проведення реклами «директ-мейл», виготовити необхідні рекламно-інформаційні листи і розіслати їх потенційним покупцям. Зарубіжний досвід свідчить, що гарантії одержання відповіді листи надсилають за однією і тією самою адресою декілька разів, бо після першого листа відповідають лише 4–10%, після другого – до 35, після третього – до 60, після четвертого – до 80, після п'ятого – до 95%. За кількістю отриманих відповідей (або запитів на подальшу інформацію) зарубіжні фірми оцінюють ефективність рекламного листування і, якщо необхідно, коректують його. Їх дослідження показали, що після першого розсилання відповідають у середньому 8% адресатів, рідко – 12, після другого розцінюється як великий успіх рекламної кампанії. Такі дослідження можна проводити і нашим підприємствам, щоб визначити періодичність і ефективність рекламного послання.

Забезпечені особисті контакти з клієнтами підтримується через особисте листування. Листуючись з клієнтами, менеджер з промислового маркетингу приймає рішення, як буде вестись ділове листування: децентралізовано чи централізовано. При організації децентралізованого листування виконавець повинен мати повні дані про товари фірми, підходи до ціноутворення, дії конкурентів та інші сторони ділового життя клієнта. При персональному листуванні спілкування з клієнтом набуває акценту дружніх відносин.

Забезпечення ділового листування централізовано, силами спеціального підділення з кваліфікованішими, бо здійснюється спеціалістами, яким легше кваліфіковано підготувати лист, який стосується інтересів деяких відділів або окремих фірм. Але таке ділове листування стає більш офіційним. Інколи у відділі збуту організують секцію ділового листування. Тоді можна діяти більш ефективно: надати листуванню необхідного акценту, одночасно забезпечуючи високий професійний рівень ведення кореспонденції та відповідності загальним інтересам фірми.

### Цілі ділового листування:

1) це може бути основним методом стимулювання збуту особливо в умовах істотної ціновій конкуренції. Наприклад, при збуті деяких дорогих матеріалів за низькими цінами або коли товари закупаються на великі терміни необхідна мінімальна ціна, то накладні витрати мають бути також мінімальними. Доцільно використовувати ділове листування як основний метод просування товару на ринку;

2) додатковий засіб стимулювання збуту. Наприклад, якщо товар закупляється один раз на 4-5 років, ціна підтримання особистих контактів може бути занадто високою;

3) ефективний шлях налагодження або підтримання контактів. Наприклад, рекомендаційний лист, який відправляється перед візитом, допомагає уникнути "холодного" прийому при першій зустрічі; ті матеріали, які надсилаються (брошури, каталоги...), користуються значно більшою увагою, ніж ті, які направляються з адресованим конкретній особі супроводжувальним листом.

Все ділове листування, навіть найпростіше, повинне служити певній меті – створити враження про те, що це є солідний партнер, відносно порядний. Слід пам'ятати, що порівняно незначні витрати на ділове листування можуть дати значний ефект.

### Питання для самоперевірки та контролю за засвоєнням знань

1. Які чинники сприяють ефективності ринкової комунікації?
2. Які риси характерні для процесу ринкової комунікації в промисловому маркетингу?
3. Назвіть складові комплексу маркетингових комунікацій в промисловому маркетингу.
4. Пригадайте основні недоліки та переваги особистого промислового маркетингової маркетингових комунікацій ТПП.
5. Яка із складових комплексу маркетингових комунікацій відіграє найбільш важливу роль у промисловому маркетингу? Чому?
6. Назвіть можливі цілі участі промислового підприємства у ярмарках і ярмарках.
7. Оцініть каталоги як засіб маркетингових комунікацій на ринку ТПП.
8. Оцініть ступінь впливу найсучасніших засобів ринкової комунікації на придбання організацією-споживачем.

### Частина 3

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ І СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Треба визнати, що існує великий розрив між тим, що декларує маркетинг "у теорії", і тим, чим він є в реальному житті. Однак концепція маркетингу – це не теорія, до якого повинна прагнути фірма. Навіть якщо це міф, то міф, який орієнтує фірму.

Жан-Жак Делан

## Завдання № 1. Вибір постачальника за допомогою методу співвідношення витрат

Використовуючи метод співвідношення витрат, визначте “справжню ціну” товарів і оцініть постачальників. Вихідні дані наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Критерії вибору товару	Оцінка постачальників		
	Постачальник № 1	Постачальник № 2	Постачальник № 3
Ціна			
Відсоток дефектів	-2%	0	-1%
Відсоток галузевим	-1%	+1%	-2%
Відсоток постачання			
Відсоток виконання	+3%	0	+3%
Відсоток оплати	-1%	-3%	-3%
Відсоток дотуговування	+1%	-1%	+1%

Враховуючи, що постачальники пропонують товар за однаковою ціною, розрахуйте “справжню ціну” товару.

Зробіть вибір і порекомендуйте, до послуг якого постачальника довіритись промислового підприємству.

### Розв'язання

Враховуючи, що умовою задачі є саме нецінова конкуренція між постачальниками, розрахуємо “справжню ціну” прогнозованих товарів (табл. 2).

Враховуючи розрахунок “справжньої ціни”, підприємству доцільно обрати до послуг постачальника № 2.



	Ключові критерії вибору товару	Оцінка постачальників		
		Постачальник № 1	Постачальник № 2	Постачальник № 3
1	2	3	4	5
I.	1. Якісні параметри			
	1) питома вага дефектів	-2%	0	
	2) відповідність галузевим стандартам	-1%	+1%	
	2. Умови постачання.			
	1) надійність постачання	+3%	0	
	2) швидкість виконання замовлення	+1%	-1%	
	3. Умови оплати	-1%	-3%	
	4. Рівень обслуговування	+1%	-1%	
II	Сумарна питома вага ключових факторів	+1	-4	
III	Ціна товару, грн./од.	38	38	
IV	"Справжня ціна" товару, грн./од.	41,8	36,48	

### Завдання №2. Проведення вартісного аналізу при прийнятті рішення про придбання товару

Оцініть доцільність придбання нових видів прокладок для котельні, якщо існуючий вид прокладок при регулярному використанні потребує заміни кожні три місяці. Ціна придбання прокладок старого зразка становить  $C_1=4,4$  грн, а нового  $C_2=4,4$  грн. Кількість прокладок, що необхідна – 150 штук. Застосування нових прокладок котельня змушена призупинити діяльність, з якої недоотримується 700 грн. Новий вид прокладок має удвічі більшу тривалість експлуатації.

1. Проведіть вартісний аналіз нового виду прокладок.
2. Зробіть висновок щодо доцільності придбання нового виду прокладок за запропонованою ціною.

### Розв'язання

Для того, щоб зробити висновок щодо доцільності придбання нового виду прокладок для котельні, виконаємо вартісний їх аналіз.

1) Визначимо поточні витрати без врахування вимушеної призупинки котельні:

$$150 \text{ один.} \times 0,9 \text{ грн./од} \times 4 \text{ зміни в рік} = 540 \text{ грн.}$$

2) Визначимо поточні витрати при використанні нових прокладок:

$$150 \text{ один.} \times 4,4 \text{ грн./од} \times 2 \text{ зміни в рік} = 1320 \text{ грн.}$$

3) Визначимо існуючі витрати з врахуванням вимушеної призупинки котельні:

$$(150 \times 0,9 \times 4) + (700 \times 4) = 3340 \text{ грн.}$$

4) Визначимо витрати при використанні нових прокладок з врахуванням вимушеної призупинки котельні

$$(150 \times 4,4 \times 2) + (700 \times 2) = 3340 \text{ грн.}$$

$$VTV = 6,47 \text{ грн/один.}$$

Отже, враховуючи максимально можливу ціну на нові прокладки  $VTV = 6,47$  грн/один., придбати їх за ціною 4,4 грн./один. економічно вигідно.

### Завдання № 3. Визначення місткості ринку методом ланцюгових підстановок

ТОВ "Зіко" виробляє верстати з числовим програмним управлінням. Визначить місткість ринку цього виробу за допомогою методу ланцюгових підстановок, якщо задані такі дані по галузі:

- кількість підприємств-споживачів верстатів з ЧПУ,  $D = 852$ ;
- середній розмір річного прибутку одного підприємства,  $P_p = 19,6$  млн.грн.;
- частка прибутку, яка в середньому витрачається підприємством галузі на модернізацію, переоснащення і реконструкцію свого виробництва,  $k_1 = 10\%$ ;
- зптом вага витрат на машини і обладнання в частці прибутку, що визначається коефіцієнтом  $k_1, k_2 = 19\%$ ;
- зптом вага витрат на металообробне обладнання в сумі витрат, які визначаються коефіцієнтом  $k_2, k_3 = 60\%$ ;
- зптом вага витрат на верстати з ЧПУ в сумі витрат, які визначаються коефіцієнтом  $k_3, k_4 = 37\%$ .

### Розв'язання

Визначаємо загальну місткість ринку за методом ланцюгових застосовуючи формулу:

$$Q = D \cdot \text{Пр} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 = 852 \times 196 \times 0,1 \times 0,19 \times 0,6 \times 0,37 = 704,37 \text{ млн грн.}$$

### Завдання № 4. Визначення частки ринку промислового підприємства

На ринку кабельно-провідникової продукції в певному географічному регіоні функціонують три виробничі підприємства – “Еней”, “Ельта” та “Омега”. Вони є конкурентами і витрачають на маркетингові заходи в рік відповідно  $M_1 = 11000$  грн.,  $M_2 = 5000$  грн.,  $M_3 = 12500$  грн. з відповідною ефективністю витрат коштів  $E_1 = 0,9$ ,  $E_2 = 1,2$ ,  $E_3 = 0,75$ ,

Визначте частку ринку, якою володіє кожне з підприємств, якщо частка ринку розподіляється пропорційно до витрат на маркетингові заходи та ефективності їх використання.

Оцініть, якими стануть ці частки, якщо маркетингова чутливість ринку дещо знижується і коефіцієнт маркетингової чутливості  $e_m = 0,8$ .

### Розв'язання

1) Визначаємо частки ринку:

$$\text{Підприємство “Еней”} \frac{0,9 \cdot 11000}{0,9 \cdot 11000 + 1,2 \cdot 5000 + 0,75 \cdot 12500} \times 100 = 38,06\%$$

$$\text{Підприємство “Ельта”} \frac{1,2 \cdot 5000}{0,9 \cdot 11000 + 1,2 \cdot 5000 + 0,75 \cdot 12500} \times 100 = 22,73\%$$

$$\text{Підприємство “Омега”} \frac{0,75 \cdot 12500}{0,9 \cdot 11000 + 1,2 \cdot 5000 + 0,75 \cdot 12500} \times 100 = 39,21\%$$

2) Визначаємо частки ринку підприємств з врахуванням коефіцієнта маркетингової чутливості попиту до  $e_m = 0,8$ :

Підприємство “Еней”

$$\frac{(0,9 \cdot 11000)^{0,8}}{(0,9 \cdot 11000)^{0,8} + (1,2 \cdot 5000)^{0,8} + (0,75 \cdot 12500)^{0,8}} \times 100 = 38,06\%$$

Підприємство "Ельта"

$$\frac{(1,2 \cdot 5000)^{0,8}}{(1,2 \cdot 5000)^{0,8} + (1,2 \cdot 5000)^{0,8} + (0,75 \cdot 12500)^{0,8}} \times 100 = 25,5\%$$

Підприємство "Омега"

$$\frac{(0,75 \times 12500)^{0,8}}{(1,2 \cdot 5000)^{0,8} + (1,2 \cdot 5000)^{0,8} + (0,75 \cdot 12500)^{0,8}} \times 100 = 36,44\%$$

Отже, при коефіцієнті маркетингової чутливості попиту ринку  $\epsilon_m = 0,8$  підприємства "Еней" зменшиться на 1,11%, підприємства "Ельта" – збільшиться на 1,76%, а підприємства "Омега" – зменшиться на 0,65 %.

### Завдання № 5. Оцінка доцільності збільшення частки ринку промислового підприємства ВАТ "Азмол"

Оцінити доцільність збільшення продажу товарів "ВАТ "Азмол" на певному сегменті, виходячи з таких умов:

- частність сегмента становить  $M = 82$  тис.грн.;
- фактичний обсяг збуту товарів на підприємстві у звітному році становить  $N_1 = 16,2$  тис.грн.;
- запланований обсяг збуту у наступному році  $N_2 = 16,2$  тис.грн.;
- ціна продажу товару у звітному і наступному роках не змінюється і становить  $C = 10$  грн./один.;
- собівартість виробництва і продажу товару (не враховуючи витрати на маркетинг) у звітному і наступному роках не змінюється і становить  $V_1 = 1,1$  тис.грн./один.;

Для досягати запланованих обсягів збуту у наступному році, необхідно здійснити маркетингові заходи  $B_2 = 4$  тис.грн., в той час як у звітному році витрати на маркетинг лише  $B_1 = 1,1$  тис.грн..

Визначити:

- частку ринку, яку захопило підприємство "Азмол" у звітному році;
- частку ринку, яку планується охопити у наступному році;
- фактично отриманий балансовий прибуток та очікуваний прибуток у наступному році;
- зробити висновок щодо доцільності збільшення частки ринку, враховуючи, що основною метою підприємства є максимізація поточних прибутків.

### Розв'язання

1. Визначаємо частку ринку, яку захопило підприємство у звітному році, та частку ринку, яку планується захопити у наступному році:

$$Ч_1 = \frac{10,7}{82} = 0,13 \times 100\% = 13\% ;$$

$$Ч_2 = \frac{16,2}{82} = 0,198 \times 100\% = 19,8\% .$$

2. Визначаємо фактично отриманий підприємством багатовисхідний прибуток та очікуваний прибуток в наступному році:

$$П_{зв.р} = (10 - 6,3) \cdot \frac{10,7}{10} - 1,1 = 2,859 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П_{пл.р} = (10 - 6,3) \cdot \frac{16,2}{10} - 4 = 1,994 \text{ (тис. грн.)}$$

3. ВАТ "Азмол", збільшуючи частку ринку, не зможе досягти своєї мети – максимізації прибутку, оскільки для цього підприємству доведеться витратити значні кошти на маркетингові заходи, щоб досягти необхідних обсягів збуту, які, своєю чергою, зменшують очікуваний прибуток у наступному році порівняно з прибутком у звітному році (незважаючи на те, що собівартість виробництва і продажів товару не змінюється).

Отже, збільшення частки ринку суперечить меті підприємства – максимізації поточних прибутків. Тому підприємству недоцільно збільшувати продаж товарів на певному сегменті.

### Завдання № 6. Прогнозування обсягів продажів товарів промислового підприємства

Оцініть можливі обсяги збуту малих промислових насосів ЕПН-5000 керовано-виробничого підприємства "Гамма" у 1998 році. Динаміка обсягів продажів цих насосів наведена у табл. 3, починаючи з 1992 року – року виготовлення цієї моделі.

Показник	Р о к и				
	1996	1997	1998	1999	2000
Річний обсяг продажу малих промислових насосів, тис.один., N	15	27	41	52	

Використовуючи побудову прямолінійного тренду, спрогнозуйте обсяги продажу насосів цієї моделі у 2002 році, припускаючи, що тенденції, які склалися в минулому, стали за часом.

### Розв'язання

Спрогнозуємо обсяги продажу для виробничого підприємства "Гамма" на наступні роки минулих років за період 1996-2001 років, використовуючи статистичні методи (табл. 4). Для прогнозу необхідно побудувати лінійне рівняння, яке має вигляд:  $y = a + b \cdot t$ .

Використовуємо необхідні розрахунки:

$$\bar{y} = a + b \cdot t$$

$$\left\{ \begin{array}{l} n \cdot a + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{array} \right.$$

Таблиця 4

$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
-5	15	25	-75
-3	27	9	-81
-1	41	1	-41
1	52	1	52
3	44	9	132
5	49	25	245
0	228	70	232

Використовуємо розрахунки

$$n = 6$$

$$6 \cdot a + b \cdot 0 = 228$$

$$a \cdot 0 + b \cdot 70 = 232$$

$$a = \frac{228}{6} = 38, b = \frac{232}{70} = 3,31$$

$$\bar{y} = 38 + 3,31 \cdot t$$

Побудуємо графік (рис. 1).

Визначимо щільність зв'язку за допомогою коефіцієнта детермінації

$$R^2 = \frac{\sum (\bar{y}_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}$$

$\bar{y}_i$  - середнє значення фактичних значень.

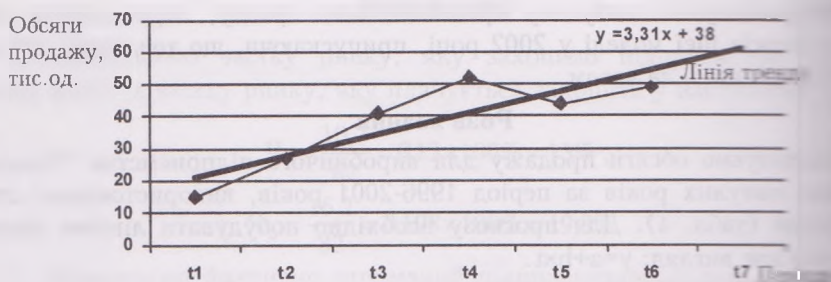


Рис. 1. Графік для прогнозування обсягів збуту

Коефіцієнт детермінації показує тісноту зв'язку між явищами, починається кількісним значенням. Чим ближче  $R^2$  до 1, тим точніше відображає зв'язок між величинами (табл. 5).

$y_i$	$\bar{y}_i - \bar{y}$	$(\bar{y}_i - \bar{y})^2$	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$
21,45	-14,55	211,7	-21	441
28,07	-7,93	62,88	-9	81
34,69	-1,31	1,72	5	25
41,31	5,31	28,2	16	256
47,93	11,93	142,32	8	64
54,55	18,55	344,10	13	169
$\Sigma$		790,92		1036

Розрахуємо

$$\bar{y} = \frac{228}{6} = 36.$$

$$R^2 = \frac{790,92}{1036} = 0,76$$

Отже, зв'язок є сильний, тобто побудована модель є адекватною до даних.

Використовуючи отримане рівняння тренду  $y = 38 + 3,31 \times t$ , прогнозне значення обсягів продажу на 2002 рік ( $t = 7$ ):

$$y_{2002} = 38 + 3,37 \times 7 = 61,17 \text{ (тис. один.)}$$

Стас, прогнозовані обсяги продажів малих промислових насосів ЕГЦ-5-200 році для виробничого підприємства "Гамма" становлять 61170 одиниць. Умови збереження тенденцій, що склались на ринку.

### Завдання № 7. Проведення портфельного аналізу промислового підприємства

Портфель видів діяльності виробника електронної апаратури виробничого підприємства охоплює три стратегічні господарські підрозділи (СПП); продаж СПП та їх конкурентів наведені у табл. 6.

Таблиця 6

Продажі, млн шт.	Кількість конкурентів	Продажі трьох головних конкурентів	Темп росту ринку (%)
1,0	7	1,4/1,2/1,0	15
3,6	18	3,2/3,2/2,0	17
0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Аналізуйте портфель підприємства за допомогою матриці "Бостонських Груп" (БКГ) і дайте свій діагноз її стану. Що ви можете порекомендувати за результатами вашого аналізу? Яку стратегію слід вибрати для СПП?

#### Розв'язання

Для "портфельного аналізу" підприємства доцільно застосувати матрицю частки ринкової частки БКГ.

Зробимо розрахунки в матрицю БКГ, де

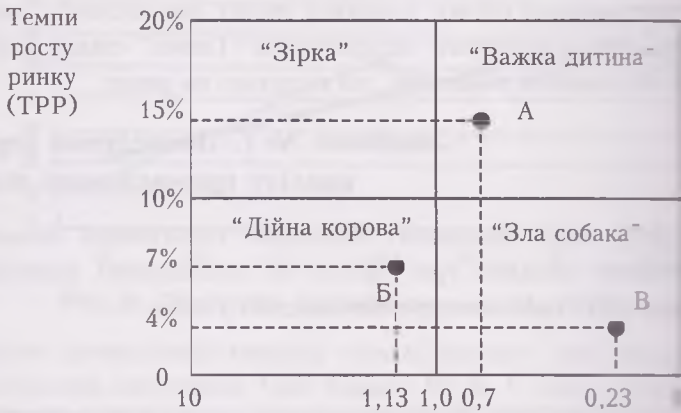
1)  $RP = 1,0 / 1,4 = 0,7$ ;  $TRP = 15\%$ ,

2)  $RP = 3,6 / 3,2 = 1,13$ ;  $TRP = 17\%$ ,

3)  $RP = 0,7 / 3,0 = 0,23$ ;  $TRP = 4\%$ .

Стратегічний господарський підрозділ А розміщений у сегменті "важкі товари". Це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям збігає високі темпи росту. Проте підприємство ще не охопило частки ринку. У такій ситуації варто за допомогою певних інвестицій та стратегії досягнути збільшення частки ринку.





**Рис. 2.** Ринкова пропозиція СГП (РП)

Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує значних інвестицій, тому слід оцінити, чи можливо розширити частку ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Стратегічний господарський підрозділ Б отримує досить високі прибутки і не потребує значних інвестицій. Велика частка ринку цього підрозділу пояснюється значними перевагами щодо виробничих витрат. За рахунок великих прибутків цього підрозділу можна фінансувати зростання інших підрозділів.

Стратегічний господарський підрозділ В розміщений у секторі "Зла собака". Товар, який виробляє підрозділ, перебуває на етапі зрілості. Підприємство не дає істотних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. При найменшій загрозі зникнення цього підрозділу доцільно послідовно застосовувати стратегію деінвестування. Через певний період вилучити його з "портфеля" видів діяльності підприємства.

### Завдання № 8. Встановлення ціни на товар в умовах зниження попиту на нього

За даними останніх місяців промислове підприємство "Окс" зазнає значне скорочення обсягів збуту своєї продукції, ціна на яку становить  $C_1 = 18,7$  грн./один. Аналіз ринку показав, що конкуренти за цей період ціну не змінювали. Дослідження впливу цінового фактора на динаміку попиту, проведені службою маркетингу, дали змогу визначити еластичність попиту на цей товар.

$E = -2,2$ . За останній місяць підприємством було продано продукції 277 одиниць товару. Змінні витрати на одиницю товару становлять 8,4 грн./один., а постійні витрати –  $F = 1213$  грн.

Визначте, чи варто підприємству за таких умов знижувати ціну на 2 грн./один від встановленої, щоб забезпечувати цільовий рівень прибутку в розмірі 20% від собівартості?

### Розв'язання

Визначаємо можливі обсяги збуту продукції при зниженні ціни на 2 грн./один., враховуючи, що коефіцієнт еластичності попиту на товар  $E = -2,2$ .

$$C_2 = C_1 - \Delta C = 18,7 - 2 = 16,7 \text{ грн./од.}$$

$$E = \frac{N_2 - N_1}{N_1 + N_2} \cdot \frac{C_1 - C_2}{C_1 + C_2}$$

$$-2,2 = \frac{N_2 - 277}{N_2 + 277} \cdot \frac{18,7 - 16,7}{18,7 + 16,7}$$

$$\frac{N_2 - 277}{N_2 + 277} = -0,1243$$

$$N_2 - 277 = -34,43 - 0,1243 \cdot N_2$$

$$1,1243 \cdot N_2 = 242,57$$

$$N_2 = 215,76 \approx 216 \text{ одиниць.}$$

Визначаємо величину балансового прибутку:

$$\Pi_2 = N_2 \cdot C_2 - (V \cdot N_2 + F) = 216 \cdot 16,7 - 8,4 \cdot 216 - 1213 = 1741,8 \text{ грн.}$$

Враховуємо відносний показник цільового прибутку:

$$\frac{\Pi_2}{N_2 + F} \cdot 100 = \frac{1741,8}{8,4 \cdot 216 + 1213} \cdot 100 = 41,4 \%$$

Отже, при зниженні ціни на 2 грн./од. збільшується обсяг збуту і відповідно зростає балансовий прибуток, який становить 41,4 % від собівартості продукції. Отже, за умов промислового підприємству "Озом" вигідно знижувати ціни.

