



**Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Одеська політехніка»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра маркетингу**

**Златова Ірина Олександрівна
Летницький Андрій Ігорович**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«Маркетингова збутова політика»**

Одеса – 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Одеська політехніка»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра маркетингу

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«Маркетингова збутова політика»

для здобувачів спеціальності D 5 - Маркетинг
першого (бакалаврського) рівня освіти
всіх форм навчання
III курсу VI семестру

**Затверджено на засіданні
кафедри маркетингу
Протокол № 1 від 01.09.2025 р.**

Одеса – 2025

Конспект лекцій з дисципліни «Маркетингова збутова політика» для здобувачів спеціальності D5 – Маркетинг першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання, III курсу VI семестру, освітньої програми «Маркетинг – 2025». Одеса: Одеська політехніка, 2025. 48 с.

ЗМІСТ

	стор
<u>ВСТУП</u>	5
<u>Змістовий модуль 1. Особливості формування маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки</u>	6
<u>Лекційна тема 1. Основні поняття маркетингової збутової політики підприємства</u>	6
<u>1.1. Вступ. Цілі й завдання курсу. Актуальність вивчення дисципліни «Маркетингова збутова політика».</u>	6
<u>1.2. Визначення понять «збут», «збутова діяльність», «маркетингова збутова політика».</u>	7
<u>1.3. Основні форми і методи збуту</u>	9
<u>1.4. Процес розробки маркетингових збутових стратегій</u>	14
<u>Лекційна тема 2. Основні функції, проблеми і фактори успіху підприємства у сфері збуту</u>	15
<u>2.1. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту</u>	15
<u>2.2. Функції управління маркетинговою збутовою політикою</u>	17
<u>2.3 Проблеми маркетингової збутової політики в умовах ринкової економіки.</u>	18
<u>Змістовий модуль 2. Збутовий потенціал підприємства: сутність та характеристика складових</u>	18
<u>Лекційна тема 3. Збутовий потенціал підприємства: сутність та характеристика складових</u>	18
<u>3.1 Поняття збутового потенціалу підприємства</u>	18
<u>3.2 Комплексна система збутового потенціалу</u>	19
<u>3.3 Система забезпечення маркетингової збутової політики підприємства</u>	19
<u>Змістовий модуль 3. Процес планування маркетингової збутової політики підприємства</u>	20
<u>Лекційна тема 4. Рівні планування збутової політики, основні принципи і модель планування</u>	20
<u>4.1 Ієрархічні рівні планування маркетингової збутової політики підприємства</u>	20
<u>4.2 Принципи планування маркетингової збутової політики</u>	21
<u>4.3. Модель планування маркетингової збутової політики підприємства</u>	21
<u>Лекційна тема 5. Визначення стратегічних цілей збуту, вибір маркетингової збутової стратегії, розробка бюджету маркетингової збутової політики</u>	21
<u>5.1. Стратегічні цілі у сфері збуту на різних стадіях життєвого циклу підприємства.</u>	21
<u>5.2. Фактори вибору маркетингової стратегії управління збутом.</u>	22
<u>5.3. Розробка бюджету маркетингової збутової політики</u>	22
<u>Змістовий модуль 4. Маркетингові стратегії управління збутом</u>	22
<u>Лекційна тема 6. Маркетингові стратегії управління збутом</u>	22
<u>6.1. Система маркетингових стратегій управління збутом.</u>	22
<u>6.2. Стратегічні маркетингові альтернативи.</u>	23
<u>6.3. Методи прогнозування збуту.</u>	24
<u>Змістовий модуль 5. Кадрове забезпечення збутової діяльності</u>	24
<u>Лекційна тема 7. Кадрове забезпечення збутової діяльності</u>	24
<u>7.1. Поняття компетентності збутового персоналу.</u>	24
<u>7.2. Модель оцінки компетентності збутового персоналу.</u>	25
<u>7.3. Складові конкурентоспроможності збутового персоналу.</u>	26
<u>7.4. Оцінка ефективності роботи збутового персоналу</u>	27
<u>Змістовий модуль 6. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства</u>	27
<u>Лекційна тема 8. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової</u>	

<u>політики підприємства</u>	27
<u>8.1. Оптимізація організаційної структури маркетингового управління збутом.</u>	27
<u>8.2. Забезпечення функціонального управління через створення системи мотивації і розвитку персоналу.</u>	29
<u>8.3. Ефективний розподіл ресурсів на засадах пріоритетності, терміновості і важливості маркетингової збутової стратегії.</u>	29
<u>8.4. Зміни корпоративної культури відповідно типу маркетингової збутової політики підприємства.</u>	29
<u>Змістовий модуль 7. Мотивація в системі маркетингової збутової політики підприємства</u>	30
<u>Лекційна тема 9. Типи мотивації персоналу, фактори впливу на мотивацію</u>	30
<u>9.1. Фактори впливу на мотивацію співробітників.</u>	30
<u>9.2. Регулятори мотивації персоналу.</u>	30
<u>9.3. Основні типи мотивів праці.</u>	31
<u>Лекційна тема 10. Побудова системи вмотивованості і розвитку персоналу</u>	31
<u>10.1. Види вмотивованості персоналу.</u>	31
<u>10.2. Стратегії мотивації людей.</u>	31
<u>10.3. Врахування законів трудової поведінки при побудові системи мотивації праці.</u>	32
<u>10.4. Напрямки розвитку збутового персоналу.</u>	32
<u>Змістовий модуль 8. Стимулювання збуту: сутність і види</u>	33
<u>Лекційна тема 11. Типи мотивації персоналу, фактори впливу на мотивацію</u>	33
<u>11.1. Сутність поняття стимулювання збуту.</u>	33
<u>11.2. Стимулювання збуту стосовно покупців.</u>	33
<u>11.3. Стимулювання збуту стосовно посередників.</u>	34
<u>11.4. Стимулювання збуту стосовно продавців.</u>	34
<u>Змістовий модуль 9. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види</u>	34
<u>Лекційна тема 12. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види</u>	34
<u>12.1. Поняття і мета маркетингового контролю збуту.</u>	35
<u>12.2. Об'єкти маркетингового контролю.</u>	35
<u>12.3. Рівні маркетингового контролю.</u>	35
<u>12.4. Модель маркетингового контролю.</u>	35
<u>Змістовий модуль 10. Аудит маркетингової збутової політики підприємства</u>	37
<u>Лекційна тема 13. Аудит маркетингової збутової політики підприємства</u>	37
<u>13.1. Поняття аудиту маркетингової збутової політики підприємства. Вимоги до аудиту.</u>	37
<u>13.2. Складові аудиту маркетингової збутової політики підприємства.</u>	40
<u>13.3. Алгоритм проведення аудиту маркетингової збутової політики підприємства.</u>	41
<u>Змістовий модуль 11. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства</u>	41
<u>Лекційна тема 14. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства</u>	41
<u>14.1. Діагностика планування маркетингової збутової політики підприємства.</u>	41
<u>14.2. Діагностика організації маркетингової збутової політики підприємства.</u>	42
<u>14.3. Діагностика контролю маркетингової збутової політики підприємства.</u>	42
<u>Змістовий модуль 12. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства</u>	43
<u>Лекційна тема 15. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства</u>	43
<u>15.1. Модель оцінки ефективності маркетингової збутової політики підприємства.</u>	43
<u>15.2. Аналіз зовнішньої ефективності маркетингової збутової політики підприємства.</u>	43
<u>15.3. Оцінка ефективності клієнтурної політики підприємства.</u>	44
<u>15.4. Матриця внутрішньої ефективності маркетингової збутової політики.</u>	45
<u>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</u>	47
<u>ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА</u>	47
<u>ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА</u>	47
<u>ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ</u>	48

ВСТУП

Маркетингова збутова політика є частиною загальної маркетингової діяльності (або напрямом наукових досліджень), яка визначає результативність маркетингової діяльності підприємства, через вартісні показники вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства. Маркетингова збутова політика як технологія ефективного менеджменту в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальним, бо підприємству потрібне чітке знання, як та чи інша частина маркетингової діяльності впливає на ключовий показник діяльності підприємства – прибуток. І це зумовлює необхідність у кваліфікованих фахівцях, особливо з числа професійних маркетологів, економістів, менеджерів, як були б обізнані із тих маркетингових показників, які впливають на збут продукції.

За цього контексту питання маркетингової збутової політики стає провідним у вивченні і практичній оптимізації системної маркетингової діяльності та досягнення довгострокових цілей. Це обумовлено процесом розвитку основних потреб і кожного окремого підприємства, і суспільства в цілому.

«Маркетингова збутова політика» – одна з найважливіших профільних дисциплін. Її основу складає вивчення теорії, методики та практики формування маркетингової збутової політики підприємства, а також методології аналізу її ефективності.

Метою викладання навчальної дисципліни «Маркетингова збутова політика» є формування у студентів системи науково-теоретичних і практичних знань у сфері формування маркетингової збутової політики підприємства, вироблення вмінь та навичок упровадження та використання інструментів маркетингової збутової політики підприємства, аналізу ефективності маркетингової збутової політики підприємства в умовах конкуренції.

Предметом навчальної дисципліни «Маркетингова збутова політика» є теоретичні та практичні питання обґрунтування маркетингової збутової політики підприємства, аналізу її ефективності та її взаємозв'язок із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Маркетингова збутова політика» є:

- вивчення теорії маркетингової збутової політики, методології розробки комплексу заходів, рішень та дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції;
- формування вмінь та набуття практичних навичок обґрунтування і розробки маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринку;
- оволодіння специфікою процесу формування збутової політики підприємства;
- опанування сучасних методів аналізу маркетингової збутової політики підприємства та оцінювання її ефективності;
- набуття вмінь та навичок творчого пошуку резервів і способів підвищення ефективності маркетингової збутової політики підприємства в контексті підсилення його позиції на ринку.

Семестровий модуль 1. Маркетингова збутова політика підприємства в умовах конкуренції

Змістовий модуль 1. Особливості формування маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки

Лекційна тема 1. Основні поняття маркетингової збутової політики підприємства

1. 1. Вступ. Цілі й завдання курсу. Актуальність вивчення дисципліни «Маркетингова збутова політика».
- 1.2. Визначення понять «збут», «збутова діяльність», «маркетингова збутова політика».
- 1.3. Основні форми і методи збуту.
- 1.4. Процес розробки маркетингових збутових стратегій.

1.1. Вступ. Цілі й завдання курсу. Актуальність вивчення дисципліни «Маркетингова збутова політика».

Трансформаційні явища в економіці, пов'язані з кризовими явищами, загостренням конкурентної боротьби підприємств за ринки збуту і взагалі за виживання, обумовлюють підвищення ролі збутової діяльності торговельних підприємств, зміну її змісту і перерозподіл пріоритетів у системі управління.

Серед причин, що обумовлюють зростання значущості збутової діяльності, слід зазначити такі:

1. Переміщення ключових управлінських рішень у збутові ланки. На сучасному етапі неможливо уявити функціонування ринку без наявності збутових мереж, котрі якнайбільше намагаються наблизитись до покупця.

2. Підвищення значення маркетингових методів конкуренції у боротьбі за покупця. В умовах турбулентної конкуренції необхідним стає пошук таких методів впливу на цільову аудиторію, які б сприяли не лише залученню нових покупців, але і забезпечили б утримання постійних покупців. У зв'язку з цим необхідним стає перебудова всієї системи збуту з погляду її спрямованості на покупця.

3. Раціоналізація збутових процесів. Усе більше з'являється сучасних торговельних підприємств, для яких характерною є висока якість обслуговування, активне застосування прогресивних методів збуту, заходів мерчандайзингу, оптимальне сполучення методів збуту, тобто висока якість процедури збуту. Тому для виживання за таких умов іншим підприємствам необхідно спрямовувати свої зусилля на раціоналізацію технології збуту.

4. Проблеми ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Збут є класичним показником результативності маркетингу і визначальним критерієм в управлінні життєвим циклом підприємства. У сучасних умовах ефективне управління збутовою діяльністю здатне забезпечити не лише певний рівень прибутку, але й виживання підприємства на ринку в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища.

Необхідність збуту обумовлена багатоплановою значущістю його в діяльності будь-якого підприємства (рис. 1.1).

Підвищення ролі збутової діяльності обумовлює наявність низки проблем у сфері управління збутом вирішення яких набуває першорядного значення в забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку.

У сучасних умовах функціонування підприємств на ринку, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки

короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

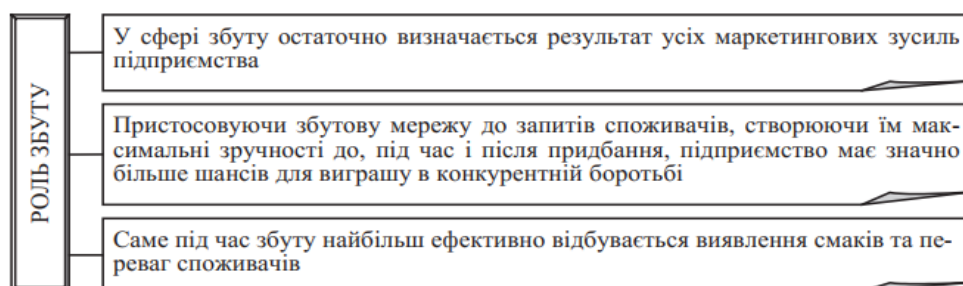


Рис.1.1. Роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства

1.2. Визначення понять «збут», «збутова діяльність», «маркетингова збутова політика».

Серед причин, що обумовлюють зростання значущості збутової діяльності, слід зазначити такі: переміщення ключових управлінських рішень у збутові ланки, підвищення значення маркетингових методів конкуренції в боротьбі за покупця, раціоналізація збутових процесів, проблеми ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Необхідність збуту обумовлена багатоплановою значущістю його в діяльності будь-якого підприємства: у сфері збуту остаточно визначається результат усіх маркетингових зусиль підприємства; пристосовуючи збутову мережу до запитів споживачів, створюючи їм максимальні зручності до, під час і після придбання, підприємство має значно більше шансів для виграшу в конкурентній боротьбі; саме під час збуту найбільш ефективно відбувається виявлення смаків та переваг споживачів.

Підвищення ролі збутової діяльності обумовлює наявність низки проблем у сфері управління збутом: внутрішні (проблеми реалізації загальних функцій управління збутом, проблеми реалізації окремих функцій управління збутом, недостатній рівень забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами) і зовнішні проблеми (постійні зміни в законодавстві України стосовно підприємницької діяльності; низький рівень купівельної спроможності населення, що є результатом низького життєвого рівня й інфляційних процесів).

Збут - це система елементів і дій щодо забезпечення ефективного продажу та задоволення потреб покупців.

Отже, збутова політика - це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Розробка збутової політики підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту.

Розробка збутової політики підприємства повинна базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи. Причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо.

Збут у системі маркетингу має велике значення, оскільки забезпечує зворотний

зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах покупців. Розробка збутової політики є невід'ємною частиною програми маркетингу підприємства.

Особливе значення при формуванні збутової політики підприємства має вибір методів взаємодії з покупцями та їх удосконалення. При цьому необхідно визначити розмір та структуру витрат на обслуговування покупців, на придбання необхідної техніки, навчання персоналу тощо.

Для обґрунтування збутової політики необхідним є вибір оптимального варіанта розрахунку витрат у розрізі основних напрямків реалізації збутової політики підприємства.

Розробка збутової політики передбачає прийняття таких маркетингових рішень:

- 1) розробка системи цілей у сфері збуту;
- 2) вибір цільового ринку;
- 3) вибір методів збуту;
- 4) розробка стратегії збуту;
- 5) визначення місця, часу і способу виходу на ринок;
- 6) розробка заходів стимулювання збуту (СТИЗ) і визначення переліку додаткових послуг.

послуг.

1. Розробка системи цілей у сфері збуту. Після здійснення сегментації підприємству необхідно розробити систему стратегічних цілей у сфері збуту, які визначають напрямок збутової діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Серед комплексу цілей у сфері збуту основними є:

- о якісне досягнення максимальної споживчої задоволеності з урахуванням суб'єктивного характеру оцінки і соціального фактора індивіда;
- о надання широкого вибору товарів, послуг;
- о створення сервісу і культури обслуговування;
- о досягнення комерційного успіху з обов'язковим урахуванням корпоративного внеску до гармонізації потреб суспільства за рахунок виробництва і реалізації екологічно чистих технологій, товарів, послуг [138].

