

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ У СЕГМЕНТІ B2B**

**(за матеріалами ПП «Клемар Телеком», м. Київ)**

студента 2 курсу 2м групи  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
спеціалізації «Маркетинг»

Ло Марії  
Володимировни

Науковий керівник  
д. е. н., проф.

Лабурцева  
Олена Іванівна

Гарант освітньої програми  
д. е. н., проф.

Лабурцева  
Олена Іванівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Теоретичні засади управління збутом товарів підприємства в сегменті B2B .....	5
2. Аналіз управління збутом товарів ПП "Клемар-Телеком" .....	15
2.1 Характеристика маркетингового середовища підприємства.....	15
2.2. Аналіз товарно-збутової політики ПП "Клемар-Телеком" .....	21
3. Рекомендації щодо покращення управління збутом товарів ПП "Клемар-Телеком" .....	28
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення товарно-збутової політики підприємства .....	28
3.2. Прогнозування ефективності впровадження рекомендацій .....	36
Висновки .....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	43
ДОДАТКИ.....	45

## ВСТУП

Управління збутовою політикою є однією із найважливіших систем у маркетинговій політиці підприємства на рівні із товарною, ціновою та комунікаційною. Вона включає в себе питання вибору оптимального каналу збуту, методу збуту товару, що при ефективному використанні безсумнівно збільшує прибуток компанії.

Саме безперервний процес аналізу, планування, реалізації, мотивування та контролю оптимальної схеми передпродажу, продажу та післяпродажного сервісу із оптимальними витратами грошових, часових, транспортних ресурсів як для підприємства, так і для клієнтів є запорукою виконання поставлених планів продажу та зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі.

Вивченням проблем створення ефективної системи управління товарно-збутовою політикою займалися відомі зарубіжні вчені, зокрема Г. Ассель, І. Ансоф, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон, Й. Шумпетер та вітчизняні О. Драган, Р. Фатхутдінов, Г. Іващенко та ін. Управлінню товарно-збутовою політикою підприємства присвячені праці Л. Кириченко, С. Клименко, О. Драган, О. Янкового, Д. Овчаренко, В. Павлової, Г. П'ятницької та інших.

За сучасних умов управління товарно-збутовою політикою відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства. Для того, щоб тримати високі позиції на ринку, необхідно формувати оптимальні стратегії управління за допомогою систематичного аналізу маркетингового середовища підприємства, визначення сил та слабкостей, можливостей та загроз з метою удосконалення продукції, методів та форм продажу, пошуку нових постачальників та посередників, управління процесами внутрішнього середовища підприємства.

**Актуальність даної теми** визначає необхідність аналізу, виявлення ключових факторів впливу та запропонування шляхів підвищення ефективності товарно-збутової політики підприємства в умовах його функціонування і розвитку в ринковому сегменті B2B.



**Об'єктом дослідження** є управління товарно-збутовою політикою підприємства ПП «Клемар-Телеком» в сегменті B2B.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління товарно-збутовою політикою підприємства в сегменті B2B.

**Метою** даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління збутом та розробка на цій основі рекомендацій щодо підвищення ефективності товарно-збутової політики ПП «Клемар-Телеком».

Виходячи із поставленої мети, **основними завданнями** роботи є:

- дослідити теоретичні засади управління товарно-збутовою політикою в сегменті B2B;
- проаналізувати маркетингове середовище та існуючу товарно-збутову політику ПП «Клемар-Телеком»;
- розробити заходи щодо вдосконалення товарно-збутової політики ПП «Клемар-Телеком» та провести прогнозування ефективності впровадження рекомендацій.

**Інформаційною базою дослідження** є наукова література, нормативно-правова та законодавча база України, статут та фінансова звітність ПП «Клемар-Телеком», матеріали спеціалізованих дослідних фірм, дані про обсяги діяльності підприємства, матеріали власних досліджень автора, отримані за допомогою опитування експертів.

В роботі використані такі методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, групування, економіко-статистичного аналізу, експертної оцінки, оптимізації.

Випускна кваліфікаційна робота обсягом 73 сторінок складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 60 джерел, 3 додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВА В СЕГМЕНТІ B2B**

Збутова політика виступає однією із найважливіших систем у маркетинговій політиці підприємства на рівні із товарною, ціновою та комунікаційною. Вона включає в себе питання вибору оптимального каналу збуту, методу збуту товару, що при ефективному використанні безсумнівно збільшує прибуток компанії.