### Завдання № 9. Встановлення цін в межах товарного асортименту

ТЗОВ “Дідал” випускає продукцію різного рівня якості а товарної номенклатури. Завданням підприємства є встановлення цін в межах товарного асортименту так, щоб ціна відтворювала певний рівень якості на кожному рівні цін.

Задані такі вихідні дані:

кількість рівнів якості  $n = 4$ ;

діапазон цін: мінімальна ціна  $C_{\min} = 69$  грн./один.

максимальна ціна  $C_{\max} = 197$  грн./один.

кількість товару, що може бути продана на кожному з рівнів якості:  $N_1 = 370$  один.,  $N_2 = 208$  один.,  $N_3 = 125$  один.,  $N_4 = 48$  один.

Виходячи з наведених даних, необхідно розбити діапазон цін на чотири рівні.

Слід враховувати, що:

ціни не повинні бути достатньо віддалені одна від одної;

ціни повинні бути більше розділені у верхньому діапазоні, ніж у нижньому;

на товар стає менш еластичним;

необхідно розробити такі ціни, щоб максимізувати прибуток на цій номенклатурою в цілому;

побудувати графік цінових ліній на досліджуваній товарній групі;

визначити виручку від продажу заданого обсягу товару.

#### Розв’язання

Вибираємо такий діапазон цін (табл. 7).

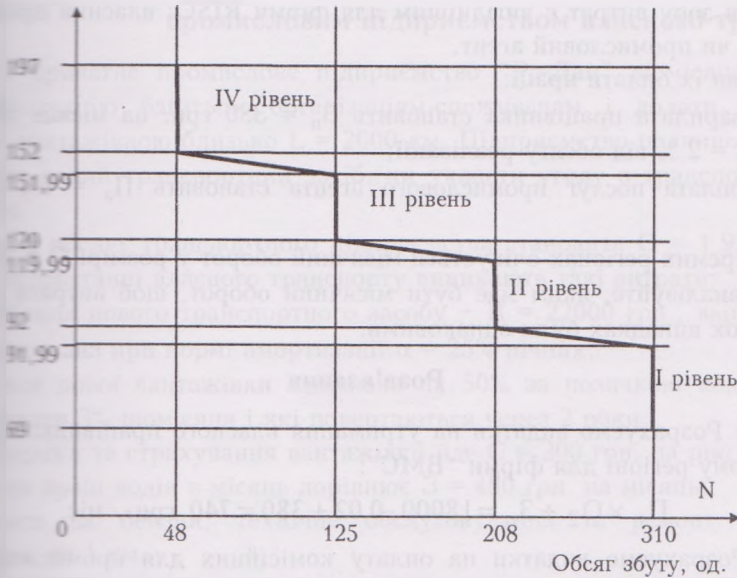
Таблиця 7

Діапазон цін	Ціна
69 – 91,99 грн./од.	$C_1 = 91,9$ грн./од.
92 – 119,99 грн./од.	$C_2 = 119,9$ грн./од.
120 – 151,99 грн./од.	$C_3 = 151,9$ грн./од.
152 – 197 грн./од.	$C_4 = 196,9$ грн./од.

Отже, виручка від продажу при орієнтації на максимальні прибутки в дозволених межах становитиме:

$$\begin{aligned}
 & 91,9 \times 370 + 119,9 \times 208 + 151,9 \times 125 + 196,9 \times 48 = \\
 & = 29408 + 24939,2 + 18987,5 + 9451,2 = 82785,9 \text{ (грн.)}
 \end{aligned}$$

Ціна, грн. / од



**Рис. 3.** Цінові лінії

Цей діапазон був здійснений за принципом, що у верхньому діапазоні ціни більш розділені, оскільки попит на товар менш еластичний, а у нижньому діапазоні найменш розділені ціни тому, що тут покупці сильно реагують на різке її збільшення, що приведе до скорочення обсягів збуту. Ціни встановлюються за принципом неокруглених ціл. Така ціна стимулює до здійснення покупок, оскільки він думає, що заплатити не потрібно більше, заокруглюючи до меншого. Отже, чим вища ціна, до якої ми виходимо в більший діапазон цін і попит на товари стає менш еластичним.

Інша інтерпретація цінових ліній на досліджуваній товар матиме таке зображення на рис. 3.

### **Завдання № 10. Вибір форми організації збуту для промислового підприємства**

Виробничо-комерційне підприємство фірма RISO виробляє і пропонує в певному регіоні цифрові дублікати RISO, офсетні машини Ryobi, офісне та побутове обладнання. Також фірма надає оперативні поліграфічні послуги.

Фірма планує вийти зі своєю продукцією в східному регіоні України. Хто з точки зору витрат є вигіднішим для фірми RISO: власний збутовий орган чи промисловий агент.

Умови їх оплати праці:

- зарплата працівника становить  $Z_{\Pi} = 380$  грн. на місяць за фіксований розмір  $\Pi_{\Pi} = 2\%$  від обсягу реалізації;
- оплата послуг промислового агента становить  $\Pi_a = 6\%$  від обсягу реалізації.

В окремих регіонах очікується місячний оборот у розмірі  $O = 18000$  грн.

Проаналізуйте, яким має бути місячний оборот, щоб витрати для фірми RISO в обох випадках були однаковими.

### Розв'язання

I. 1) Розрахуємо видатки на утримання власного працівника в східному регіоні для фірми "BMC":

$$\Pi_{\Pi} \times O_2 + Z_{\Pi} = 18000 \cdot 0,02 + 380 = 740 \text{ грн. / міс.}$$

2) Розрахуємо видатки на оплату комісійних для промислового агента фірми "BMC":

$$\Pi_a \times O_1 = 18000 \cdot 0,06 = 1080 \text{ грн. / міс.}$$

Оцінюючи видатки, вигідніше при такому місячному обсязі реалізації мати власного працівника.

II. Визначимо, при якому місячному обороті витрати для фірми RISO будуть однаковими:

$$\Pi_{\Pi} \times O_2 + Z_{\Pi} = \Pi_a \times O_1$$

$$Z_{\Pi} = O_2 \times (\Pi_a - \Pi_{\Pi})$$

$$O_2 = \frac{Z_{\Pi}}{\Pi_a - \Pi_{\Pi}} = \frac{380}{0,06 - 0,02} = 9500 \text{ грн.}$$

Отже, при місячному обсязі реалізації продукції фірми RISO 9500 грн. в східному регіоні вигідніше звернутись до послуг збутового органу. При очікуванні більших обсягів реалізації в тому регіоні фірмі вигідніше мати власний збутовий орган.

Хочемо зауважити, що умови задачі дещо спрощені. На практиці необхідно враховувати значно більше факторів, які можуть вплинути на прийняття рішення.

### Завдання № 11. Розрахунок доцільності придбання промисловим підприємством власного транспорту

Це приватне промислове підприємство "Ра-Дан" щомісяця має велику кількість вантажівкою близько  $L = 2000$  км. Підприємство повинно вирішити, чи придбати новий транспортний засіб, чи укласти угоду з транспортним підприємством.

Ціна послуг транспортного підприємства становить  $O = 1,95$  грн. за 1 км. При використанні власного транспорту виникають такі витрати:

1. Ціна придбання нового транспортного засобу –  $C = 22000$  грн., вартість якого амортизується на при нормі амортизації  $\alpha = 25\%$  річних;

2. Вартість нової вантажівки здійснена на 50% за позичкові кошти, за які сплачується 3% щомісяця і які повертаються через 2 роки;

3. Страхові та страхування вантажівки йде  $S = 200$  грн. на рік;

4. Зарплата водія в місяць дорівнює  $Z = 480$  грн. на місяць;

5. Витрати на бензин, технічне обслуговування та ремонт становлять  $0,75$  грн. на 1 км.

**Завдання:** Яка альтернатива є вигіднішою за необхідності долати  $L$  км за місяць?

#### Розв'язання

Витрати на споживання вантажівки за 4 роки (бо  $\alpha_{\text{аморт}} = 25\%$ , відповідно  $\beta = 0,75$ ) становить:

$$C_{\text{аморт}} = 22000 \text{ грн.}$$

$$C_{\text{позичка}} = (22000 \cdot 0,5) \cdot 0,03 \cdot 12 \cdot 2 = 7920 \text{ грн.}$$

$$C_{\text{страх}} = 200 \cdot 4 = 800 \text{ грн.}$$

$$C_{\text{зарплата}} = 480 \cdot 12 \cdot 4 = 23040 \text{ грн.}$$

$$C_{\text{бензин}} = 0,75 \cdot 2000 \cdot 12 \cdot 4 = 7000 \text{ грн.}$$

$$C_{\text{всього}} = 125760 \text{ грн.}$$

Витрати на придбання і утримання власного автомобіля за 4 роки –  $C_{\text{власний}}$

Витрати на оплату послуг транспортному підприємству для підприємства "Ра-Дан" за даних умов такі:  $V_y = 1,95 \times 2000 \times 12 \times 4 = 187200$  грн.

Вигідніше придбати власний автомобіль.

## Завдання № 12. Вибір промисловим підприємством оптимальної частоти замовлень

Невелике приватне промислове підприємство "Сапсан" задовольняє власних виробничих потреб  $P = 190$  мішків цементу на місяць. Ціна одного мішка  $\text{Ц} = 18$  грн./міш. Закупівельні та транспортні витрати на виконання одного замовлення становлять  $T = 75$  грн. Розраховані складські витрати за місяць становлять  $C = 261$  грн. для даного матеріалу плюс  $\Pi = 5\%$  середньої вартості складського запасу. Враховуючи особливості технологічного процесу, цемент повинен зберігатися на складі підприємства не більше за 1 місяць.

Оцініть ефективність замовлення цементу підприємством. Визначте оптимальний варіант частоти замовлень матеріалу, який дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з його постачанням.

### Розв'язання

Загальна величина логістичних витрат може бути визначена в залежності:

$$V_{\text{логіст}} = T_0 \times n + C + \frac{P \times \text{Ц} \times \Pi}{2 \cdot n},$$

де  $P$  – загальна потреба в цементі на місяць, кількість мішків;  $\text{Ц}$  – ціна одного мішка;  $T_0$  – транспортні витрати на виконання однієї поставки;  $C$  – складські витрати за місяць;  $\Pi$  – % середньої вартості складського запасу;  $n$  – кількість поставок.

Зведемо розрахунки логістичних витрат у табл. 8.

Види логістичних витрат	Частота замовлень		
	Постачання 1 раз на місяць	Постачання 2 рази на місяць	Постачання 3 рази на місяць
1. Закупівельні та транспортні витрати, грн.	175	$175 \times 2 = 350$	$175 \times 3 = 525$
2. Постійні складські витрати, грн.	261	261	261
3. Змінні складські витрати, грн.	$18 \times 190 / 2 \times 0,05 = 85,5$	$18 \times 190 / 2 \times 2 \times 0,05 = 42,75$	$18 \times 190 / 2 \times 3 \times 0,05 = 27,15$
Сумарні витрати, грн.	521,5	653,75	813,15

Оцінюючи розраховані сумарні витрати, можна зробити висновок про економічну доцільність постачання 1 раз на місяць.

## Ситуаційна вправа 1

### Самбірський завод "Будівельна кераміка"

*Ситуаційну вправу "Самбірський завод "Будівельна кераміка" написано з метою перевірки знань студентів з маркетингу. Рекомендується використовувати при вивченні матеріалу розділу "Маркетинг на промисловому підприємстві".*

У грудневим ранком 1995 року Володимир Стецюк\*, генеральний директор Самбірського заводу "Будівельна кераміка" (БК), роздумував над тим, як намагачись передбачити, що принесе очолюваному ним заводу

у 1995, як і останні декілька років, був дуже напружений і повний змін. Реформи, перехід до нових форм господарювання в Україні, викликали зміни в структурі народного господарства в цілому та його галузях. Основними до таких перетворень виявились підприємства галузі керамічних матеріалів, для яких значно скоротилося державне кредитування та замовлення. Для подолання кризи, яка виникла на багатьох підприємствах цієї галузі і привела до погіршення результатів їх господарської діяльності, підприємства, шукаючи шляхи подолання такої негативної ситуації, звертались до шлях приватизації та корпоратизації. Серед них і Самбірський завод, який виготовляє будівельну керамічну цеглу, маючи більше ніж 35-річну історію діяльності у підгалузі стінових керамічних матеріалів, був приватизований шляхом відкритим акціонерним товариством.

Процес корпоратизація була першим значним кроком в реформуванні компанії. Завод зазнав багато інших змін для того, щоб вижити і досягти успіху в конкурентному середовищі.

У економіці в країні прискорив падіння обсягів будівництва і, як наслідок, знизився попит на будівельні матеріали. Ці умови негативно вплинули на діяльність заводу. Єдиним стабільним покупцем будматеріалів на місцевому ринку залишились кінцеві споживачі (населення). П.Стецюк вважав, що переорієнтація на споживчий ринок буде спостерігатись ще протягом наступних декількох років. Ще однією проблемою, що негативно впливала на діяльність заводу, було велике споживання газу у процесі виробництва. В той час гостро відчувалась необхідність вдосконалення існуючих технологій

\*Ім'я та прізвище в ситуаційній вправі змінено.



та заміни застарілого обладнання. Лише так, вважав п. Волосинський, можна зменшити енергомісткість виробництва і значно знизити ціну на продукцію.

Хоча п. Стецюк пишався успіхами в процесі корпоратизації ВАТ "Львівський завод будівельних матеріалів", він брав активну участь, йому було зрозуміло, що попереду ще багато роботи. Більшість змін повинні бути запроваджені вже у новому році. П. Стецюк розмірковував, які ще внутрішні зміни слід йому зробити за короткий час у обмежених фінансових ресурсах, щоб вирішити накопичені проблеми.

### 1. Історія заводу

Історія заводу починається з 1957 року, коли розпочалося будівництво, а вже 20 вересня 1961 року була зроблена перша цегла. Це була неординарна цегла. Розрахункова потужність заводу становила 12 млн цегли на рік. Будучи державним підприємством, завод майже всі вироблені цегли виготовляв на державне замовлення. У 1965 р. завод розпочав виробництво керамічного матеріалу – дренажної трубки. У 1989 р. завод перейшов на виробництво лише порожнистої цегли марок: 75, 100 та 125 (за міцністю). Виробництво цегли майже повністю автоматизовано. Хоча технологія була енергомісткою, однак це не становило великих проблем, оскільки на цей момент питання з енергоносіями не було таким гострим і плата за газ була невисокою.

Чисельність працівників не перевищувала 92 чол. До 1994 р. завод "Будівельної кераміки" знаходився у підпорядкуванні Міністерства будівельної галузі будівельних матеріалів і входив до складу Львівського об'єднання "Львівбудматеріали".

### 2. Перспективи розвитку галузі

В останні роки в будівельному комплексі України відбуваються суттєві структурні зміни. Перехід народного господарства до ринкових умов господарювання без всебічного обґрунтування негативно позначився на виробничій діяльності усієї галузі.

Промисловість будівельних матеріалів, як одна із складових будівельного комплексу України, має ряд загальних проблем та характеризується певними напрямками і тенденціями розвитку. Зокрема, потужності з виробництва традиційних будівельних матеріалів та виробів України дають змогу в повному задовольняти потреби капітального будівництва. Однак недостатньо приділялася питанню удосконалення виробництва ефективних будівельних матеріалів, а саме теплоефективним стіновим матеріалам (ефективним керамічним виробам, тришаровим залізобетонним панелям).

Цей вид традиційних і ефективних будівельних матеріалів, який виготовляється з порівняно дешевої місцевої сировини – глини, якої в Україні є достатня кількість при хорошій якості, є будівельна цегла. Випуск будівельної продукції становить 19% товарної продукції промисловості будівельних матеріалів і займає промислово-виробничого персоналу загалом на Україні. У зв'язку із кризовим станом збуту керамічних будівельних матеріалів, яке пов'язано з кризовим станом економіки в цілому, багато підприємств галузі були вимушені тимчасово призупинити діяльність, інші підприємства-виробники керамічних стінових матеріалів тимчасово призупиняли діяльність на зимовий період (несезонний період виробів). Нерідко причиною зупинки виробництва була відмова урядом України від закупівлі Укргазпромом через велику заборгованість у розрахунках за газом на велику енергомісткість виробництва стінових керамічних матеріалів та значне скорочення обсягів збуту, нових підприємств в даній галузі поки що розглядається, не утворилося.

Вхідні бар'єри в галузь будівельних матеріалів не відзначаються високими, оскільки виробництво цієї продукції (і будівельної цегли) не є надто капіталомісткими, забезпеченість основною сировиною досить хороша, а технологія виробництва нескладна.

Високими бар'єрами при проникненні на ринок стають лише високий рівень якості виробництва та вимоги до екологічно чистого виробництва. Також варто відзначити і роль та вплив конкуренції, яка має досить високий рівень в галузі.

За останні роки вхідні бар'єри в галузь ще дещо послабились, оскільки виробництво залишилося рентабельним, а попит став неплатоспроможним.

Високим чинником на падіння попиту на будівельні матеріали, низькі і незадоволені потреби економічної діяльності, велику фінансову заборгованість, а також не виходять з галузі через ряд основних причин.

Високими бар'єрами, які стають на перешкоді при виході з галузі, є професійна спеціалізація і необхідність списання значних інвестицій, небажання втрачати гроші.

Важко шукаючи шляхи розв'язання своїх проблем і виходу з кризової ситуації підприємства галузі переорієнтовуються на інші ринки (частково на внутрішній споживачів) або зменшують виробничі потужності і згортають діяльність.

Високим чинником на продукцію промисловості будівельних матеріалів зберігає тенденція до зростання і має здебільшого непередбачуваний характер. Ціни на будівельні матеріали нестабільні через високі темпи інфляції, підвищення цін на

енергоресурси, нестабільність економіки. Галузь вимагає значних інвестицій на модернізацію основних виробничих фондів та на впровадження менш енергомістких технологій. Вік основного капіталу досить великий, оновлення основних фондів незначна. Ринок для реалізації будівельних матеріалів зменшився. У випадку переходу на товар-субтитут витрати виробництва для споживачів високі. Конкуренція щодо розглянутого виду товару – будівельної керамічної цегли досить сильна. Кількість низькоприбуткових підприємств у галузі значна.

### 3. Ключові характеристики товару

Виготовляючи будівельну цеглу як один із традиційних будівельних матеріалів, БК займає відповідні позиції на ринку, які визначаються зумовлюються характеристиками і властивостями його продукції.

Керамічна будівельна цегла виготовляється із пластичної глини, яка містить 60% кремнезему  $\text{SiO}_2$ , незначну кількість  $\text{Al}_2\text{O}_3$  та  $\text{Fe}_2\text{O}_3$  та інші добавки методом пластичного пресування. За зовнішнім виглядом цегла має форму паралелепіпеда з прямими ребрами та кутами, з заокругленнями на лицевих поверхнях. Кути заокруглені радіусом до 7 мм. Товщина цегли будівельної одинарної розмірами 250x120x65. Допустимі відхилення від вказаних розмірів не перевищують: по довжині – 6 мм, по висоті – 4 мм, товщині – 3 мм. Для зменшення маси цегла виготовляється з порожнистими ненаскрізними порожнинами. Порожнистість становить 13,7%. Маса цегли дорівнює 3,5 кг, колір – вишневий.

Залежно від межі міцності при стиску завод виготовляє цеглу трьох марок:

М 100 – цегла керамічна рядова порожниста, щільністю 1650 кг/м<sup>3</sup>, морозостійкістю 15 (цегла 100/1650/15/ГОСТ 530-80); а також М 125 та М 150. Їм відповідають такі межі міцності на згин: 2,2, 2,5, 1,8.

Водопоглинання будівельної цегли М 100 становить 13% від постійної маси виробу. Морозостійкість цегли – 15 циклів перемерзання і розморозування. Теплопровідність 8 Вт/(м·°С).

Найбільшу частку (70%) в загальному обсязі випуску продукції займає цегла марки М 100.

Отже, для будівельної цегли найважливішими технічними параметрами є:

- пористість (технологічні порожнини зменшують тепловтрати при передачі масу виробу);
- теплопровідність (низька – дає змогу зменшити товщину стіни і матеріаломісткість огорожуючих конструкцій);
- міцність на стиск;

- 1. міцність на згин;
- 2. морозостійкість (вказує кількість циклів поперемінного заморожування/розморожування, яке витримує керамічна цегла в насиченому водою стані без видимих пошкоджень: розколення, розтріскування, викришування);
- 3. паропроникність, яка сприяє вентиляції приміщень (висока паропроникність порожнистої цегли дає змогу запобігати запотіванню внутрішніх поверхонь приміщень з підвищеною вологістю повітря).

Можна виділити такі технічні параметри: зручність у транспортуванні і зведенні; достатня широта вибору (марки 75,100, 125), помірна ціна.

Важливими властивостями товару є:

- 1. простота в обслуговуванні. Будівельна цегла – це виріб, розміри і вага якого дають змогу укласти його в конструкції однією рукою;
- 2. зручність у транспортуванні (на невеликі відстані);
- 3. довговічність;
- 4. дешевизна складових матеріалів;
- 5. достатня пористість (технологічні порожнини) та водопоглинання;
- 6. міцність і морозостійкість.

Виробництво цегли з технологічними порожнинами дає можливість поменшати витрати на сировину і паливо, а також, оскільки при використанні сушіння і відпал тонкостінної цегли, то відповідно підвищується продуктивність сушок та печей. Застосування порожнистої керамічної цегли дозволяє зменшити товщину зовнішніх стін і знизити матеріаломісткість огорожуваних конструкцій на 20–30%, скоротити транспортні витрати, а також зменшити навантаження на основу.

Важливими властивостями будівельної цегли заводу БК можна зарахувати:

- 1. можливість застосування для фундаментів, цоколів і стін мокрих конструкцій;
- 2. використання здебільшого для низькоповерхових будівель;
- 3. дробноштучний матеріал.

Характеристика стінової керамічної цегли в процесі споживання подана в таблиці 3 з врахуванням потреб та побажань споживачів плануються такі напрямки удосконалення будівельної цегли:

- 1. зменшити паропроникність цегли;
- 2. зменшити водопоглинання і теплопровідність.

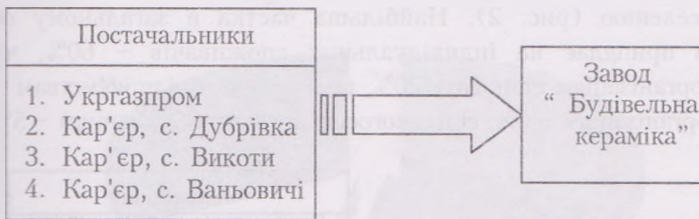
Характеристика будівельної цегли в процесі споживання

Критерій	Характеристика критерію
1. Діапазон вибору та придбання товару за:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- міцністю: 125, 100, 75;</li> <li>- ціною: марка 125 – 850 грн. за 1 тис. шт ;</li> <li style="padding-left: 20px;">марка 100 – 710 грн. за 1 тис. шт ;</li> <li style="padding-left: 20px;">марка 75 – 600 грн. за 1 тис. шт</li> </ul>
2. Оцінка цегли в процесі споживання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота в обслуговуванні;</li> <li>- рівень міцності:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>границя міцності на стиск – 75, 100, 125</li> <li>границя міцності на згин – 1.8, 2.2, 2.5</li> </ul> </li> <li>- сезонний характер використання (незимові зразки);</li> <li>- ціна споживання дорівнює ціні придбання;</li> <li>- довговічність.</li> </ul>
3. Обсяг і структура замовлень	<p>Обсяг замовлень спадає, починаючи з 1994 р. у 1992 р. становив 7519 тис.шт., у 1993 р. – 1048 тис.шт., у 1994 р. – 9848 тис.шт.; 1995 р. – 3139 тис.шт. Частка замовлень частка замовлень будівельних організацій промислових підприємств падає, а частка індивідуальних споживачів зростає.</p>
4. Рівень ризику при придбанні	Низький.
5. Термін придбання	Відповідно до укладених договорів.
6. Фактори, які перешкоджають придбанню	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) сезонний характер використання;</li> <li>2) нестача фінансових ресурсів у організації (через заборгованість).</li> </ul>
7. Фактори, які сприяють процесу придбання	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) характеристики товару;</li> <li>2) дотримання умов договорів;</li> <li>3) швидке реагування на запити споживачів</li> </ul>
8. Основні характеристики ситуації на ринку при придбанні будівельної цегли	Закупівлі, як правило, здійснюються великими партіями і мають сезонний характер.