2. Вибір цільового ринку повинен базуватись на результатах сегментації ринку.

Основними критеріями вибору стратегії стосовно до окремих клієнтів можуть бути привабливість клієнтів і здатність фірми завоювати й утримати клієнтів в умовах конкуренції. На основі цих критеріїв будується матриця можливих стратегій фірми стосовно до окремих клієнтів

3. Вибір методів збуту має ґрунтуватись на врахуванні особливостей товарів, що пропонуються підприємством, сконцентрованості покупців у регіоні, інтенсивності конкурентної боротьби, переваг і недоліків окремих форм і методів збуту

4. Розробка стратегій збуту здійснюється на основі вибраного стратегічного напрямку. Цей процес має індивідуальний характер для кожного конкретного підприємства.

5. Визначення місця, часу і способу виходу на ринок залежить від результатів дослідження стану та динаміки попиту покупців, кон'юнктури ринку. Досить важливим при цьому є готовність потенційних покупців сприйняти новий товар або нове підприємство.

6. Розробка заходів СТИЗ і визначення переліку додаткових послуг. Заходи стимулювання збуту мають бути спрямовані на покупців (з урахуванням їхніх переваг, потреб, динаміки попиту, прихильності і лояльності покупців), посередників (з орієнтацією на встановлення довгострокових взаємовигідних відносин) і збутовий персонал (з метою підвищення результативності роботи збутового персоналу і ефективності продажу).

Сервісна підтримка спрямована на полегшення процесу здійснення купівлі для покупців і повинна сприяти поліпшенню взаємовідносин з покупцями. З цією метою

підприємству необхідно розробити оптимально широкий асортимент передпродажних, післяпродажних і допоміжних послуг.

1.3. Основні форми і методи збуту

До основних форм збуту відносяться:

◆ *Інтенсивний збут*: реалізуються нескладні та недорогі товари масового попиту через усіх посередників, які є на даному ринку.

◆ *Вибірковий (селективний) збут*: реалізація через деяких, але не всіх існуючих посередників, якщо товари вимагають спеціального обслуговування (господарські товари, товари для ремонту квартир).

◆ *Виключний (ексклюзивний) збут*: реалізація через одного торгового посередника в даному регіоні, якому надаються виключні (ексклюзивні) права.

Для підвищення ефективності розподілу розвинулися такі способи управління каналами як вертикальна та горизонтальна маркетингові системи розподілу.

Вертикальна маркетингова система включає всіх учасників каналу збуту, які функціонують як єдина система. При цьому один з них (виробник, оптовий або роздрібний торгівець) відіграє домінуючу роль: надає торгіві привілеї учасникам, регулює їх діяльність або володіє ними. Отже, вертикальна маркетингова система забезпечує ефективний контроль над роботою всього каналу.

Існують три форми вертикальної координації:

- корпоративні вертикальні маркетингові системи (системи, які належать компаніям) передбачають контроль одним власником системи розподілу, якому належать роздрібні магазини за всіма стадіями виробництва і збуту.

- адміністративні – форма інтеграції функцій розподілу, яка не передбачає договірних зобов'язань, а існує за рахунок високої репутації одного з учасників (Procter&Gamble, L'oreal);

- договірні – незалежні учасники каналу збуту (виробники або посередники) підписують контракти з іншими посередниками, в яких докладно визначаються права та обов'язки учасників (з метою координації функцій розподілу).

В горизонтальній маркетинговій системі розподілу декілька компаній одного рівня об'єднують свої капітали, виробничі та маркетингові ресурси для засвоєння нових ринкових можливостей. Фірми можуть створювати кооперативні організації, окремі самостійні підприємства, об'єднуватись з конкурентами.

Методи збуту товарів

Плануючи збутову політику, керівництво обирає стратегію збутової політики, тобто, як саме має бути організована система збуту: через власну чи дилерську мережу, через які типи торгових посередників слід здійснювати товарорух. Існують три основні методи збуту:

- 1.Прямий – виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям,
- 2.Непрямий – збут організовано через незалежних посередників,
- 3.Комбінований – через організацію із спільним капіталом фірми-виробника і незалежної фірми.

Більшість українських підприємств використовують прямий метод, але світова практика свідчить, що це не перспективно, тому що гарантом ефективності збуту є професіоналізм посередників. Метод реалізації підприємством своєї продукції залежить від виду виробу та специфіки господарської діяльності в даному регіоні.

Прямий збут: сутність та умови застосування

Прямий збут - це коли збутову діяльність здійснює безпосередньо виробник через свої збутові підрозділи (збутові філії і збутові контори). **Збутові філії** розміщують у містах де зосереджені численні споживачі даної продукції. Вони мають складські приміщення для зберігання значних товарних запасів, а також систему сервісного обслуговування, якщо це зумовлене типом ринку і видом товару. **Збутові контори** підприємств фізичних

операцій з товаром не виконують, як звичайно, мають лише їх взірці. Їх завдання - встановлення контактів із споживачами, рекламна діяльність, збирання замовлень тощо.

Використання прямого збуту доцільне коли:

- 1) фінансові можливості дають змогу створити власну збутову систему,
- 2) обсяги реалізації достатні для покриття на витрати від прямого маркетингу
- 3) споживачі географічно сконцентровані,
- 4) товар технічно складний, потребує спец-го монтажу та налагодження.

Переваги: повний контроль над веденням збутових операцій, збутовий персонал під-ва займається реалізацією лише його виробів, кваліфіковані фахівці можуть забезпечити експертну консультацію, технічну допомогу в опануванні складної техніки.

Непрямий збут: сутність та умови застосування.

Непрямий збут відбувається із залученням торговельних посередників різних типів. В більшості випадків це підвищує ефективність збутових відносин, так як високий професіоналізм посередника дозволяє прискорити окупність витрат і оборотність засобів, створює зручності для кінцевих покупців, економить кошти і час на меншій кількості ділових відносин.

Непрямий збут відбувається за допомогою: **1.Залежні оптові посередники**- вони не беруть на себе право власності на товар, на приймають самостійних рішень щодо цін, умов продажу, діють суто в встановлених межах. Сюди входять брокери(зводять споживачів із продавцем, його послуги оплачує та сторона, що залучає), агенти виробника(збутові операції від імені і за рахунок виробника), збутові агенти (відповідають за М. усієї продукції виробника), комісіонери(товари продають за договором від свого імені за рахунок емітента). **2.Незалежні оптові посередники**. Поділяються на: оптовики з повним циклом обслуговування- надають широке коло послуг: дистриб'ютори (торгівля від свого імені, угоди як з покупцями так і з продавцями), і з обмеженим циклом обслуговування: оптовики-комівояжери (обмежений асортимент)

Оптовики-організатори (організують поставку замовленого товару) **3.Роздрібна торгівля**: ділер(незалежний підприємець, купує техніку, зберігає її марку і забезпечує гарантії, сервіс), позамагазинна роздрібна торгівля (торгові автомати, торгівля на рознос), магазини роздрібної торгівлі(універмаги, супермаркети тощо).

Канал збуту та його характеристики.

Канали розподілу - це маршрути, за якими продукція переміщується від місць виробництва чи видобутку до місць споживання чи використання, зупиняючись у певних пунктах, переходячи від одного власника до іншого, це сукупність фірм або окремих осіб, які беруть на себе обов'язок чи допомагають передати комусь іншому право власності на товари (послуги) на їхньому шляху від виробника до споживача.

Функції каналів розподілу можна об'єднати в такі групи:

- а) функції, пов'язані з угодами:
 - закупівля чи отримання продукції для відповідного, перепродажу або передання її споживачам;
 - продаж продукції, тобто контактування з потенційними покупцями, просування продукції, отримання і виконання замовлень;
 - взяття на себе ділового ризику (за наявності права власності на продукцію);
- б) логістичні функції:
 - підбір продукції, тобто створення необхідного асортименту для належного обслуговування споживачів;
 - збереження отриманої продукції, її якісних характеристик;
 - сортування, комплектування, поділ великих партій продукції відповідно до потреб споживачів;
 - транспортування продукції.
- в) функції обслуговування:
 - торговельне кредитування покупців;

- огляд, перевірка, оцінка продукції, визначення її гатунку та якості;
- проведення маркетингових досліджень;
- планування продукції, тобто консультування товаровиробників стосовно потреб споживачів, динаміки попиту, місця товарів на ринку на підставі з умов конкуренції, стадій життєвого циклу товарів тощо;
- визначення цін, націнок, знижок, інших умов продажу товарів;
- надання інформаційних, виробничих, комерційних та інших послуг.

Основними характеристиками каналів розподілу є їхня довжина, ширина та типи суб'єктів.

Довжина каналу розподілу - це кількість наявних у ньому проміжних рівнів. Рівень каналу розподілу - це будь-який посередник, що виконує ту чи іншу роботу для наближення товарів і права власності на них до кінцевого споживача. Наприклад, довжина каналу, в якому товаровиробника і споживача зв'язують оптовик і роздрібний торговець, дорівнює двом. Так званий канал нульового рівня (довжина каналу дорівнює нулю), це канал, який зв'язує товаровиробника і споживача безпосередньо (неопосередковано).

Ширина каналу розподілу або його напруженість - це кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу. Так, якщо продукція підприємства на першому етапі її розподілу надходить до трьох оптовиків, а на другому - до п'ятнадцяти роздрібних торговців, то ширина каналу розподілу відповідно дорівнюватиме 3 і 15

Різновиди збуту за рівнем інтенсивності.

Виробники товарів повсякденного попиту, а також виробники сировинних продуктів зазвичай застосовують стратегію **інтенсивного розподілу**, а саме намагаються розмістити товари в максимально можливій кількості торгових точок. Такі товари повинні продаватись там, де споживач хоче їх купувати в зручний для себе час. Наприклад, солодощі, жувальна гумка, одноразові бритви, напої, елементи живлення, фотоплівки та подібні їм товари продаються в мільйонах торгових точок, щоб забезпечити максимальну зручність їхньої купівлі споживачами. Стратегією інтенсивного розподілу своїх товарів користуються такі виробники споживчих товарів, як *Procter & Gamble*, *Coca-Cola*, *Campbell* та багато інших компаній.

Деякі виробники застосовують зовсім протилежну стратегію. Вони навмисне обмежують кількість торгових посередників, які мають право продавати їхні товари. Така стратегія називається **ексклюзивним розподілом** і передбачає передачу виробником ексклюзивного права на розповсюдження його продукції на визначеній території обмеженій кількості дилерів. Ексклюзивний розподіл використовується для продажу ав-мобілів та престижних моделей жіночого та чоловічого одягу. Наприклад, *Rolls-Royce* не багатьох дилерів, які розташовані далеко один від одного; навіть у великому місті є тільки один, максимум два її дилери. Надаючи дилерам ексклюзивні права, компанія отримує надійних посередників, а також можливість контролю за цінами, стимулюванням збуту, кредитуванням споживачів та технічним обслуговуванням автомобілів. Ексклюзивний розподіл також збільшує престиж торгової марки та дозволяє продавати машини за дуже високими цінами.

Між інтенсивним та ексклюзивним розподілом знаходиться **селективний розподіл**, який передбачає співпрацю більш ніж з одним, але не з усіма посередниками, які бажають реалізовувати даний товар. Таку стратегію часто застосовують виробники меблів, телевізорів та інших невеликих моделей побутової техніки. Так, наприклад, фірми *Maytag*, *Whirlpool* та *General Electric* продають більшу частину своїх моделей побутової техніки через розгалужені мережі дилерів, а також через окремі великі роздрібні фірми. Використовуючи селективний розподіл, виробники не розпорошують своїх зусиль серед великої кількості торгових точок, багато з яких працюють неефективно. Виробники можуть досягти тісної співпраці з певними учасниками каналу розподілу, що дозволяє сподіватись на високий рівень ефективності їхніх зусиль з продажу товару. Селективний розподіл надає виробникові можливість широкого охоплення ринку з більш високим

ступенем управління продажем та з меншими витратами, ніж при використанні інтенсивного розподілу.

Інтенсивний збут: сутність та умови застосування.

Інтенсивний розподіл. Виробники товарів повсякденного попиту та звичайних сировинних товарів, як правило, прагнуть налагодити їх інтенсивний розподіл, тобто забезпечити наявність запасів своїх товарів у якомога більшій кількості торгових підприємств. Для цих товарів обов'язкова зручність місця придбання. Цигарки, наприклад, продають більш ніж у мільйоні торгових точок - тільки так можна досягти максимально широкого представлення марки та зручності для покупців.

Інтенсивний збут – передбачає розміщення та реалізацію виробів через будь-яке підприємство роздрібною торгівлі, котре готове цим займатися. Підприємство виграє завдяки економії на масштабах виробництва, випускаючи доступну для багатьох споживачів продукцію великими серіями. Інтенсивний розподіл має свої недоліки. Навряд чи виробник може розраховувати на збільшення обсягів збуту через посередників. Підприємство повинне самостійно рекламувати свою продукцію на ринку.

Селективний збут: сутність та умови застосування.

Селективний розподіл. Метод селективного розподілу є чимось середнім між методами інтенсивного розподілу та розподілу на правах винятковості. У цьому випадку число посередників, що залучаються, більше одного, але менше загальної кількості готових зайнятися продажем товару. Фірмі не потрібно розпорошувати свої зусилля по безлічі торгових точок, серед яких багато і явно другорядних. Вона може встановити добрі ділові відносини зі спеціально відібраними посередниками і чекати від них зусиль зі збуту на рівні вище за середній. Селективний розподіл дає виробнику можливість домагатися необхідного охоплення ринку за жорсткому контролю і з меншими витратами з його боку, ніж з організації інтенсивного розподілу. Підприємство виробник укладає угоду з двома або більше організаціями роздрібною торгівлі, котрим і надається виняткове право реалізувати продукцію підприємства у тому чи іншому регіоні. Метод використовується у великих містах, де є значний за ємністю ринок, а організація високого рівня обслуговування потребує участі декількох торгівельних підприємств

Ексклюзивний збут: сутність та умови застосування

Розподіл на правах винятковості. Деякі виробники навмисно обмежують кількість посередників, які торгують їх товаром. Гранична форма такого обмеження відома як **розподіл на правах винятковості**, коли обмеженій кількості Дилерів надають виняткові права на розподіл товарів фірми в рамках їх збутових територій. У цьому часто ставиться умова **виняткового дилерства**, коли виробник вимагає, щоб дилери, які його товари, не торгували товарами конкурентів. Розподіл на правах винятковості зустрічається у практиці торгівлі новими автомобілями, деякими великими електропобутовими приладами, окремими марками жіночого одягу. Надаючи виняткові права на розподіл свого товару, виробник сподівається на організацію більш агресивного та витонченого збуту, а також на можливість більш повного контролю за діями посередника у сфері політики цін, стимулювання, кредитних операцій та надання різноманітних послуг. Розподіл на правах винятковості зазвичай сприяє підвищенню образу товару і дозволяє виробляти нею вищі націнки.

Полягає у виборі якогось одного торгового посередника у даному географічному регіоні. Найчастіше йдеться про надання йому виняткового права на реалізацію продукції підприємства у даному регіоні. Фірма посередник набуває статусу “уповноваженого дилера” підприємства виробника. При розподілі на правах винятковості підприємство виробник може розраховувати на підтримку з боку торгових посередників у справі просування своєї продукції. Отримавши від виробника виняткове право на реалізацію його виробів, торговий посередник сам докладає зусиль до підвищення якості реклами, намагається привернути увагу споживачів.

Різновиди каналів збуту в залежності від довжини.

Канали розподілу можна охарактеризувати за кількістю складових їх рівнів. Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу щодо наближення товару та права власності на нього до кінцевого покупця. Оскільки певну роботу виконують і сам виробник, і кінцевий споживач, вони також входять до складу будь-якого каналу. Протяжність каналу ми з вами позначатимемо за кількістю проміжних рівнів.

Канал нульового рівня (що називається також каналом прямого маркетингу) складається з виробника, що продає товар безпосередньо споживачам. Три основні способи прямого продажу - торгівля врознос, посилова торгівля і торгівля через магазини, що належать виробнику. Комівоєжери фірми «Ейвон» продають домогосподаркам косметику шляхом торгівлі врознос. Фірма "Франклін мінт" продає предмети колекціонування методом посилової торгівлі, а фірма "Зінгер" продає свої швейні машини через власні магазини.