Розглянемо визначення управління збутом товарів. Термін «управління збутом» має кілька тлумачень. У широкому розумінні його можна вважати загальним керівництвом збутовою діяльністю фірми. Наприклад, обмеження рівня витрат на організацію збуту; визначення загальної політики щодо каналів розподілу і збуту (зокрема через оптовиків або безпосередньо роздрібною торгівцям), а також засоби й методи їх стимулювання – інтенсивність і характер реклами, цінову політику й т.п.; прийняття рішення щодо використання різних методів продажу – по телефону або персональний продаж. Усі ці стратегічні рішення можуть впливати на управління збутом в організації, його масштаби, характер і кінцеві результати [1].

У вузькому розумінні управління збутом розуміють як планування й реальне щоденне керівництво збутовою діяльністю фірми. Управління збутом як одне з численних функціональних завдань компанії має забезпечувати задоволення потреб споживачів певного товару в необхідному обсязі, у визначений час (термін), у визначеному місці з мінімальними витратами.

Головним змістом збутової політики є вибір оптимальної схеми доставки продукту від виробника до споживача, її фізичний розподіл, а також післяпродажне обслуговування [4].

Як результат вирішення зазначених завдань, інструментами впливу на споживача з боку фірми в рамках збутової політики є канали розподілу, їхня структура, сам процес вибору збутових каналів та фізична дистрибуція товарів до споживача [6].

У процесі діяльності підприємства проблема управління збутом розв'язується вже на стадії розробки політики фірми. Мова йде про вибір найефективнішої системи каналів методів збуту стосовно конкретно визначених ринків. Це означає, що виробництво продукції із самого початку орієнтується на конкретні форми та методи збуту та найбільш сприятливі умови. Тому розробка збутової політики має на меті визначення оптимальних напрямів і засобів, необхідних для забезпечення найвищої ефективності процесу реалізації товару [6].

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 й результативність збутової діяльності.

Правильна організація управління збутовою політикою і своєчасне запровадження збутових стратегій можуть забезпечити підприємству міцну позицію на ринку й активізувати його ринкову діяльність в умовах жорсткої конкуренції [4].

Отже, підсумовуючи все вищесказане, управління збутовою політикою – це аналіз, планування, реалізація, мотивування та контроль оптимальної схеми передпродажу, продажу та післяпродажного сервісу з метою повного виконання поставлених цілей щодо отримання бажаного доходу із оптимальними витратами грошових, часових, транспортних ресурсів як для підприємства, так і для клієнтів.

Метою збутової діяльності є реалізація довгострокових рішень щодо забезпечення потрібного обсягу продажу продукції підприємства з визначеною прибутковістю зарахунок задоволення потреб споживачів.

Для формування стратегічного плану управління збутовою політикою необхідно провести детальний аналіз комплексу маркетингу, який реалізовується на підприємстві. Далі розробляють планові показники та схему реалізації стратегічного плану. Контроль містить у собі аналіз і оцінку результатів



виконання планів і пов'язаної з цим діяльності, а також, у разі потреби, впровадження коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний план містить у собі кілька компонентів: місія, стратегічні імперативи, стратегічний аудит, SWOT-аналіз, аналіз бізнес-портфеля, цілей і стратегій [10].

На нашу думку, слід доповнити стратегічний план такими компонентами, як: визначення цільових сегментів, здебільшого максимум 2, щоб максимально зосередитися на задоволенні потреб груп споживачів; визначення ключових аватарів (представників) цільових сегментів, щоб на основі характеристик надалі визначати ключові методи та форми продажу, канали збуту та основні комунікаційні повідомлення.

Одним із факторів вибору стратегії управління збутовою політикою виступає вибір основної бізнес-моделі для бізнес-одиниць, наприклад:

### 1. Франчайзинг

Вид відносин між ринковими суб'єктами, коли одна сторона (франчайзер) передає другій стороні (франчайзі) за плату (роялті) право на певний вид бізнесу, використовуючи розроблену бізнес-модель його ведення [15].

### 2. Прямі продажі

Згідно з визначенням Американської асоціації прямих продажів, це продаж споживчих товарів або послуг, що здійснюється від людини до людини поза стаціонарними точками роздрібною торгівлі. Продукти та послуги поставляються замовникам незалежними продавцями; в залежності від компанії ці продавці можуть називатися дистриб'юторами, представниками, консультантами або інакше [7].

### 3. B2B

Вид інформаційної та економічної взаємодії, класифікований за типом взаємодіючих суб'єктів, в даному випадку – це юридичні особи. B2B – скорочення від англійських слів «Business-to-Business», в буквальному перекладі – бізнес для бізнесу. Це сектор ринку, який працює не на кінцевого, рядового споживача, а на такі ж компанії, тобто на інший бізнес. Прикладом B2B –

діяльності може послужити виробництво барних стійок або надання рекламних послуг: фізичним особам реклама ні до чого, а от іншим організаціям вона необхідна [6].