Передбачається також розширити товарний асортимент, випускаючи ще й камінь, який виготовляється за аналогічною технологією і на тій самій газовій сировині, що й керамічна цегла. Розміри керамічного каменю від розмірів цегли, тому його застосування дає можливість зменшити вагу цегли, а також підвищити продуктивність праці при кладці.

#### 4. Постачальники

Обслуговуючи невеликий географічний ринок, а саме 6 районів Львівської області, завод БК активно співпрацює з постачальниками. Постачальники надають підприємству формувати матеріальну і сировинну базу, підтримку якої у відповідних розмірах є необхідною умовою безперервної роботи заводу. Перелік основних постачальників БК наведений на рис. 1.



*Рис. 1. Постачальники заводу "Будівельна кераміка"*

Одним з них є кар'єр с. Дубрівка, на який припадає 90% поставок високоякісної глини та виробниче об'єднання Укргазпрому "Львівгаз". Об'єднання Укргазпрому "Львівгаз" є єдиним постачальником природного газу для заводу (забезпечує 100% поставок природного газу). Завод БК заборгованість перед "Львівгазом" у розрахунках за постачання газу застачання основної сировини та газу завод укладає з вищевказаними постачальниками відповідні угоди та контракти.

#### 5. Споживачі

Промисловість будівельних матеріалів достатньо рівномірно розміщена на території України. Значні масштаби випуску продукції зосереджені на Донбасі. Донбась – 30% усього виробництва продукції галузі, тут і знаходяться найбільші виробники будівельних матеріалів.

Висока потреба на стінові керамічні матеріали і на керамічну цеглу зокрема, зумовлена потребою у цих матеріалах організацій-споживачів (промислових

підприємств, будівельних організацій, с/г об'єднань) та кінцевих споживачів, яка, своєю чергою, породжена необхідністю у об'єктах та спорудах проведення виробничих процесів, зберігання і складування готових продуктів, будівлях як виробничого, так і невиробничого призначення, а також на житлових площах.

Отже, необхідність у нарощуванні основного майна підприємств на індустриальних об'єктах, додаткових складських приміщеннях, житлових площах та все більших житлових площах викликає потребу в будівельному матеріалі – цеглі. Будівельна цегла також застосовується для викладення збірних стінових панелей, викладення печей та димових труб.

Свою продукцію завод БК збуває: будівельним організаціям, індивідуальним підприємствам (заводи, фабрики), с/г об'єднанням, посередницьким організаціям, населенню (рис. 2). Найбільша частка в загальному обсязі збуту підприємства припадає на індивідуальних споживачів – 60%, будівельним організаціям становить 20%, промисловим підприємствам – 15%, посередницьким організаціям – 5%, сільськогосподарським об'єднанням – 2%.

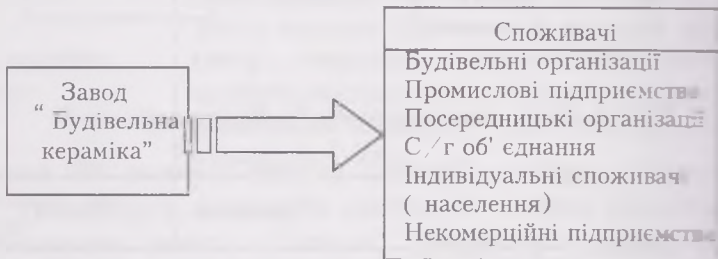


Рис. 2. Споживачі заводу "Будівельна кераміка"

Слід відзначити, що завод БК орієнтується на досить вузький географічний ринок: 6 районів Львівської області (Самбірський, Стрийський, Золочівський, Старосамбірський, Рудківський, Городецький).

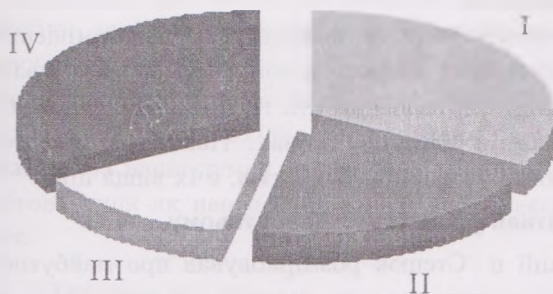
## 6. Конкуренти

Промисловість будівельних матеріалів – це галузь, яка характеризується досить високою конкуренцією. На загальнонаціональному ринку велику кількість виробників і організацій, які виготовляють і пропонують будівельні матеріали і будівельну цеглу зокрема. В основному це середні підприємства, які обслуговують невеликий географічний ринок (здебільшого

В галузі є також декілька потужних виробників стінових будівельних матеріалів, про які було згадано вище.

На даному географічному ринку основними конкурентами заводу "Будівельна кераміка" є: Рудківський завод будівельних керамічних матеріалів, Воютинський та Вістовський цегельні заводи. Ці підприємства пропонують стандартну продукцію: будівельну цеглу марок 75 і 100, причому два з них – Воютинський та Вістовський цегельні заводи виробляють повнотілу керамічну цеглу (з технологічних порожнин), а Рудківський завод будівельних керамічних матеріалів – повнотілу та порожнисту (з технологічними порожнинами).

Більшою часткою ринку володіють Самбірський завод "Будівельна кераміка" та Рудківський завод будівельних керамічних матеріалів – по 33%, а Воютинський та Вістовський цегельні заводи – відповідно 20% і 14% ринку (рис. 3).



- I - Рудківський завод будівельних керамічних матеріалів (33%)
- II - Воютинський цегельний завод (20%)
- III - Вістовський цегельний завод (14%)
- IV - Самбірський завод "Будівельна кераміка" (33%)

**Рис. 3.** Конкуренти заводу "Будівельна кераміка" та їх частка на ринку

Тимчасовий час основним конкурентом був і надалі залишається завод будівельних керамічних матеріалів м. Рудки. Будівельна цегла цього заводу характеризується вищими показниками морозостійкості та паропроникності, але за вищою ціною порівняно з цеглою досліджуваного заводу. Підвищення значень цих показників спричиняє збільшення виробничих витрат, а отже – і ціни виробу. Тому завод "Будівельна кераміка", пропонуючи цеглу дещо нижчого, але прийняттого для більшості споживачів



рівня морозостійкості та паростійкості за відповідно нижчою ціною, конкурує з Рудківським заводом будівельних керамічних матеріалів, займаючи таку саму частку ринку. Рудківський завод – виробник будівельної керамічної цегли, який є одним з лідерів на цьому ринку, теж зіткнувся з проблемами, характерними для більшості підприємств галузі: падіння обсягів збуту та виробництва, кризою неплатежів.

### 7. Товари – субститути

Гострота конкуренції також підсилюється з боку товарів-субститутів керамічної цегли. До них належать такі стінові матеріали:

- камінь керамічний, силікатний та бетонний (порожнистий та не порожнистий);
- камінь з гірських порід масою не більше ніж 16 кг;
- дрібні блоки керамічні, силікатні та бетонні (порожнисті та не порожнисті);
- шлакоблоки.

Товари-субститути породжують загрозу від заміщення. Перевагою лічених товарів-замінників полягає в тому, що їх застосування дає змогу зекономити трудові затрати при зведенні стін на 15%, прискорює будівельні процеси, що зменшує виконання робіт в зимових умовах. Найчастіше фактором, що спонукає до заміщення, є коджае придбання цих товарів-субститутів, є їх вища ціна.

### 8. Альтернативи розвитку у майбутньому

В цій ситуації п. Стецюк розмірковував про майбутнє очолюваного заводу. Він усвідомлював, що є декілька можливих напрямків розвитку, в яких має свої потенційні переваги та недоліки. Необхідне важливе стратегічне рішення, яке не прийняти без серйозного обговорення.

Перед п. Стецюком постала ціла низка питань:

1. Як підтримати конкурентоспроможність продукції?
2. Чи є можливість вийти на нові ринки збуту?
3. Як покращити фінансовий стан заводу і залучити інвестиції для технічного переоснащення?

4. Як зупинити спад обсягів збуту продукції, стабілізувати виробництво на заводі і вижити в складних економічних умовах?

Як генеральний директор п. Стецюк аналізував рік минулий і розмірковував про майбутнє. Які заходи йому слід запровадити найближчим часом, щоб забезпечити виживання БК і на яку стратегію йому слід зорієнтуватися для забезпечення довгострокового успіху компанії?

## Пояснення до ситуаційної вправи 1

Предметом дослідження є вітчизняний завод, який має значний досвід у діяльності на ринку будівельних матеріалів. Зміна факторів маркетингового середовища вимагає від керівництва значних змін в методах та прийомах управління. Генеральному директору заводу слід розробити довгострокову стратегію досягнення цілей і завдань очолюваного ним підприємства.

Ситуаційна вправа пропонується для проведення ситуаційних семінарів з теми "Промисловий маркетинг". Обговорення ситуаційної вправи слід зосередити на двох основних темах:

- 1) дослідження логіки галузі, в якій спеціалізується досліджуване підприємство, зокрема, потенційні та існуючі конкуренти, основні споживачі та потреби, товари-субститути, вхідні та вихідні бар'єри тощо;
- 2) які різні можливості має завод при розробці довгострокової стратегії? Враховуючи стратегію, доцільно врахувати як перспективи розвитку галузі, так і конкурентоспроможність товару.

Ця навчальна вправа описує складнощі, що традиційні для підприємств до ринкових умов і які необхідно вирішити на багатьох промислових підприємствах України. На нашу думку, ситуаційна вправа забезпечить широке обговорення питань для обговорення як перспектив заводу, так і економічних умов, в яких він функціонує.

### Питання до письмового аналізу ситуаційної вправи "Самбірський завод "Будівельна кераміка"

1. Проаналізуйте галузеву структуру вітчизняного ринку будівельної цегли.
2. Оцініть сильні та слабкі сторони діяльності досліджуваного підприємства.
3. Окресліть шляхи виходу БК з кризи та напрямки його розвитку.

## "Dominion Motors & Controls, Limited, 1980" (DMC)

Ситуаційна вправа "Dominion Motors & Controls, Limited." написана професорами Гарвардської школи управління бізнесом Vleck, E. Raymond Corey [36, с. 42-60]. Рекомендується використати вивчення поведінки організації-споживача (розділ 2 "Взаємовідносини постачальник" в процесі промислових закупівель).

DMC заволоділа більш ніж 50 % ринку електродвигунів для використання на свердловинах на північних канадських нафтових родовищах. Такі позиції були завойовані, починаючи з 1973 року – року відкриття родовищ. Хоча компанія була великим виробником електродвигунів такого обладнання та мала чудову репутацію щодо якості товару, DMC вважало, що компанія мала успіх на цьому ринку тому, що у неї був залучений лише один продавець. Продавець отримав досвід, продавав електричне обладнання і електротехніку для їх застосування на родовищах. В той час жоден з конкурентів компанії DMC не мав таких подібними навиками і досвідом. Тому компанія DMC змогла завоювати цю позицію на ринку.

Але на початку 1980 року перед DMC постала загроза втрати ринку. Це стало зрозуміло за результатами перевірки, наданими компанією Hamilton Oil. Hamilton була найбільшою нафтовою компанією у Канаді. Вона мала більш ніж 30 % всіх діючих свердловин. John Bridges, керівник виробничої електротехніки компанії Hamilton, який був відповідальний за програму електродвигунів, дійшов висновку, що електродвигуни компанії DMC є третіми за рейтингом після електродвигунів таких фірм, як Spangol та Universal Motor, Company of Canada. Отже, у березні 1980 року DMC повинно було вирішити якої політики необхідно дотримуватися для того, щоб зберегти частку ринку, якою вона володіла.

### Характеристика компанії

DMC була великим канадським виробником, що пропонував широкий цілий ряд електродвигунів, починаючи з малих фракційних привертальності до великих потужністю 2000 кінських сил. Компанія також виробляла двигуни управління і вузли з панелями управління, які могли здійснювати контроль та захищати обладнання. У 1979 році обсяг збуту DMC становив приблизно 54 млн. доларів і поділявся на складники (табл. 1).

Таблиця 1

Складники	Обсяг збуту, млн. \$	К-ть одиниць продажу
Двигуни управління і вузли з панелями управління	12.0	NA
Фракційні електродвигуни приведеної потужності	21.0	500.0
Електродвигуни потужністю 1-200 к.с.	12.0	22.0
Електродвигуни потужністю 250-2000 к.с.	9.0	700.0

Близько 80 % продажу продукції припадало на першочергових виробників обладнання і великих промислових споживачів, таких, як нафтові компанії та нафтові фабрики. Приблизно 20 % продукції було продано дистрибуторам для перепродажу, меншим споживачам (підприємствам з буріння свердловин тощо) та виробникам обладнання в незначній кількості. Табл. 2, де наведені знижки компанії DMC для різних рівнів покупців, наведена нижче.

Таблиця 2

Покупці	Знижка	Ціновий множник
Першочергові виробники обладнання	45%	0,55
Дистрибутори	40%	0,60
Споживачі з великою к-тю закупок	38%	0.62
Споживачі з малою к-тю закупок	25%	0.75

Розробка електродвигунів для нафтових насосів.

Велика кількість нафтородовищ була відкрита у Північній Канаді в кінці 1970 року. До 1979 року було приблизно 5.500 діючих свердловин на цих родовищах (див. табл. 3):

Таблиця 3

Рік	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Свердловин в Північній Канаді	700	1300	1900	2750	3600	4650	5500

В цей час діяло декілька сотень нафтових компаній, але лише 25 володіли 50 і більше свердловинами. Згідно з промисловими оцінками середньому 1000 нових свердловин повинно було бути введено в дію протягом наступних п'яти років. Ті, хто давав таку оцінку, вважали деякі труднощі при прогнозуванні і тому допускали наявність похибки. Натомість з тих, хто близько познайомився з молоддю канадською нафтовою промисловістю, розумів, що ця оцінка малоімовірна, оскільки при швидкому зростанні в світовій економіці, політиці і технологіях таке прогнозування неможливе (прогнозувати в таких умовах досить важко). Обсяги збуту на цей час були сезонними: близько 80 % продукції реалізувалося між квітнем і вереснем.

DMC діяла в умовах конкуренції. Серед конкурентів були як канадські виробники електродвигунів, так і декілька іноземних виробників (головним чином англійські та японські фірми). Всі канадські виробники дотримувалися структури конкурентного ціноутворення. Іноземні конкуренти перекладали ціну на продукцію за цінами, на 10 % – 20 % нижчими, ніж канадські фірми.

Продавці компанії DMC намагалися продавати електродвигуни окремо, а не в комплекті з пристроєм для управління разом. Досить часто покупці брали електродвигун одного виробника, а пристрій для управління у іншого. Більшість компаній DMC не пропонувало цих пристроїв разом з електродвигуном. Головною перевагою була змога управління виробництвом і впливу на нього.

З 1973 р. до 1979 р. DMC продала понад 15 % електродвигунів з панелями управління, які використовувались на свердловинах.

В основному системи для викачування нафти, встановлені на свердловинах, коштували 21000 дол. Приблизно 3000 дол. суми було спрямовано на електрифікацію обладнання (двигунів, контрольних систем, прокладку річних кабелів, установок і т.д.). На електродвигун припадало в середньому 1/3 цих 3000 інвестованих доларів, а на контрольні системи та вузли управління – інші 30 % цієї суми.

### **Купівля та продаж електродвигунів для викачування нафти з свердловин**

Великі канадські нафтові виробництва були здебільшого організовані так, що виробництво (видобуток нафти з землі) було відокремлено від операцій з переробки нафти у придатні до використання продукти, такі, як бензин, дизельні паливні речовини) і маркетингу. Виробнича структура у більших компаній включала керуючий персонал (який управляв буровим обладнанням), генераторів, закупівельний персонал (які замовляли обладнання), геологів та фахівців з пошуку нафти у різних місцях (на різних ділянках) і стандартних операцій.

осіб, таких, як службовий персонал та юристи. Структура керуючого в основному була побудована за географічним принципом: з регіональними управліннями, з районними менеджерами, з інспекторами з бурового обладнання, а також з майстрами для кожної зміни, що можуть виконувати різні види робіт, такі, як технічне обслуговування. Інспектори з бурового обладнання завідували роботою устаткування і вважалися важливими людьми. Це правило, були досвідченими спеціалістами, які досі працювали на різних рівнях виробництва. Вони відігравали велику роль при монтажі і налагодженні бурового обладнання, а їхні пропозиції щодо механізмів розглядалися членами компанії. Інженери розробляли обладнання, що відповідало технічним вимогам і стандартам. Таким обладнанням, в основному, були бурові установки. До інших інженерів переважно належали спеціалісти з електрики та хімії.

Переважно продавці відвідували своїх клієнтів для того, щоб підтвердити стосунки, що були налагоджені роками. Люди, яких вони відвідували, були різними: у деяких випадках це були люди вищого керівництва, у інших – інженери, а інколи виконавчі менеджери, інспектори з бурового обладнання та інші. Під час цих зустрічей продавці часто отримували інформацію про те, що думають їх клієнти, які зміни потрібно робити.

Малі компанії були організовані простіше. Дуже часто зустрічались компанії, в яких налічувалось декілька бурових установок, інколи навіть одна. Вони не очищались, а продавались великим виробникам. Взагалі малі компанії у своїй діяльності намагались дотримуватись промислових стандартів. Вони часто наслідували великі компанії у купівлі страхових полісів та обладнання.

### **Реклама компанії DMC та її програми із стимулювання збуту**

Компанія DMC розробила рекламну програму, яка, на думку керівництва, була недостатньою для збуту продукції, але допомагала продавцям. Вони використали різні торговельні журнали для того, щоб вплинути на збут продукції. Хоча керівництво не чекало великих продажів з реклами, воно вступало проти простого *business-card-style* в рекламі, розміщеній в журналах заперех. Воно робило спроби презентувати свій товар ефективно.

На рекламі часто зображалось обладнання з досить довгим переліком характеристик.

Каталоги відігравали велику роль для компанії DMC у стимулюванні збуту. Кожен вид електродвигуна був описаний у загальному каталозі, який

розповсюджувався поміж покупцями і інженерами. Цей каталог було дуже важко переглядати, порівняно з брошурами, де характеризувався кожний тип двигунів окремо. На думку керівництва, каталог коштував дешевше і простішим, ніж брошури про кожний електродвигун. Керівництво так і не знало, скільки різновидів електродвигунів було небагато, а зміни у їх характеристиках відбувались різко.

### **Фактори, що впливають на характеристики електродвигунів в нафтовій добувній галузі**

Починаючи з 1973 року, приблизно 70 % електродвигунів, що були надані замовникам, мали потужність 10 к.с., високий пусковий момент, великий пусковий струм, мали охолоджуючий вентилятор та ізоляцію проти вологи. Решта 20 %, що залишилися, були електродвигуни такого самого типу, але з більшою або меншою потужністю.

Такі фактори, як глибина буріння, в'язкість нафти, кількість вилученої рідини, підземний тиск та міра державного контролю виробництва визначають найкращий тип електродвигуна для родовищ у Північній Канаді. Однією з важливих вимог до параметрів електродвигуна був високий пусковий момент через низькі температури взимку, при яких доводилось працювати. Для достатнього пускового моменту багато нафтових компаній використовували електродвигуни потужністю 10 к.с., хоча для видобування нафти на родовищах було достатньо електродвигуна з меншою потужністю. Ця практика отримала назву *overmotoring*.

Протягом 1979 року електрокомпанії зробили два оголошення, які мали вплинути на характеристику електродвигунів для нафтових насосів. Першим з них був лист розцінок змінився. Початкові розцінки (що не залежали від потужності), були замінені розцінками, що залежали від наявної потужності обладнання. (див. табл. 4)

Друге: електрокомпанії вимагали, щоб їхні споживачі перестали використовувати *overmotoring* і покращували "power factors" (щоб електрична потужність зменшувалась, а якість електродвигуна підвищувалась) на їх обладнанні. Однак, вони не повідомили в той час, які штрафи (якщо такі існували) мали бути сплачені за *overmotoring*.

### **Програма досліджень компанії Hamilton**

Після цих змін John Bridges, керівник відділу електротехніки компанії Hamilton, почав дослідження електродвигунів, що використовувались для насосів для викачування нафти з свердловин. Метою дослідження було

характеристик, що були найекономічнішими у використанні. Дослідження були виявити:

- потужність, виражену в кінських силах, необхідну для викачування рідини;
- найбільший пусковий момент, необхідний для початку роботи електродвигуна в насосі при низьких зимових температурах.

Хоча дослідження були закінчені на початку 1980 р., керівництво DMC повідомило про результати лише в березні 1980 р. з повідомлення продавця, який працює в Hamilton. Хоча продавець не зміг отримати результати тесту повернути керівництво DMC самостійно збирано інформацію, що, на їхню думку, точно відображала ситуацію.

Згідно з їхньою інформацією:

- 1) для викачування рідини на поверхню достатнім є використання електродвигуна потужністю від 3 до 5 к.с.
- 2) пусковий момент, більший, ніж 70 pounds-feet, буде достатнім, щоб електродвигун при низьких температурах до - 50 F.
- 3) такий пусковий момент забезпечує електродвигун потужністю 7,5 к.с.
- 4) електродвигун Spartan потужністю 7,5 к.с. мав найбільший пусковий момент з досліджуваних електродвигунів; а електродвигун компанії Universal мав найменший пусковий момент.

Отже, електродвигуни цих компаній будуть користуватися більшим попитом у майбутньому. Електродвигун компанії DMC є третім. Керівництво DMC також дізналося, що Bridges планував зробити повідомлення про отримані результати у травні.

Керівництво DMC вважало, що ці тести будуть недостатніми для визначення потреб нафтової промисловості; хоча, на їхню думку, ці дослідження виявили ознаки електродвигунів, що працюють у специфічних умовах.

Керівництво DMC було дуже занепокоєне тим, що результати досліджень можуть вплинути на ситуацію (на становище компанії) на ринку. Bridges вважав впливовим фахівцем нафтової компанії Hamilton. До того ж, Hamilton була великою компанією, що мала свій інженерний персонал, а звіт про дослідження повинен був справити сильний вплив на всю промисловість. Більшість керівників вважало, що вони не зможуть випускати електродвигуни для насосів такої кількості як тепер, якщо не вдасться відповісти на виклик Bridges.

### Можливі способи вирішення проблем компанії DMC

Чотири шляхи вирішення було вибрано керівництвом DMC:

- 1) знизити ціну електродвигунів потужністю 10 к.с. до ціни електродвигунів потужністю 7,5 к.с.;



2) переробити свій електродвигун потужністю 7,5 к.с. на двигун *Spartan*, змінивши пусковий момент;

3) розробити електродвигуни спеціально для нафтової промисловості. Цей електродвигун повинен був мати потужність 5 к.с. і пусковий момент електродвигуна потужністю 10 к.с;

4) спробувати переконати *Bridges* і керівництво *Hamilton*, що результати тестів були заниженими щодо пускового моменту.