Однорівневий канал включає одного посередника. На споживчих ринках цим посередником зазвичай буває роздрібний торговець, але в ринках товарів промислового призначення їм нерідко виявляється агент зі збуту чи брокер.

Двохрівневий канал включає двох посередників. На споживчих ринках такими посередниками зазвичай стає оптовий і роздрібний торговці, на ринках товарів промислового призначення може бути промисловий дистриб'ютор і дилери.

Трирівневий канал включає трьох посередників. Наприклад, у м'ясопереробній промисловості між оптовим та роздрібним торговцями зазвичай стоїть дрібний оптовик. Дрібні оптовики купують товари у великих оптових торговців і перепродують їх невеликим підприємствам роздрібною торгівлю, які великі оптовики зазвичай не обслуговують.

Існують канали з великою кількістю рівнів, але вони зустрічаються рідше. З погляду виробників, що більше рівнів має канал розподілу, то менше можливостей контролювати його.

Фактори, які впливають на вибір каналу розподілу.

Цілі каналу мають бути виражені необхідним рівнем обслуговування цільового ринку. Зазвичай фірма може виділити кілька сегментів ринку, яким необхідні різні рівні обслуговування каналом. Фірмі необхідно ухвалити рішення про те, який сегмент ринку вона обслуговуватиме і який канал розподілу найкраще підходить для цього сегмента. Обслуговуючи будь-який сегмент ринку, фірма прагне мінімізувати витрати забезпечення каналом необхідного рівня обслуговування.

Цілі каналу розподілу схильні до впливу таких чинників, як характеристики товару фірми, стратегія діяльності фірми, торгові посередники, конкуренти та довкілля. Найбільший вплив на розробку структури каналу надають характеристики самого продукту. Наприклад, продукти, що швидко псуються, вимагають застосування методів прямого маркетингу, щоб уникнути будь-яких затримок і занадто тривалого зберігання. Такі об'ємні товари, як будівельні матеріали або безалкогольні напої, вимагають використання таких каналів розподілу, які передбачають мінімальні відстані перевезення та мінімальну кількість вантажно-розвантажувальних робіт.

Характеристики фірми також мають велике значення. Наприклад, враховуючи розміри фірми та її фінансовий стан, можна визначити, які маркетингові функції фірма може виконувати сама, а які краще доручити посередникам. Понад те, маркетингова стратегія фірми, заснована на швидкій доставці товарів споживачам, впливає ті функції, які мають виконувати посередники, кількість його торгових точок і вибір їм транспортних засобів.

Характеристики посередників також впливають на розробку структури каналу. Фірма має знайти таких посередників, які виражають готовність та мають можливість виконувати необхідні функції. Посередники, різняться переважно з їхньої здатності управляти стимулюванням збуту, встановлювати контакти зі споживачами, зберігати

товари складі і торгувати в кредит. Наприклад, торговий агент, який працює на кілька різних фірм, може встановлювати контакти зі споживачами за більш низьких витрат, оскільки загальні витрати поділяються на кілька клієнтів. Проте зусилля з продажу кожного продукту у разі будуть меншими, ніж якби фірма здійснювала продаж з допомогою власних відділів продажів.

Коли фірма розробляє структуру своїх каналів розподілу, вона має брати до уваги канали розподілу своїх конкурентів. У деяких випадках фірми прагнуть конкурувати в тих же торгових точках, де продаються товари їх конкурентів, або недалеко від них.

І нарешті, фактори маркетингового довкілля, такі як стан економіки та юридичні обмеження, також впливають на рішення про структуру каналів розподілу. Наприклад, в умовах економіки, яка перебуває у стані кризи, виробники намагаються поширювати свої товари в найекономічніший спосіб, використовуючи найкоротші канали розподілу та відмовляючись від надання зайвих послуг, які підвищують ціни на їх товари. Державне регулювання перешкоджає створенню таких каналів розподілу, які можуть призвести до значного зниження конкуренції чи створення монополії. У країнах, де уряд активно заохочує вільну конкуренцію, такі обмеження допомагають конкуруючим каналам зберігати свою відкритість, як, наприклад, у випадку із системою телекомунікацій у Великій Британії, де такі компанії, як Cable & Wireless, Ionica та приватизована фірма BT, паралельно надають і телефонні послуги.

1.4. Процес розробки маркетингових збутових стратегій

Розробка збутової стратегії підприємства проходить декілька етапів, які включають в себе: комплексний аналіз підприємства, аналіз ринка, аналіз партнерів і конкурентів, аналіз зовнішніх факторів, складання плану збуту.

Алгоритм розробки стратегії збуту наведено на рис. 1.2.

На першому етапі необхідно провести маркетинговий аудит, для того щоб визначити стан маркетингової діяльності на підприємстві та сформулювати основні цілі та план розвитку на майбутнє. При формулюванні цілей необхідно пам'ятати, що вони повинні бути: конкретними, досяжними, узгоджені між собою, вимірювані, пов'язані в часі. Крім того маркетингові цілі повинні відповідати загальній стратегії підприємства та кваліфікації персоналу. На другому етапі необхідно провести цілий комплекс досліджень, які включають: визначення потенціалу ринку; потенціал продукту компанії на ринку; аналіз об'ємів продажу продукції протягом місяця, кварталу, півріччя; визначення чинників, які впливають на товарорух (сезонність продукції, постачання сировини, методи продажу тощо). Зробити прогноз зміни цін на ринку, зміни обсягів збуту, прогноз ринку постачальників. На третьому етапі здійснюється аналіз роботи з партнерами та конкурентами. Необхідно сформулювати політику подальшої роботи з партнерами, а також систему обслуговування споживача. Оцінити існуючу систему та розробити заходи щодо її покращення. Також необхідно провести аналіз конкурентів, а саме їх сильні і слабкі сторони та спрогнозувати появу нових конкурентів. На четвертому етапі здійснюється аналіз зовнішніх факторів на підприємство, а саме: проаналізувати економічний стан (в країні, в світі, прогнози аналітиків), оцінити політичну ситуацію в країні, військову, проаналізувати законодавчі зміни, дослідити розвиток науково-технічного прогресу, рівень інфляції в країні тощо. На п'ятому етапі здійснюється аналіз внутрішніх факторів підприємства, а саме: рівень кваліфікації персоналу, наявність фінансових ресурсів для реалізації поставлених планів, наявність технологій, обладнання на підприємстві, організаційну структуру та систему управління на підприємстві. На останньому етапі враховуються отримані результати на попередніх етапах і здійснюється безпосередньо розробка стратегії збуту.

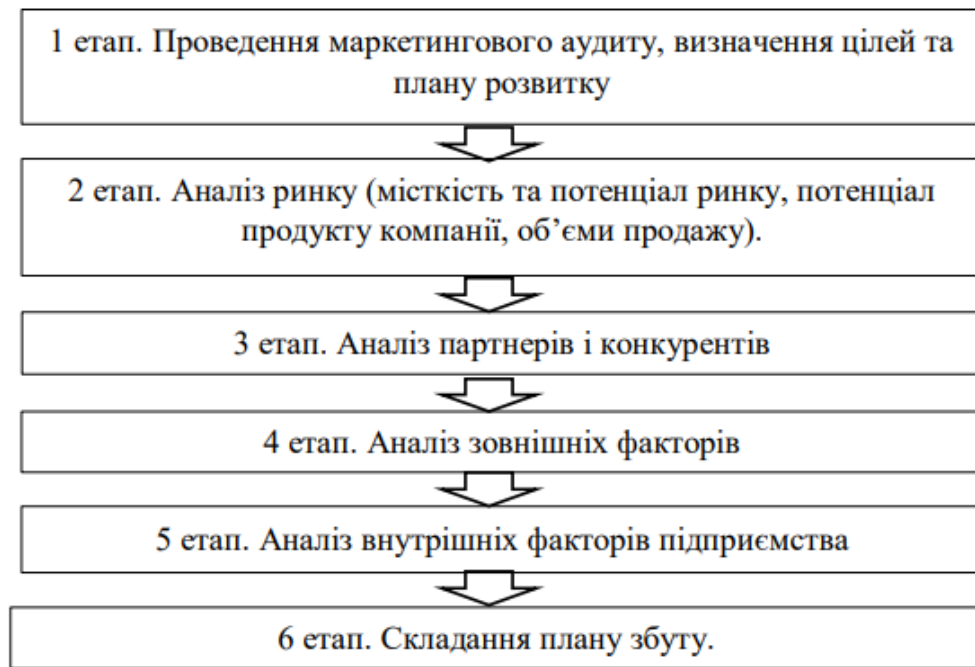


Рис. 1.2. Алгоритм розробки стратегії збуту на підприємстві

Отже розробка збутової стратегії підприємства являє собою набір рішень і дій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для розробки стратегії збуту необхідно провести комплексний аналіз підприємства, аналіз ринку, аналіз партнерів і конкурентів, аналіз зовнішніх факторів, аналіз сильних і слабких сторін підприємства і на основі отриманої інформації розробити стратегію збуту підприємства.

Лекційна тема 2. Основні функції, проблеми і фактори успіху підприємства у сфері збуту

- 2.1. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту.
- 2.2. Функції управління маркетинговою збутовою політикою.
- 2.3. Проблеми маркетингової збутової політики в умовах ринкової економіки.

2.1. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту

При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою необхідно враховувати ключові фактори успіху, до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу і від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності.

Розглянемо більш детально ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту.

Цільовий ринок - ключовий фактор успіху збутової діяльності підприємства в ринковій економіці. В умовах жорсткої конкуренції успішність стратегічного управління збутом залежить насамперед від клієнтурної політики підприємства.

Покупці завжди намагаються отримати товар за мінімальною ціною (особливо це стосується ощадливих покупців).

Завдання підприємства полягає у підвищенні цінності пропозиції і демонстрації її покупцям, що дозволяє уникнути зниження ціни на товар. Акцент на цінність вимагає, щоб збутовий персонал був високомотивований і компетентний.

Крім того, з метою забезпечення успіху у сфері збуту підприємствам необхідно здійснювати сегментацію ринку, оскільки покупці мають різні потреби і характеризуються різною чутливістю до ціни. Торговельні підприємства повинні вміти позиціонувати

пропозицію для різних сегментів, будувати з покупцями стосунки, які сприяють підвищенню цінності товару, що пропонується [51, с. 391].

Поведінка покупців на споживчому ринку залежить від суб'єктивних та об'єктивних факторів, які доцільно подати у вигляді ієрархії - від нижчого до вищого рівня.

Фактори нижчого рівня - ті, які безпосередньо обумовлюють поведінку покупців, часто навіть на підсвідомому рівні. Серед об'єктивних факторів нижчого рівня слід виділити природно-кліматичні (пора року, погодні умови, кліматичний пояс), географічні (місце проживання, рельєф території), політико-правові (державний устрій, політична ситуація у державі, правова захищеність населення, розвиненість нормативно-правової бази) і демографічні (щільність населення, міграційні процеси, рівень народжуваності і смертності, структура населення). Серед суб'єктивних факторів до нижчого рівня належать фізіологічні (вік, стать, фізіологічні особливості організму людини, стан здоров'я) і психологічні фактори (темперамент людини, особливості характеру).

Фактори середнього рівня - ті, які свідомо враховуються покупцем при здійсненні купівлі. Серед об'єктивних факторів середнього рівня слід зазначити соціальні (соціальне походження людини, соціальний статус, наявність референтних груп та їх вплив на людину, наявність родини та стан її життєвого циклу, спеціальність та посада), економічні (стан та динаміка розвитку економіки, рівень доходів, інфляційні процеси, співвідношення експорту та імпорту, рівень цін на споживчі товари, стан і динаміка попиту і пропозиції, рівень платоспроможності попиту) та ситуаційні (потреба у конкретному товарі, святкові дні, вплив поведінки інших покупців, вплив реклами). До суб'єктивних факторів середнього рівня належать особистісні фактори (тип особистості, переконання людини, стереотипи, мотиви).

Фактори вищого рівня - ті фактори, які враховуються в останню чергу (після врахування факторів нижчого і середнього рівня) і за певних обставин. До об'єктивних факторів вищого рівня можна віднести культурні (рівень освіти у державі, розвиток мистецтва) та техніко-технологічні (розвиток науки і техніки, наявність у продажу товарів ринкової новизни, упровадження новітніх технологій). Серед суб'єктивних факторів вищого рівня слід зазначити ціннісні фактори (набір цінностей людини, прагнення до розвитку особистості, пізнавальні процеси).

Ключовими факторами успіху підприємства на ринку є також уміння втримувати покупців і залучати нових. Залежно від міри реалізації цих завдань можна отримати частковий провал, повний провал, успіх або частковий успіх. Для визначення результату доцільно розробляти "клієнтурну" матрицю.

Тип постійних покупців може вплинути на рішення інших покупців на користь цього підприємства - через підсвідоме бажання відповідати іміджу підприємства [25, с. 162].

Ключовим фактором успіху підприємства у сфері збуту є асортиментна політика. Глибина, широта і гармонійність асортименту товарів часто визначають вибір покупцем певного торговельного підприємства для здійснення купівлі [25, с. 154] (особливо це стосується ощадливих покупців, для яких асортимент товарів, поряд з рівнем цін, є вирішальним фактором здійснення купівлі). Велике значення при цьому має класифікація покупців навіть за такими характеристиками, як стиль життя покупця, його вподобання стосовно форми і якості упаковки, форми використання товарів [25, с. 154-155].

Забезпечення широкого вибору товарів, які враховують специфіку потреб покупців, є важливою умовою задоволення їхнього попиту. Для постійних покупців підприємства важливу роль відіграє також стійкість асортименту, яка гарантує постійну можливість здійснення купівлі [24, с. 84-85].

У стратегічному управлінні персонал розглядається як джерело успіху підприємства, тому збутовий персонал є одним із ключових факторів успіху підприємства у сфері збуту. Визначальні фактори успішної роботи збутового персоналу поділяються на дві категорії: взаємодія у процесі купівлі та використання стратегії переконання.

Спроможність збутового персоналу завоювати довіру покупців та успішно завершити процес переговорів визначається чотирма змінними [25, с. 159]:

- 1) знання та досвід, що сприймаються. Спроможність збутового персоналу бути переконливим залежить від того, наскільки досвідченим його сприймає покупець;
- 2) довіра, що сприймається. Високий ступінь довіри у сполученні з відповідною формою наполегливості ведуть до більш позитивних результатів у переговорах;
- 3) знання про покупця. Компетентний збутовий персонал здатний описати і класифікувати різні типи покупців, включаючи їхні особливості, мотиви і поведінку. Він володіє інформацією про типові ситуації продажу, яка може бути основою для прийняття рішень у схожій ситуації;
- 4) пристосовність. Складна структура пізнання покупця пов'язана з умінням збутового персоналу адаптуватися до ситуації.

Висока професійність збутового персоналу, його уважне і ввічливе спілкування з покупцями є важливими умовами реалізації намірів покупців і створення сприятливого психологічного клімату в процесі купівлі [24, с. 86-87].

Також до ключових факторів успіху у сфері збуту слід віднести заходи мерчандайзингу:

о Зручність розташування підприємства і торговельних секцій. Місце розташування може сприйматись покупцями як з точки зору відстані, так і з точки зору часу і зручності, причому фактори часу і зручності є більш важливими, ніж реальне розташування підприємства [25, с. 154] (особливо це стосується апатичних покупців, для яких пріоритетним фактором є зручність здійснення купівлі).

о Використання прогресивних методів продажу. За наявності в продажу необхідних товарів сутність основних вимог покупців полягає в тому, щоб з максимальною зручністю і мінімальними витратами часу здійснити купівлю. Широке застосування у торговельному підприємстві прогресивних методів збуту товарів, які відповідають специфіці товару, дозволяють мінімізувати затрати часу покупців на здійснення купівлі [24, с. 85-86].

о Гнучка цінова політика підприємства. Велике значення у визначенні місця ціни у перевагах покупців має характер самих покупців. Деякі сегменти покупців на перше місце ставлять зручність здійснення купівлі (апатичні покупці), інші - престижність підприємства (персоніфіковані покупці). Для цих сегментів ціна може бути значущим фактором, але не вирішальним. При цьому когнітивна обробка інформації, тобто те, як покупець сприймає ціну, важливіша за дійсну ціну [25, с. 155].