#### 4. B2C

B2C (Business-to-Consumer) – термін, що позначає комерційні взаємини між організацією (Business) і приватним, так званим, «кінцевим» споживачем (Consumer) [27]. Часто використовується для опису діяльності, яку веде підприємство, тобто, в даному випадку, – продаж товарів і послуг, безпосередньо призначених для кінцевого використання [27].

#### 5. B2G

B2G (Business-to-Government) – відносини між бізнесом і державою. Зазвичай термін використовується для класифікації систем електронної комерції. Прикладом B2G-систем можуть служити системи електронних держзакупівель [7].

#### 6. G2B

G2B (англ. Government-to-Business) – набір програмних і апаратних засобів для здійснення он-лайн взаємодії виконавчої влади і комерційних структур з метою підтримки і розвитку бізнесу. Зокрема, до класу G2B можна віднести інформаційні веб-сайти органів влади, системи електронних закупівель та ін. [12].

Для кожної бізнес-моделі формуються цілі, завдання, методи оцінки результативності, обираються свої канали, форми та методи збуту.

Отже, порядок формування стратегічного плану управління збутовою політикою буде виглядати таким чином:

- 1) Аудит місії, основних цінностей та головної ідеї компанії;
- 2) Зовнішній та внутрішній аудит макро- і мікросередовища;
- 3) Аудит сегментів споживачів та аватарів;
- 4) Аудит поставлених довгострокових цілей та стратегій;
- 5) Аудит бізнес-портфеля;
- 6) Аудит каналів, форм та методів збуту;
- 7) Аудит короткострокових цілей та методів оцінювання та контролю досягнення цілей.



Місія визначає основну мету компанії. У багатьох компаніях розробляється офіційне формулювання місії компанії, що пропонує готові відповіді на питання: чого вона хочедосягти в самому широкому змісті.

Стратегічний аналіз і аудит охоплює збір найважливішої інформації про діяльність компанії. Ця інформація містить відомості, які використовуються при розробці конкретних цілей і стратегій бізнесу. Аудит складається з двох основних частин: внутрішнього і зовнішнього аудиту.

Зовнішній аудит, чи аудит маркетингового середовища, досліджує макросередовище і середовище завдань компанії.

Внутрішній аудит досліджує всі аспекти діяльності компанії. Він охоплює весь «ланцюг цінностей», описаний Майклом Портером. Такий ланцюг включає всі основні операції, що здійснюються в процесі руху товарів і послуг через організації: матеріально-технічне постачання, виробництво, відправлення продукції, продаж, маркетинг і після продажне обслуговування [18].

Беруться до уваги обрані сегменти споживачів та виявлені аватари цільового сегменту для посилення ефективності відділу продажів. У роботі співробітники відділу будуть асоціювати клієнтів з цим портретом і вибирати відповідну інтонацію спілкування, скрипт діалогу, упаковувати пропозиції і підбирати додаткові продукти для продажу. При написанні листів, меседжів, рекламних текстів, наповненні сайту і створенні іншого контенту вони автоматично підлаштовуються під потрібний стиль спілкування, працюють з конкретними страхами і запереченнями аватара, демонструють свою експертність і допомагають вирішити його запит за допомогою своїх продуктів.

При роботі з підрядниками, особливо при створенні рекламних кампаній і стратегій просування проекту або продукту, портрети клієнтів допоможуть їм створити точкові пропозиції і упаковати необхідні смисли в тексти реклами [15].

Вивчення фінансових звітів є основним моментом для розуміння поточного положення компанії й особливостей її розвитку. Звіт про результати господарської діяльності і баланс підприємства – два основних фінансових документи компанії.

SWOT-аналіз – наймогутніший методологічний інструмент, що дозволяє здійснювати повний аудит маркетингової й іншої діяльності компанії. Він дозволяє виявити сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози (strength, weaknesses, opportunities and threats) при проведенні стратегічного аудиту. Після проведення аудиту накопичується велика кількість інформації різного ступеня важливості і надійності.

SWOT-аналіз очищує дану інформацію і виділяє найбільш важливі результати внутрішнього і зовнішнього аудиту. Невелика кількість опорних пунктів дозволяє компанії зосередити на них свою увагу [5, 139].