*Альтернатива 1.* Зниження ціни електродвигуна компанії *DMS* потужністю 10 к.с. до рівня електродвигуна потужністю 7,5 к.с. було запропоновано як швидке вирішення проблеми. Такий шлях, думали деякі керівники, може бути вибраний прямо тепер або до кінця 1980 р. Ці керівники вважали, що ринок електродвигунів для насосів швидко поживавлювався після виходу чайного зимового застою. Якщо компанія хотіла володіти часткою в цьому ринку, *DMS* повинна вийти на конкурентоспроможний рівень прямо зараз. Але деякі керівники відзначили, що це буде не довгострокове вирішення проблеми. Вони вважали, що електродвигун потужністю 10 к.с. може бути прийнятий у короткостроковому плані, тому що різниця витрат на використання електродвигунів потужністю 7,5 к.с. і електродвигунів потужністю 10 к.с. була невеликою. Крім того, ще жодна нафтова компанія не була оштрафована за використання електродвигунів "power factors".

Деякі керівники і доводили, що зниження ціни нині є непотрібним. *Bridges* не опублікує свої результати. Вони сумнівалися, що багато керівників компаній дізнаються про результати досліджень, поки вони не стануть суспільними; саме тому не буде сильного впливу на ціну ще протягом двох або трьох місяців. *Dominion* може продовжувати продавати електродвигуни потужністю 10 к.с. за звичайною ціною, доки вони не відчують опору і ринок не доведе до переваги електродвигуна фірми *Spartan*.

Керівники, які вважали зниження ціни правильним рішенням проблеми, вірили, що така альтернатива зможе негайно протистояти визначенню електродвигуна фірми *Spartan*. Це рішення буде корисним і тимчасовим, доки вони зможуть отримати і повністю вивчити результати, отримані *Bridges*. Крім того, *DMS* зможе знайти найкращу стратегію. Керівники вважали, що повний аналіз результатів *Bridges* може зайняти майже рік, особливо в тому випадку, якщо тести будуть перевірятися інженерами.

*Альтернатива 2.* Деякі керівники компанії *DMS* вважали, що найкращим шансом для *DMS* буде перероблення свого електродвигуна потужністю 7,5 к.с.

щоб його пусковий момент дорівнював або був більшим, ніж у електродвигуна фірми Spartan такої самої потужності. Початкові пошуки виявили два варіанти підвищення пускового моменту.

Перший: принаймні пусковий момент 105 pounds-feet можна буде отримати, змінюючи компоненти теперішнього електродвигуна потужністю 7,5 к.с. Цей електродвигун мав би такий самий розмір, як і існуючий, але буде перегрів (перевищення стандартів NEMA). Ця зміна у температурі вплине на безпечність роботи електродвигуна, тому що буде використана спеціальна високотемпературна ізоляція. Керівники, які підтримували це рішення, все-таки не знали, як нафтовиклики відреагують на роботу електродвигуна вище від стандартних температур, встановлених NEMA. Випуск такого електродвигуна потребує затрат в 465 дол.

Другий шлях отримати такий самий пусковий момент – використання електродвигуна більших розмірів. Цей електродвигун відповідав би всім робочим характеристикам стандартів, встановленим NEMA, але не стандарту за розміром. Керівники DMC, незважаючи на це, вважали, що розмір електродвигуна дуже важливим для використання в нафтовій промисловості. Вони вважали, що такий електродвигун викликав би менше критики, ніж електродвигун, який перевищував максимальну температуру роботи, встановлену NEMA. Комерційні витрати на такий електродвигун були б 510 дол.

Жоден з цих методів не вимагав би додаткових капіталовкладень у виробництво або обладнання. Потрібно було лише три місяці, для того, щоб почати виготовляти змінений електродвигун.

Ті, хто пропонував зміну існуючого електродвигуна потужністю 7,5 к.с., щоб підвищити пусковий момент, вважали, що це рішення є достатньою зняття проблеми, що постала перед компанією. Вони відзначали, що це рішення дала б DMC електродвигун з найвищим пусковим моментом серед інших.

Всі керівники DMC погодились, що ця альтернатива була б найкращою. Вони відзначили, що ця зміна почала б "війну пускових моментів", яка могла б довести до продажу погано вироблених електродвигунів. Це би могло купівлі електродвигунів і було би великою втратою для всієї промисловості. Вже довгий час політикою DMC було дотримання стандартів NEMA. Компанія мала чудове тестове обладнання, яке робило можливим випробувати електродвигунів, дуже близьких до стандартів – і тому несла менші витрати. Один з керівників сказав: "Не потрібно виготовляти потужніші електродвигуни, ніж вимагає NEMA. Наше краще тестове обладнання дозволяє

виробляти електродвигуни близько до стандартів, чого не можуть робити інші конкуренти. Не треба виробляти потужні електродвигуни".

*Альтернатива 3.* Багато керівників DMC вважало, що було би виготовити спеціальний електродвигун для нафтового ринку – це був шлях, щоб отримати виробничу перевагу. Тести Hamilton, вони підкреслили, визначали, що цей специфічний електродвигун може мати оперуючі характеристики електродвигуна потужністю 5 к.с., але пусковий момент електродвигуна потужністю 10 к.с. Цей електродвигун був би ідеальним стосовно стандарту NEMA. Ці керівники вважали, що такий електродвигун мав би конкурентоспроможність (був би лідером) на нафтовому ринку. Початкові дослідження визначили, що такий електродвигун може бути вироблений за 390 дол.

Керівництво вірило, що цей електродвигун міг би бути проданий за 600 або 630 доларів великим компаніям. Воно вважало, що цей спеціально виготовлений електродвигун був би оцінений близько до звичайного електродвигуна потужністю 5 к.с., тому що це і є електродвигун потужністю 5 к.с. Його ціна була би нижчою від ціни електродвигуна потужністю 7,5 к.с., даючи DMC перевагу у ціні над конкуруючими електродвигунами потужністю 7,5 к.с. інших фірм. Декілька керівників, правда, вірили, що цей спеціально виготовлений електродвигун міг би бути проданий і більше ніж за 615–630 дол., або, можливо, за ціною більшою, ніж електродвигун потужністю 7,5 к.с. Капіталовкладення у розмірі 45 тис. дол. вважалися достатніми для розробки і випуску нового електродвигуна. Керівники відзначали, що невеликі капіталовкладення у виробництво і обладнання будуть просто необхідними для випуску електродвигуна.

Люди, які вважали, що це була найкраща альтернатива, підсумували впродовж року характеристики цього електродвигуна, підкреслюючи, що DMC буде випонувати на ринку точно те, що є необхідним. Вони стверджували, що DMC компанія, яка випустить спеціально розроблений електродвигун, який буде відповідати потребам ринку, буде мати важливу тактичну перевагу над конкурентами протягом довгого часу. Вони відчували, що такий електродвигун компанії DMC зможе підвищити її частку нафтового ринку, що становить тепер до 10%.

За деякими винятками, канадська промисловість електродвигунів була загалом схильна до електродвигунів загального призначення – які можуть бути використані у багатьох випадках. Як правило, характеристики електродвигунів перевищували будь-яку потребу при використанні. Деякі керівники промисловості вважали, що ця тенденція (базована на стандартах NEMA) була

ном канадської промисловості випуску електродвигунів. Вони відзна-  
ли, що канадський ринок електродвигунів становив лише 1/10 від амери-  
канського і тому випуск електродвигунів спеціального призначення ставав еко-  
номічно важливим. Виробники сконцентрували свою увагу на стандартах елект-  
родвигунів загального призначення для того, щоб досягти рівня конкурен-  
тоспроможності з електродвигунами, що ввозилися у країну.

**Альтернатива 4.** Деякі члени керівництва компаній DMC вірили, що  
висновки, отримані Bridges, були не зовсім правильними. Вони вважали, що пе-  
реконструкція, як змінювати продукцію і ринкову стратегію, вони повинні спробувати  
перевірити Bridges і керівництво нафтової компанії Hamilton, що при перевірці  
отримати інші результати. Декілька керівників DMC знали віце-  
президента Hamilton, який займався закупівлею і вважали, що зможуть з ним  
спілкуватися.

Керівники підкреслювали, що всі електродвигуни потужністю 7,5 к.с.,  
призначені для тестування, мали пусковий момент більший, ніж 80 pounds-test і  
якщо вони були б бути придатними, оскільки пусковий момент 70 pound-test  
був достатнім для запуску електродвигуна навіть у найбільші морози.  
Bridges вважав, що пусковий момент був найважливішим елементом  
нафтовому видобуванні і тому вирішив вибирати якомога більший (навіть  
більший, ніж 80 pounds-test). Електродвигун фірми Spartan став першим, тому  
що мав найбільший пусковий момент. Багато керівників відзначало, що  
якщо коли пусковий момент 80 pounds-test не зможе запустити електро-  
двигун, це надзвичайно рідкісні випадки.

Багато керівників компанії вважали, що існувала справжня причина не-  
впевненості Bridges, але вони не знали, як це аргументувати. Bridges  
не міг був представити свої висновки на початку травня вищому керівництву  
компанії. Деякі керівники DMC, які були знайомі з ситуацією, передали, що  
Bridges був повністю впевнений у правоті своїх висновків і гордився своїм ав-  
торитетом. Вони розуміли, що було досить важко розмовляти з ними, і що нічого  
не змінило з його спроби змінити його думку.

Керівництво DMC непокоїло те, що Bridges почав свої дослідження в  
квітні 1979 р., а вони про них не знали нічого аж до березня 1980 р. Більшість  
вважали, що проблеми не існувало би, якщо інформація про дослідження надій-  
шла б швидше після їх початку. І хоча альтернатива електродвигуна спеціального  
призначення не подобалась багатьом керівникам, вони вважали, що члени DMC  
повинні працювати з клієнтом так, щоб допомогти йому визначити потреби.

Деякі керівники вважали, що працівники DMC повинні йти вперед і почати тестувати та визначати потреби різних елементів, туючись до випадків, коли клієнт захоче почати випробування ривники, що підтримували цю програму, вірили, що можна дивитися роботу як довготерміновий внесок у визначення майбутньої роботи DMC. Оскільки інженери компанії вже були перевантажені, могла призвести до наймання нових людей.

Місячна плата за 1 к.с.

Потужність, к.с.	Місячна плата за 1 к.с.
5.0	\$ 15.00
7.5	\$13.50
10.0	\$12.00

Максимальний пусковий момент електродвигунів,  
що досліджувались Hamilton Oil Company

Потужність, к.с.	Пусковий момент виробників			Максимальний пусковий момент, відповідно до стандартів NEMA
	Spartan	Universal	Dominion	
5	68	65	60	57.7
7.5	102	97	89	76.5
10	110	109	105	101.5

Витрати і ціни на електродвигуни компанії DMC

Потужність, к.с.	Виробничі витрати*	Комерційні витрати**	Ціна	Ціна для клієнта
5	\$ 300.50	\$ 336.00	\$ 990.00	\$ 613.50
7,5	\$390.30	\$ 420.00	\$1140.00	\$ 725.30
10	\$480.00	\$ 534.00	\$1500.00	\$ 931.00
15	\$723.00	\$ 807.00	\$2190.00	\$ 1357.00

\*Виробничі витрати включають в-ти на працю, матеріали і виробничі

\*\*Комерційні витрати включають виробничі витрати плюс витрати на транспортування, послуги при продажу, на рекламу, адміністративні витрати. Вони включають витрат на зарплату і комісійних платежів (при продажах становлять 8 % суми договору).

---

**Питання до письмового аналізу  
ситуаційної вправи "Dominion Motors & Controls"**

1. В чому полягає проблема "Dominion Motors & Controls"?
2. Що спричинило виникнення цієї проблеми?
3. Які є найважливіші альтернативи для фірми?
4. Які, на вашу думку, основні переваги і недоліки кожної альтернативи?
5. Якщо б ви були президентом ДМС, що ви зробили б щодо ринку двигунів для насосів? Необхідно розглянути довготермінові та короткотермінові рішення. Відповідь аргументуйте.

## "Комп'ютрон Інс, 1978"

*Ситуаційна справа "Комп'ютрон Інс, 1978" написана професором Єврейської школи управління бізнесом п. Benschel P. Shapiro [36, с. 156-160]. Рекомендується використовувати при здобутті практичних навичок з політики ціноутворення щодо ТПП (розділ 6 "Цінова політика у внутрішньому маркетингу").*

В липні 1978 року Томас Ціммерман, менеджер європейського відділу продажу компанії "Комп'ютрон" пробував вирішити, за якою ціною продавати для продажу цифровий комп'ютер "Комп'ютрона", моделі 1000 X, американській хімічній компанії Німеччини "Konig & Cie, AG". Якщо Ціммерман відмовлявся б стандартної політики "Комп'ютрона", яка полягала у включенні до ціни 33.33 % додаткової вартості до заводських витрат, транспортних витрат та портного мита, його пропозиція ціни досягла б \$311 200. В той час Ціммерман не був впевнений, що виграє контракт для "Комп'ютрона", тому Konig запросив ще чотирьох інших виробників комп'ютерів подати свої пропозиції.

З джерела, яке, на думку Ціммермана, заслуговувало на довіру, відвався, що принаймні один з цих конкурентів планував назвати свою пропозицію \$218 000. Це було менше від запланованої Ціммерманом ціни в \$311 200 приблизно на 43 %.

З розмови з віце-президентом із закупівель фірми "Konig" Ціммерману відвався, що "Комп'ютрон" може виграти контракт лише тоді, якщо його ціна буде вищою не більше ніж на 20 % від найменшої запропонованої.

### Історія "Комп'ютрона" і його продукція

"Комп'ютрон" був американською фірмою, яка взимку 1976 року відкрила в Європі своє відділення продажу в Парижі з Томасом Ціммерманом у ролі менеджера. Основною продукцією компанії в США, як і в Європі, був комп'ютер 1000 X – цифровий комп'ютер середнього розміру, розроблений спеціально для процесів контролю.

У другій половині 70-х років швидко розвивався ринок комп'ютерів з широким контролем процесів. Вони істотно відрізнялися від комп'ютерів, які використовувалися для обробки даних та інженерних розрахунків. Вони, як правило, виготовлялися спеціалізованими компаніями, а не фірмами. Як правило,

тери, орієнтовані на офіси і ведення розрахунків. Ці компанії також пись від тих, які виробляли тільки комп'ютери процесного контролю.

Цифрові комп'ютери були класифіковані на малі, середні та великі залежно розмірів, можливостей і ціни. Малі комп'ютери продавались за ціною до середні – від \$80 000 до \$600 000 і великі – від \$1 млн. до \$6 млн.

Комп'ютер 1000 X був розроблений спеціально для контролю за про- Він використовувався в різних галузях промисловості, зокрема в хіміч- на, шпотопереробній, целюлозній, харчовій, а також на енергетичних під- вствах (особливо на ядерних). На додаток до комп'ютера 1000 X "Ком- виготовив маленьку лінію допоміжного обладнання для контролю ком- Але це становило незначну частку від загального обсягу продажу. Про- перших шести місяців Європейське представництво продажу реалізувало тільки на \$1100 000. В 1977-78 фінансовому році продаж зростав і \$5 млн. за рік. Сумарний прибуток "Комп'ютрону" становив цього року \$44 млн. В Європі одним з найбільших ринків "Комп'ютрона" стала чина. Там було реалізовано продукції на \$1200000, або 24 % загально- ського продажу 1977-78 рр. Англія і Швеція також були важливими, відповідно 22 % і 18 % від обсягу продажу. 36 %, що залишилися, тились між іншими країнами Європи.

Комп'ютери "Комп'ютрона", що були продані європейським споживачам, виготовлені і зібрані в США і доставлені в Європу для введення в ек- Оскільки вони були вироблені за кордоном, то ці комп'ютери були знені імпорнтним митом, яке відрізнялося в різних країнах. Німецький та- на комп'ютери цього типу становив 17.5 % від американської ціни прода- Для того, щоб зменшити імпорнтне мито, Комп'ютрон почав будувати завод фурті, що мав забезпечити Європейський спільний ринок. Відкриття було заплановане на 15 вересня 1978 року. Спочатку він мав викорис- ся для складання комп'ютерів 1000 X. Це мало знизити німецьке мито 5%. В остаточному результаті компанія планувала використати завод для елення компонентів і частин. Комп'ютери, які будуть повністю виготов- в Німеччині, будуть повністю звільнені від імпорнтного мита.

Новий завод мав зайняти площу 10 000 кв. футів. На першому році там працювати від 20 до 30 чоловік. Його початкові річні видатки оціню- приблизно в \$300 000. Оскільки в липні 1978 року Європейське відді- продажу не мало контрактів на виготовлення комп'ютерів, такий новий не міг розпочати роботу, хоча підготовка персоналу і монтування та вве-



дення в дію допоміжної моделі комп'ютера 1000 X мало дати ~~завантаження до~~ заводу через 2–3 місяці після його відкриття. Ціммерман був ~~занебезпечний~~ новий завод може знаходитись у неробочому стані і потім, якщо "Комп'ютрон" не укладе контракту з "Konig".

### Цінова політика компанії

"Комп'ютрон" завжди звертав увагу на якість виробництва ~~цифрових~~ комп'ютерів у своєму сегменті цифрової комп'ютерної індустрії. Компанія ~~вважала~~ своїм виробництвом, яке вона вважала кращим в своїй галузі за такими параметрами, як точність, надійність, гнучкість і легкість в управлінні. "Комп'ютрон" не пробував продавати 1000 X за базовою ціною. Його ~~ціна~~ ціна була ~~дуже~~ часто вища від ціни конкурентів. Але, незважаючи на високу ~~ціну~~ ціну, ~~якість~~ якість комп'ютерів, їх новизна дала компанії можливість успішно ~~конкурувати~~ конкурувати як у США, так і в Європі.

Європейська ціна комп'ютера 1000 X звичайно складалася з: – американської ціни (включаючи витрати на виробництво та накладні ~~витрати~~ додаткової вартості 33.33 % вартості (гарантований прибуток, R&D ~~витрати~~ витрати на баланс); – вартості транспортування і встановлення; – ~~імпоротної~~ імпоротної мита; – сумарної європейської ціни.

Залежно від країни ціни, розраховані за цим методом трохи ~~відраховувалися~~ що зумовлено різницею в тарифах і різницею компонентів між ~~специфічними~~ комп'ютерами. Ціммерман вираховував, що для Konig "нормальна" ~~ціна~~ ціна на комп'ютер 1000 X була б \$311 200: – виробничі витрати \$192 000; – ~~33.33%~~ націнка на ціну \$64 000; – ціна в Америці \$256 000; імпортне мито – ~~15%~~ американської ціни продажу \$38 000; – транспортування і введення в ~~експлуатацію~~ експлуатацію \$16 800;

Остаточна "нормальна" ціна – \$311 200.

### Сумарна європейська ціна

Націнка на ціну 33.33 % була розроблена для того, щоб ~~забезпечити~~ 15 % прибутковість в період сплати податків, оплату R&D у ~~розмірі 8%~~ розмірі 8%. Вище ~~керівництво~~ було за таку націнку для збільшення обсягу продажу. Керівництво ~~вважало~~ зниження ціни не тільки знизить прибутки, але і негативно вплине на ~~імідж~~ імідж компанії. Ціммерман знав, що президент "Комп'ютрона" не був ~~схвально~~ на зниження ціни у цей момент тому, що прибуток "Комп'ютрона" ~~без~~ становив 6 % від продажу у 1977-78 рр. порівняно з 17 % в ~~1976-77 рр.~~ Виходячи з того, президент заявив, що він не тільки хоче підтримати ~~продаж~~

33 %, але був би схильний підвищити її. Але Ціммерман знав про декілька випадків, коли націнка була знижена приблизно до 25 % для отримання важливих замовлень в США. Крім того, він знав про один випадок, коли націнка була знижена на 20 %, хоча на європейському ринку "Комп'юترون" не відходив від 33,33 % націнки.

### Споживачі

"Konig Cie, AG" був найбільшим виробником і переробником базових хімікатів та їх продуктів у Західній Німеччині. Фірма керувала кількома хімічними підприємствами в країні. Досі вони закупили три цифрові системи контролю за процесами (всі у Комп'ютрона). Ця покупка була зроблена у 1977-78 рр. і дала 1000 прибутку для "Комп'ютрона". Отже, "Konig" був найбільшим постачальником для "Комп'ютрона" (частка продажу становила 80 %).

Ціммерман знав, що головною причиною того, що "Konig" придбав систему "Комп'ютрона", була підтверджена його репутація як фірми, що забезпечує гнучкість, точність і високу якість. Офіційні особи "Konig", здавалося, були задоволені комп'ютерами від "Комп'ютрона". Дивлячись в майбутнє, Ціммерман прогнозував, що "Konig" і надалі залишиться найбільшим клієнтом "Комп'ютрона" в Німеччині. Він вважав, що протягом наступних одного-двох років "Konig" потребуватиме ще одне цифрове комп'ютерне обладнання вартістю \$2 млн. Цим комп'ютером, який був дуже потрібний "Konig", мав використовуватися для тренування операторів на новому хімічному заводі. Тренінгова програма мала тривати 4-5 років, після чого комп'ютер був би знищений або використаний для використання в іншій галузі. Обчислення, які повинен був виконувати комп'ютер, були дуже вузькоспеціалізовані, що вимагало низького рівня машинної гнучкості. У публікаціях, де пропонувалося висувати найкращі рішення, управління "Konig" вказало, що воно в основному зацікавлене в низькій ціні та поміркованій ціні. Гнучкість машини і висока точність не мали великого значення, бо це обладнання не використовувалось б для контролю за процесами.

### Конкуренція

В Німеччині приблизно дев'ять компаній конкурували з "Комп'ютроном" за продажом середнього рівня цифрових комп'ютерів процесного контролю. З них охоплювали 80 % продажу у 77-78 рр. Ціммерман був особливо вражений конкуренцією таких компаній.

"Ruhr Maschinfabrik, AG" – дуже агресивна німецька компанія, яка намагалася охопити більший сегмент ринку. Ruhr продавав комп'ютер для загаль-

ного використання середньої якості за ціною приблизно на 22.5 %. Компанія "Комп'юترون" продавала свої 1000 X. Оскільки комп'ютери фірми Ruhr Maschinfabrik вироблені в Німеччині, у їх ціну не входить імпортерський тариф, що становить від 12.5 % до 22.5 %. Донедавна "Ruhr" продавала лише комп'ютери загального призначення, але джерела, що заслуговують довіри, вказували, що "Ruhr" планує випустити комп'ютер на конкурс, що оголосив "Konig". Планова ціна комп'ютера фірми Ruhr була приблизно \$280000.

"Electronische Datenverarbeitungsanlagen, AG (EDAG)" – порівняно нова компанія, що створила комп'ютери загального призначення, відповідні до вимог до комп'ютерів 1000 X. Ціммерман відчував, що EDAG представляла собою довготривалу конкурентну загрозу для "Комп'ютрона". Компанія випускала комп'ютери за низькою ціною для того, щоб вступити на ринок Європи. У Світі перший комп'ютер вона продала майже за собівартістю. З того часу ціна на комп'ютери була меншою від ціни "Комп'ютрона" лише на величину імпортерського тарифу.

"Діджетекс GmbH" – субсидована американською фірмою компанія, що мала повну виробничу потужність в Німеччині і виробляла широкий асортимент комп'ютерного обладнання.

**Частки ринку, які займають компанії-продавці цифрових комп'ютерів середньої ціни**

"Комп'юترون"	\$1200000	30%
"Ruhr Maschinfabrik, AG"	\$ 800000	20%
"Electronische Datenverarbeitungsanlagen, AG (EDAG)"	\$ 500000	12.5%
"Діджетекс (GmbH)"	\$ 700000	17.5%
Інші 6 компаній	\$ 800000	20%
Разом	\$4000000	100%

Комп'ютер "Діджетекс", що конкурував з 1000 X, був лише середньої якості. "Діджетекс" часто вдавався до такого зниження цін і в минулому. Ціна цього комп'ютера була часом менша на 50 % від ціни 1000 X. Незважаючи на цю різницю, "Комп'юترون" успішно конкурував з "Діджетексом" через технічну перевагу.