о Надання широкого асортименту додаткових послуг. Перелік послуг залежить від типу торговельного підприємства і очікувань покупців (особливо це стосується персоніфікованих і етичних покупців). Зручне устаткування для самообслуговування, простота процедури повернення товару, доставка, кредитування і загальний рівень сервісу здатні позитивно впливати на образ торговельного підприємства в очах покупців [25, с. 160].

о Внутрішньомагазинна реклама і рекламні матеріали у місцях продажу товарів. Реклама та інші форми просування є важливими інструментами створення торговельної марки роздрібного підприємства як сукупного сприйняття покупцями його іміджу і репутації. Реклама бере участь у створенні образу підприємства і надає інформацію [25, с. 157]. Внутрішньомагазинна реклама і рекламні матеріали у місцях продажу підвищують інформованість покупців, сприяють формуванню нових напрямків їх попиту і дозволяють економити час на здійснення купівлі [24, с. 86]. Вітрини і покажчики підвищують рівень залучення уваги покупців і тим самим стимулюють купівлю [25, с. 163].

2.2. Функції управління маркетинговою збутовою політикою

Функції управління збутовою політикою - планування збутової політики, організація збутової діяльності, мотивація у збутовій політиці, контроль і регулювання

збуту.

При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою основними елементами у сфері планування збутової політики, яким слід приділяти увагу в першу чергу, є цілі у сфері збуту, тобто вибір напрямку реалізації збутової політики у довгостроковій перспективі.

У сфері організації збутової діяльності важливим елементом є оптимізація організаційної структури управління збутом, тобто приведення її у відповідність до встановлених цілей у сфері збуту і розроблених стратегій управління збутом.

Правильна організація управління збутовою політикою і своєчасне впровадження збутових стратегій можуть забезпечити підприємству міцну позицію на ринку й активізувати ринкову діяльність підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Гнучкий підхід до розподілу стратегічних ресурсів є одним з ключових факторів успішного управління збутовою політикою. При цьому головним завданням є розподіл ресурсів за напрямками, що є найбільш пріоритетними і дозволяють досягти встановлених цілей у сфері збуту.

Невід'ємним елементом організації збутової діяльності є створення корпоративної культури, оскільки вона формує корпоративний дух підприємства, забезпечує персонал системою правил і цінностей, а отже, забезпечує досягнення максимальних результатів.

Реалізація стратегій управління збутом вимагає проведення стратегічних змін у відповідних сферах діяльності підприємства.

У сфері аналізу збутової політики важливими елементами є дослідження макросередовища і середовища безпосереднього оточення підприємства, що дозволяє виявити ризики у сфері збуту.

Основними функціями управління збутовою політикою є планування збутової політики, організація збутової діяльності, аналіз збутової політики, контроль і регулювання збуту.

2.3 Проблеми маркетингової збутової політики в умовах ринкової економіки.

У процесі управління збутовою політикою сучасні підприємства зіштовхуються з низкою проблем: інформаційне забезпечення, організація управління збутовою політикою, нестабільність зовнішнього середовища, кадрове забезпечення, дефіцит коштів, недостатня управлінська цінність цілей.

Змістовий модуль 2. Збутовий потенціал підприємства: сутність та характеристика складових

Лекційна тема 3. Збутовий потенціал підприємства: сутність та характеристика складових

3.1. Поняття збутового потенціалу підприємства.

3.2. Комплексна система збутового потенціалу.

3.3. Система забезпечення маркетингової збутової політики підприємства

3.1 Поняття збутового потенціалу підприємства

Для оцінки повноти використання маркетингових можливостей підприємства й обґрунтування управлінських рішень у сфері збуту доцільно ввести поняття збутового потенціалу як економічної категорії.

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару

на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища.

3.2 Комплексна система збутового потенціалу

Збутовий потенціал доцільно розглядати з позицій комплексного та системного підходів. З позиції комплексного підходу збутовий потенціал являє собою комплексну систему, яка складається з трьох систем.

З позицій системного підходу збутовий потенціал є невід'ємною частиною сукупного потенціалу підприємства і, у свою чергу, являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему, яка складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності та організації. Кожна із цих систем структурно інтегрує в собі три підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить рівень розвитку збутового потенціалу підприємства [13, с. 17-22].

Зазначені підсистеми є невід'ємними і взаємозв'язаними елементами збутового потенціалу підприємства, однак вони мають різні ступені пріоритетності для підприємства залежно від його стадії життєвого циклу. Так, на стадії народження найбільше значення для підприємства мають підсистеми інформаційного і кадрового забезпечення, підсистема програмування і підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу; на стадії зростання - підсистема товарного забезпечення, підсистеми програмування й організації; на стадії зрілості - підсистема маркетингового аудиту, підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу і підсистема сервісної підтримки; на стадії старіння - підсистема інформаційного забезпечення, підсистема маркетингового аудиту і підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу.

3.3 Система забезпечення маркетингової збутової політики підприємства

Для забезпечення ефективного управління збутом необхідно, щоб ефективно функціонувала система забезпечення управління збутовою політикою, яка охоплює сім підсистем:

- о підсистему корпоративного управління;
- о підсистему управління цільовим ринком;
- о підсистему управління товарною політикою;
- о підсистему управління ціновою політикою;
- о підсистему управління збутовим потенціалом;
- о підсистему управління збутовим персоналом;
- о підсистему управління збутовими ризиками. Розглянемо кожен з зазначених підсистем.

Підсистема корпоративного управління охоплює управління життєвим циклом підприємства й управління позицією підприємства на ринку.

Підсистема управління цільовим ринком включає такі елементи, як STP-маркетинг та управління взаємовідносинами з покупцями.

Підсистема управління товарною політикою включає сім елементів відповідно до складових маркетингової товарної політики торговельного підприємства: управління інноваціями, якістю і конкурентоспроможністю товарів, асортиментом товарів, товарною маркою, упаковкою, життєвим циклом товарів і позиціонуванням товарів.

Підсистема управління ціновою політикою складається з таких елементів, як інформаційне забезпечення управління ціновою політикою і стратегічні рішення у сфері цінової політики.

Підсистема управління збутовим потенціалом повинна забезпечити достатній рівень його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. При цьому повинні

бути задіяні всі системи збутового потенціалу: система ресурсного забезпечення (товарного, кадрового та інформаційного), система управління збутовою діяльністю (програмування, організація та аудит збутової діяльності) і система підтримки збутової діяльності (маркетингові комунікації безпосереднього і опосередкованого впливу, сервісна підтримка).

Підсистема управління збутовим персоналом складається з двох елементів: багатокритеріальної кадрової політики у сфері управління збутовою політикою та конкурентоспроможності збутового персоналу.

Підсистема управління збутовими ризиками складається з двох елементів: виявлення ризиків у сфері управління збутовою політикою і їх нівелювання

Змістовий модуль 3. Процес планування маркетингової збутової політики підприємства

Лекційна тема 4. Рівні планування збутової політики, основні принципи і модель планування

- 4.1. Ієрархічні рівні планування маркетингової збутової політики підприємства.
- 4.2. Принципи планування маркетингової збутової політики.
- 4.3. Модель планування маркетингової збутової політики підприємства4.1

4.1 Ієрархічні рівні планування маркетингової збутової політики підприємства

Маркетингове планування збутової політики є найбільш важливим етапом процесу управління збутовою політикою, оскільки від ефективності планування залежить майбутня результативність збутової діяльності підприємства і його позиція на ринку.

Планування збуту являє собою процес програмування майбутнього підприємства у сфері збуту з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, орієнтований на задоволення потреб цільового ринку (сегмента).

Отже, планування збутової політики - це управлінський процес забезпечення відповідності між цілями підприємства у сфері збуту та його збутовим потенціалом

Маркетингове планування збутової політики пронизує три рівні управління:

- о на корпоративному рівні розробляється система стратегічних цілей у сфері збуту з урахуванням місії підприємства;

- о на бізнес-рівні здійснюється аналіз позицій підприємства на ринку у сфері збуту, аналіз результативності взаємовідносин з покупцями;

- о на функціональному рівні розробляються заходи щодо реалізації збутової політики підприємства.

Вирізняють:

- о стратегічне (довгострокове) планування збуту - визначення збутової політики підприємства (від 5 до 10 років);

- о тактичне (середньострокове) планування збуту - розробка програми управління збутом, спрямованої на досягнення встановлених цілей у сфері збуту (від 2 до 5 років);

- о оперативне (короткострокове) планування збуту - конкретизація заходів щодо реалізації збутової політики підприємства (до 1 року).

Основною метою маркетингового планування збутової політики є забезпечення спрямування збутової діяльності підприємства та його маркетингових можливостей у сфері збуту на задоволення потреб і запитів покупців і забезпечення розвитку підприємства.

Серед завдань маркетингового планування збутової політики основними є такі:

- о аналіз маркетингового середовища підприємства;
- о оцінка маркетингових ризиків у сфері збуту;
- о аналіз сильних і слабких сторін у сфері збуту;
- о розробка системи цілей управління збутовою політикою;
- о розробка маркетингових стратегій управління збутом;
- о розробка прогнозів збуту.

4.2 Принципи планування маркетингової збутової політики

Основними принципами маркетингового планування збутової політики є: узгодженість із загальнофірмовим плануванням; обґрунтованість - маркетингове планування у сфері управління збутовою політикою повинно базуватись на результатах комплексних маркетингових досліджень;

систематичність, циклічність, безперервність - маркетингове планування збутової політики необхідно здійснювати на всіх етапах управління збутом, оскільки від якості планування залежить результативність підприємства у сфері збуту;

гнучкість - можливість адаптації маркетингових стратегій управління збутом і в цілому збутової політики підприємства до змін, що відбуваються в маркетинговому середовищі;

багатоваріантність - доцільно розробляти не один план збуту, а принаймні три варіанти: мінімальний, оптимальний, максимальний, що дозволить своєчасно коригувати дії підприємства у сфері управління збутовою політикою залежно від ситуації.

4.3. Модель планування маркетингової збутової політики підприємства

При плануванні збутової політики необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства.

Аналіз показав, що у більшості торговельних підприємств, що діють на ринку понад один рік (ТОВ "Амстор", ТОВ "Ефект", ТОВ ТС "Обжора"), планування збутової політики здійснюється в такому порядку: стратегічний аналіз; вибір стратегічного напрямку; формування стратегічного набору.

Особливо важливе значення в сучасних умовах господарювання має стратегічний аналіз, який базується на результатах маркетингових досліджень і дозволяє своєчасно виявити можливості та погрози у зовнішньому середовищі, сильні та слабкі сторони підприємства, а також урахувати всі фактори при розробці стратегії.

Планування збутової політики доцільно розпочинати зі стратегічного аналізу, який повинен включати аналіз нестабільності зовнішнього середовища (аналіз рівня мінливості макросередовища і середовища безпосереднього оточення), аналіз позиції підприємства на ринку стосовно до конкурентів і аналіз цільового ринку (заснований на концепції STP-маркетингу).

Лекційна тема 5. Визначення стратегічних цілей збуту, вибір маркетингової збутової стратегії, розробка бюджету маркетингової збутової політики

- 5.1. Стратегічні цілі у сфері збуту на різних стадіях життєвого циклу підприємства.
- 5.2. Фактори вибору маркетингової стратегії управління збутом.
- 5.3. Розробка бюджету маркетингової збутової політики

5.1. Стратегічні цілі у сфері збуту на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Стадія життєвого циклу безпосередньо обумовлює стратегічні цілі у сфері збуту. Так, на стадії народження підприємства основна увага приділяється вибору цільового

ринку і збільшенню обсягів продажу. На стадії зростання підприємства у центрі уваги повинно бути збільшення ринкової частки, розширення цільових сегментів. На стадії зрілості підприємству доцільно зберегти існуючі позиції і вийти на нові ринки збуту. На стадії старіння підприємству доцільно залучати нових споживачів, диверсифікувати діяльність і шукати внутрішні резерви підвищення ефективності збутової діяльності.

5.2. Фактори вибору маркетингової стратегії управління збутом.

На основі вибраного стратегічного напрямку розробляються маркетингові стратегії управління збутом.

Фактори, які безпосередньо обумовлюють вибір збутових стратегій, подані на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Фактори, що впливають на вибір стратегії управління збутом

5.3. Розробка бюджету маркетингової збутової політики

Завершальним етапом планування збутової політики має бути розробка бюджету на управління збутовою політикою.

Маркетинговий план збуту складається з таких розділів:

- ^ ситуаційний аналіз;
- ^ цільовий ринок підприємства;
- ^ маркетингові цілі у сфері збуту;
- ^ маркетингові стратегії управління збутом;
- ^ заходи щодо реалізації збутової політики;
- ^ маркетингові ризики у сфері збуту; прогноз збуту.

Змістовий модуль 4. Маркетингові стратегії управління збутом

Лекційна тема 6. Маркетингові стратегії управління збутом

- 6.1. Система маркетингових стратегій управління збутом.
- 6.2. Стратегічні маркетингові альтернативи.
- 6.3. Методи прогнозування збуту.

6.1. Система маркетингових стратегій управління збутом.

На будь-якій стадії життєвого циклу підприємства результативність збутової діяльності залежить від ефективності маркетингових стратегій управління збутом.

Система маркетингових стратегій управління збутом охоплює сім груп стратегій (рис. 6.1):



Рис. 6.1. Система маркетингових стратегій управління збутом

6.2. Стратегічні маркетингові альтернативи.

- 1) управління бізнесом;
- 2) управління цільовим ринком;
- 3) управління товарним портфелем;
- 4) цінні стратегії;
- 5) управління збутовим потенціалом;
- 6) управління збутовими ризиками;
- 7) управління збутовим персоналом.

Наступною складовою системи маркетингових стратегій управління збутом є маркетингові стратегії управління цільовим ринком, які включають:

- ^ стратегії сегментації;
- ^ стратегії вибору цільового ринку;
- ^ стратегії позиціонування;
- ^ стратегії "залучення/утримання" покупців;
- ^ стратегії управління "прихильністю" покупців.

Стратегія сегментації безпосередньо впливає на рівень ефективності стратегічного маркетингового управління збутом.

Необхідність проведення сегментування ринку для торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання зумовлена перевагами, які вона надає: створюється більш повне уявлення про потреби і переваги покупців; з'являється можливість підвищувати ефективність збуту своїх товарів; полегшується процес планування й організації збуту товарів з орієнтацією на чітко визначені цільові сегменти ринку; скорочуються витрати на просування товарів на ринок; виявляються потенційні, сприятливі можливості на основі ретельного вивчення покупців; формуються переваги перед конкурентами, які не здійснюють сегментування ринку.

В умовах ринкової економіки підприємствам доцільно використовувати стратегію диференційованого маркетингу, сутність якої полягає в тому, щоб продавати значну розмаїтість товарів, розрахованих на різні сегменти ринку, кожний з яких вимагає певного комплексу маркетингових заходів.

Особливо це стосується тих підприємств, які посідають слабку позицію на ринку (підприємства, які перебувають на стадії народження або старіння свого життєвого циклу).

Стратегія вибору цільового ринку допомагає підприємству визначити, скільки сегментів доцільно йому обслуговувати і яким чином.

Стратегія позиціонування дозволяє виділити підприємство серед інших і

забезпечити бажане місце на ринку й у свідомості покупців.

Як показали дослідження, різні типи покупців по-різному сприймають підприємства. Тому маркетингові стратегії позиціонування підприємств необхідно розробляти з урахуванням ключових факторів вибору підприємства покупцями.

З метою підвищення ефективності збутової діяльності підприємства слід розробляти маркетингові стратегії, спрямовані на залучення й утримання покупців.

Крім стратегій "залучення / утримання" покупців з метою забезпечення ефективних довгострокових взаємовідносин з цільовим ринком доцільно розробляти і впроваджувати в управління збутовою політикою маркетингові стратегії управління прихильністю покупців.

Невід'ємними складовими маркетингових стратегій управління збутом є стратегії управління товарним портфелем, які можна розробити на основі матриці Мак-Кінзі.

Досить важливими в умовах маркетингової орієнтації підприємств є маркетингові цінові стратегії, які повинні бути не тільки гнучкими з метою пристосування до змін у маркетинговому середовищі, але й ураховувати тип покупців (оскільки для економних покупців ціна є вирішальним фактором здійснення купівлі, а для інших типів покупців вона є важливим, однак, не вирішальним фактором).