Після детального аналізу результатів зовнішнього та внутрішнього аудиту, необхідно детально спланувати або скорегувати свій бізнес-портфель – набір видів діяльності і товарів, якими займається компанія. Компанії потрібно, по-перше, вирішити, на які напрями діяльності направити більше чи менше інвестицій (чи не направляти зовсім), і, по-друге, розробити стратегію росту для включення в портфель нових товарів чи напрямів діяльності.

Необхідно визначити стратегічний елемент бізнесу (СЕБ) – напрям діяльності компанії, що має власні місії і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямів. СЕБ може бути підрозділом компанії, товарною групою чи, навіть, окремим товаром чи торговою маркою [21].

На наступному етапі аналізу бізнес-портфеля компанія повинна оцінити привабливість різних СЕБ і вирішити, якої підтримки заслуговує кожний з них та які результати він може приносити в майбутніх періодах. Для цього використовуються такі формальні методи планування портфеля, як:

- метод компанії Boston Consulting Group (BCG);
- метод компанії General Electric (GE).

Метод BCG заснований на принципі аналізу матриці зріст/частка ринку. Це метод планування портфеля, що оцінює СЕБ компанії з погляду темпів зростання їхнього ринку і відносної частки цих елементів на ринку [21].

Матриця GE / McKinsey розроблена консультативною групою Мак-Кінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу». Вона

включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу. Формуються показники за факторами «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність» [5].

Методи BCG, GE і інші матричні методи кардинально змінюють процес стратегічного планування. Однак у цих методів є істотні обмеження. На їхнє застосування іде багато сил, часу і засобів. Використовуючи такі підходи, складно визначити границі СЕБ і оцінити кількісно їхню частку на ринку і темпи росту. Крім того, ці методи зосереджують увагу на класифікації поточних напрямів активності, але мало допомагають у плануванні майбутньої діяльності.

Після формування стратегічних бізнес-одиниць проводиться аудит вже існуючих каналів збуту, методів та форм продажу. Для сегменту B2B вони істотно відрізняються від тих, що використовуються для сегменту B2C.

Канал збуту (розподілу) товару – це організація або людина, що займається просуванням і обміном конкретного товару (декількох груп товарів) на ринку [3].

Реалізація продукції в більшості випадків проводиться через посередників для сегменту B2B, кожний із яких формує відповідний канал розподілу. Використання посередників у сфері обертання вигідно насамперед для виробників, менше для торговельних підприємств. У цьому випадку їм припадає мати справу по реалізації продукції з обмеженим колом зацікавлених осіб. Крім того, забезпечується широка доступність товару при прямуванні його безпосередньо до ринку збуту. За допомогою посередників можливо скоротити кількість прямих контактів виробників із споживачами продукції [1, с. 114].

Посередниками можуть виступати постачальницько-збутові організації, великі оптові бази, біржові структури, торгові дома і магазини [9].

На сьогоднішній день роль посередника поступово знецінюється із появою можливостей для компаній вести електронну торгівлю самостійно за допомогою власного інтернет-магазину, розміщення товарів на маркетплейсах або ж просування в соціальних мережах. Протяжність каналу збуту скорочується, що дозволяє зменшити витрати на організацію каналів збуту через посередників та



зміцнити свої позиції через цінову політику (наприклад, зменшення ціни на товар за рахунок зменшення кількості посередників).

Розглянемо основні форми та методи збуту, які використовуються при управлінні збутовою діяльністю підприємства в сегменті B2B. Для цього ми систематизували всі наявні та додали новітні методи із урахуванням змін та розвитком інтернет-середовища (табл. 1.1).

Отже, в залежності від поставлених цілей та особливостей сегментів, обираються ті чи інші форми та методи збуту, які використовуються задля досягнення планових показників у визначені періоди (від 1 тижня до 1 року).