Ціммермана загалом не турбували решта конкурентів. Він не вважав, що вони мали значний вплив на визначення сегмента ринку "Комп'ютрона".

## Німецький ринок

Місткість німецького ринку цифрових комп'ютерів (з контролю за про-  
мисловістю) за середньою ціною (такого типу, як виробляв "Комп'ютрон") стано-  
вить \$4 млн. на рік. Цімерман прогнозував зростання обсягів продажу на  
ринку на 25 % щорічно протягом наступних кількох років. Він вже точно знав  
співвідношення попиту на 1978-79 рр., який становив \$1300000. (Нижче наведені  
дані про цей попит).

Таблиця 2

Фірма	Попит
"Konig & Cie, AG"	\$300 000
"Frankfurt plant"	\$250 000
"Dusseldorf plant"	\$150 000
"Central German Power"	\$160 000
"Comission Deutsche Autowerke"	\$1300 000
"Mannheim plant"	\$440 000

Цей попит був додатковим фактором до конкурсу, організованого "Konig",  
які ці замовлення планувались реалізуватися не раніше пізньої весни чи  
літа.

Остання дата подачі пропозицій – 1 серпня 1978 року.

### Питання до письмового аналізу ситуаційної вправи "Комп'ютрон Інс, 1978"

Враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів маркетингового се-  
редовища, виберіть відповідну модель ціноутворення і запропонуйте свої  
ціни на продукцію компанії "Комп'ютрон".

**"SeCeS-PoL"**

Ситуаційна вправа "SeCeS-PoL" написана групою американських політиків з Політехнічного інституту Ренселаєр протягом літа 1989 року за рахунок гранту від Інформаційної служби США. Група аналітиків, у яку входили Лік Парік, Тім Марковерріо, Ром Амраю Девід Асторр, Девід Бейгц, працювала під керівництвом Девіда Бігелю, професора Політехнічного інституту Ренселаєр. Текст редагувався в англійському журналі Марком Райсом і Девідом Бігелю.

Рекомендується використовувати при вивченні етапів дослідницької роботи в галузі (розділ 3 "Технологічні засади промислового маркетингу").

Холодний, похмурий грудневий ранок 1992 року застав Девіда Бігелю в офісі головного підприємства SeCeS-PoL в Гданську. Напружений, зболюючи, він схилився над переліком продукції. Очікуючи приходу керівників, він нервово крутив в руках відрізок трубки, зроблений з високоякісної сталі. SeCeS-PoL – компанія, утворена Джерсі чотири роки тому, спеціалізувалась на виготовленні енергетичних приладів, які мали назву "теплообмінники".

Подолавши багато труднощів на початку своєї діяльності, SeCeS-PoL у 1988 році почала випуск високоякісних теплообмінників. Джерсі – талановитий інженер, очолював компанію протягом всього періоду її швидкого розвитку. Незабаром SeCeS-PoL стала одним із провідних промислових підприємств. Найбільшими споживачами фірми SeCeS-PoL були потужні державні підприємства. Вони купували приблизно 70 % продукції підприємства. Однак у 1991 році державні субсидії в енергетичних галузях значно скоротилися, і тому великі підприємства не могли вже закуповувати, як раніше, продукцію SeCeS-PoL. Теплообмінники застаріли, і це призвело до сповільнення темпів виробництва продукції.

Джерсі почав шукати інші напрямки підприємницької діяльності. Він купив два нових заводи поблизу Гданська і розпочав випуск сталевих труб.

Крім того, він підписав угоди про створення спільних підприємств з Данією і Росією з метою експорту.

Того холодного грудневого ранку, коли Джерсі переглядав статистичну документацію, він з сумом констатував, що цифри не показують щоденного стабільного зростання. Залишалась лише надія на те, що окупиться нова стратегія. Будуть знайдені можливості виходу на іноземні ринки.

### Джерсі Семенчук: інженер, підприємець

Джерсі виріс у містечку Біалісток поблизу польсько-білоруського кордону, де вперше виявив свої інженерні здібності. Як переможець престижних математичних олімпіад, Джерсі одержав право стати студентом Гданського політехнічного інституту без вступних іспитів. Здобув перший практичний диплом інженера Джерсі, будучи студентом, коли він і почав свої власні підприємства. Тоді він побудував функціональну ступеневу модель промислового елеватора, детально проаналізував причини падіння його потужності та покращив рівень безпеки його використання.

Джерсі також запропонував якісно нові виробничі модифікації приладу, внаслідок чого вдалося налагодити контакти з великими польськими та російськими підприємствами, які спеціалізувались на випуску елеваторів-підіймників. Його перша робота мала ряд технічних переваг, які зацікавили як польських, так і російських підприємців.

Спостерігаючи за значними успіхами свого студента, професори політехнічного інституту запропонували Джерсі захистити дисертацію і залишитися працювати на кафедрі. Однак Джерсі, який незадовго до того одружився, відмовився, що його кар'єра вченого не дасть змогу утримувати сім'ю на достойному рівні. Пізніше Джерсі, будучи талановитим інженером, отримує ряд пропозицій на престижні керівні посади у промисловості. І, зрештою, він потрапляє на посаду головного інженера державного підприємства "Будімор", яке виробляло сталеву продукцію. Незабаром він стає одним із найбільш високооплачуваних робітників в компанії. Його матеріальний стан значно поліпшився. Внаслідок року він придбав автомобіль. У Польщі для недавнього випускника це було незвичайним явищем. У 1984 році Джерсі залишив "Будімор" і став керівником підприємства при Гданському інституті санітарно-гігієнічного контролю, або скорочено GPIS. Це підприємство виготовляло широкий асортимент теплового та слюсарного устаткування на сталевій основі.

Джерсі, як керівник цеху, в якому працювало близько 120 чоловік, вперше налагоджує випуск теплообмінника. Намагаючись повернути до цього виду продукції якомога більшу увагу, він повністю змінює зовнішній вигляд трубки, також вводить ряд модифікацій, що значно збільшили термін його використання. Свою діяльність він здійснює до 1988 року. У цьому році було прийнято закон, який дав змогу цілеспрямованому інженерові створити приватну фірму і одержувати прибутки від його діяльності.

За короткий період (4 роки) Джерсі зумів перетворити неефективну фірму на одну із найпотужніших компаній Польщі, здобувши у портовому місті Гданську репутацію серйозного виробничника.

### Утворення виробничої фірми у Польщі за часів реформи

Джерсі зарекомендував себе талановитим інженером. Він розробив декілька варіантів нового дизайну теплообмінників. Крім того, Джерсі виховував у своєму цеху кадри і здобув послідовників. Неординарна людина і лідер фірми, Джерсі часто критикував неефективність бюрократичного апарату державних підприємств. І коли у 1988 році було прийнято закон, який передбачав створення приватних високотехнологічних підприємств, Джерсі, не вагаючись, прийняв рішення розпочати свою справу.

До 1988 року для того, щоб створити приватну фірму, необхідно було отримати спеціальний дозвіл владних установ. Польський уряд обмежував приватний бізнес сімейними фермами і маленькими майстернями, наприклад, з ремонту взуття.

В результаті цього приватний сектор відігравав незначну роль у польській промисловості, а монополію в економіці мали державні підприємства. Зважаючи на те, що державні підприємства гарантували своїм працівникам постійну зайнятість, там були слабкі стимули до підвищення продуктивності праці і раціоналізаторського винахідництва. На початку 1988 року польський уряд в результаті повільного економічного зростання був неспроможний стимулювати новаторство (інновації). Тому Сейм прийняв закон, який дозволяв створювати високотехнологічні приватні підприємства. Цим фірмам надавалися ряд переваг, а саме більший термін для сплати податків, необмежений розмір зарплати працівникам і гарантовані ліцензії, які органи влади могли видавати лише за постановою судових органів.

Новий закон запалив в душі Джерсі вогник підприємництва. Він відразу розпочав діяльність з приватизації свого цеху. Це була правильна стратегія створення власного бізнесу. Джерсі добре знав оточення, його поважали колеги, і, що найважливіше, його цех вже налагодив виробництво продукції. Отже, приватизація цеху була справою реальною. Однак те, що Джерсі і його співробітники здобули можливість за короткий період заробити великі кошти, викликало заздрість не тільки у місцевої адміністрації, а й у державних управлінських структурах. Це стало причиною відхилення ідеї приватизації цеху.

Джерсі вирішує залишити свою спокійну, добре оплачувану державну посаду інженера і розпочати власний бізнес. Він був впевнений, що зможе знайти кошти і створити приватне виробниче підприємство.

Приблизно в цей час Джерсі знайомиться з багатим австрійцем, який мав інтерес до польської економіки. Австрієць Йозеф Сепера прибув на зустріч в елегантному "Мерседесі" і запросив Джерсі на обід в найдорожчий гданський ресторан. Джерсі, який звик до інших життєвих стандартів у Австрії, був вражений. Він вирішує встановити співробітництво з Сеперою.

Швидке рішення Джерсі було цілком виправданим. Спільні підприємства з Сеперою мали великим партнером були особливо привабливими щодо сплати податків, оскільки роком пізніше польський уряд для залучення іноземного капіталу звільнив ці фірми від сплати податків. Джерсі міг би претендувати на цю пільгу в разі партнерства з Сеперою.

Отже, Джерсі і Сепера вирішили створити компанію, яка б займалася видаленням теплообмінників для польського ринку. В обмін на початковий внесок 50 000 доларів Сепера одержував 60 % прибутку підприємства. Джерсі виступив технічним керівником, і, ставав власником 30 %. Третій партнер, Генріх Скуліморський, знайомий Джерсі, отримував 10 %. З перших днів прізвищ, додаючи PoL (від слова – Польща), партнери утворили назву нового підприємства.

Одразу ж Джерсі розпочав підготовку до своєї нової справи. В Гданську і його польські колеги підписали угоду про оренду старої бойлерної. Внаслідок багатьох років ОРЕС використовував це приміщення на Ягелонській вулиці для виробництва парової енергії при спалюванні вугілля. Цей процес відбувався у великій печі, яка займала більшу частину споруди, що перебувала на похилимому стані. Вона не підлягала використанню через товстий шар кіптяви, який накопичувався у відповідних каналах. Величезна піч була в неробочому стані, а вся внутрішня частина приміщення була вкрита сажею. Споруда потребувала ремонту та оновлення. Ремонт коштував 3 тисячі американських доларів і для його здійснення Джерсі і Скуліморський вклали всі свої заощадження, а частину грошей взяли у борг.

У червні, після першої підготовки, Джерсі зустрівся у Варшаві із своїм австрійським партнером, щоб обговорити подальші плани щодо фінансування проекту. Зустріч мала катастрофічні наслідки. Виявилось, що Сепера не тільки не мав грошей, але його власний борг становив 2 млн. австрійських шілінгів.

На цей момент Джерсі повинен був вносити орендну платню за приміщення, оскільки була підписана і нотаріально завірена угода про оренду. Крім того, з великими особистими збитками було зібрано 3 000 доларів на повний ремонт. Джерсі навіть повинен був віддати свої меблі в обмін на те,



щоб відповідні служби за допомогою крана вивезли із приміщення все. Нині все, що відбулося, Джерсі вирішив йти далі без допомоги Сепери.

Однак виникли складніші проблеми. У листопаді 1988 року в австрійській катастрофі в Австрії загинув Сепера, який, як було згадано вище, на той час сотків був власником фірми. З цієї причини, відповідно до польського законодавства, фірма мала ліквідуватися. Однак Джерсі і Скуліморський намагалися чимало зусиль, щоб захистити все те, що було створено ними. Адже було виділено виробничі площі, розпочато реконструкцію, на три роки фірма була звільнена від сплати податків. Щоб запобігти ліквідації фірми, Джерсі і Скуліморський прийняли мудре рішення. Скуліморський переконав одного знайомого в Англії створити основну компанію під назвою "Ліма". "Ліма" існувала лише на папері і ніяких операцій не здійснювала. Водночас в Австрії він призначив Сепери вів аудитор, який повинен був розрахуватися з усіма кредиторами Сепери. Знайомий Скуліморського в Англії запропонував викупити частину SeCeS-PoL, яка належала Сепері, через "Ліму". І аудитор, який мав ліквідувати всі борги Сепери, погодився продати 60 % за 2500 доларів.

Отже, в результаті участі британської фірми SeCeS-PoL, як і раніше, звільнювався від сплати податків.

Коли компанія була зареєстрована остаточно, перед Джерсі вистала ще одна проблема: він не мав ні устаткування, ні капіталу для подальшої роботи. Після того, як всі його особисті збереження було вкладено в ремонт, Джерсі зміг би розпочати виробництво лише за умови попереднього замовлення на виготовлення теплообмінників і оплати готівкою. В цей період було дуже важко продавати продукцію, яка була невідома споживачу. Однак Джерсі знайшов рекомендацію блискучого інженера-тепловика і його високо цінували у промислових колах Польщі. У вересні він звернувся до правління компанії ОРЕС, яка знаходилась у сусідньому містечку Січанові і для якої він розробляв дизайн теплообмінника. Робота Джерсі отримала високу оцінку і тому вони підписали угоду з SeCeS-PoL про купівлю першої теплообмінної системи на загальну суму 330 млн. злотих. Компанія зробила 60 % попередню оплату (200 млн. злотих), але вимагала, щоб продукцію було поставлено протягом місяця. Отримавши ці кошти, Джерсі придбав промислові сталеві преси, свердлильне устаткування і все необхідне для виготовлення теплообмінників. На польських сталевих комбінатах Джерсі закупив сировину, включаючи листовий метал, нержавіючу сталь і нержавіючу сталеву трубку, тобто всі компоненти теплообмінника, які він зібрався виготовляти. Джерсі запросив 6 співробітників із свого колишнього

у в GPIS і очолив роботи з монтажу устаткування. Колектив напружено працював і за місяць повністю налагодив виробничий процес. Вже 30 листопада року з'явилася перша продукція компанії.

Починаючи з нуля, маючи в своєму розпорядженні лише порожнє приладдя, Джерсі і його колеги виконали замовлення Січановської компанії лише за рахунок свого ентузіазму, затримавши постачання товару лише на 4 дні. Джерсі сам особисто відправив продукцію, тим самим наче вибачаючись за затримку. Цей випадок був єдиним, коли SeCeS-PoL поставила продукцію пізніше зазначеного в графіку терміна.

Незабаром надійшли нові замовлення, і SeCeS-PoL швидко здобула собі репутацію фірми, яка виготовляє теплообмінники найвищої якості. Джерсі і його колеги напружено працювали по 18 і більше годин на добу, удосконалюючи у міру надходження замовлень виробничий процес і підвищуючи продуктивність. На кінець року, після менш ніж 2-х місяців роботи SeCeS-PoL повністю розрахувалася за своє устаткування і одержала прибуток 11 млн. злотих.

### **Що таке теплообмінник?**

У Польщі гаряча вода, яка використовувалась для побутових та промислових потреб, постачалася через центральні електростанції, які підігрівали воду і подавали її до енергоспоживачів підземними трубами. Однак заводи були розташовані, як правило, далеко від кінцевих споживачів, до того ж вони не мали коштів для встановлення обладнання, яке б регулювало температуру і тиск у трубках, щоб компенсувати енерговитрати в трубках під час подачі води споживачам на далекі відстані, механіки великих заводів постачали воду при температурі і тиску, які зовсім не відповідали вимогам промислових і побутових систем. Теплообмінник, який містився на ділянці між великим заводом і кінцевим споживачем, підтримував температуру і тиск, при яких потужний завод постачав воду. І це відповідало можливостям індивідуальних ділянок нагріваючої системи користувача.

SeCeS-PoL виготовляла трубчасті теплообмінники, які утворюють два потоки води: перший – той, що одержує воду з великого заводу і повертає її назад; другий, в якому вода циркулює між обмінником і нагрівальною системою кінцевого споживача. З погляду фізики теплообмінник являє собою поперечно металеву трубку, яка містить в собі ряд тонких трубок, які підтримують тиск. Трубка повністю запаюється, залишаються з обох боків лише отвори для входу і виходу води, як і обидва клапани "вхід-вихід", що містяться збоку трубки.

Пара, нагріта під тиском, і вода, що постачається великим заводом, проходять через вхідний отвір, після чого потрапляють в тонкі трубки, розташовані в центрі головної трубки, і, нарешті, виходять через вихідний отвір протилежного кінця трубки. Пройшовши через теплообмінник, вода повертається на завод, де вона знову нагрівається і знову проходить свій кругообіг.

Отже, вода, яка іде від великого заводу, ніколи не має прямого контакту з нагрівальними системами, для яких вона, зрештою, і постачає енергію.

Взаємін енергія постачається прохолодною водою, яка здійснює кругообіг від нагрівальної ділянки користувача до теплообмінника. Ця вода нагрівається в теплообмінник через вхідний отвір (клапан "вхід"), розташований збоку від головної трубки, проходить над гарячими тонкими внутрішніми трубками, які доставляють собі під високим тиском воду з великого заводу, і виходять через протилежний отвір (клапан "вихід"). Ця "прохолодна" вода, яка вже досягла достатньої температури, потім постачається споживачеві через індивідуальні нагрівальні ділянки, а потім повертається в теплообмінник.

Проте у 1992 році технологія, втілена в трубчастих теплообмінниках, почала швидко застарівати.

Інженери західних країн розробили технологію, яка базувалася на передачі тепла через сталеві пластини. Пластинчасті теплообмінники виконували ту саму функцію, що і трубчасті, але ефективніше.

Пластинчасті обмінники склалися з тонких сталевих пластин, стиснутих одна до одної, і запакованих в окрему оболонку.

Просвердлювалися отвори у верхніх і нижніх кінцях пластин, проходили канали, через які надходила вода після того, як пластини стиснулися. Коли гаряча вода з великого заводу проходила по верхніх каналах, тепло через сталеві пластини передавалось прохолодній воді, яка проходила по нижніх каналах.

Вода, нагріта у такий спосіб, відразу ж переходила на побутові нагрівальні ділянки.

До кінця 1992 року пластинчасті теплообмінники ще не вийшли на польський ринок, але SeCeS-PoL у партнерстві з західними виробниками планувала розпочати їх випуск на початку 1993 року.

### **Випуск теплообмінників у Польщі**

До початку економічних реформ у Польщі наприкінці 80-х років у цій сфері промисловості панувало приблизно 8 підприємств, які виготовляли продукцію із сталі. Ці компанії обслуговували переважно місцеві ринки, а найбільші фірми, розташовані на півдні Польщі, – всю країну в цілому.

рівництво в цих компаніях було невмілим, штати роздуті, а ціни на продукцію надзвичайно високі. Недопостачання сировини, особливо сталевих заготовок, постійно затримували процес виробництва.

Однак в період соціалізму у Польщі центральний уряд надавав дотації цим компаніям, і тому вони існували, незважаючи на низьку продуктивність. Крім того, вони монополізували місцеві ринки і розвивали стабільні відносини з невимогливими держзамовниками.

Головним покупцем теплообмінників у Польщі була ОРЕС, монополією якої була енергетична мережа країни і яка закупувала 80 % теплообмінників, що виготовлялися в Польщі. Рештою покупців були невеликі кооперативи і будівельні компанії, які постачали теплообмінники для новобудов та житлових комплексів.

Випуск теплообмінників вимагав високого рівня технічних знань, як і значних капіталовкладень в устаткування.

В результаті SeCeS-PoL стала єдиним лідером у промисловості. І цьому значною мірою сприяли реформи 1988 року, які відкрили можливість для розвитку приватних високотехнічних фірм.

Джерсі визнавав, що саме в той час боротьба, яка розгорнулася між виробниками, була боротьбою не за покупця, а за сировину.

"Заснувавши компанію, ми мали змогу продавати все те, що виготовляли.

*Проблемою було те, щоб дістати матеріали. Все розподілялося центральними*

*організмами владі і з усіх запасів вітчизняної сталі лише 2-3% продавалося приватним фірмам. Цього було замало. І дуже часто ми змушені були купляти*

*сталю за вищою ціною і, держі зумовлено, ми мали ще сировину".*

Обмеження на продаж сталі приватним компаніям було усунено в серпні 1989 – на початку 1990 років після прийняття плану Бальцеровича. Деякі дрібні підприємства, які виготовляли теплообмінники, було приватизовано. Найбільші держпідприємства, які, крім SeCeS-PoL, відігравали більш-менш ключову роль на ринку, залишалися підпорядкованими міністерству.

### Виготовлення сталевих трубок на SeCeS-PoL

Найважливішим внутрішнім елементом теплообмінника була трубка з невідомої сталі малого діаметра. Коли наприкінці 1988 року SeCeS-PoL почала випуск продукції, цей елемент було закуплено на польських сталелиттєвих підприємствах. Однак підтримувати виробничу потужність було досить важко, оскільки сталеві трубки ввозились до Польщі в малій кількості. Недопостачання пояснювалося фінансовими труднощами сталелиттєвих комбінатів, які

вимагали ефективного керівництва і нового, досконалішого робочого обладнання. На початку 1989 року, щоб придбати високоякісну сталь, Джерсі взяв кредит у сумі 100 млн. злотих одному з місцевих комбінатів. Кредит мав на меті допомогти підприємству покращити технологію виробництва і випустити 300 тн нержавіючої сталеві трубки.

Результати були катастрофічними. Пізніше Джерсі згадував: "Сталеварний комбінат виготовив для нас трубку в кінці 1989 року. На той же час в результаті гіперінфляції ціни на сталь виросли настільки, що 100 млн. злотих перетворилися на ніщо. Фактично я подарував 100 млн. злотих сталеварному комбінату". Зрештою, проблеми постачання примусили Джерсі придбати власне обладнання для виготовлення сталевих трубок.

В січні 1991 року Джерсі імпортував з Німеччини устаткування для виготовлення сталевих трубок на суму 1,5 млн. ДМ. Автоматична лінія, яка ввійшла в собі риси сучасної західної технології, була набагато досконалішою, ніж обладнання, що використовувалося на польських комбінатах.

На обладнанні SeCeS-PoL тонка стрічка з нержавіючої сталі вилася з котушки, розташованої біля одного з кінців нової лінії, і проходила через автоматичні станції повз 50-метрового конвеєрного пояса. Кожен "станція" нагрівала стрічку, скручуючи її в трубку малого діаметра. Після цього трубка автоматично запаювалася і розрізалася на відрізки потрібної довжини. Нарешті, купа готових трубок виходила з виробничої лінії. Всі ці операції контролювалися центральним комп'ютером. Встановлена у приміщенні, як і використовувалося, на другому поверсі старої споруди ОРЕС, автоматична виробнича лінія незабаром стала серцевиною виробничого процесу. Для Джерсі і його колегам необмежені можливості самим виготовляти найбільш важливий компонент для своєї продукції і одержати значні переваги над конкурентами щодо ціни.

Незабаром після придбання лінії Джерсі створив команду із 6 нових інженерів. Їх завданням було розробити модифікації, які б дали змогу удосконалити виробничий процес.

Інженери, які нещодавно закінчили Гданський політехнічний інститут, були молодими і талановитими.

В січні 1991 року молодий випускник політехнічного інституту, спробувавши заробити трохи кишенькових грошей, звернувся на завод SeCeS-PoL, де, як він чув, одна із машин потребувала ремонту. Джерсі попрямував туди, спостерігаючи, і здивувався, як юнак швидко і кваліфіковано виконав ремонтну роботу. Після цього він запропонував йому повний робочий день.