Наступним елементом маркетингових стратегій управління збутом є стратегії управління збутовим потенціалом. Маркетингові стратегії управління збутовим потенціалом доцільно розробляти залежно від стадії життєвого циклу підприємства, оскільки на різних стадіях життєвого циклу різні підсистеми збутового потенціалу мають пріоритетне значення.

6.3. Методи прогнозування збуту.

Прогнозування збуту передбачає моніторинг ситуації на ринку, детальний аналіз можливостей і загроз з боку маркетингового середовища, сильних і слабких сторін у сфері управління збутовою політикою підприємства.

Методи прогнозування збуту можна поділити на дві групи: кількісні та якісні.

До кількісних методів прогнозування збуту відносять: метод екстраполяції тренда; метод згладжування за експонентою; методи кореляційно-регресійного аналізу; прогноз на основі індикаторів; нормативний метод; метод аналізу частки ринку; метод стандартного розподілу ймовірностей.

До якісних методів прогнозування збуту належать: методи експертних оцінок; метод сценаріїв; тестування ринку (пробний маркетинг).

Змістовий модуль 5. Кадрове забезпечення збутової діяльності

Лекційна тема 7. Кадрове забезпечення збутової діяльності

- 7.1. Поняття компетентності збутового персоналу.
- 7.2. Модель оцінки компетентності збутового персоналу.
- 7.3. Складові конкурентоспроможності збутового персоналу.
- 7.4. Оцінка ефективності роботи збутового персоналу

7.1. Поняття компетентності збутового персоналу.

Кадрова політика має базуватись на багатокритеріальному підході до відбору, приймання, просування, стимулювання і звільнення збутового персоналу. Збутовий персонал повинен не тільки знати філософію створення підприємства, його історію, але й відчувати свою роль у процесі його функціонування.

Одним із завдань управління збутовою політикою підприємства є набір, навчання

збутового персоналу, аналіз результативності його роботи, мотивація. При цьому слід пам'ятати про такі пріоритети:

- о Створення міцних зв'язків з покупцями. Умовою розвитку і прибутковості компанії є наявність партнерських відносин із клієнтами, заснованих на взаємному прибутку. Концентрація зусиль виключно на здійсненні угод приносить прибуток лише у короткостроковому періоді. Постійні покупці у будь-якому випадку мають велике значення для компанії і повинні бути найвищим пріоритетом.

- о Акцент на цінності товару для споживача, а не його ціні. Покупці завжди прагнуть отримати товар за мінімальною ціною. Завдання продавця полягає у підвищенні цінності пропозиції та демонстрації її споживачам, що дозволяє уникнути зниження ціни на товар. Акцент на цінності вимагає, щоб збутовий персонал був високомотивованим і компетентним.

- о Сегментування і позиціонування. Ефективний продаж передбачає сегментування ринку, оскільки покупці мають різні потреби і характеризуються різною чутливістю до ціни. Продавці повинні вміти позиціонувати пропозиції для різних сегментів, налагоджувати з покупцем стосунки, що будуть сприяти підвищенню цінності товару, що пропонується, і домагатися більш вигідних умов продажу.

- о Збільшення пропозиції. У сучасних умовах товари, що перевершують за своїми характеристиками аналогічну продукцію конкурентів, пропонує обмежене коло постачальників. Спеціалісти з маркетингу і керівники служби збуту повинні докласти максимум зусиль для того, щоб торговельна пропозиція компанії мала додаткову цінність для споживачів, яку створюють гарантії, рівень обслуговування, фінансова підтримка і консультації з технічних, ділових і організаційних питань, що дозволяє рухатись угору щаблями цінності [50, с. 391].

На результативність управління збутовою політикою впливає рівень компетентності збутового персоналу підприємства.

Компетентність збутового персоналу складається з п'яти елементів: функціональної (професійної) компетентності, інтелектуальної компетентності, ситуативної компетентності, часової компетентності і соціальної компетентності.

Ефективність управління збутовою політикою безпосередньо залежить від конкурентоспроможності збутового персоналу, основу якої забезпечують рівень кваліфікації і компетентності працівників, досвід роботи, комунікаційні і психологічні якості персоналу, систематичне навчання і підвищення кваліфікації.

Крім того, на рівень конкурентоспроможності збутового персоналу впливають додаткові фактори маркетингу "7Р": дослідження, швидкість, ресурси, роздрібна торгівля, надійність, винагорода, взаємовідносини. Для аналізу слід використовувати відповідну модель.

Як свідчать результати досліджень, збутовий персонал підприємств, які перебувають на стадії народження, поступається за рівнем конкурентоспроможності збутовому персоналу підприємств, які перебувають на стадії зростання, і перевищує збутовий персонал підприємств, які перебувають на стадіях зрілості або старіння. Збутовий персонал підприємств, які перебувають на стадії зростання, перевищує за рівнем конкурентоспроможності збутовий персонал підприємств, які перебувають на інших стадіях життєвого циклу. У збутового персоналу підприємств, які перебувають на стадії зрілості, існують конкурентні переваги лише перед збутовим персоналом підприємств, які перебувають на стадії старіння, а збутовий персонал підприємств, які перебувають на стадії старіння, поступається за рівнем конкурентоспроможності збутовому персоналу підприємств, які перебувають на інших стадіях життєвого циклу.

7.2. Модель оцінки компетентності збутового персоналу.

Для оцінки ефективності роботи збутового персоналу доцільно використовувати

двовимірну матрицю, запропоновану В. Титовою (рис. 7.1), яка дозволяє визначити ставлення продавця до покупця.

"Орієнтація на покупця" свідчить про те, що продавець хоче бути другом покупцеві, розуміти його емоції і реакцію у відчутті товару. Він упевнений, що споживач купить товар саме в нього через персональне ставлення до нього.

		Рівень зацікавленості у продажу	
		низький	високий
Інтерес продавця до покупця	високий	«Орієнтація на покупця»	«Орієнтація на вирішення проблем покупців»
	низький	«Візьми або поверни»	«Орієнтація на примушення до купівлі»

Рис. 7.1. Матриця визначення ставлення продавця до покупця [143, с. 368]

7.3. Складові конкурентоспроможності збутового персоналу.

"Орієнтація на вирішення проблем покупців" говорить про збіг інтересів покупця і продавця. Продавець приймає потреби покупця і бажає їх задовольнити шляхом пропозиції йому товару. А споживач, у свою чергу, купує те, що хоче [143, с. 368].

"Візьми або поверни" свідчить про байдужне ставлення продавця до покупця. Продавець пропонує купити товар, і якщо споживач відмовляється його придбати, то це проблеми товару, а не продавця.

"Орієнтація на примушення до купівлі" означає, що покупець перебуває під тиском продавця, який використовує випробуваний спосіб схилити споживача до купівлі за допомогою методів індивідуального продажу і замилювання товаром.

"Орієнтація на техніку продажу" передбачає використання продавцем сучасних технологій продажу з орієнтацією на потреби покупця [143, с. 368].

Про ефективність роботи збутового персоналу свідчить ставлення покупців до продавця, що можна оцінити за допомогою відповідної матриці, запропонованої В.Титовою (рис. 7.2).

"Хороший продавець" - вказує на те, що покупець схильний придбати товар, тому що продавець любить його і ручається, що товар якісний і саме той, що йому потрібний.

"Індиферентний покупець" - говорить про те, що нікому нічого не потрібно. Покупець уникає продавця, оскільки він тільки забирає у нього час [143, с. 368].

		Рівень зацікавленості у купівлі	
		низький	високий
Інтерес покупця до продавця	високий	«Хороший продавець»	«Збіг інтересів»
	низький	«Індиферентний покупець»	«Обачний покупець»

Рис. 7.2. Матриця визначення ставлення покупця до продавця [143, с. 369]

"Збіг інтересів" - говорить про те, що покупець знає, що продавець пропонує саме

той товар, що йому потрібний, і покупець готовий його придбати [143, с. 368].

"Обачний покупець" - вказує на те, що покупець стежить не за тим, яку вигоду отримає продавець, а скільки товарів можна купити на його кошти.

"Престижний покупець" - означає, що споживач керується при купівлі товарів думкою інших. Якщо купується престижний товар, то імідж споживача підвищується [143, с. 369].

7.4. Оцінка ефективності роботи збутового персоналу

В. Титова визначила кроки до ефективного збуту, які наведено на рис. 7.3 Цифри ілюструють шість дій і чотири напрямки - як ключ до забезпечення ефективного продажу. Продаж означає спільні зусилля щодо виявлення потреб покупців і їх задоволення шляхом пропозиції потрібних товарів та сервісу. Проблеми поліпшення продажу полягають у різниці між існуючим становищем і бажаним поліпшенням [143, с. 369].



Рис. 7.3. Ключ до ефективного збуту [143, с. 369]

Змістовий модуль 6. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства

Лекційна тема 8. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства

- 8.1. Оптимізація організаційної структури маркетингового управління збутом.
- 8.2. Забезпечення функціонального управління через створення системи мотивації і розвитку персоналу.
- 8.3. Ефективний розподіл ресурсів на засадах пріоритетності, терміновості і важливості маркетингової збутової стратегії.
- 8.4. Зміни корпоративної культури відповідно типу маркетингової збутової політики підприємства.

8.1. Оптимізація організаційної структури маркетингового управління збутом.

На етапі організації збуту відбувається реалізація маркетингових стратегій управління збутом, що, у свою чергу, вимагає здійснення низки організаційних змін, спрямованих на адаптацію всієї системи управління підприємством до обраного стратегічного напрямку розвитку. При реалізації маркетингових стратегій управління збутом необхідно здійснювати організаційні зміни (рис. 8.1) за такими напрямками: оптимізація організаційної структури управління збутом, забезпечення функціонального управління, ефективний розподіл ресурсів, створення корпоративної культури.

У багатьох сучасних підприємств організаційні структури управління збутом характеризуються недостатньою гнучкістю, що зменшує результативність реагування підприємства на турбулентні зміни, що відбуваються у маркетинговому середовищі. У зв'язку з цим необхідним є проведення аналізу доцільності організаційної структури з точки зору її відповідності стратегічним цілям у сфері збуту, наявності дублювання функцій, ефективності розподілу повноважень. Крім того, практично у всіх підприємствах відсутні фахівці у сфері стратегічного маркетингового управління збутом і, як правило, реалізацією маркетингових стратегій управління збутом займаються не досить компетентні у цій сфері люди, що призводить у кінцевому результаті до небажаних наслідків. Тому керівникам підприємств слід приділяти особливу увагу проблемам кадрового забезпечення у сфері управління збутовою політикою.

Як наслідок недосконалості організаційної структури є низький рівень забезпечення функціонального управління. Для подолання цієї проблеми необхідно налагодити систему управління збутовою політикою на всіх рівнях. Це обумовлює необхідність перерозподілу функціональних обов'язків і повноважень у сфері управління збутом між менеджерами всіх рівнів, тобто залучення менеджерів усіх рівнів до процесу реалізації маркетингових стратегій управління збутом. Для забезпечення ефективності функціонального управління збутом слід створити таку систему мотивації і розвитку персоналу, яка буде сприяти активізації дій всіх працівників у сфері збуту. Це можливо за умов розробки і впровадження відповідної системи оцінки результатів роботи персоналу, з якою повинен бути ознайомлений кожен працівник.



Рис. 8.1. Процес пристосування організаційної структури управління збутом до реалізації маркетингових стратегій управління збутом

Маркетингові стратегії управління збутом являють собою систему стратегій: управління бізнесом, управління цільовим ринком, управління товарним портфелем, цінові стратегії, управління збутовим потенціалом, управління збутовим персоналом і управління збутовими ризиками. Тому особливо важливим є оптимальний розподіл ресурсів на їх реалізацію, який повинен базуватись на аналізі пріоритетності, терміновості і важливості кожної стратегії.

8.2. Забезпечення функціонального управління через створення системи мотивації і розвитку персоналу.

Корпоративна культура підприємства є запорукою його успіху в умовах ринкової економіки. Слід пам'ятати, що корпоративна культура - це не лише зовнішній вигляд працівників, прийнята система комунікаційної поведінки, фірмовий стиль підприємства, норми поведінки. Корпоративна культура - це те, що може забезпечити згуртованість колективу в досягненні встановлених стратегічних цілей (спільна система цінностей, взаємовідносини між людьми, ставлення до історії розвитку підприємства тощо). Слід зазначити, що корпоративна культура, на відміну від організаційної структури, дуже важко піддається змінам, тому при виборі стратегій слід урахувати всі труднощі, які можуть бути пов'язані зі зміною корпоративної культури. Тому керівникам необхідно якомога більше приділяти уваги зміцненню корпоративної культури, у зв'язку з чим слід переглянути загальні підходи і процедури, систему мотивації, залучити нових менеджерів і працівників, що володіють необхідними характеристиками і здатні стати зразком для інших, систематично проводити роз'яснювальну роботу з працівниками щодо необхідності і доцільності зміни культури.

Одним із завдань управління збутовою політикою підприємства є набір, навчання збутового персоналу, аналіз результативності його роботи, мотивація. При цьому слід пам'ятати про такі пріоритети: створення міцних зв'язків з покупцями; акцент на цінності товару для споживача, а не його ціні; сегментування і позиціонування; збільшення пропозиції.

8.3. Ефективний розподіл ресурсів на засадах пріоритетності, терміновості і важливості маркетингової збутової стратегії.

Компетентність збутового персоналу складається з п'яти елементів: функціональної (професійної) компетентності, інтелектуальної компетентності, ситуативної компетентності, часової компетентності і соціальної компетентності.

Ефективність управління збутовою політикою безпосередньо залежить від конкурентоспроможності збутового персоналу, основу якої забезпечують рівень кваліфікації і компетентності працівників, досвід роботи, комунікаційні і психологічні якості персоналу, систематичне навчання і підвищення кваліфікації.

Крім того, на рівень конкурентоспроможності збутового персоналу впливають додаткові фактори маркетингу "711": дослідження, швидкість, ресурси, роздрібна торгівля, надійність, винагорода, взаємовідносини.

Для оцінки ефективності роботи збутового персоналу доцільно використовувати двомірну матрицю, яка дозволяє визначити ставлення продавця до покупця.

Про ефективність роботи збутового персоналу свідчить ставлення покупців до продавця, що можна оцінити за допомогою відповідної матриці.

8.4. Зміни корпоративної культури відповідно типу маркетингової збутової політики підприємства.

При реалізації маркетингових стратегій управління збутом необхідно здійснювати організаційні зміни за такими напрямками: оптимізація організаційної структури управління збутом, забезпечення функціонального управління, ефективний розподіл ресурсів, створення корпоративної культури.

Рівень корпоративної культури можна визначити на основі таких показників: коефіцієнт оптимальності стилю управління; коефіцієнт оптимальності кадрової політики; коефіцієнт оптимальності системи передачі інформації; коефіцієнт розвиненості філософії

управління; коефіцієнт оптимальності оформлення підприємства.

Семестровий модуль 2. Аналіз і оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства

Змістовий модуль 7. Мотивація в системі маркетингової збутової політики підприємства

Лекційна тема 9. Типи мотивації персоналу, фактори впливу на мотивацію

- 9.1. Фактори впливу на мотивацію співробітників.
- 9.2. Регулятори мотивації персоналу.
- 9.3. Основні типи мотивів праці.

9.1. Фактори впливу на мотивацію співробітників.

Для забезпечення результативності роботи збутового персоналу необхідно створити на підприємстві ефективну систему мотивації.

Як зазначає П. Дойль, мотивація збутового персоналу залежить від дії таких факторів:

- о наявність сильного лідера. Деякі менеджери володіють харизма-тичною індивідуальністю, яка надихає команду продавців на досягнення високого рівня результативності роботи;

- о позитивна реакція на слова і дії керівників. Звичайно продавці позитивно реагують на похвалу, доброзичливі відгуки, теплоту і розуміння проблем з боку менеджерів;

- о переконання. Необхідно навчати продавців нових прийомів, які допоможуть їм у роботі і стимулюють їхнє зусилля;

- о постановка цілей. Установлення менеджером квот збуту спонукає продавців ставити перед собою складні завдання за умови, що норми узгоджено з підлеглими і розумні з їх точки зору;

- о додаткові стимули. До них належать проведення робочих нарад, що допомагає деяким продавцям ототожнити себе з колегами, і різних конкурсів і змагань для співробітників [50, с. 394].

З метою мотивації збутового персоналу слід ураховувати як регулятори, так і мотиватори.

9.2. Регулятори мотивації персоналу.