Таблиця 1.1

### Основні форми та методи збуту [12, с. 265-267]

Форми і методи продажу	Особливості	Переваги, недоліки
Індивідуальне обслуговування покупців	Покупці знайомляться з асортиментом товарів самостійно або з допомогою продавця. Операції щодо розрахунку й упакування товарів здійснюються на робочому місці продавця або контролера-касира	Найбільшою мірою індивідуалізується процес обслуговування покупців, але це найбільш трудомісткий процес продажу
Самообслуговування	Вільний доступ споживачів до товарів; самостійний, без допомоги продавця відбір товарів; оплата за товар здійснюється у вузлах розрахунку, які обслуговуються контролерами-касирами	Скорочення часу торговельної операції; збільшується пропускна спроможність магазину; раціонально використовується праця продавців
Продаж за зразками	Товари репрезентовані індивідуальними зразками з вільним доступом. Покупець самостійно або з допомогою продавця знайомиться з то варом, отримує покупку із запасу аналогічних товарів, який може формуватися на робочому місці продавця, на складах	Ефективна експлуатація виставкових площ: на невеликій торговельній площі можна представити зразки достатньо широкого асортименту товарів
Продаж товарів з відкритою викладкою	Викладка згрупованих товарів за видами і пінами в зоні обслуговування продавця; споживачі вільно здійснюють огляд і відбір товарів при консультації продавця	Надається можливість покупцеві самостійно ознайомитись і відібрати викладені товари; економія затрат праці продавців
Торгівля за попередніми замовленнями	Покупці попередньо замовляють необхідні товари з числа наявних у продажу і отримують їх в обумовлений час в магазині, вдома або за місцем роботи. Замовлення приймаються при відвідуванні магазину, по телефону, поштою. Форма оплати: при отриманні товару, у формі передоплати або шляхом поштового переказу	Економія часу покупців на придбання товарів; продаж не потребує великої торгової площі і відповідних витрат на її утримання; можливість залучення працівників на неповний робочий день

## Закінчення табл. 1.1

Телезбук	Покупець, який отримав пропозицію від продавця у вигляді телереклами або спеціально надісланого електронною поштою каталогу, рекламного повідомлення, замовляє необхідну кількість товарів.	Наявність двостороннього зв'язку, діалоговий режим спілкування дозволяє гнучко реагувати на запити споживача; можливість надання товарів зі знижкою; економія на оформленні вітрин або викладенні товару в торговому залі
Директ-мейл	Продавець надсилає звертання споживачеві, покупець замовляє необхідні товари й отримує їх поштою	Забезпечення концентрації на чітко визначених і зосереджених цільових ринках; можливість достовірної оцінки результативності
Продаж через інтернет	За допомогою директ-маркетингу та рекламного повідомлення «прогрівається» аудиторія. Продавці оброблюють замовлення онлайн.	Можливість автоматизації отримання контактів, заявок для продажу. Встановлюються довгострокові відносини. Недолік – не всі заявки та дзвінки оброблюються, немає прямого особистісного контакту з покупцем.
Особистий продаж	Вивчаються потенційні споживачі; здійснюється зустріч з покупцем, де виявляються його проблеми і потреби і демонструється товар; укладається угода; підтримуються відносини з покупцями шляхом післяпродажних заходів	Установлюються довгострокові особисті відносини між продавцем і покупцями; можливість передачі значного обсягу інформації; чіткий і швидкий характер зворотного зв'язку; при безпосередньому звертанні охоплюється мала аудиторія; найбільш дорогий у розрахунку на один контакт тип комунікації

На кожному етапі формування цілей впроваджується система оцінювання результатів діяльності – як короткострокових, так і довгострокових цілей. Для цього формуються відповідні звіти для кожного відповідального за виконання планів згідно стратегічного плану управління збутовою діяльністю підприємства.

Одним із таких основних звітів є звіт про продажі в кількісному та грошовому виразі. Далі здійснюється аналіз прибутковості та рентабельності як по товарних групах, так і по окремих товарних позиціях.

Отже, система збуту товару – одна з найважливіших складових у маркетинговій політиці підприємства. Управління збутовою політикою

відбувається через аналіз, планування, реалізацію, мотивування та контроль оптимальної схеми передпродажу, продажу та післяпродажного сервісу з метою повного виконання поставлених цілей щодо отримання бажаного доходу із оптимальними витратами грошових, часових, транспортних ресурсів як для підприємства, так і для клієнтів.

Метою збутової діяльності є реалізація довгострокових рішень щодо забезпечення потрібного обсягу продажу продукції підприємства з визначеною прибутковістю за рахунок задоволення потреб споживачів.

Для формування стратегічного плану управління збутовою політикою необхідно провести детальний аналіз комплексу маркетингу та бізнес-портфеля, який реалізується на підприємстві. Далі розробляють планові показники та схему реалізації стратегічного плану. Контроль містить у собі аналіз і оцінку результатів виконання планів і пов'язаної з цим діяльності, а також, у разі потреби, впровадження коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ ПП «КЛЕМАР-ТЕЛЕКОМ»

#### 2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства

Прискорення мінливості конкурентного середовища, швидкість технологічного прогресу, посилення ризиків та невизначеності в Україні й у світі загалом зумовлюють необхідність більш глибокого аналізу процесів збутової діяльності підприємств різних видів економічної діяльності.