всаді механіка виробничої лінії. Задоволений новим працівником і намагаючись поліпшити виробничий процес, Джерсі вирішив, що компанія значною мірою виграватиме, якщо до її складу увійде якомога більше висококваліфікованих інженерів. Новий співробітник запропонував свого колегу з політехнічного, якого одразу ж було прийнято на роботу, і який, своєю чергою, запропонував ще одного знайомого. І, таким чином, утворилася команда з шістьох інженерів-політехніків, які разом, пліч-о-пліч, пройшли 5 навчальних років.

Інженерна команда SeCeS-PoL одразу ж зайнялася удосконаленням виробничої лінії для збільшення швидкості до 5 м/хв. Зацікавлені у своїй роботі, молоді інженери багато часу проводили за годинником, спостерігаючи за лінією, і замірювали результат. Потім за допомогою комп'ютерної програми вивчали результати різних випробувань та порівнювали їх. Це дало результати для розробки нової ідеї.

Вони скоротили дистанцію між роликami на попередньому кінці лінії, і досягли того, що сталева стрічка скручувалась в трубку набагато швидше ніж раніше. Крім того, вони знайшли і інші резерви збільшення швидкості виробничої лінії.

За чотири місяці нова лінія могла випускати 14 м 8-міліметрової сталеві трубки за хвилину. І Джерсі оголосив, що це є найкращий в світі результат.

### **Подальші кроки у випуску теплообмінників**

Поки сталеві трубки виготовлялися на другому поверсі приміщення на Ягелонській вулиці, інші компоненти теплообмінників, такі, як клапани та прокладки для води, виготовлялися на першому поверсі. Готові компоненти піднімалися за допомогою крана на 3-й поверх, де завершувався весь процес.

Саме тут, де високі стелі, неприкрашені стіни і супутнє устаткування створювали спартанську атмосферу, 20 робітників забезпечували роботу зварювальної станції.

У монтажному цеху робітники збирали всі 4 види теплообмінників, які виготовляла компанія. Всі вони мали схожий дизайн, але відрізнялися розмірами.

Металеві листи скручували в трубку, потім зварювали обидва кінці, щоб зафіксувати форму трубки і, виходила оболонка для теплообмінника.

На інших станціях відрізки тонкої трубки з нержавіючої сталі склалися до купи і зварювалися всередині металеві оболонки. Кінці тонких трубочок, які були довшими, ніж того вимагали розміри оболонки, спиливалися вручну. Нарешті, на обидвох кінцях оболонки містилися клапани вхід/вихід, які пов'язували обмінник з системою водяних трубок.

На відміну від високотехнічного виробництва сталевих трубок, яке відбувалося на другому поверсі, складальні роботи виконувалися вручну.

Великий складальний цех був наповнений стуком молотків, шумом зварювальних машин і свистом пил. Оскільки цю роботу неможливо було автоматизувати з високою точністю, кожен теплообмінник перед відправкою спокійно ретельно перевірявся. Один з кутків складального цеху було перетворено на станцію контролю якості, де встановили насос із шлангом, і вода під високим тиском проходила через кожен теплообмінник протягом хвилини, а інколи години – годину, коли виникали якісь сумніви щодо надійності того чи того теплообмінника. Незважаючи на те, що останній етап роботи містив в собі високий відсоток ручної праці, менше ніж 3 % продукції SeCeS-PoL вироблювалось під час контролю. Теплообмінники, які пройшли інспекцію, доставлялися у купу посеред цеху, де чекали свого строку відвантаження замовнику.

Маючи у своєму розпорядженні вищезгадану виробничу систему, SeCeS-PoL була здатна виготовляти понад 10000 теплообмінників на рік.

### Розвиток SeCeS-PoL

Компанія стрімко розвивалася. Відтоді, коли на початку 1988 року вона володіла лише застарілим обладнанням і орендувала порожнє приміщення, минав час. SeCeS-PoL став самостійним високотехнологічним виробником польської економіки. Прибуток SeCeS-PoL виріс з 3 млрд. злотих у 1988 році до 20 млрд. у 1991 році, а зайнятість з 6 на 160.

SeCeS-PoL змогла забезпечити швидкий розвиток, тому що випускала високоякісну продукцію за цінами нижчими, ніж у її державних конкурентів. Це пояснювалося двома причинами. По-перше, державні компанії, які здебільшого були перевантажені кадрами, знаходилися під тиском високих державних цін. Чого SeCeS-PoL була спроможна уникнути.

По-друге, SeCeS-PoL була єдиним підприємством у Польщі, яке власними силами виготовляло трубки з нержавіючої сталі – найважливіший елемент кінцевої продукції. І це давало значні переваги.

Керівництво SeCeS-PoL відзначало, що ціни компанії на 5-20 % нижчі за ціни конкурентів.

В результаті всього вищезгаданого SeCeS-PoL зайняла певне місце на ринку. У грудні 1992 року комерційний директор компанії зазначав, що приблизно 2/3 поставок теплообмінників на польський ринок здійснює SeCeS-PoL. Обсяги виробництва фірми зростали, а попит на її продукцію скорочувався. Найбільшими покупцями у Польщі були державні компанії ОРЕС. Їх замовлення становили 70 %.

Грошово-фінансові реформи польського уряду були нездатні забезпечити належне фінансування своїх вітчизняних постачальників. Тому на початку 1990 року закупки теплообмінників компаніями ОРЕС почали зменшуватися. В результаті цього швидке зростання обсягів збуту фірми спочатку сповільнилося, а потім зовсім зупинилося. У 1992 році загальний рівень продажу продукції знизився на рівні 1991 року і становив приблизно 10000 одиниць.

Скорочення вітчизняного попиту змусило фірму шукати нові напрямки діяльності, зв'язані з використанням сталі. Цьому сприяли налагоджені зв'язки з сталеплавильними комбінатами.

### **Завод на Грюнвальдській вулиці**

У червні 1990 р. Джерсі придбав 3000 м<sup>2</sup> у приміщенні на Грюнвальдській вулиці в Гданську більш ніж за 2 млрд. злотих (211000 \$). Спочатку спочатку планувалося використовувати для авторемонтних та сервісних станцій, потребувала значної реконструкції для виробничого застосування.

Джерсі демонтував все, залишивши лише одну із авторемонтних станцій, надалі використовувати її для обслуговування транспортних засобів компанії.

Як тільки виробниче обладнання було змонтовано, компанія одразу ж почала виробництво довгих прямокутних сталевих контейнерів та укріплених сталевих платформ, які надалі мали бути використані у промисловому транспорті та в охоронних цілях. Цю продукцію було виготовлено за спеціальним замовленням від французької транспортної фірми "Duplex".

За перші 10 місяців 1992 року було реалізовано продукції на 3,2 млрд. злотих (246000 \$). А річний дохід від замовлення Duplex становив 65 %.

Завод на Грюнвальдській вулиці налічував близько 15 робітників і, крім виготовленої продукції, виготовляв також обмежену кількість екскаваторних запчастин на експорт до Німеччини.

Зрештою, цей завод міг би виробляти продукцію, необхідну для спільного підприємства SeCeS-PoL з однією датською компанією, а саме пластинчасті теплообмінники. Тому наприкінці 1992 року SeCeS-PoL збільшує виробничу площу заводу на 660 м<sup>2</sup>.

### **Гданський завод "Нові двор"**

У вересні 1991 року SeCeS-PoL купує 7 га землі в Нові двор, невеликому поселенні, розташованому за 40 км від Гданська. Ділянка, на якій містилися родовища руди, з загальною виробничою площею 2 га, раніше належала державній компанії РОМ. РОМ виготовляла і обслуговувала сільгосптехніку. SeCeS-PoL вдалося налагодити виробництво сталевих водотривких контейнерів. Це за-



мовлення надійшло від північношведської фірми "F". Контейнер, розмір приблизно дорівнював розміру стандартного офісного стола, був невід'ємною частиною сантехнічної системи, яку фірма "F" встановлювала у приватних будинках. SeCeS-PoL продавала по 200 контейнерів на місяць до вересня 1992 року. Загальна сума виручки від продажу продукції шведській фірмі становила 1 млн. доларів.

В червні 1992 року завод "Нові двор" одержав замовлення від німецької фірми на виготовлення маленьких, міцних сталевих сейфів. SeCeS-PoL запропонувала виготовити 20 експериментальних екземплярів. В разі відповідності до вимог німецького замовника завод мав виготовити замовлення на 800 одиниць щомісяця. Це б забезпечило SeCeS-PoL прибуток в розмірі 400 млн. злотих (29630 \$). До осені завод "Нові двор" виготовив зразки і чекав відгуків замовника.

Додатково "Нові двор" продовжує ремонт сільгоспмашин та їх виготовлення в невеликих розмірах.

Сконцентрувавши зусилля на випуску водотривких контейнерів для фірми "F", гданський "Нові двор" за перші 10 місяців 1992 року реалізував продукції на суму 3.7 млрд. злотих (274074 \$).

### **Зміни в управлінні**

Оскільки компанія розросталася, Джерсі розробив новий стиль управління.

На початку існування компанії Джерсі особисто контролював кожен аспект її діяльності. Він був відповідальним за підбір кадрів, збут продукції, фінансові операції. Джерсі розумів, що з розширенням виробництва неможливо контролювати щоденні операції SeCeS-PoL. Тому він призначив керівників на кожному напрямку діяльності, які відтоді почали своє функціонування як окремі компанії. Кожен завод мав свої замовлення, регулював власні фінанси і розробляв свій графік виробництва продукції. Директори заводів відповідали за всі внутрішні рішення і роботу всього заводу. Більша частина їхньої зарплати залежала саме від цього.

### **Нова лінія з виготовлення трубок**

Паралельно з роботою нових заводів SeCeS-PoL спрямувала зусилля на те, щоб розширити діяльність свого першого заводу на Ягелонській вулиці. В середині 1991 року інженери вирішили, що краще ніж продовжувати удосконалювати німецьку автоматичну лінію, розробити і змонтувати у себе на заводі нову лінію. Це давало компанії деякі переваги. Забезпечення компанії більшою кількістю трубок сприяло б підвищенню її загальної продуктивності. Крім того,

Виробнича лінія, яка виготовляла восьмиміліметрові сталеві трубки, була технічно неспроможна виготовляти продукцію більших діаметрів або з іншого матеріалу, наприклад, з міді.

Виробнича лінія, проектуванням якої зайнялись інженери, повинна була вирішити ці проблеми. Крім того, це давало змогу не тільки розширювати коло застосування поточної продукції, але й давало можливість компанії продавати трубку як компонент, який входив до складу іншої продукції.

У квітні 1991 року було розпочато монтаж нової лінії замість старої на другому поверсі заводу на Ягелонській вулиці. Незважаючи на те, що технічно досконаліші елементи лінії, наприклад, різні двигуни та комп'ютеризована система контролю, були імпортовані з Німеччини, більшість компонентів все одно було виготовлено у Польщі інженерами SeCeS-PoL. Роботу було завершено у травні 1992 року. Нова лінія була спроможна виготовляти сталеві і мідні трубки діаметром від 8 до 60 мм. Вся лінія обійшлася компанії у 200000 доларів. Джерсі зазначив, що якщо компанія придбала б таку лінію на Заході, це обійшлося б значно дорожче, а саме 2.2 млн. доларів. "Це найпродуктивніша виробнича лінія у світі. Французькі, німецькі та японські лінії дають 6 м сталеві трубки середнього діаметра за хвилину, а ми 20 м".

За це кожний інженер одержав премію у 10 000 доларів, в той час, як середньомісячна зарплата у Польщі дорівнювала трохи більше ніж 150 доларів.

Нова лінія відкривала чудові можливості виходу на нові ринки, які раніше були закритими через технологічні обмеження. Наприклад, тепер компанія могла виготовляти порівняно товсту трубку діаметром 35 мм, і тому її можна було б використовувати в автомобільних системах замість трубок, які виходили з ладу.

Ринкова ціна такої трубки дорівнювала приблизно 125000 злотих (3.26 долара) за метр. Джерсі підрахував, що ціна, запропонована компанією SeCeS-PoL з усіма нарахунками, дорівнює 45 000 злотих (3.33 долара). Отже, прибуток компанії досягнув 80 000 злотих (5.93 долара) за метр. Маючи швидкість 5 м за хвилину, ця лінія зможе виготовляти 6 тисяч метрів за день, отже прибуток становитиме  $6000 \times 80000 = 480$  млн. злотих. Згідно з вересневим курсом, це дорівнює 36500 доларів за день, або 1 млн. доларів на місяць.

Нова лінія могла також виготовляти мідні трубки, які використовувалися в багатьох побутових сантехнічних пристосуваннях. Із своєю новою технологією нова лінія мала змогу випускати тонку мідну трубку із продуктивністю 20 м/хв або 70000 м на місяць, що давало б прибуток 10 000 злотих (0.74 долара) на метр. А якщо б застосувати повну потужність, нова лінія щомісяця приносила б прибуток у розмірі  $700000 \times 10000 = 7$  млрд. злотих (519000 доларів).

У вересні SeCeS-PoL одержала замовлення виготовити знімні трубки для великого автомобіля "Фіат", який випускали у Варшаві за ліцензією італійської компанії. Випуск 35 мм знімних трубок було розроблено саме до нового "Фіат-500". Їх збиралися виготовляти із спеціального жаростійкого металу. Машин було починати у січні 1993 року.

### Спільне підприємство "APV – SeCeS-PoL"

Незважаючи на те, що було відкрито нові заводи і розширено діяльність SeCeS-PoL, основною продукцією компанії залишилися теплообмінники. Почувши падіння попиту на цей вид продукції з боку компаній OPEC. Директор вирішує розпочати випуск теплообмінників для іноземного ринку.

На початку 1990 року одразу ж після великих економічних реформ у Польщі, датське виробництво APV BaKerAS, що спеціалізується на випуску високоякісних пластинчастих теплообмінників, шукає партнера у Польщі.

Незважаючи на те, що виробництво пластинчастих теплообмінників фірми APV базувалося на новіших технологіях, ніж виробництво трубчастих у Польщі, датську компанію приваблювала можливість капіталізувати польське виробництво за низькими цінами. APV досліджувала близько 15–20 польських компаній, які виготовляли продукцію на сталевій основі, окремо тестували кожен з них. Одним із завдань тесту було виготовити примірник сталеві пластини протягом 1.5 тижня, поремонтувавши для роботи обладнання. І SeCeS-PoL, яка звикла монтувати повні виробничі системи і виготовляти високоякісну продукцію навіть у суворі часи початку свого існування, перемогла інші фірми і в нагороду одержала можливість підписати контракт з APV.

Так, 1 січня 1992 року було створено спільне підприємство APV – SeCeS-PoL. Обидві компанії разом змогли б виготовляти високоякісні пластинчасті теплообмінники, які продавалися б як у Польщі, так і на західному ринку. Відповідно до умов угоди SeCeS-PoL повинна виготовляти внутрішні сталеві пластини, в той час як APV забезпечує виробництво усіма видами оболонки.

Кінцеву комплектацію теплообмінників планувалося здійснювати в Гданську на заводі на Грюнвальдській вулиці. Крім того, SeCeS-PoL повинна провести маркетинг щодо продукції у Польщі, в той час як датська сторона зобов'язується розповсюдити продукцію за кордоном. Отже, SeCeS-PoL одержувала 49 % власності у підприємстві, APV – решту 51 %.

Навесні 1992 року команда технічного персоналу SeCeS-PoL виїхала на кілька тижнів на підприємство APV для ознайомлення з технологією випуску пластинчастих теплообмінників.

Наприкінці 1992 року компанія почала обладнання приміщення заводу на Грюнвальдській вулиці для випуску вищезгаданої продукції. Трохи пізніше компанія підготувала технічну документацію польською мовою і виступила спонсором навчальних семінарів для споживачів промисловою енергією, які могли стати майбутніми клієнтами. За графіком виробництво планувалося налагодити на початку 1993 року і Джерсі розраховував, що виручка від продажу продукції досягне 1000000 доларів за рік.

### Спільні підприємства з Росією

Досліджуючи разом з APV західні ринки, Джерсі також звернув увагу і на схід. Він виявив, що саме в Росії є велике недопостачання, і, разом з тим відкриваються широкі можливості. "Росіяни купуватимуть все, що їм буде запропоноване. Проблема іноземних компаній полягає в тому, що вони не хочуть виробляти рублі, які не мають цінності за межами Росії".

Однак Джерсі, який виявив переваги російського ринку (а саме: недостатньо налагоджені постачання теплообмінників), не могли зупинити поточні проблеми.

У минулому він зумів подолати фінансові перешкоди, і намагався довести це знову на російському ринку. Росія багата сировиною, і Джерсі розраховував, що зможе знайти шлях до одержання прибутку лісоматеріалами або нафтою швидше ніж рублями.

У березні 1992 року, працюючи через російське консульство у Гданську, Джерсі вийшов на два російські заводи, які виготовляли трубки та іншу продукцію на сталевій основі. Щоб швидше капіталізувати чудові можливості, Джерсі негайно виїхав до Росії, зустрівся з директорами обох підприємств, і протягом тижня підписав угоду про утворення спільних підприємств з обома заводами. SeCeS-PoL планувала вкласти 250000 доларів у кожне з спільних підприємств, одне з яких знаходилось у Москві, а інше – в Тольятті, маленькому містечку на півдні Росії, з правом одержання в кожному 50 % прибутку. Спільні підприємства мають випускати теплообмінники та трубки з неіржазючої сталі для потреб російського ринку. Оскільки Джерсі першим вклав капітал у підприємства і надав технологію, його було призначено головою правління кожного з підприємств. У червні SeCeS-PoL почала постачання устаткування для своїх російських партнерів. З російського боку 20 чоловік технічного персоналу відбули до Польщі на завод на Ягелонській вулиці для інтенсивного навчання на місячному семінарі. Спільні підприємства планували розпочати випуск продукції наприкінці року. Джерсі підрахував, що кожне з

підприємств має одержати прибуток в 1 000 000 доларів за місяць. I SeCeS-PoL заявила, що хотіла б отримати свої 50 % прибутку не в російських рублях, а високоякісними лісоматеріалами.

Одержуючи лісоматеріали із Росії, Джерсі міркував, що великі капітальні вкладення в деревообробні машини допомогли б у формуванні виробничої інфраструктури деревообробній компанії у Польщі. У середині 1992 року він розпочав переговори з Ehbudrew щодо партнерства. Ця польська деревообробна компанія потребувала фінансування з боку Джерсі, як і його "ноу-хау" в обробці лісоматеріалів.

Зусилля Джерсі щодо початку випуску нової продукції у 1992 році і пошуках нових ринків значно вплинули на саму фірму.

У 1992 році SeCeS-PoL налічувала 200 робітників, виручка від продажу продукції становила 42,2 млрд. злотих (3,1 млн. доларів) за перші місяці року. З цієї суми виручка від продажу теплообмінників і трубок із неіржавіючої сталі становила 33,5 млрд. злотих (2,5 млн. доларів). Компанія володіла трьома підприємствами у Гданську, керувала 15-20 пунктами продажу у Польщі і була партнером 3-х спільних підприємств з виготовлення теплообмінників, що вело проведення маркетингу з усієї продукції за кордоном. Компанія стала одним з найбільших в країні виробників теплообмінників. Для Джерсі найважливішим було забезпечити постійний розвиток SeCeS-PoL.

Однак розвиток порушувався кількома причинами. Перша і найбільш важлива – це падіння попиту компаній ОПЕС на основну продукцію компанії – теплообмінники. По-друге, важкі економічні часи у Польщі утворювали додаткові труднощі. В результаті величезної інфляції щорічний процентний комерційний кредит часто перевищував 80 %. Все це робило неможливим фінансування банком довгострокових виробничих проектів, в той час як SeCeS-PoL потребувала постійного розвитку. У пошуках шляхів подальшого зростання SeCeS-PoL повинна була розраховувати лише на себе. Часто не вдалося знайти джерело фінансування, якщо матеріали для виробництва коштували дорого, SeCeS-PoL змушена була відхиляти довгострокові програми.

Джерсі згадував: "На початку 1992 року я одержав замовлення на 10 млн. доларів від німецької компанії на виготовлення сталевих контейнерів нестандартних розмірів. Для того, щоб виконати завдання, ми потребували сталеві компоненти нестандартної довжини. Я звернувся до місцевої сталевиробничої компанії, яка, як я гадав, зможе постачати мені необхідні частини. Але я дізнався, що для того, щоб виготовляти сталь необхідних розмірів, компанія

повинна повністю перебудувати виробничий процес. Вони вимагали для цього аванс у розмірі 2 млн. доларів. В мене не було у резерві 2 млн. доларів. Ми могли б самі виготовляти сталь, але для того треба було б переналадити устаткування, але й на це треба було витратити 6 місяців. Це був, звичайно дуже довгий строк. Таким чином, я втратив велике замовлення.

Після того я почав приймати нові замовлення, які потребували невеликих матеріальних витрат".

Ще однією з причин, які заважали розвитку SeCeS-PoL, було зволікання замовників з оплатою. У 1992 році Польща знаходилась у великій регресії, і покупці часто були неспроможні розраховуватися в кінцевий строк за продукцію, одержану від SeCeS-PoL. На вересень 1992 року заборгованість клієнтів компанії SeCeS-PoL становила 2 млрд. злотих (148000 доларів), Джерсі відчував: якщо не збільшити строк сплати до 3-4 місяців, він може втратити клієнтів.

"Я повинен був фінансувати моїх клієнтів", – сказав він.

З розвитком SeCeS-PoL, а розвиток обмежувався умовами польського ринку, Джерсі зрозумів, що подальше розширення компанії супроводжуватиметься різними труднощами. Хоча розроблялися програми випуску нової продукції, плани виходу на іноземні ринки, Джерсі переживав за майбутнє.

### **Що готує майбутнє для SeCeS-PoL?**

Сидячи у своєму офісі на Ягелонській вулиці, Джерсі нервово крутив у долонях відрізок сталевий трубки. Змішавши кілька екземплярів щоденної продукції, він підвівся з-за столу, попрямував заводськими приміщеннями, щоб ще раз оглянути. Обійшовши кілька разів всі приміщення, він ще раз згадав історію SeCeS-PoL і замислився над її долею.

В той час, коли реформи сприяли утворенню приватних фірм, найпоширенішим явищем було утворення торговельних компаній, які імпортували різні товари з Заходу. Це давало швидкий прибуток без усяких зусиль і досвіду. Такі компанії існували протягом року, після чого більшість з них ставали банкрутами в результаті посиленої конкуренції, швидкого падіння попиту з боку покупця та цін, які "кусалися". В ті часи польської історії, коли країна потребувала розвитку власної промислової бази, всі торговельні компанії нічого істотного не утворювали.

Джерсі, однак, вибрав інший шлях. Незважаючи на великі обмеження, Джерсі на базі свого технічного досвіду зумів створити надійну компанію, яка виготовляла матеріальні цінності. Незабаром SeCeS-PoL перетворилась на по-

тужне виробництво, стала лідером у польській промисловості з випуску теплообмінників. Але Джерсі, талановитий та цілеспрямований, не зупинився на цьому. Він був зацікавлений у розширенні компанії. Але виготовлення теплообмінників вже не могло забезпечити того динамічного розвитку, який характеризував SeCeS-PoL у перші роки її існування. Проте ця сфера промисловості залишилася серцевиною бізнесу компанії: 70 % продукції, що продавалася, становили теплообмінники.

Думки Джерсі послідовно перейшли від несприятливого економічного клімату в Польщі до зусиль щодо впровадження у виробництво нових видів продукції, і врешті-решт, до його датських та російських спільних підприємств. Йому дуже хотілося знати, яке майбутнє чекає на SeCeS-PoL.

Кроки Джерсі голосно віддавалися в напівтемному виробничому цеху. Увімкнувши світло, він підійшов до найновішої виробничої лінії, покрутив ручку жаростійкої металевої стрічки. Сьогодні робітники виготовляють перші метри знімних трубок до "Фіата-500".