Серед регуляторів мотивації значної уваги вимагають організація робочих місць, забезпечення належних умов праці, винагорода персоналу (як матеріальна, так і нематеріальна), забезпечення відчуття безпеки персоналу, надання соціального захисту. Дотримання цих аспектів дозволяє забезпечити задоволення фізіологічних потреб персоналу і спонукає працівників якісно виконувати свої обов'язки. При цьому слід пам'ятати, що відсутність зазначених регуляторів мотивації призводить до зниження продуктивності праці і підвищення плинності кадрів.

Основними мотиваторами виступають забезпечення соціального та особистісного розвитку працівників, забезпечення відчуття причетності до справ підприємства, зацікавленості працівників, а також надання можливості самореалізації. Наявність мотиваторів сприяє задоволенню соціальних потреб персоналу, а також потреб у самовираженні та самоактуалізації.

9.3. Основні типи мотивів праці.

В. Р. Веснін виділяє такі основні типи мотивів:
 мотив як внутрішнє усвідомлення потреби (інтереси), що спонукають до дій (відчуття обов'язку), пов'язаних з їх задоволенням;
 мотив як неусвідомлена потреба (бажання);
 мотив як інструмент задоволення потреби;
 мотив як намір, поведінка, що спонукає;
 мотив як комплекс перелічених факторів [36, с. 130].

Лекційна тема 10. Побудова системи вмотивованості і розвитку персоналу

- 10.1. Види вмотивованості персоналу.
- 10.2. Стратегії мотивації людей.
- 10.3. Врахування законів трудової поведінки при побудові системи мотивації праці.
- 10.4. Напрямки розвитку збутового персоналу.

10.1. Види вмотивованості персоналу.

Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, становить їхню мотиваційну структуру, яка обумовлюється багатьма факторами (стать, вік, освіта, виховання, соціальний статус, посада, особисті цінності, ставлення до праці тощо) [36, с. 130]. Виділяють такі типи вмотивованості:

1. Трудовий - орієнтація на заробіток.
2. Професійний - зацікавленість у змістовній роботі, оволодінні її навичками, самовираженні.
3. Владний - обіймання високої посади.
4. Ідейний - готовність працювати заради загального блага.
5. Хазяйський - прагнення самостійності, можливість примноження багатства.
6. Творчий - пошук нового.
7. Колективістський - віддання переваги роботі в команді.
8. Люмпенізований - робить упор на зрівняльність [36, с. 130]. Мотивувати людей можна шляхом використання внутрішнього спонукання, зовнішнього спонукання або зовнішнього примушення.

10.2. Стратегії мотивації людей.

Виходячи з типів вмотивованості, виділяють декілька стратегій мотивації людей:

- о стратегія, заснована, з одного боку, на внутрішній схильності (спонуканні, бажанні) до певних дій, а з іншого - на зовнішньому спонуканні і примушенні;
- о стратегія, заснована на зовнішніх спонуканні і примушенні, тобто використанні лише зовнішнього мотиваційного механізму;
- о стратегія, заснована виключно на примушенні, що застосовує негативний механізм мотивації;
- о стратегія, заснована на схильності і спонуканні, що застосовує внутрішній і зовнішній позитивний механізм мотивації;
- о стратегія, заснована на схильності і примушенні, коли застосовується внутрішній і зовнішній негативний мотиваційний механізм [36, с. 133].

10.3. Врахування законів трудової поведінки при побудові системи мотивації праці.

Невід'ємним елементом мотивації збутового персоналу є створення оптимальної системи оплати праці. Загальними принципами оплати праці є:

неухильне зростання номінального і реального її розміру з підвищенням продуктивності праці;

^ відповідність особистому внеску; економічна та психологічна обґрунтованість; зміна співвідношення постійної і перемінної частини винагороди залежно від ситуації;

^ використання передових форм і систем оплати праці (наприклад, участь у прибутках);

^ чіткість і зрозумілість критеріїв визначення рівня оплати праці;

^ інформування про джерела коштів на оплату праці;

^ закріплення рівня заробітної плати в договорі; ^ справедливість [36, с. 135].

Формуючи ефективну систему мотивації, необхідно враховувати вимоги законів трудової поведінки. Ю. В. Богоявленська і Є. І. Хода-ківський виокремлюють такі закони:

о Закон відносності, невизначеності моделей поведінки людини - передбачає, що заздалегідь запрограмувати можливі дії суб'єктів діяльності неможливо. Реальна ситуація з урахуванням психології особливостей моделює можливу поведінку суб'єктів діяльності.

о Закон врівноваженості зовнішнього середовища - передбачає, що кожен суб'єкт діяльності врівноважує внутрішні сили із зовнішніми силами навколишнього середовища.

о Закон відповідності до вимог середовища - передбачає, що суб'єкт діяльності реалізує свій особистий потенціал настільки, наскільки цього потребує навколишнє середовище.

о Закон послідовності розвитку - передбачає поетапний перехід до вдосконалення особистості та зміцнення її потенціалу.

о Закон необхідної різноманітності - свідчить про те, що менеджмент має виробляти певну систему мотиваторів діяльності.

о Закон резонансного збудження системи - ґрунтується на тому, що у разі збігу зовнішніх і внутрішніх сил може різко підвищуватися ефект впливу на поведінку людей.

о Закон комплексного впливу на об'єкт - вимагає комплексу збалансованих мотиваторів діяльності.

о Закон забезпечення прав власності та соціальної справедливості - ґрунтується на захисті особистості, яка володіє і розпоряджається інтелектуальним потенціалом як власністю. Щодо другої частини закону, то тут механізм дії зводиться до забезпечення справедливості у процесі формування вимог з боку макросистеми, дотримання статусів суб'єктів діяльності (цивільного, службового і особистого) використання санкцій за певні порушення [26, с. 80-81].

10.4. Напрямки розвитку збутового персоналу.

Крім ефективної системи мотивації для забезпечення конкурентоспроможності управління збутовим персоналом підприємства необхідно, щоб у підприємстві була налагоджена система розвитку збутового персоналу.

Розвиток кадрів повинен стояти на першому плані, для чого, на думку В. Травіна і В. Дятлова, необхідні:

^ підтримка здатних до навчання працівників;

^ розповсюдження знань і передового досвіду; навчання молодих кваліфікованих співробітників;

^ усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників; зниження плинності кадрів [147, с. 48-49].

Основними заходами щодо розвитку персоналу є:

о робота з резервом;

- о упровадження автоматизованої системи управління "Розвиток персоналу";
- о оцінка результативності праці;
- о підбір і розстановка персоналу;
- о навчання персоналу;
- о ротація персоналу;
- о виявлення здібностей [147, с. 49].

При цьому розвиток збутового персоналу повинен здійснюватись у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному.

Професійний розвиток відбувається у процесі набуття вмінь та навичок (навички спілкування і робота за допомогою засобів зв'язку, виконання різнотипових завдань, обслуговування клієнтів), а також у процесі безпосереднього навчання (навчання у ВНЗ, тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції).

Соціальний розвиток відбувається в результаті ефективного професійного розвитку і виявляється насамперед у просуванні по службі (кар'єрне зростання). Кар'єрний шлях працівників може бути традиційним, сітковим, шляхом додаткових навичок, подвійним, шляхом додавання цінності кар'єрі, пониження у посаді. Будь-який з перелічених кар'єрних шляхів є основою соціального розвитку працівника.

Особистісний розвиток відбувається в процесі формування системи цінностей людини, набуття навичок запобігання і вирішення конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного й естетичного розвитку людини.

Змістовий модуль 8. Стимулювання збуту: сутність і види

Лекційна тема 11. Типи мотивації персоналу, фактори впливу на мотивацію

- 11.1. Сутність поняття стимулювання збуту.
- 11.2. Стимулювання збуту стосовно покупців.
- 11.3. Стимулювання збуту стосовно посередників.
- 11.4. Стимулювання збуту стосовно продавців.

11.1. Сутність поняття стимулювання збуту.

Стимулювання збуту - це набір різних методів стимулюючого впливу на покупців, посередників, продавців.

11.2. Стимулювання збуту стосовно покупців.

СТИЗ стосовно покупців, що вже знайомі зі споживчими властивостями товарів, полягає в пропозиції комерційної вигоди тим, хто купує товар на обговорених умовах. Це здійснюється за допомогою таких засобів:

1. Знижки за обсяг партій товарів, що купуються; регулярність купівель певної кількості виробів; "бонусні" знижки - за оборот постійним покупцям; спеціальні знижки привілейованим покупцям; знижки за покупку поза сезоном.
2. Кредит покупцям у різних формах (розстрочення, відсутність першого внеску, подарунок на суму грошей).
3. Безкоштовне поширення зразків товарів у розрахунок на велику купівлю товару.
4. Безкоштовна передача товарів у тимчасове користування "на пробу".
5. Приймання старого виробу як першого внеску за новий товар.
6. Презентація (показ, представлення) нових товарів для потенційних споживачів.
7. Прес-конференції при введенні на ринок нових товарів.

8. Експерсії на підприємства-виготовлювачі товарів.
9. Різке зниження цін на товари, які традиційно випускаються, у зв'язку з переходом до виробництва нових товарів і оповіщення про це по радіо, телебаченню, у пресі.
10. Лотереї - достатньо розповсюджений і відносно економічний засіб СТИЗ. Бажання отримати приз, відчуття реального шансу на виграш, а також легкість участі стимулюють споживачів взяти участь в такому заході.
11. Конкурси, серед яких найбільш розповсюдженими є конкурс талантів, телефонні конкурси.
12. Премії, сувеніри.
13. Ігри - "збери і виграй", "збери першим і виграй", ігри для вивчення цільової аудиторії.
14. Купони - офіційні сертифікати, що пропонують знижку при купівлі певного товару.
15. Благодійні акції, спрямовані на підтримку слабозахищених груп населення.
16. Призи.

11.3. Стимулювання збуту стосовно посередників.

СТИЗ стосовно посередників спонукує їх розширювати коло покупців товарів. Здійснюється СТИЗ посередників шляхом:

1. Постачання посередникам на пільгових умовах чи безкоштовно обладнання для перед- і післяпродажного обслуговування.
2. Надання знижок з продажної ціни.
3. Підвищення оплати у зв'язку зі збільшенням обсягу продажу більш високими темпами.
4. Безкоштовні товари, знижки, конкурси, субсидування реклами.

11.4. Стимулювання збуту стосовно продавців.

СТИЗ стосовно продавців-персоналу магазинів - спрямовано на досягнення ними високих показників збуту і здійснюється шляхом:

1. Грошової винагороди, премій.
2. Додаткових днів відпустки.
3. Коштовних подарунків.
4. Розважальних поїздок за кошт підприємства.
5. Моральних форм впливу, про що оповіщаються співробітники, члени родин продавців.
6. Конкурсів продавців.
7. Торговельних виставок.
8. Конференцій.
9. Спеціальної реклами.
10. Бонусів.
11. Надання кредиту на купівлю товарів підприємства.
12. Знижок на товари підприємства.
13. Гнучкого графіка роботи.

Змістовий модуль 9. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види

Лекційна тема 12. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види

- 12.1. Поняття і мета маркетингового контролю збуту.
- 12.2. Об'єкти маркетингового контролю.

12.3. Рівні маркетингового контролю.

12.4. Модель маркетингового контролю.

12.1. Поняття і мета маркетингового контролю збуту.

Контроль завершує процес управління збутовою політикою підприємства і спрямований на підвищення ефективності збутової діяльності, зміцнення взаємовідносин з покупцями, підвищення результативності роботи збутового персоналу.

Контроль у маркетингу - форма цілеспрямованого впливу на поступовий розвиток компанії для вироблення коригувальних рекомендацій щодо використання нових рішень, що відповідають вимогам ринку [138, с. 213].

Маркетинговий контроль збуту - це регулярна перевірка відповідності цілей, стратегічних настанов, програм підприємства та інших рішень у сфері збуту маркетинговим та ринковим можливостям, що є в наявності або прогнозуються.

Метою маркетингового контролю збуту є оцінка того, як підприємство використовує наявні можливості у сфері збуту, наскільки ефективно здійснюється виявлення проблем та нових можливостей, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління збутовою політикою.

Контроль дозволяє визначити критичні точки збутової політики підприємства з урахуванням впливу маркетингового середовища.

12.2. Об'єкти маркетингового контролю.

Об'єктами маркетингового контролю управління збутовою політикою підприємства є обсяг збуту, розміри витрат на збут, цільовий ринок підприємства, співвідношення планових і фактичних показників збутової діяльності.

12.3. Рівні маркетингового контролю.

У системі управління збутовою політикою підприємства виділяють чотири рівні маркетингового контролю:

1. Глобальний рівень, що враховує взаємодії суб'єктів ринкової діяльності під впливом макросередовища (політико-правових, економічних, соціально-демографічних, культурних, техніко-технологічних, екологічних факторів).

2. Стратегічний рівень, що дозволяє визначити результативність реалізації обраних маркетингових стратегій управління збутом з урахуванням збутового потенціалу підприємства, факторів маркетингового середовища, а також своєчасно коригувати відповідні стратегії.

3. Тактичний рівень, що передбачає аналіз поточних результатів виконання стратегій, визначення сильних та слабких сторін у збутовій політиці підприємства.

4. Оперативний рівень має регулярний (систематичний) характер виконання запланованих заходів щодо управління збутовою політикою підприємства [138, с. 214].

12.4. Модель маркетингового контролю.

Для того щоб система маркетингового контролю була ефективною, вона має задовольняти певні вимоги. Найбільш суттєвими вимогами до інформації, що надходить із системи контролю, на думку О. С. Ви-ханського, є:

- ♦ інформація повинна надходити своєчасно, щоб можна було прийняти необхідні рішення щодо коригування стратегій;

- ♦ інформація повинна містити правильні дані, що адекватно відображають стан контрольованих процесів;

♦ на інформації повинно бути зазначено точний час її отримання і точний час, якого вона стосується [38, с. 133].

На рис. 12.1 подано модель маркетингового контролю збуту в торговельних підприємствах, яка складається з чотирьох основних елементів:

- ♦ аудит системи управління збутовою політикою;
- ♦ діагностика процесу управління збутовою політикою;
- ♦ оцінка ефективності управління збутовою політикою;
- ♦ коригувальні дії.

Розглянемо складові маркетингового контролю збуту. Аудит системи управління збутовою політикою являє собою всебічне дослідження макросередовища, факторів безпосереднього оточення та оцінку ефективності управління збутовою політикою, яку ми виділили як окремий елемент маркетингового контролю збуту.



Рис. 12.1. Модель маркетингового контролю збуту

Діагностика процесу управління збутовою політикою - це сукупність досліджень для визначення стратегічних цілей у сфері збуту, способів їх досягнення, виявлення проблем та варіантів їх вирішення. Діагностика повинна здійснюватись на всіх етапах реалізації функцій управління збутовою політикою.

Оцінку ефективності управління збутовою політикою доцільно здійснювати за двома напрямками: оцінка зовнішньої ефективності (стратегічний аналіз позиції підприємства на ринку, аналіз залучення й утримання покупців, аналіз прихильності покупців) і внутрішньої ефективності (аналіз ступеня досягнення цілей у сфері збуту, оцінка ефективності маркетингових стратегій управління збутом, оцінка економічної ефективності управління збутовою політикою).

При контролі збуту фіксуються планові показники обсягу продажу (в натуральному або грошовому виразі), які порівнюються з фактичними показниками збуту.

Контроль обсягу збуту в цілому на підприємстві доповнюється аналізом мікропродажу, тобто окремо аналізується збут за сегментами споживачів, територіями, каналами збуту, продуктами - тими маркетинговими об'єктами, які не забезпечили досягнення запланованих результатів.

Як зазначає С. С. Гаркавенко, у межах контролю збуту аналізується відхилення планових і фактичних показників збуту, а також роль у зменшенні обсягів збуту, яку відіграли окремі фактори, зокрема кількість проданих товарів і ціна [42, с. 472]:

Підприємства, що реалізують товари в різних сегментах ринку, на різних ринках або в різних регіонах, повинні здійснювати аналіз збуту в розрізі цих напрямків, що дозволить отримати інформацію про розбіжності у структурі збуту за сегментами (ринками, регіонами), а також визначити пріоритетні сегменти (ринки, регіони).

Аналіз відхилень має здійснювати компетентна група фахівців, до складу якої входять начальник відділу маркетингу, менеджери зі збуту, продукт-менеджери.