На сьогоднішній день торговельна діяльність в Україні є однією з найпоширеніших форм діяльності підприємств. За даними Державної служби статистики, товарообіг роздрібної торгівлі України в січні-липні 2018 року в порівнянних цінах збільшився на 6% в порівнянні з січнем-липнем 2017 року. В номінальному вираженні роздрібний товарообіг за січень-липень склав 505,763 млрд. грн. У липні в порівнянні з червнем 2018 року оборот роздрібної торгівлі зріс на 3,9%, а з липнем 2017 року – на 6,6%.

Оптовий товарооборот підприємств за січень-липень 2018 року в порівнянні з відповідним періодом 2017 року зріс на 5% – до 1190,219 млрд. грн. [5].

Приватне підприємство (ПП) «Клемар-Телеком» займається оптовою торгівлею в сфері побутової електроніки та телекомунікаційного обладнання. Тому розглянемо тенденції розвитку даного ринку в Україні за даними GfK Україна на 4 лютого 2019 року [6].

Згідно даних GfK Україна, загальний обсяг продажів на українському ринку побутової техніки та електроніки у 4 кварталі 2018 року виріс на 14% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. У 2018 році ринок побутової техніки та електроніки демонстрував позитивну динаміку розвитку; не зважаючи на сповільнення темпів приросту наприкінці року, річний обсяг продажів збільшився на +25% відносно 2017 року (рис. 2.1).

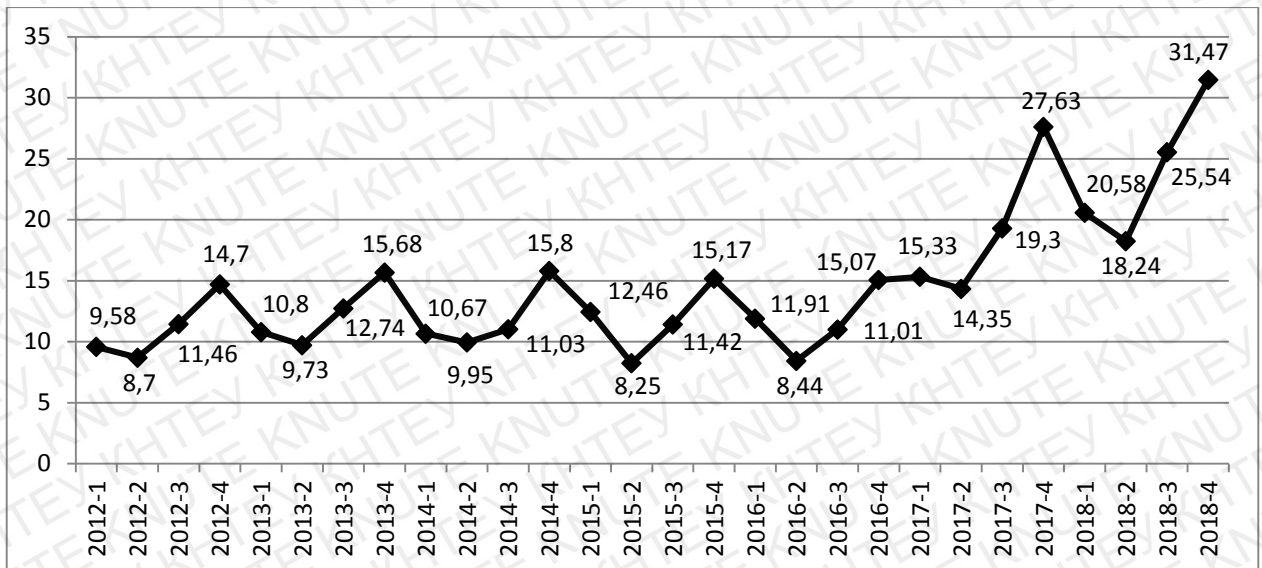


Рис. 2.1. Динаміка продажів на ринку побутової техніки та електроніки в Україні поквартально за 2012-2018 роки, млрд. грн. [6]

В цілому обсяги продажів у 2012-2016 роках залишалися приблизно стабільними; у 2017 та 2018 роках ринок помітно активізувався. Динаміка продажів на ринку відображає чітку сезонність – пік продажів припадає на 4-й квартал кожного року. Мінімальні продажі спостерігаються в 2-му кварталі.

Проаналізуємо детальніше динаміку продажів по секторах ринку (телекомунікаційне обладнання та ІТ-техніка) за 2018 рік (табл. 2.1).

У 2018 року обсяг ринку телекомунікаційного обладнання становив 34,133 млрд. грн., що на 31,9% більше за аналогічний період 2017 року. Відбувається стабільний ріст ринку.