#### **Питання до письмового аналізу ситуаційної вправи "SeCeS-Pol"**

1. Які риси характеру Джерсі Вам найбільше імпонують?
2. Які переваги і недоліки спільного підприємства спостерігаються в цій ситуації?
3. Виходячи з даних ситуаційної вправи, проведіть дослідження галузі теплообмінників в Польщі.
4. Які основні проблеми має вирішити фірма "SeCeS-Pol"? Запропонуйте можливі шляхи розв'язання цих проблем.

## Ситуаційна вправа 5

### Енергозберігаючі технології на вітчизняному ринку

*Ситуаційна вправа написана Чухрай Н.І. у співавторстві з магістром ФЕМ НУ “Львівська політехніка” спеціальності “Маркетинг” Павлом Герлецьким. Рекомендується використовувати при вивченні матеріалу з розділу 6 “Цінова політика у промисловому маркетингу” і розділу 8 “Особливості комунікаційної політики на ринку ТПП”*

У спадок від Радянського Союзу Україна отримала величезний виробничий потенціал, проте на більшості виробничих комплексів, заводах, фабриках використовувалось застаріле і неефективне обладнання. Одним з недоліків командно-адміністративної системи було мислення гігантськими масштабами, як результат ми отримали гігантські заводи і комбінати з гігантськими затратами енергії на виробництво і величезними приміщеннями, які треба обігрівати.

Дешевизна енергоресурсів і централізований їх розподіл привели до того, що при проектуванні обладнання такий показник, як економність, був відсутній на задній план. Відсутність власника стала причиною того, що ніхто не турбувався про безвідхідність виробництва — величезні кількості промислових відходів, які приватний власник використав би на цьому ж виробництві, або просто продав, викидалися на звалища. Саме поняття “енергоощадна технологія” було маловідоме.

Ситуація змінилася з розпадом Союзу. Подорожчання енергоносіїв, їх дефіцит на початку дев'яностих та необхідність конкурувати з західними фірмами призвели до зупинки багатьох державних виробництв. Ринок енергозберігаючих технологій в Україні почав розвиватися зразу ж із утворенням приватних підприємств. Приватний власник зрозумів необхідність енергозбереження відразу. А сьогодні цю необхідність починають розуміти і керівники державних структур. Тому ринок енергоощадних технологій в Україні є дуже динамічним і постійно розвивається.

За рахунок малої поширеності енергоощадних технологій в колишньому Радянському Союзі практично кожна технологія, представлена на цьому ринку, є для України інновацією.

Приватне підприємство ТзОВ СП “Ройек-Львів” було засноване в 1992 році і з того часу займається виключно обладнанням для деревообробної, меблевої та лісової промисловості України. Основний напрям діяльності: поставка і реалізація деревообробного обладнання в Україні. Послугами під-



приємства користуються приватні підприємці, малі, середні підприємства, великі деревообробні комбінати та меблеві фірми України.

Організаційна структура СП є досить простою. Найвищою організаційною ланкою у структурі управління СП "Ройек-Львів" є Правління на чолі з Головою правління. Правлінню підпорядковується директор (виконавча дирекція), якому, своєю чергою, підпорядковуються менеджери і бухгалтерія. Окремі бухгалтерії, в організаційній структурі СП немає відділів як таких. Практично кожен менеджер представляє окремий напрямок діяльності плюс деякі специфічні функції. Специфікою СП "Ройек-Львів" є відсутність відділу маркетингу, проте існує посада менеджера з маркетингу, що при цій організаційній структурі є цілком логічним.

Створене у 1992 році СП "Ройек-Львів" сьогодні входить в трійку найпотужніших підприємств, що продають деревообробне обладнання на ринку України. На початок 1999 року на підприємстві були накопичені достатньо великі фінансові ресурси, які вирішено було інвестувати у виробництво високотехнологічного деревообробного обладнання, а саме виробництво енергетичних комплексів за власною розробкою.

На будь-якому деревообробному чи меблевому виробництві накопичується багато деревних відходів: кускових, тирси, стружки. Так, при розпилюванні колод відходи сягають 30 % переробленої деревини, при виробництві дверей та віконних блоків – 31 %, паркету – 30 %, меблів – 54 %, в ремонтно-експлуатаційних будівельних роботах – 33 %. Найдоцільнішим вважається спалювання деревних відходів для отримання тепла, що значно скорочує затрати на закупівлю енергоносіїв, адже теплотворна здатність деревини рівноцінна теплотворній здатності бурого вугілля.

Цю задачу оптимально вирішує енергетичний комплекс спалювання деревних відходів, який складається з системи спалювання тирси й стружки з водяного або парового котла. Комплект системи спалювання складається з бункера для відходів, шнекового механізму, керованого автоматикою, та газогенератора, де відходи деревини перетворюються у газ. Отже, утворений потужний факел вогню надходить з газогенератора у топку котла. Автоматично контролює і підтримує задану температуру теплоносія (гарячої води або пари) на виході з котла.

Використання енергетичного комплексу спалювання деревних відходів в деревообробних підприємствах істотно зменшує витрату енергоносіїв (газ, електроенергії тощо). Так, системи спалювання потужністю 100 кВт достатньо

для обігрівання виробничих приміщень площею 700 м<sup>2</sup> і висотою 3,5 м або трьох вакуумних сушильних камер об'ємом 30 м<sup>3</sup>. На деревообробному виробництві у Львові експериментальний енергетичний комплекс спалювання деревних відходів потужністю 100 кВт безаварійно діє понад 4 роки, обігрівуючи 600 м<sup>2</sup> виробничих приміщень і дві вакуумні сушильні камери об'ємом 15 м<sup>3</sup> і 6 м<sup>3</sup>. Інші енергоносії для обігрівання не використовувались, а витрата електроенергії при сушінні пиломатеріалів становила 1,5-2 кВт год/м<sup>3</sup>

У загальному обсязі енергозабезпечення європейських країн кількість енергії, що отримується з деревини, сягає 5 % у деяких країнах (Фінляндії, Швеції, Португалії) – 16 %, у країнах колишнього СРСР – 0,8 %. В Україні отримання тепла з деревини недостатньо поширене, адже навіть на деревообробних підприємствах основним джерелом тепла залишається природний газ. Тому виробництво вітчизняних енергокомплексів для України є стратегічно важливою інновацією.

СП “Ройек-Львів” почало впроваджувати на український ринок енергетичні комплекси спалювання деревних відходів польського виробництва у 1996 році. Тому підприємство вже мало досвід роботи з таким обладнанням і його просуванням. Сьогодні десятки систем спалювання працюють у різних регіонах України, обігрівуючи виробничі приміщення, сушильні камери, пропарювальні камери, лісні і сільські господарства, житлові приміщення, кемпінги, мотелі, теплиці. Цікаво, що ЗАТ “НОРТА” у Миколаєві успішно використовує систему спалювання для спалювання лушпиння зерен соняшника при виробництві олії.

На основі накопиченого досвіду експлуатації і проведених експериментів, у Львові з 1999 р. розпочато виробництво енергетичних комплексів спалювання деревних відходів потужністю 100 кВт, які користуються найбільшим попитом. Їх вартість майже в двічі менша від польських аналогів. В 1999 р. вони демонструвались на спеціалізованих виставках у Києві, Львові, Чернівцях. Детальніше ознайомитись з їх у роботою зручно у Львові в умовах експериментального деревообробного виробництва. З 2000 р. розпочато виробництво енергетичних комплексів потужністю 250 кВт.

Основними мотивами, які формують попит на енергокомплекси, є:

- а) висока якість обладнання;
- б) висока надійність обладнання;
- в) висока окупність;

г) гарантійне обслуговування, що його надає СП “Ройек-Львів”. СП “Ройек-Львів” має розвинуту систему гарантійного та післягарантійного обслу-

говування. На кожен верстат дається гарантія 1 рік. Збут іде через представництва у інших областях та через офіс фірми.

Стимулюючим фактором є ціна придбання – імпорتنі аналоги практично вдвічі дорожчі, ніж енергокомплекс СП “Ройек-Львів”. У цьому випадку маємо справу з винятковою ситуацією, коли вітчизняне обладнання за своїми характеристиками практично дорівнює, а за деякими перевищує характеристики імпортного обладнання, в той час як ціна на вітчизняний енергокомплекс значно нижчою.

Основною метою ціноутворення при встановленні низької ціни на енергокомплекс було вибрано збільшення обсягів продажу, і, що важливіше, створення цінового бар’єра входу на ринок для потенційних конкурентів. У випадку з енергокомплексами конкуренція практично відсутня. Товарами-субститутами виступають лише імпортні енергокомплекси, які за рахунок високої ціни не можуть створити серйозної конкуренції. У цьому зв’язку перед підприємством постала проблема перевищення попиту над пропозицією і неможливість вчасно виконати замовлення всіх бажаних організацій-споживачів.

Потребу у енергокомплексах формує бажання деревообробних підприємств утилізувати відходи виробництва і отримувати прибуток. Споживачами виступають деревообробні підприємства з усієї України.

Бар’єрами входу на ринок є: зниження цін за рахунок ефекту обсягу виробництва, необхідність проведення НДДКР, лояльність споживача торгової марки, солідна репутація СП “Ройек-Львів”. Україна має багаті природні ресурси, в тому числі лісові. При вмілому використанні (проведення насаджень, відновлення лісу, застосуванні технологій, що дають менше відходів) лісові ресурси України не будуть зменшуватися, а зростатимуть, відповідно зростатиме галузь деревообробки.

Політика просування енергокомплексу є складовою частиною маркетингової політики СП “Ройек-Львів”. На підприємстві широко застосовується особистий продаж – з кожним клієнтом менеджер з продажу веде персональні переговори. Окрім особистого продажу, СП “Ройек-Львів” використовує такі види реклами для просування енергокомплексів:

*1. Реклама в пресі:*

- а) газетна – СП “Ройек-Львів” публікує рекламу у таких виданнях:
  - “Деревообробник”, Україна;
  - “Пресбіржа”, м. Дніпропетровськ;
  - “Мир товарів і услуг”, м. Київ;

“Прайси Донбаса”, м. Донецьк.

б) журнальна:

“Панорама ринку”, м. Київ;

“Панорама ринку”, м. Львів;

“СтройПлайс”, м. Харків;

“Мое жильє”, м. Донецьк;

“Світ меблів та деревини”, Україна;

“Wood Business”, Україна;

“Бумайстер”, Україна;

“Вітрина”, Україна;

“Ринок інсталяційний”, Україна.

в) в спеціалізованих виданнях і каталогах

“Все для производства мебели и столярных изделий”, Видавництво “Информбизнес”, 2000;

“Строительство-99” (довідник);

“Строительство-2000” (довідник);

“Ваш компаньон” (довідник);

“Региональный центр содействия бизнесу: каталог предприятий Харькова и области”, м. Харків.

### 2. Реклама на телебаченні:

“ICTV” — 8 областей;

“Міст”, м. Львів;

“ЛТБ”, м. Львів;

ТРК “Новий канал”, м. Донецьк;

ТРК “АСК97 7x7”, м. Донецьк;

Канал “Фора”, м. Харків;

### 3. Реклама на радіо:

“Львівська хвиля”, м. Львів;

“Радіо-Люкс”, м. Львів;

4. Друкована реклама: Використовуються рекламні буклети високої якості, каталоги. Сьогодні існують буклети з описанням і технічними характеристиками приблизно половини асортименту продукції (зокрема буклети з енергокомплексів).

5. Пряме поштове звернення (“direct-mail”): фірма створила базу даних для поштових розсилок, структуровану по областях на 5000 адрес і регулярно її

обновляє. Перед кожною виставкою чи якоюсь іншою значною подією (презентація, etc) проводиться поштова розсилка у відповідний регіон.

6. *Зовнішня реклама*: трамвайно-тролейбусне управління — трамвай №9, 2, 1 (1999-2000 рр)

7. *Сувенірна реклама*: календарики, ручки, запальнички, поліетиленові пакети з надруком.

8. *Реклама через Інтернет*. СП "Ройек-Львів" ввело на початку весни і дію корпоративний фірмовий сайт і провело його презентацію на виставці "Примус-деревообробна промисловість". (VIII міжнародна спеціалізована виставка м.Київ (організатори: "Примус Україна" за підтримки Міністерства промислової політики України та Торгово-промислової палати України, Торгово-промислова палата України)). Сьогодні на сайті представлений майже весь спектр обладнання, яке пропонує СП "Ройек-Львів", зокрема і енергокомплекс.

Рекламна діяльність СП проводиться на постійній основі, проте перед під час виставок рекламні заходи активізуються.

СП "Ройек-Львів", пропонуючи на ринок енергетичні комплекси спалювання деревних відходів, бере участь у різноманітних спеціалізованих виставках, а інколи і у організації виставок. За 1998-2000 роки СП взяло участь у 27 виставках, в тому числі у чотирьох з них як організатор або головний спонсор. Крім того, у виставках активно беруть участь регіональні представництва фірми, з 1999 року вони взяли участь у 7 виставках.

### **Питання до ситуаційної справи**

#### **"Енергозберігаючі технології на вітчизняному ринку"**

1. Розробіть позиціонування енергокомплексів СП "Ройек-Львів" щодо товарів-конкурентів.

2. Оцініть ефективність комплексу маркетингових комунікацій підприємства. Запропонуйте і обґрунтуйте Ваш варіант просування енергокомплексів.

3. Наскільки вдало були вибрані цілі ціноутворення на енергокомплекс? Запропонуйте свій варіант пріоритетності цілей ціноутворення і рівня щодо основних конкурентів, якщо відомо, що сьогодні ціни на аналогічне експортне обладнання в середньому вдвічі вищі за ціну на енергокомплекс виробництва СП "Ройек-Львів", а на етапі входу на ринок для потенційних вітчизняних конкурентів для досягнення рентабельності виробництва при малих обсягах необхідно встановити ціну, на 50 % вищу за ціни на енергокомплекс виробництва СП "Ройек-Львів".

## Ситуаційна вправа 6

### Сучасні технології

*Ситуаційна вправа написана Чухрай Н.І. у співавторстві з магістром ФЕМ НУ “Львівська політехніка” спеціальності “Маркетинг” Олешко Юлією. Рекомендується розглядати в кінці вивчення всього матеріалу з курсу “Промисловий маркетинг”.*

Товариство з обмеженою відповідальністю “Віго ” створено згідно з рішенням Зборів учасників від 20 травня 1993 року. Згідно з Статутом передбачені такі види діяльності :

- використання сучасних технологій, зокрема голографії для захисту цінних паперів, бланків суворої звітності і товарів;
- виконання робіт, пов'язаних із захистом інформації;
- надання інформаційних послуг;
- виробництво продукції виробничо- технічного призначення;
- рекламно-видавнича діяльність, виготовлення поліграфічної та пакувальної продукції;
- гуртова та роздрібна торгівля.

Товариством здійснюється зовнішньоекономічна діяльність в порядку, встановленому чинним законодавством (протягом останнього року встановлені контакти з виробниками пакувальних матеріалів та друкарнями).

Протягом останніх років фірма провела пошук альтернативних можливостей, застосувала масу заходів для визначення свого місця на ринку та його зайняття.

Першими кроками на початку створення товариства була розробка обладнання для виробництва голограм. До детальної розробки було задіяно спеціалістів в галузі. Результатом робіт стала поява комплексу обладнання для запису оригіналу голограм, обладнання для виготовлення нікелевих матриць, з котрих виконують тиснення голограм на плівку, обладнання для тиснення на полімерних плівках: ПВХ та поліестер.

Першими замовниками такої продукції у вигляді рекламних голограм стають заводи “Електрон” м. Львів, “Орізон”, м. Черкаси, “Лорта”, м. Львів.

Паралельно розробляються проекти реклам для чеської фірми- виробника лікерів, але подальшого розвитку співробітництво не мало.

В середині 90- років на українському ринку з'являється новинка: голографічні плівки для гарячого тиснення. Ці плівки можна було впресовувати в

папір, пластмасу і т.д. Порівняно з золотою фольгою “Ювілейна”, яка використовувалась на території СРСР протягом десятиліть, вона вигідно відрізнялась як за якістю, так і за експлуатаційними характеристиками. Отже, з плівки для гарячого тиснення були реальні перспективи щодо зайняття провідних позицій на ринку та подальшого витіснення золотої фольги з вжитку.

“Віго” відразу підхоплює ідею використання товару – новинки на вітчизняному ринку. Підприємством через українських посередників було придбано тайванські верстати, які забезпечували зварювання пакетів та тиснення. За допомогою цього обладнання розпочинається виробництво:

- етикеток;
- упаковок для панчішних виробів;
- ярликів;
- голограм для захисту документів суворої звітності.

Серед клієнтів слід відзначити ВАТ “Хутрофірма Тисмениця”, для якої розробляються рекламні календарі, брошури, ярлики на вироби; СП “ЕСТЕР” ВАТ “Хуст”, для якого виробляли упаковку; ВАТ “Сокальська панчішна фабрика”. Певна частина оплати голографічної продукції йде через бартер, постплатово обсяги замовлень скорочуються через невідповідно високі витрати на виробництво, малі обсяги замовлень та фінансову кризу багатьох великих фірм-замовників, які після розпаду СРСР втратили велику частку ринків збуту.

Використовуючи фольгу німецької фірми “RoxFoil”, “Віго” розпочинає розробку етикеток пива для Буського пивного заводу. Друкує етикетки львівська друкарня. Ці етикетки стали першою пакувальною продукцією, виготовленою підприємством.

Паралельно запускається виробництво обкладинок з поліпропілену для зошитів. Випуск мав сезонний характер.

У передсвятковий період розпочинається інша за специфікою діяльність “Віго” отримує замовлення від профспілок Західної України на поставку дитячих подарунків на новорічні свята. Підприємству вдається поєднати випуск упаковок двох видів (картонні коробки з тисненням та поліпропіленові пакети) з наступним комплектуванням подарунків. Для виконання цих робіт організується додаткове приміщення, на тимчасову роботу приймаються 2 бригади робітників, які по 9–10 годин на добу займаються фасуванням подарунків.

На замовлення клієнтів наприкінці року підприємство займається розробкою та випуском сертифікатів з тисненням для АТ “Світоч”, Львівського холодокомбінату та ЗАТ “Туркомплекс “Дністер”.

Згодом підприємство знову повертається у сферу упаковки, на цей раз рулонної, яка використовується для упаковки кондитерських виробів, морозива. Поступово налагоджуються зв'язки з фірмами Дніпропетровська, Києва, Харкова та інших міст.

Першими замовниками стають:

- Запорізька кондитерська фабрика;
- Донецька кондитерська фабрика;
- ВАТ “Житомирські ласощі”;
- Кіровоградська кондитерська фабрика;
- ВАТ “Житомирський маслозавод”;
- ВАТ “Дніпропетровський холодокомбінат”;
- Миколаївська кондитерська фабрика;
- ВАТ “Бердичівський маслозавод”;
- Львівська кондитерська фабрика “Світоч”.

З більшістю з них співробітництво триває досі. Протягом всього свого існування підприємство бере активну участь у багатьох виставках, присвячених упаковці, входить в Клуб упаковщиків.

В 1999 році Житомирський маслозавод придбав лінію з виробництва заморожених соків. Новий товар вимагає упаковки. Нині “Віго” веде переговори щодо поставки останньої заводу-виробнику.

Для забезпечення безперерійного механізму роботи, виключення функції дублювання, підприємство потребувало створення чіткої організаційної структури, яка включала б оптимальну кількість працівників потрібного фаху, виходячи з наявних потреб в них. Тому не дивно, що протягом років вона постійно змінювалась, вдосконалювалась. Нині організаційна структура має вигляд, зображений на рис. 1.

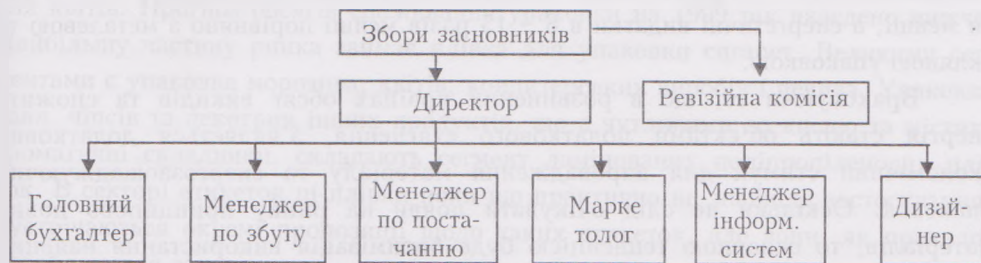


Рис. 1. Організаційна структура підприємства



Здебільшого на уподобання кінцевих споживачів, а отже, і на їх попит впливає не тільки якість товару та схильність задовольняти потреби, а й товарний вигляд, тобто упаковка. Через це в багатьох країнах пакувальна промисловість стала однією з найважливіших.

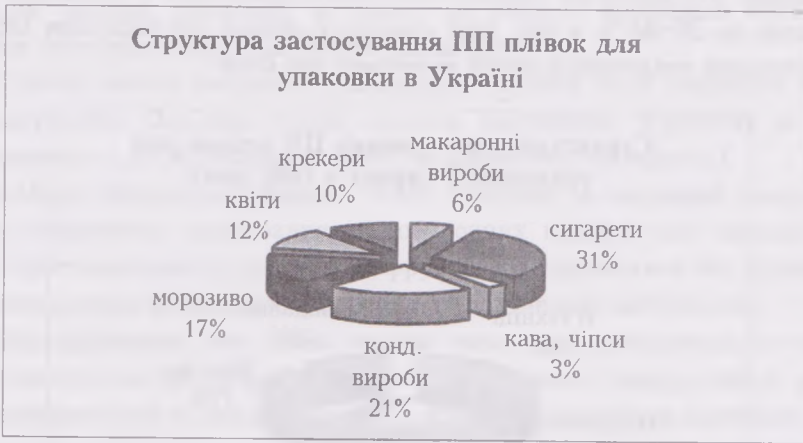
Спостерігається розвиток галузі з наростаючим ефектом. Якщо у 1945 році споживалось 80 тис. т, то в 1960 р. вже 430 тис.т упаковки. З 1970 до 1980 зростання споживання значно зменшилося через негативний вплив виробництва полімерних матеріалів, особливо целофану, на докільця. Нині всі виробництва такого типу закриті.

В період з 1980 до 1989 рр. екологічні питання, пов'язані з рекуперацією та регенерацією відходів було вирішено шляхом переходу на безпечніші технології. Станом на 1994 рік оборот упаковки в світі становив 400 млрд. \$, а у 1998 році – 700 млрд. \$, з яких 110 млрд.\$ – оборот на ринку Європи. В секторі харчових продуктів споживається 70 % всієї упаковки. У виробництві зайнято більше ніж 5 млн. чоловік, більше ніж на 100 тис. підприємств. В розвинених країнах виробництво пакувальних засобів становить 1,5 – 2,2 % ВВП.

Ці цифри свідчать про позитивні тенденції в галузі пакувальних матеріалів, про перспективність капіталовкладень у ці виробництва, про потенційні можливості нарощення потужностей.

Ретельніше вивчення ринку виявляє такі його характерні риси. По-перше, традиційні матеріали виштовхуються з ринку легшою полімерною упаковкою всюди, де це можливо під кутом функціональних можливостей плівок. По-друге, можливості пластиків ні в якому разі не поступаються можливостям їх попередників, але вимоги до них є значно серйознішими. Існує ще один фактор, що забезпечує полімерам стабільне місце на ринку. Це те, що їх вага в середньому в 10 – 15 разів менша, видатки на утилізацію відходів в 2.5 – 4 рази менші, а енергетичні видатки в 6 – 15 разів менші порівняно з металевою та скляною упаковкою.

Враховуючи те, що в розвинених країнах обсяг викидів та спожита енергія стають об'єктами податкового стягнення, з'являється додатковий економічний стимул для впровадження матеріалу та енергозаощаджуючих упаковок. Оскільки не слід очікувати появи на ринку принципово нових матеріалів, то основною тенденцією буде оптимізація використання наявних полімерів для зниження ваги упаковки та поліпшення її функціональних можливостей.