Причинами відхилень за обсягом збуту в окремих сегментах ринку (ринках, регіонах) можуть бути:

- відмінності у купівельній спроможності покупців різних сегментів;
- ^ різниця у місткості сегментів ринку;
- ^різна структура споживачів у сегментах ринку;
- ^ надання різних умов збуту для окремих сегментів ринку;
- ^ недостатній рівень кваліфікації продавців;
- ^ недостатній ринковий потенціал;
- ^ недостатнє інформаційне забезпечення;
- ^ значна дебіторська заборгованість;
- ^ недостатній рівень сервісу;
- ^ неефективна рекламна діяльність; висока інтенсивність конкуренції;
- ^ регіональні особливості, що обумовлюють стан та динаміку маркетингового середовища;
- ^ недостатня мотивованість збутового персоналу тощо.

Крім обсягу збуту необхідно аналізувати структуру та динаміку витрат на збут за різними сегментами ринку (ринками, регіонами). Серед можливих причин відхилень за витратами на збут можуть бути такі:

- о недостатній рівень організації збуту;
- о недостатньо ефективні канали розподілу;
- о неефективна обробка замовлень;
- о значні витрати на оплату праці збутового персоналу, на відрядження, телефонні витрати, транспортні витрати, витрати на пальне, витрати на рекламу і СТИЗ;
- о висока плинність збутового персоналу;
- о висока орендна плата тощо.

Змістовий модуль 10. Аудит маркетингової збутової політики підприємства

Лекційна тема 13. Аудит маркетингової збутової політики підприємства

13.1. Поняття аудиту маркетингової збутової політики підприємства. Вимоги до аудиту.

13.2. Складові аудиту маркетингової збутової політики підприємства.

13.3. Алгоритм проведення аудиту маркетингової збутової політики підприємства.

13.1. Поняття аудиту маркетингової збутової політики підприємства. Вимоги до аудиту.

Маркетинговий аудит є невід'ємною складовою маркетингового контролю в системі

управління збутовою політикою підприємства. Ф. Котлер визначає маркетинговий аудит як "всебічне, систематичне, незалежне періодичне дослідження компанією (або її підрозділами) маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності з точки зору виявлення проблем і схованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо покращення маркетингу" [70, с. 867]. А. В. Войчак вважає, що "маркетинговий аудит - цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього використання комплексу маркетингу і розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми" [40, с. 94].

Аудит системи управління збутовою політикою підприємства - це всебічне, систематичне дослідження маркетингового середовища, цілей у сфері збуту, маркетингових стратегій управління збутом і збутовою діяльністю з метою виявлення слабких місць і розробки коригувальних дій щодо їх нівелювання.

На думку Я. Дадьо, маркетинговий аудит повинен бути:

- о комплексним - він повинен досліджувати всі головні аспекти маркетингової активності підприємства, до того ж не тільки проблематичні;

- о систематичним - він повинен досліджувати макро- і мікросередовище підприємства, маркетингові цілі і стратегії, маркетингові системи і діяльність, а також мати певний порядок і систему;

- о незалежним - реалізація маркетингового аудиту повинна бути в компетенції незалежних, насамперед зовнішніх експертів, тому що саме це забезпечує вищу ступінь об'єктивності;

- о регулярним - менеджери повинні використовувати аудит не тільки в проблемних ситуаціях, а регулярно [47, с. 48].

Можна виділити чотири складові аудиту системи управління збутовою політикою підприємства:

- 1) аналіз факторів макросередовища;
- 2) аналіз факторів безпосереднього оточення;
- 3) аналіз факторів внутрішнього середовища;
- 4) оцінка збутових ризиків.

Аналізуючи макросередовище, необхідно проаналізувати стан та динаміку політико-правових, економічних, соціально-демографічних, культурних, техніко-технологічних та екологічних факторів.

Дослідження факторів безпосереднього оточення в системі управління збутовою політикою передбачає аналіз конкурентів, покупців, постачальників, посередників і контактних аудиторій. При оцінці конкурентів необхідно детально проаналізувати насамперед вплив конкурентних сил на підприємство. Наступним етапом має бути аналіз збутової політики конкуруючих підприємств та конкурентоспроможності систем управління збутовою політикою. На основі проведеного дослідження необхідно виявити конкурентні переваги у сфері збуту. При оцінці покупців необхідно здійснити сегментацію ринку та обґрунтувати вибір цільового ринку, що надалі стане основою розробки маркетингових стратегій управління збутом. Оцінка постачальників передбачає аналіз доцільності договірної політики підприємства. Дослідження посередників і контактних аудиторій повинно бути спрямовано на поліпшення взаємовідносин з ними.

Аналіз факторів внутрішнього середовища в системі управління збутовою політикою передбачає вивчення збутової політики підприємства, оцінку рівня використання збутового потенціалу та ефективності управління збутовою політикою. Збутовий потенціал слід проаналізувати в розрізі трьох основних систем: системи ресурсного забезпечення збутової діяльності, системи управління збутовою діяльністю та системи підтримки збутової діяльності; кожна з них включає відповідні три підсистеми.

Оцінка збутових ризиків є узагальненням результатів аудиту системи управління збутовою політикою і передбачає виявлення зовнішніх та внутрішніх збутових ризиків та їх аналіз.

У межах аудиту системи управління збутовою політикою необхідно здійснити

аналіз за такими напрямками:

- о оцінка збутового потенціалу підприємства;
- о аналіз товарного портфеля підприємства;
- о оцінка ризиків у сфері збуту.

Важливе значення у конкурентній боротьбі має збутовий потенціал підприємства, характеристика складових якого наведена в розд. 3. Оцінку рівня використання збутового потенціалу підприємства доцільно здійснювати за шкалою, запропонованою Л. В. Балабановою та А. В. Балабаниць (табл. 7.2).

Протягом життєвого циклу підприємства змінюється рівень використання його збутового потенціалу. Так, на початкових стадіях рівень використання збутового потенціалу зростає (стадії народження і зростання), а на пізніх стадіях - знижується (стадії зрілості і старіння).

При цьому серед підсистем системи ресурсного забезпечення на всіх стадіях життєвого циклу підприємства найкращим чином використовується підсистема товарного забезпечення. Найгіршим чином на стадіях народження і зростання використовується підсистема кадрового забезпечення; на стадіях зрілості і старіння - підсистема інформаційного забезпечення.

У системі управління збутовою діяльністю найкращим чином на стадіях народження, зростання і старіння використовується підсистема організації збутової діяльності, а на стадії зрілості - підсистема програмування збутової діяльності. Найгіршим чином на всіх стадіях життєвого циклу підприємства використовується підсистема маркетингового аудиту збутової діяльності.

Серед підсистем системи підтримки збутової діяльності на стадіях народження і зростання найкращим чином використовується підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу, а на стадіях зрілості і старіння - підсистема сервісної підтримки збутової діяльності. Найгірше на стадіях народження, зрілості і старіння використовується підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу, а на стадії зростання - підсистема сервісної підтримки збутової діяльності.

Аналіз товарного портфеля підприємства доцільно здійснювати за допомогою матриці Мак-Кінзі.

Оцінка привабливості СЗГ та конкурентоспроможності підприємств у конкретній СЗГ здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів, на основі чого необхідно побудувати поле матриці Мак-Кінзі для підприємства (рис. 13.1).

Дослідження показали, що незалежно від стадії життєвого циклу підприємства більшість товарів і товарних груп підприємств перебувають у полях зростання і вибіркового зростання, що свідчить про достатню привабливість товарних портфелів підприємств.

		Конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість СЗГ	Висока	Зона зростання	Зона зростання	Зона вибіркового зростання
	Середня	Зона зростання	Зона вибіркового зростання	Зона збору врожаю
	Низька	Зона вибіркового зростання	Зона збору врожаю	Зона збору врожаю

Рис. 13.1. Матриця Мак-Кінзі

13.2. Складові аудиту маркетингової збутової політики підприємства.

Аудит системи управління збутовою політикою спрямований на визначення ступеня використання наявних маркетингових можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері збуту, а також на ідентифікацію різного роду ризиків та їх оцінку у сфері управління збутом з метою їх нівелювання або зменшення [13, с. 112].

Як зазначає В. П. Федько, ризик на ринку обумовлений невизначеністю досягнення результатів унаслідок безлічі не завжди передбачених дій та контрдій, комплексного впливу сукупності факторів. Це означає, що ризик - категорія ймовірнісна. Значною мірою невизначеність обумовлена браком, неповнотою або неточністю інформації про ситуацію або перспективи розвитку ринку, непередбаченими діями конкурентів, неправильною оцінкою власних можливостей тощо [156, с. 242].

Маркетинг дозволяє управляти ризиками, за допомогою цілеспрямованих дій знижувати їх до допустимого рівня. Але ризик може бути пов'язаний з невмілими діями підприємця, з його невмінням правильно оцінити і прогнозувати ситуацію. До об'єктивних факторів ризику (що не залежать від фірми) відносять інфляцію, конкуренцію, економічну і політичну ситуацію. До суб'єктивних факторів ризику (що залежать від діяльності фірми) належать виробничий, економічний і фінансовий потенціал фірми, кваліфікація маркетингової служби тощо [156, с. 243].

Розрізняють статичний і динамічний ризики. Якщо статичний ризик пов'язаний лише з небезпекою зазнати збитків, то динамічний ризик несе в собі не лише загрозу, але й неочікуваний успіх [156, с. 243].

Аналіз збутових ризиків доцільно проводити за такими параметрами, як імовірність ризику (І) та його небезпека (Н) за шкалою від 0 до 1 балу. Зважена оцінка цих показників характеризує важливість ризику для підприємств (В). Завершується аналіз збутових ризиків побудовою відповідного профілю.

Дослідження показали, що збутові ризики мають різний ступінь важливості для підприємств, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

У зоні критичного ризику для всіх підприємств є такі фактори, як постійні зміни в законодавстві України, нестабільність політичної ситуації.

Для підприємств, які перебувають на стадії народження, найбільшої уваги потребують фактори, які є в зоні критичного ризику: високий рівень інтенсивності конкуренції, низькі бар'єри входу нових конкурентів на ринок, висока загроза проникнення на ринок нових конкурентів, високий ступінь впливу конкурентних сил, низький рівень прихильності покупців до певного підприємства, широкий вибір продавців аналогічного товару, недостатній рівень інформованості покупців, відсутність практики маркетингових досліджень, низький рівень комунікаційних зв'язків між підрозділами.

Для підприємств, які перебувають на стадії зрілості, факторами критичного ризику є: високий рівень інтенсивності конкуренції, низькі бар'єри входу нових конкурентів на ринок, широкий вибір продавців аналогічного товару.

Підприємствам, які перебувають на стадії старіння, найбільшу увагу слід приділяти таким факторам критичного ризику, як високий рівень інтенсивності конкуренції, низькі бар'єри входу нових конкурентів на ринок, висока загроза проникнення на ринок нових конкурентів, високий ступінь впливу конкурентних сил, низький рівень прихильності покупців до певного підприємства, широкий вибір продавців аналогічного товару, відсутність практики маркетингових досліджень, відсутність прогресивних інформаційних технологій, низька ефективність використання торгової площі.

Отже, можна зробити висновок, що протягом життєвого циклу підприємства змінюється рівень ризику у сфері збуту. Так, максимальний рівень ризику мають підприємства, які перебувають на стадії народження, оскільки вони тільки ввійшли на ринок і намагаються закріпитися на ньому, і на стадії старіння, коли підприємство вже втрачає свої ринкові позиції. Мінімальний рівень ризику характерний для підприємств, які

перебувають на стадії зростання, оскільки саме в цей період свого життєвого циклу підприємство активно розвивається і зміцнює свої ринкові позиції.

Однак на будь-якій стадії життєвого циклу результативність управління збутовою політикою залежить від правильності маркетингової політики і насамперед від уміння своєчасно виявити можливі ризики і нівелювати їх.

Завдання щодо управління ризиками зводяться до такого:

- ^ провести глибоке дослідження ринку, оцінити ймовірність ризиків; знайти зону (сегмент ринку або ринкову нішу) з меншим рівнем ризику (за рахунок відсутності або слабкої конкуренції);
- ^ випустити і продавати товар, що користується підвищеним попитом (іноді унікальний за своїми властивостями);
- ^ використовувати авторитетних дистриб'юторів;
- ^ застосовувати прогресивні методи продажу і торговельного обслуговування;
- ^ забезпечити високий фінансово-кредитний потенціал;
- ^ застрахувати ризики [156, с. 245].

13.3. Алгоритм проведення аудиту маркетингової збутової політики підприємства.

Контроль і аудит - це процес визначення, оцінки та інформування про співвідношення фактичних показників (результатів реалізації планових рішень) і їх планових значень. Основними складовими контролю є:

- констатація дійсних (фактичних) значень параметрів;
- порівняння дійсних значень із плановими;
- визначення величини та причин відхилень (аналіз відхилень);
- визначення заходів для виправлення відхилень;
- формування висновків та звіту.

Процес контролю включає визначення його концепції, мети (правильності, регулярності, ефективності чи раціональності дій), об'єктів (методи, результати, показники, потенціали тощо), контрольованих норм, контролерів (внутрішніх чи зовнішніх), методів, обсягів (повний чи вибірковий), точок контролю, вагомості рішень, прийнятності допусків та похибок, ідентифікації причин відхилень, способів їх оцінки, формулювання пропозицій тощо.

Контроль маркетингової діяльності підприємства - це дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв'язків і результатів з метою з'ясування міри ефективності діяльності підприємства для досягнення маркетингових цілей. Він має сприяти такому:

- досягненню успіху і підвищенню продуктивності (контроль якості продукції, процесів реклами, розподілу, збуту тощо);
- дотриманню умовних обмежень (контроль річного балансу, бюджетів на рекламу, розподіл тощо).

Контроль маркетингової діяльності підприємства поширюється на виконання річних планів збуту, прибутковості та ефективності маркетингових заходів.

Змістовий модуль 11. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства

Лекційна тема 14. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства

- 14.1. Діагностика планування маркетингової збутової політики підприємства.
- 14.2. Діагностика організації маркетингової збутової політики підприємства.
- 14.3. Діагностика контролю маркетингової збутової політики підприємства.

14.1. Діагностика планування маркетингової збутової політики підприємства.

Процес управління збутовою політикою повинен відбуватися безперервно і мати циклічний характер, оскільки тільки за таких умов можна своєчасно виявити проблеми й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Процес управління збутовою політикою складається з трьох основних етапів: маркетингового планування збуту, організації збутової діяльності та маркетингового контролю збуту.

На етапі маркетингового планування збуту виникає необхідність діагностування проблем, пов'язаних з управлінням збутом, що мають місце у підприємстві, аналізу нестабільності зовнішнього середовища, аналізу життєвого циклу бізнесу, вибору стратегічного напрямку і розробки системи стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту.

14.2. Діагностика організації маркетингової збутової політики підприємства.

У процесі організації збутової діяльності необхідно проводити структурну діагностику, яка передбачає аналіз якості процедури збуту, оцінку заходів мерчандайзингу і додаткових послуг.

У процесі маркетингового контролю збуту здійснюється аудит системи управління збутовою політикою, діагностика процесу управління збутовою політикою, оцінка ефективності управління збутовою політикою та коригувальні дії. Розглянемо кожний із цих етапів.

Маркетингове планування збуту є найбільш важливим етапом управління збутовою політикою, оскільки від ефективності планування залежить подальша результативність усієї системи управління підприємством. Діагностика процесу маркетингового планування збуту передбачає здійснення послідовності таких дій:

- ^ оцінка нестабільності макросередовища підприємства; оцінка нестабільності середовища безпосереднього оточення; визначення стадії життєвого циклу підприємства;
- ^ аналіз життєвого циклу бізнесу;
- ^ аналіз цільового ринку; вибір стратегічного напрямку;
- ^ розробка системи цілей у сфері збуту;
- ^ розробка системи маркетингових стратегій управління збутом.

14.3. Діагностика контролю маркетингової збутової політики підприємства.

Сукупність дій зовнішніх факторів формує певний рівень нестабільності зовнішнього середовища. Як наслідок цього, доцільність застосування на підприємстві певної системи управління.

Оцінку ступеня нестабільності зовнішнього середовища доцільно проводити у розрізі факторів макросередовища і факторів безпосереднього оточення за допомогою шкали Ансоффа (табл. 9.1). Для цього необхідно відібрати фактори макросередовища і фактори безпосереднього оточення, що найближчим часом будуть найбільш нестабільними.