Таблиця 2.1

**Динаміка продажів по секторах ринку побутової техніки та електроніки поквартально за 2018 рік, млрд. грн. [6]**

	1-й квартал 2018	2-й квартал 2018	3-й квартал 2018	4-й квартал 2018	4-й квартал 2018 / 4-й квартал 2017, %	Всього 2018	Всього 2018 / Всього 2017, %
Побутова електроніка (СЕ)	2310	1715	2561	4727	20,8	11313	30,9
Фото (PH)	108	107	132	123	-16,9	470	-15,0
Велика побутова техніка (MDA)	3550	3931	5677	6073	13,2	19231	25,4



## Закінчення табл. 2.1

Мала побутова техніка (SDA)	1993	1600	2174	2978	20,1	8745	28,2
Інформаційні технології (IT)	5032	3848	5457	6401	-1,6	20737	13,2
Телекомунікаційне обладнання (ТС)	7328	6824	9213	10768	21,3	34133	31,9
Офісна техніка та витратні матеріали (OE)	262	212	331	398	14,4	1203	15,0
<b>GfK TEMAX® Ukraine</b>	<b>20583</b>	<b>18237</b>	<b>25544</b>	<b>31468</b>	<b>13,9</b>	<b>95832</b>	<b>25,1</b>

Зростання продажів телекомунікаційного обладнання значною мірою спричинено тим, що глобальна мережа Інтернет набуває все більшого поширення в Україні та світі, створюючи значні можливості як для бізнесу, так і для індивідуальних користувачів. В Україні інтернет-торгівля є галуззю, що демонструє найшвидші темпи зростання серед усіх галузей економіки. За підрахунками експертів групи EVO, у 2018 році український сегмент електронної комерції досяг 65 млрд. грн., збільшившись за рік на 30%. Локомотивом розвитку, як і у 2017 році, виявилися маркетплейси. Експерти EVO також прогнозують, що у 2019 році e-commerce збільшиться щонайменше на 25% [7].

Розглянемо місце підприємства, що досліджується, на ринку побутової техніки та електроніки. ПП «Клемар-Телеком» засноване 2000 року в місті Києві і має спеціалізацію згідно кодів КВЕД 46.18 – діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами; КВЕД 46.52 – оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього; КВЕД 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля.

За кількістю працюючих та обсягом валового доходу від реалізації продукції за рік ПП «Клемар-Телеком» належить до малих підприємств. Основним напрямом діяльності ПП «Клемар-Телеком» є укладання і виконання контрактів купівлі-продажу телекомунікаційного обладнання та електроніки. «Клемар-Телеком» має власний офіс-магазин та працює з оптовими покупцями.

Підприємство обслуговує переважно київських замовників, у той же час поступово розширюючи базу клієнтів по всій Україні. Займається імпортом телекомунікаційного обладнання та побутової електроніки, які потім реалізує на



ринку України оптовим шляхом. Вся продукція має сертифікацію міжнародного зразка ISO 9001:2000. Даний сертифікат є міжнародним стандартом, який встановлює вимоги до системи менеджменту якості.

Основними постачальниками продукції є виробники телекомунікаційного обладнання з Китаю. Підприємство має свою базу постійних клієнтів, які в свою чергу є посередниками на ринку телекомунікацій. ПП «Клемар-Телеком» не використовує рекламу на телебаченні, радіо та в Інтернеті. Однак, підприємство має свій власний сайт та регулярно бере участь у тематичних виставках. Ціновою політикою підприємства передбачена система знижок на кількість. Такі знижки надаються переважно постійним покупцям, або покупцям, які замовляють великі партії товару, а також комплектуючі.

Конкурентів ПП «Клемар-Телеком» визначимо за такими ознаками: єдність ринку, порівнянність номенклатури продукції, стадія життєвого циклу підприємства. Основними конкурентами на ринку оптової торгівлі телекомунікаційним обладнанням є конкурент А («DEPS»), конкурент Б («КМС»), конкурент В («Net's»). Всі вони відповідають встановленим ознакам: єдиний регіональний ринок діяльності (здебільшого Київ та Київська область, незначний обсяг поставок на інші регіони країни); порівнянність асортиментної структури товарообороту, широти та глибини асортименту товарів та торговельних послуг, що пропонуються; застосування однакових каналів розповсюдження товарів. Непрямими конкурентами є продавці на таких маркетплейсах, як Розетка та Prom.ua.

Проведемо більш детальний аналіз конкурентів за допомогою побудови карти стратегічних груп підприємств у сфері продажу телекомунікаційного обладнання за параметрами «ціна» та «розмір компанії» (рис. 2.2).