*Рис. 2. Структура застосування ПП плівок для упаковки в Україні*

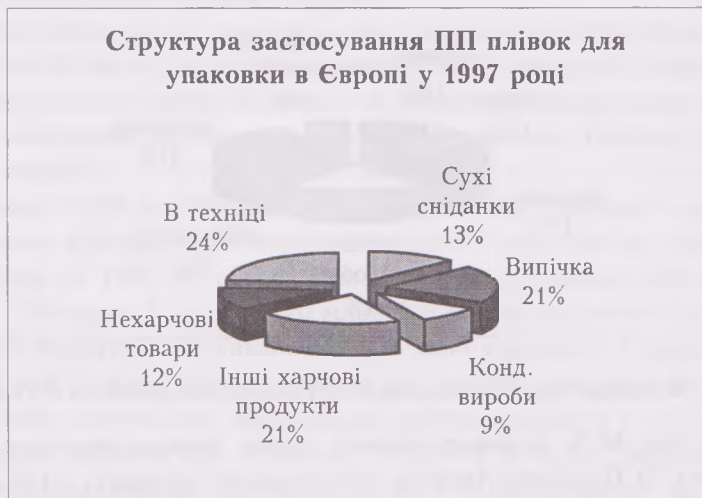
Більш ніж 40 % поліпропіленових плівок використовується в харчовій промисловості. В Північній Америці цей показник становить 53 %, а в Європі він є значно вищим. Значно збільшилось застосування поліпропіленових плівок для виготовлення етикеток. Сфери використання полімерних матеріалів на ринку Європи у 1997 році зображені на рис. 2.

На жаль, статистичні дані щодо споживання гнучкої плівки на Україні дуже приблизні через відсутність достовірної інформації. За офіційними даними, її обсяги коливаються в межах від 40 до 50 тис. тонн на рік. Спостерігається помітне зростання обсягів споживання порівняно з минулими роками.

Єдина сфера, в якій відсутні тенденції до зростання – це ринок упаковки для квітів. Прогноз обсягів споживання упаковки на 1999 рік наведено нижче. Найбільшу частину ринка займає плівка для упаковки сигарет. Великими сегментами є упаковка морозива, квітів, кондитерських виробів і печива. Упаковка кави, чіпсів та декотрих інших продуктів, що є чутливими до кисню та містять ароматичні складники, складають сегмент ламінованих поліпропіленових плівок. В секторі етикеток ці плівки поки що практично не знайшли застосування. Зустрічаються окремі пропозиції щодо таких етикеток, але вони, як правило, виробляються за кордоном.

Основним гальмом на шляху розширення застосування полімерних плівок залишається слабе оснащення харчової промисловості сучасним пакувальним

обладнанням. На майбутнє найреалістичнішим прогнозом є зростання обсягів споживання на 35–40 % в рік. Цей прогноз є доволі реалістичним після вивчення загальних тенденцій в галузі за останні два роки.



**Рис. 3.** Структура застосування ПП плівок для упаковки в Європі у 1997 році

Оскільки попит на будь-який товар, особливо на ТПП, характеризується нестабільністю, то для успішної діяльності в цій сфері підприємство обов'язково має прогнозувати подальшу діяльність, основні тенденції ринку та можливі обсяги збуту.

Попит на упаковку значною мірою залежить від попиту на кінцевий товар, тобто на продукти споживання. Останні характеризуються такими властивостями:

- поступове зростання обсягів виробництва у зв'язку із збільшенням кількості населення;
- нарощення потужностей національних підприємств за рахунок додаткових капіталовкладень як українських підприємств, так і іноземних інвесторів;
- розширення асортименту продукції, яка вимагає фасування;
- слабкоеластичний попит на більшість товарів щоденного вжитку. Це проявляється у порівняно постійних обсягах споживання, незалежно від змін цін та доходів споживачів.

Крім цінових факторів, на попит на кінцеву продукцію впливає ряд нецінових факторів, серед яких треба відзначити:

1. Зміну смаків покупців (наприклад, гречаній каші надається перевага перед картоплею. Оскільки перша підлягає фасуванню, а остання ні, то такі зміни призведуть до збільшення попиту на пакувальні матеріали.)

2. Моду (наприклад, якщо в моді боротьба за здоровий стиль життя, можливе скорочення споживання хлібобулочних виробів, які вимагають упаковки, і зростання попиту на овочі та фрукти, які продаються без упаковки, що також позначиться на діяльності виробників полімерних матеріалів.)

Слід відзначити, що певна частка змін, що відбуваються в структурі попиту, досягається за рахунок засобів із просування товару, тобто: реклами, стимулювання збуту та пропаганди як з боку конкурентів та партнерів, так і з боку держави.

Під впливом цих факторів спостерігаються істотні зміни у попиті на кінцеву продукцію, що знаходить своє відображення і в попиті на пакувальні матеріали.

З іншого боку, зацікавленість підприємств в упаковці пояснюється низкою причин, серед яких слід виділити такі:

- в ряді випадків упаковка забезпечує захисні функції при транспортуванні, складуванні та реалізації продукції
- використання синтетичних матеріалів дає змогу найпростішими способами автоматизувати пакування продукції;
- автоматизуючи пакування, підприємство може знизити матеріальні, трудові, енергетичні та фінансові витрати товарного виробництва.

В загальних рисах упаковку можна поділити на чотири групи:

### ***1. Споживча упаковка***

Потрапляє з продукцією безпосередньо до споживача, є невід'ємною частиною товару та її вартість входить в склад ціни. Така упаковка, як правило не створена для самостійного транспортування і не створює самостійну транспортну одиницю, має обмежену масу, місткість і розміри.

### ***2. Транспортна упаковка***

Складає окрему транспортну одиницю і використовується для перевезення товарів в споживчій упаковці або неупакованої продукції.

### 3. Виробнича упаковка

Використовується як частина технології при організації технологічного процесу на одному або декількох підприємствах і не призначена для реалізації продукції в роздрібній торгівлі.

### 4. Консервуюча упаковка

Необхідна для довгострокового зберігання сировини, матеріалів, виробів, техніки, а також небезпечних відходів.

З іншого боку, класифікація упаковки може йти за галузевим принципом, тобто упаковка в харчовій, машинобудівній, хімічній галузях і т.д.

На другому рівні упаковку поділяють на тару та допоміжні пакувальні засоби.

Тара є найважливішим, а деколи і єдиним елементом упаковки, який має вигляд замкненого або відкритого корпусу. Тара (Т) здійснює функції упаковки (У) самостійно або у поєднанні з допоміжними пакувальними засобами (ДУЗ), котрі виступають іншими елементами упаковки. Отже, упаковка – це сукупність, котру можна відобразити формулою:  $У = Т + ДУЗ$ , а в деяких випадках  $У = Т$  або  $У = ДУЗ$ .

На третьому рівні тару і допоміжні пакувальні засоби поділяють за ознакою конструкції, яка визначає форму, розміри, співвідношення та способи поєднання елементів. За таким принципом споживча тара поділяється на банки, бутілі, пакети, а транспортна на ящики, бочки, мішки. До основних конструкцій ДУЗ належать: етикетки, покриття, обгортки, герметизуючі та амортизуючі елементи.

Четвертим рівнем класифікації є матеріали, з яких виготовляється тара та ДУЗ. За цією ознакою тара поділяється на паперову, картонну, скляну, дерев'яну, полімерну та комбіновану. Деколи виділяють ткану, неткану та сітчасту тару.

На п'ятому рівні класифікація відбувається за технологією виготовлення: клеєна, зварена, зшита, термоформована, відлита під тиском і т.д. ДУЗ можуть, крім того, бути поливними, промазаними, друкованими і т.д.

Фірма "Віго" займається забезпеченням українського ринку харчової промисловості пакувальним матеріалом для пакування кондитерських виробів, продуктів, що містять жири, морозива та сипучих матеріалів (борошно, рис, гречана крупа тощо).

Виробництво товару передбачає ряд заходів, що дають змогу виробити упаковку, яка максимально задовольнить потребу фірм-споживачів. Можна виділити ряд етапів, які проходить упаковка перед тим, як стати сировиною на кондитерській фабриці або холодокомбінаті.

1. Розробка проєкту та його затвердження фірмою-споживачем.
2. Підготовка виробництва, що передбачає переведення проєкту з персонального комп'ютера на спеціальні плівки, а потім на полімерні форми. Для кожного кольору передбачається своя форма.
3. Друк вищевказаної упаковки.
4. Нарізка готової продукції на рулони.
5. Транспортування товару до покупців.

Весь цей спектр послуг пропонує фірма "Vigo". Розробкою проєкту займається дизайнер фірми та менеджер із збуту. Підготовку виробництва, друк та нарізку впроваджує в життя польська фірма "OPP ltd", а транспортуванням займається фірма "PolishTransAuto".

Для виробництва упаковки в цій сфері використовується широкий асортимент матеріалів, серед яких виділяють такі групи:

- **папір** (пергамент, пергамін, крейдяний папір, парафінований папір);
- **пластик** (хікор, ПВХ, поліпропілен, целофан);
- **ламінат** (каширована фольга, папір з поліетиленом, поліпропілен з металізованим папером).

Підприємство працює з більшістю матеріалів цього спектра, але найчастіше при виробництві використовує поліпропілен (табл. 1). Цей матеріал з'явився на світовому ринку в результаті наукових досягнень в області синтезу поліолефінів у 1958 році, вчасно створивши конкуренцію целофану. Останній було знято з виробництва через шкідливість щодо довкілля.

Вихідною сировиною для отримання поліпропілену є пропілен-вуглеводень з одним подвійним зв'язком. Його синтезують з нафти або природного газу. Якості та можливості матеріалу визначаються його молекулярною структурою (табл. 2). Основними характеристиками є :

- чудові бар'єрні якості щодо водяної пари;
  - стійкість до масел, жирів, рослинних кислот, цукру;
  - стійкість при низькій температурі;
  - фізіологічна нешкідливість, відсутність запаху та смаку;
- низька густина і велика поверхня.

Таблиця 1

## Показники, що характеризують поліпропіленову плівку

Назва показника	Одиниці виміру	Значення показника
Густина	г/см	0,72
Температура зварювання	°С	80-120
Тривкість термозварювання	Н/ 15 мм	1
Світлорозсіювання	%	80-85
Змочуваність	мН/м	37-42
Водопроникність 23 °С / 85% вологості	г/м·мм	1,1
38 °С / 90% вологості		5,5
Коеф. тертя плівка/ плівка		0,3
Усадка повздожня	%	6-8
поперечна		3-4
Морозостійкість	С	<-60
Модуль пружності повздожній	Н/мм	1500
поперечний		2500
Видовження при розриві повздожне	%	130
поперечне		50
Стійкість при розриві повздожня	Н/мм	110
поперечна		160
Питома поверхня	м/ кг	40,3
Газопроникність	См / м мм бар	25-700

## Класифікація поліпропіленових плівок за ступенем наповнення

Колір	Густина, г/см	Питома поверхня М / кг
Прозорий	0,91	27, 5
Перламутровий	0,75	33,3
Біло-перламутровий	0,75	33,3
Біло-перламутровий	0,66	42,4
Біло-перламутровий	0,55	30,3

В роботі підприємство використовує матеріали французької фірми “SeDale”, італійської “VimoItalia”, німецької “Hoext” та американської “Mobil Plastic”.

При розробці та затвердженні проекту узгоджується не тільки матеріал упаковки, але і ряд інших додаткових деталей, серед яких треба відзначити дизайн, необхідну інформацію, яку даватиме упаковка та кількість кольорів. “Vigo” пропонує використання до 8 кольорів, застосовуючи фарби німецьких фірм “Hart” та “Druk Farben”.

Нині фірма функціонує в умовах конкуренції. Існує ряд підприємств, що займаються виготовленням аналогічної продукції. Більшість з них знаходяться на території Східної України, в містах Київ, Харків, Дніпропетровськ. Частина підприємств функціонують як офіційні дилери корейських, французьких, польських та американських фірм, серед яких слід зазначити “VanLeer”, “MEPLAST”, “Чанг Хан Инг”. Докладніше ознайомитись з конкурентами та їх продукцією можна за допомогою таблиці, наведеної у додатку.

В сфері упаковки співіснує величезна кількість матеріалів, які здебільшого виступають товарами-субститутами, а їх вибір залежить від уподобань окремих фірм-виробників та окремих завдань, які ставляться перед упаковкою. Наприклад, цукерки можуть пакуватись як в ПВХ, так і в парафінований папір, кашіровану фольгу, хікор, крейдяний папір. Все залежить лише від форми цукерок та від методів їх загорання. Залежно від вибору матеріалу кондитерською фабрикою “Vigo” здійснює друк на будь-якому із вибраних матеріалів.

Дещо по-іншому склалась ситуація в сфері упаковки для жиромістких продуктів. Тут протягом довгого періоду використовувався тільки пергамент. Технологія його виготовлення, що базується на пергаментатії паперу концентрованою сірчаною кислотою, є екологічно небезпечною. Тому в останні роки було зроблено висновок про недоцільність використання пергаменту в про-



мисловості, попит на нього різко скоротився, відкривши перспективи для застосування пергамену.

У сфері молочної промисловості використовується упаковка трьох видів. В скляні пляшки розливають близько 14 % всієї молочної продукції, в картонну упаковку – 35 %, в поліетиленову плівку – 48 %. Спостерігається скорочення обсягів використання скляної тари через її громіздкість, дороговизну, неекономічність, додаткові складнощі при транспортуванні, експлуатації та вторинному використанні. Отже, перспективи розвитку та нарощення обсягів збуту спостерігаються лише в такого товарозамінника, як Tetra Pack..

У результаті аналізу помітні загальні тенденції відмирання багатьох застарілих товарів-субститутів та розвиток, впровадження нових матеріалів полімерів, які в багатьох випадках виграють порівняно зі своїми попередниками. Щодо перспектив появи принципово нових матеріалів-замінників спеціалісти висловлюють неможливість створення абсолютно нового матеріалу, але вказують на можливості вдосконалення існуючих технологій.

Серед замовників слід виділити постійних клієнтів, до яких сьогодні належать:

- Запорізька кондитерська фабрика;
- Донецька кондитерська фабрика;
- ВАТ “ Житомирські ласощі”;
- ВАТ “Житомирський маслозавод”;
- ВАТ “Дніпропетровський холодокомбінат”;
- ВАТ “Бердичівський молокозавод”.

Специфікою сегмента, на якому працює фірма, є те, що більшість фабрик та заводів розташовані в східному регіоні країни.

Інформація щодо величини виручки за останні 2,5 роки подається у табл. 3.

Таблиця 3

**Динаміка величини виручки підприємства “Віго”  
за 1997 – початок 1999 року, тис. грн.**

Квартал, рік	I, 1997	II, 1997	III, 1997	IV, 1997	I, 1998	II, 1998	III, 1998	IV, 1998	I, 1999	II, 1999
Виручка	330	350	303	315	287,5	298	324	340	329,6	310

За умов, які склалися на ринку упаковки сьогодні, перед підприємством стоїть реальна загроза помітного скорочення виручки, що може призвести до зупинки підприємства в перспективі. Це пов'язано з впливом на нього двох реальних сил:

– поява цілої низки конкурентів, що виходять на ринок з майже аналогічною продукцією (це призводить до скорочення, звуження сегмента, на якому працює фірма);

– заборгованість підприємств-споживачів перед фірмою.

Якщо поява перших пов'язана із сприятливими умовами розвитку сфери упаковки, то заборгованість останніх, навпаки, є результатом кризового стану багатьох українських підприємств харчової промисловості. Більшість підприємств працюють на умовах видачі товару під реалізацію, що сповільнює рух капіталу. Не останнім чинником є також платоспроможність населення. Крім того, відзначається взаємна заборгованість підприємств, що призводить не лише до часткової втрати коштів, а і до банкрутства обох сторін. Недосконала податкова система часто підштовхує підприємства до закриття.

Таблиця 4

**Характеристика показників продукції основних  
фірм-виробників в галузі упаковки**

Фірма	Назва матеріалу	Товщина, мм	Ціна за кг, \$	Граматура	Вартість підготовки 1 кольору
1	2	3	4	5	6
Віго-Пак	Поліпропілен	30	7	26	160
Артпласт (м. Київ)	ПВХ	20	5,92	27,2	-
	Папір:				
	• ротогравюра	-	4,23	70	-
	• флексопапір	-	3,37	70	-
	• поліпропілен	35	7,33	32,2	-
Ас-Буд (м. Київ)	Поліпропілен	35	1,8	-	600

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6
Бліц-Флекс (м. Київ)	Хікор металізований	25	9,24	-	входить в ціну входить в ціну - входить в ціну
	Поліпропілен	27	6,47	-	
	Поліпропілен прозорий	27	4,86	-	
	Фольга кашірована	71	5,84	-	
Велпак (м. Київ)	Хікор металізований	30	7,9	30	-
	Хікор прозорий	30	6,9	28	-
	Папір етикетковий	-	2,8	70	-
	Поліпропілен	35	5,6	-	-
	Поліпро-пілен металізований	35	6,25	27,3	-
	Поліпропілен прозорий	35	4,15	-	-
	Поліетилен прозорий	70	2,15	-	-
Верітас (м. Київ)	Фольга кашірована	-	5,17	77	90
Інвеко (м. Харків)	Фольга кашірована	-	5,25	77	100
Ітак (м. Київ)	Папір ламінований	-	1,9	60	-
	Поліпропілен	35	5,6	-	-
	Поліпропілен прозорий	35	4,3	-	-
Істок (Обухов-2)	Поліпропілен прозорий	35	3,56	-	-
	Поліетилен прозорий	50	2,83	-	-

Крокус-Х (м.Київ)	Папір на воску	-	5,92	27,2	-
	Фольга алюмінієва	38	9,57	-	162
“Полімер”	Поліпропілен	35	5,79	22,7	-
Рендпако (м.Дніпро- петровськ)	Друк на поліпро- пілен	35	1,54	-	-
СП “Луцькхім” (м.Луцьк)	Поліпропілен	35	3,975	-	145
	Поліпропілен прозорий	35	3,11	-	145
СП “Інтер- флекс” (м. Львів)	Ламінат	-	7,72	40	90
	Поліпропілен	-	6,98	26	90
	Триплекс	-	11,07	80	90
	Фольга каширо- вана	-	5,8	60	90
Флексопак (м.Львів)	Поліпропілен прозорий	-	-	-	-
Екстра Пластик (м.Дніпро- петровськ)	Поліпропілен прозорий	35	2,6	-	-
Юніпак	Папір ламінований	-	3,17	80	292
	Фольга каши- рована	-	5,25	71	292

В результаті головною проблемою підприємства-виробника упаковки є пошук шляху ізоляції, нейтралізації впливу на підприємство вказаних вище факторів. Воно шукає шлях, просування по якому дасть змогу втримати позиції на ринку та розширити обсяги збуту. Для вирішення цієї задачі слід впровадити ряд заходів, результатом яких буде створення переваг над продукцією конкурентів; з іншого боку, до співпраці стимулюватимуться старі клієнти та залучатимуться нові.

## Питання до письмового аналізу ситуаційної вправи “Сучасні технології”

1. Охарактеризуйте вітчизняну галузь пакувальних матеріалів. Оцініть перспективи її розвитку.
2. Проаналізуйте конкурентоспроможність товару підприємства “Сучасні технології”. Зробіть необхідні висновки.
3. Проведіть SWOT-аналіз підприємства. Розробіть рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

## Список літератури

1. Гаджинский А.М. Основы логистики: Учеб. пособие. – М.: ИБЦ "Маркетинг", 1995. – 124 с.
2. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994. – 327 с.
3. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М.: Дело, 1995. – 189 с.
4. Диском Питер Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: Издательство БИНОМ, 1998. – 560 с.
5. Дихтль Е., Хермген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М.Макарова. Под ред. И.С.Минко. – М.: Высшая школа. – 1995. – 255 с.
6. Долішній М.І., Вачевський М.В., Скотний В.І. Маркетинг для менеджера. – Стрий: Просвіта, 1993. – 140с.
7. Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1992. – 239 с.
9. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика. – Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 1997. – 127 с.
10. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Г., Вонг В. Основы маркетинга / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К., М., СПб.: Издат. дом "Вильямс", 1998. – 1056 с.
11. Крикавський Є.В. Аналіз використання виробничих ресурсів та витрат. – Львів: ДУ "Львівська політехніка", 1997. – 240 с.

- 
12. Крикавський Є.В. Логістика підприємства: навчальний посібник. – Львів: Державний університет “Львівська політехніка”, 1996. – 160 с.
  13. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль. Учеб.пособие/Под ред. акад. А.Н. Романова. – М.: “Банки и биржи”, ЮНИТИ, 1995. – 240 с.
  14. Лавров С.Н., Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. – М.: Внешторгиздат, 1995. – 215 с.
  15. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фран. – С.Пб.; Наука, 1996. – 589 с.
  16. Маккей Харви. Как уцелеть среди акул. – М.: Экономика, 1993. – 168 с.
  17. Маркетинг. – К.: Україна, 1994. – 399 с.
  18. Маркетинг промышленных товаров. – М.: Прогресс, 1978. – 261 с.
  19. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. – М.: “Банки и биржи”, ЮНИТИ, 1997. – 271 с.
  20. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. – Харків: Основа, 1993. – 288 с.
  21. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
  22. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 495с.
  23. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994. – 256 с.
  24. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації. Підручник / Під ред. А.О.Старостіної – К.: Іван Федоров, 1997. – 400 с.
  25. Промышленная логистика / Под ред. Колобова А.А. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1997. – 204 с.
  26. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. – М.: Экономика, 1995. – 251 с.
  27. Ромат Е. Реклама в системе маркетинга: Учебн. пособие. – Харків: Харківська академія технології і організації харчування, 1995. – 229 с.
  28. Современные тенденции в управлении в капиталистических странах: Пер. с англ. / Общ. ред. Попова Г.Х. – М.: Прогресс, 1972. – 312 с.

- 
29. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
  30. Экономическая стратегия фирмы /Уч. пособие под ред. проф. Грязова А.П. – С.-П.: Специальная литература, 1995. – 411 с.
  31. Эри Мале. Послепродажное обслуживание. Пер. с франц. / Общ. ред. Э.С. Загашвили. – М.: Прогресс, 1993. – 155 с.
  32. William L. Moore, Edgar A. Pessemier. Product Planning and Management: Design and Delivering Value. – McGraw-Hill, Inc. – 542 p.
  33. Micho L. Mott D., Thomas W. Speth. Business Marketing Management: a Strategic View of Industrial and Organizational Markets. 4th ed. – Orlando: The Dryden Press. – 750 p.
  34. Robert A. Burgelman, Modesto A. Maidique. Strategic Management of Technology and Innovation. – Homewood, Illinois, IRWIN, 1988. – 604 p.
  35. Maciej Urbaniak. Marketing przemyslowy. – Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, 1999. – 205 s.
  36. Michael D. Hutt, Thomas W. Speth. Zarządzanie marketingiem: Strategia dóbr i usług przemysłowych. – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. – 804 s.



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Крикавський Євген Васильович  
Чухрай Наталія Іванівна

## **ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ**

Редактор *Оксана Чернигевич*  
Технічний редактор *Ірина Лонкевич*  
Комп'ютерне складання *Наталії Максимюк*  
Художник-дизайнер *Петро Турпак*

Здано у видавництво 9.07.2001. Підписано до друку 19.11.2001.  
Формат 70х90/16. Папір офсетний. Гарнітура Kudriashov. Друк офсетний.  
Умовн. друк. арк. 24,6. Обл.-вид. арк. 22,5.  
Наклад 1000 прим. Зам. 298.

Видавництво Національного університету "Львівська політехніка"

Поліграфічний центр Видавництва  
Національного університету "Львівська політехніка"

*вул. Ф. Колесси, 2, Львів, 79000*