Після оцінки нестабільності зовнішнього середовища доцільно визначити стадію життєвого циклу підприємства, яка є основою для формування маркетингової політики підприємства, обумовлює вибір його поведінки на ринку, інструментів управління, а отже, є одним з основних факторів формування збутової політики підприємства [74, с. 120-139].

Для визначення стадії життєвого циклу підприємства доцільно використовувати відповідну шкалу (табл. 9.2).

Після визначення стадії життєвого циклу підприємства треба проаналізувати відносне становище підприємства на ринку. Аналіз відносної позиції досліджуваних підприємств на ринку доцільно проводити за такими параметрами, як ринкова частка, обсяг продажу, рівень рентабельності, якість товарів, широта і глибина асортименту,

рівень обслуговування, ступінь прихильності покупців та імідж підприємства з використанням методу експертних оцінок за 5-бальною шкалою: 1 бал - низький рівень; 2 бали - незначний; 3 бали - середній; 4 бали - достатній; 5 балів - високий.

Змістовий модуль 12. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства

Лекційна тема 15. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства

15.1. Модель оцінки ефективності маркетингової збутової політики підприємства.

15.2. Аналіз зовнішньої ефективності маркетингової збутової політики підприємства.

15.3. Оцінка ефективності клієнтурної політики підприємства.

15.4. Матриця внутрішньої ефективності маркетингової збутової політики.

15.1. Модель оцінки ефективності маркетингової збутової політики підприємства.

У сучасних умовах господарювання, коли необхідним є використання маркетингового підходу до управління всіма сферами управління підприємства, у тому числі збутом, доцільно систематично проводити оцінку ефективності управління збутовою політикою, що дозволить своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх нівелювання.

Забезпечення ефективності управління збутовою політикою є однією з особливо важливих цілей у системі маркетингового управління.

З огляду на те, що збут - невід'ємний і один з найголовніших елементів комплексу маркетингу, можна вважати, що ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки в цілому залежить насамперед від ефективності управління збутовою політикою.

Вирізняють внутрішню та зовнішню ефективність (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Модель оцінки ефективності управління збутовою політикою

15.2. Аналіз зовнішньої ефективності маркетингової збутової політики підприємства.

Оцінка зовнішньої ефективності управління збутовою політикою підприємства - це

визначення його стратегічної позиції та сприйняття цільовим ринком.

Оцінку зовнішньої ефективності управління збутовою політикою доцільно здійснювати шляхом стратегічного аналізу позиції підприємства на ринку, оцінки ефективності функціонування підприємства на цільовому ринку і аналізу прихильності покупців.

Стратегічний аналіз доцільно проводити за допомогою матриці спрямованої політики, яка дозволяє проаналізувати тенденції розвитку поточної ситуації у галузі та передбачити перспективи.

Двофакторна матриця будується на основі експертних оцінок показників конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі за п'ятибальною шкалою оцінок: 1 бал - дуже низький рівень; 2 бали - низький; 3 бали - середній; 4 бали - високий; 5 балів - дуже високий.

На основі одержаних оцінок можна побудувати матрицю спрямованої політики для досліджуваних підприємств.

Підприємства, які перебувають на стадії народження, діють у галузі середньої привабливості, але посідають різні позиції. Більшість підприємств, які перебувають на стадії зростання, є лідерами у галузі, оскільки вони діють у галузі високої привабливості і мають високу конкурентоспроможність бізнесу. Усі підприємства, які перебувають на стадії старіння, займають позицію "обережне продовження бізнесу".

Отже, можна зробити висновок, що найліпші позиції мають підприємства, які на стадії зростання, що свідчить про ефективність їх управління збутовою політикою.

15.3. Оцінка ефективності клієнтурної політики підприємства.

Наступним етапом оцінки зовнішньої ефективності управління збутовою політикою є оцінка ефективності функціонування підприємства на цільовому ринку, у ході якої необхідно оцінити рівень залучення й утримання покупців.

У процесі оцінки залучення покупців аналіз доцільно проводити за такими показниками, як інформування покупців, реклама, заходи стимулювання збуту, рівень цін, асортимент товарів, імідж підприємства.

Рівень утримання покупців доцільно аналізувати за такими показниками: рівень обслуговування, програма підвищення лояльності покупців, якість товарів, місце розташування підприємства, час, необхідний для здійснення купівлі, додаткові послуги.

При цьому слід використовувати трибальну шкалу оцінок: 1 бал - низька оцінка; 2 бали - середня; 3 бали - висока.

З метою оцінки ефективності клієнтурної політики підприємства пропонуємо відповідну модель.

Узагальнювати результати аналізу доцільно за допомогою "клієнтурної" матриці, яка будується за параметрами "залучення покупців / утримання покупців" (рис. 15.2) [30, с. 264].

Для підприємств, які перебувають на стадії народження, характерним є повний провал, коли старі покупці йдуть, а нові не приходять, або успіх, коли обсяг продажу і прибуток зростають з максимальною швидкістю. Для підприємств, які перебувають на стадії зростання, характерним є успіх або частковий провал, коли старі покупці йдуть, але на їх місце приходять нові.

Підприємства, які перебувають на стадії зрілості, мають позицію повного провалу, часткового успіху, коли обсяги продажу зростають невеликими темпами через невелику кількість покупців, або успіху. Підприємства, які перебувають на стадії старіння, мають позиції повного провалу і часткового успіху.

		Утримання покупців	
		низьке	високе
Залучення покупців	високе	Частковий провал	Успіх
	низьке	Повний провал	Частковий успіх

Рис. 15.2. "Клієнтурна" матриця [30, с. 264]

Дослідження показали, що висока ефективність клієнтурної політики є характерною лише для підприємств, які перебувають на стадії зростання. Для підприємств, які перебувають на стадіях народження або зрілості, характерна недостатня ефективність клієнтурної політики, а для підприємств, які перебувають на стадії старіння, - низька.

Отже, протягом життєвого циклу підприємства зростає рівень утримання покупців і знижується рівень залучення покупців. Однак, внаслідок неефективного управління збутовою політикою, на пізніх стадіях життєвого циклу підприємства відбувається зниження рівня утримання покупців.

Також для оцінки зовнішньої ефективності управління збутовою політикою необхідним є здійснення аналізу прихильності покупців (рис. 15.3). З метою підвищення рівня прихильності покупців необхідно підвищити рівень задоволеності покупців. Для цього доцільно проаналізувати додаткові фактори маркетингу "711": дослідження, швидкість, ресурси, роздрібна торгівля, надійність, винагорода і взаємовідносини [25, с. 70].

Аналіз цих факторів доцільно здійснювати за семантичним диференціалом. Результати дослідження показали, що на стадії народження підприємства по-різному використовують дані фактори залежно від стратегічного напрямку розвитку. На стадії зростання підприємства використовують фактори "7К" якнайліпше, а на більш пізніх стадіях життєвого циклу підприємства відбувається зниження ефективності використання додаткових елементів маркетингу, що призводить до зниження прихильності покупців до підприємства.

		Проникнення підприємства на ринок	
		низьке	високе
Прихильність покупців підприємства	висока	Потенційний лідер-переслідувач	Лідер
	низька	Новачок	Ведений

Рис. 15.3. Матриця "аналізу прихильності" [161, с. 144]

15.4. Матриця внутрішньої ефективності маркетингової збутової політики.

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою - це визначення відповідності результатів управління збутовою політикою встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутовою політикою. Оцінку внутрішньої ефективності управління збутовою політикою доцільно здійснювати шляхом аналізу ступеня досягнення цілей у сфері збуту і оцінки ефективності маркетингових стратегій управління збутом [15, с.112].

Стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство, безпосередньо обумовлює його цілі у сфері збуту. Так, на стадії народження підприємства основна увага приділяється вибору цільового ринку і збільшенню обсягів продажу. На стадії зростання підприємства у центрі уваги є збільшення ринкової частки, розширення цільових

сегментів. На стадії зрілості підприємство намагається зберегти існуючі позиції і вийти на нові ринки збуту. На стадії старіння підприємству доцільно залучати нових споживачів, диверсифікувати діяльність і шукати внутрішні резерви підвищення ефективності збутової діяльності [13, с. 34-35].

Аналіз ступеня досягнення цілей у сфері збуту досліджуваних підприємств доцільно проводити за допомогою методу експертних оцінок за трибальною шкалою: 1 бал - мета не досягнута, 2 бали - мета досягнута частково, 3 бали - мета досягнута повністю.

Для підприємств, які перебувають на стадії народження, як цілі у сфері збуту слід розглядати такі [84, с. 35]: вибір цільового ринку, збільшення обсягів продажу з урахуванням вимог ринку, активізація збутової діяльності, вибір ефективних каналів розподілу, вибір ефективних методів продажу, формування іміджу підприємства.

Для підприємств, які перебувають на стадії зростання, доцільно оцінювати такі цілі у сфері збуту [84, с. 35]: розширення сегмента споживчого ринку, на якому діє підприємство, оптимізація каналів розподілу, збільшення ринкової частки, зміцнення ринкової позиції, підвищення конкурентоспроможності збутового потенціалу, установлення довгострокових взаємовідносин з покупцями.

Для підприємств, які перебувають на стадії зрілості, доцільно оцінити ступінь досягнення таких цілей у сфері збуту [84, с. 35-36]: збереження ринкових позицій підприємства, підвищення рівня торговельного обслуговування покупців, зниження рівня збутових ризиків, прискорення товарообігу, вихід на нові ринки збуту, активізація маркетингових зусиль щодо підтримки необхідних обсягів збуту.

Для підприємств, які перебувають на стадії старіння, доцільно проводити оцінку ступеня досягнення таких цілей у сфері збуту [84, с.36]: диверсифікація діяльності, пошук резервів зміцнення ринкової позиції підприємства, удосконалення взаємовідносин з покупцями, активізація маркетингових зусиль щодо збільшення обсягів продажу, залучення нових покупців, перегляд маркетингової збутової політики підприємства.

Аналіз результатів оцінки ступеня досягнення цілей у сфері збуту слід здійснювати за допомогою такої шкали: 1,00-1,66 бала - низький ступінь; 1,67-2,33 бали - середній ступінь; 2,34-3,00 бали - високий ступінь. На ранніх стадіях життєвого циклу підприємства (народження і зростання) відбувається підвищення ступеня досягнення стратегічних маркетингових цілей у сфері збуту, а на пізніх стадіях (зрілість і старіння) спостерігається його зниження.

Другим параметром внутрішньої ефективності управління збутовою політикою є ефективність реалізації маркетингових стратегій управління збутом. Аналіз ефективності реалізації маркетингових стратегій управління збутом доцільно здійснювати за допомогою методу експертних оцінок за такою шкалою: 1,00-1,66 бали - низький рівень ефективності; 1,67-2,33 бала - середній рівень ефективності; 2,34-3,00 бали - високий рівень ефективності.

Ефективність реалізації маркетингових стратегій управління збутом слід оцінювати за такими параметрами: відповідність стратегії стану зовнішнього середовища, відповідність стратегічним цілям підприємства, відповідність збутовому потенціалу, рівень забезпечення досягнення збутових цілей, реалістичність стратегії, гнучкість стратегії, економічний ефект від реалізації стратегії, забезпечення конкурентних переваг у сфері збуту, ступінь забезпечення потреб покупців, задоволеність збутового персоналу.

Слід зазначити, що внутрішня ефективність управління збутовою політикою знижується протягом життєвого циклу підприємства, а отже, на стадіях зрілості і старіння відчувається необхідність перегляду діючих маркетингових стратегій управління збутом. Узагальнення результатів оцінки внутрішньої ефективності управління збутовою політикою доцільно здійснювати за допомогою відповідної матриці.

При цьому доцільно використовувати таку шкалу: 1-1,66 бали - низька ефективність діючих стратегій; 1,67-2,33 бала - середня ефективність стратегій збуту; 2,34-3 бали -

висока ефективність стратегій.

Рівень досягнення збутових цілей оцінюється у відсотках за такою шкалою: 0-40 % - низький рівень; 41-70 % - задовільний рівень; 71-100 % - високий рівень.

Важливою складовою оцінки внутрішньої ефективності управління збутовою політикою є оцінка його економічної ефективності.

Оцінку економічної ефективності управління збутовою політикою слід здійснювати за такими показниками: рентабельність збутової діяльності, товарооборот, товарооборот на 1 м2 торговельної площі, чистий прибуток на 1 м2 торговельної площі, рівень витрат на збут, витра-товіддача, рентабельність витрат на збут, інтегральний показник ефективності витрат на збут, продуктивність праці збутового персоналу, чистий прибуток на одного працівника, що займається збутом, інтегральний показник ефективності роботи збутового персоналу, товарооборот на 1 тис. грн фонду оплати праці збутового персоналу, чистий прибуток на 1 тис. грн фонду оплати праці збутового персоналу.

Проведені дослідження свідчать про те, що протягом життєвого циклу підприємства відбувається зниження економічної ефективності стратегічного маркетингового управління збутом, що є наслідком неоптимального розподілу ресурсів, зниження ефективності управління збутовим персоналом і послаблення позицій підприємства на ринку серед конкурентів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанов Л.В, Мітрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч.посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
2. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: НАВЧ.ПОСІБНИК / о.а.Біловодська. К.: Знання, 2011 495 с.
3. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу: навч.посібник, 2-ге вид., зі змінами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.
4. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2018, 468 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. К. : Знання Прес, 2012. 645 с.
2. Белявцева М.І.. Воройова В.Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2016. 407 с.
3. В'юн В.Г., Кішак І.Т., Шевчук С.П., Лагодієнко В.В. Організація і методика маркетингових досліджень (навчально-методичний посібник для самостійного вивчення). Миколаїв: Іліон. 2015. 312 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2013. 720 с.
5. Голда Н.М., Краузе О.І. Опорний конспект лекцій з курсу «Основи маркетингу». Тернопіль, 2018. 96 с.
6. Головацька, Л. В. Товарна політика в системі управління маркетингом. Наукові записки [Української академії друкарства], 2011, 4. С.111-117.
7. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт, 2020, 1: 61-68.
8. Горохова Т.В., Фоменко Ю.Р. Маркетингова товарна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства в посткризових умовах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2018, 18: 163-173.

9. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга : навч. посібник. К.: Університет «Україна», 2007. 345 с
10. Драбаніч А.В. Маркетинг: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ, 2014. 195 с.
11. Жарська І.О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові справи : навч. посібник. Одеса: Атлант BOI COIY, 2016. 284 с.
12. Забарна Є.М., Окландер Т.М. Маркетинг : підручник. Одеса: ОНПУ, 2012. 149 с.
13. Маркетинг. Підручник. / В.Руделіус, Н.Бабенко, М.Окландер, Л.Радкевич та ін.. 2-ге українське видання. – К.: НМЦ «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. – 648 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]: офіційний сайт / Кабінет Міністрів України. – К.: Кабінет Міністрів України, 2004 – Режим доступу: <http://www.ukrgold.net/links/21951/21962/>.
2. Верховна Рада України [Електронний ресурс]: офіційний сайт / Верховна Рада України. – К.: Верховна Рада України, 1994 – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Рахункової палати України [Електронний ресурс]: офіційний сайт / Рахункова палата України; ЗАТ «Софтлайн». – К.: ЗАТ «Софтлайн», 2001 – Режим доступу: <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/index>.
4. Інтернет портал «Деятельность системы ООН по достижению Целей развития тысячелетия» [Електронний ресурс] / Секция веб-услуг Департамента общественной информации ООН. – 2008 – Режим доступу: <http://www.un.org/russian/millenniumgoals/>.
5. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]: офіційний сайт – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/index>
6. Державна фінансова інспекція України [Електронний ресурс]: офіційний сайт – Режим доступу: www.dkrs.gov.ua

Бібліотеки України

1. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського
<http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Національна парламентська бібліотека України
<http://www.nplu.kiev.ua/>
3. Одеська національна наукова бібліотека ім. М. Горького
<http://www.odnb.odessa.ua/>
4. Електронна бібліотека ОНПУ
<http://library.opu.ua>

Законодавство України

1. <http://www.rada.kiev.ua/>
2. <http://www.nau.kiev.ua/>
3. <http://www.liga.kiev.ua/>
4. <http://www.ukrpravo.kiev.com>