Прямі конкуренти «DEPS» та «КМС» відносяться до 3-ї стратегічної групи підприємств, які є великими за розмірами та встановлюють високі ціни. ПП «Клемар-Телеком», ТОВ «Кабанчик», ТОВ «Терра-Телеком» – перепродавці – 2-га стратегічна група. Інші дрібні продавці на маркетплейсах Розетка та на Prom.ua

відносяться до 1-ї стратегічної групи, тобто це дуже дрібні підприємства з низькими цінами.

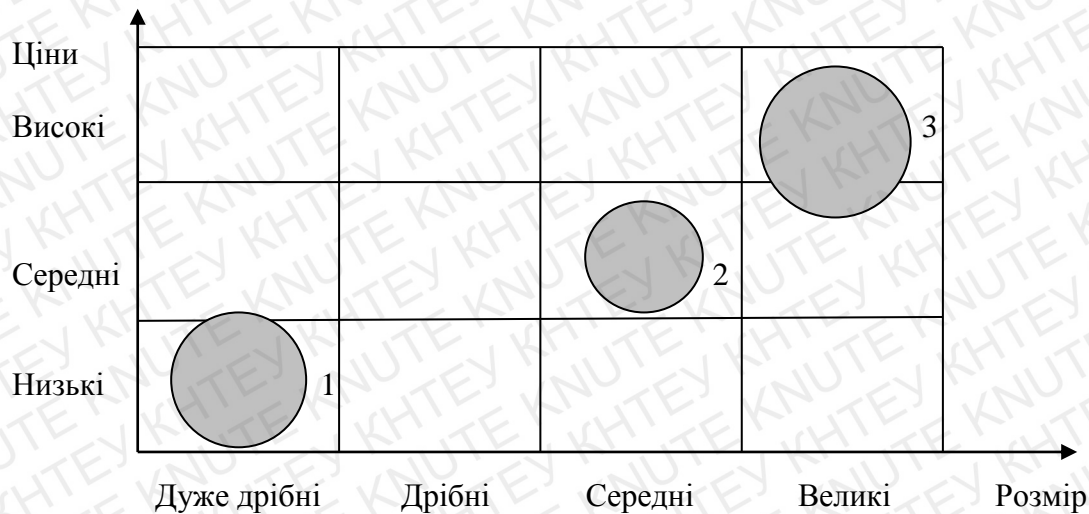


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами «ціна» та «розмір підприємства» [побудовано автором]

Наступним етапом аналізу є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера (дод. А). Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

Результати проведеного аналізу 5 конкурентних сил за М. Портером, а також рекомендації щодо можливих напрямів захисту від конкурентних сил подані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Вплив 5-ти конкурентних сил за М. Портером на ПП «Клемар Телеком»

Конкурентна сила	Рівень впливу	Висновок
Загроза появи товарів-замінників	високий	На ринку існує велика кількість товарів-замінників. Необхідно закріпити існуючу унікальну товарну пропозицію та створити умови диференціації продукту.
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	високий	На ринку існує високий рівень конкуренції. Необхідно закріпити існуючу унікальну товарну пропозицію та створити умови диференціації продукту.
Загроза входу нових гравців	середній	Вхідні бар'єри галузі є середніми. Необхідним є середній рівень інвестицій, який окупиється більш ніж за 1 рік роботи.

## Закінчення табл. 2.3

Ринкова влада покупця	середній	На ринку є товари-замінники. Чутливість до ціни є низькою. Необхідно закріпити існуючу унікальну товарну пропозицію та створити умови диференціації продукту.
Ринкова влада постачальників	низький	Стабільність з боку постачальників. Спеціальні заходи для захисту від даної конкурентної сили поки ще не потрібні, але варто здійснювати моніторинг.

Приватне підприємство «Клемар-Телеком» функціонує на українському ринку побутової техніки та електроніки. Детальний аналіз поточної ситуації та перспектив розвитку даного ринку виступає необхідною передумовою формування успішної стратегії управління товарно-збутовою діяльністю підприємства.

Аналіз тенденцій ринку побутової техніки та електроніки показав, що у 2018 році спостерігалася позитивна динаміка продажів. Не зважаючи на сповільнення темпів приросту наприкінці року, річний обсяг продажів збільшився на 25% відносно 2017 року. Ринок є зрілим та висококонкурентним, існує велика кількість товарів-замінників.

Попит на телекомунікаційне обладнання зростає, зокрема, за рахунок інтернет-торгівлі, яка демонструє найшвидші темпи зростання серед усіх галузей економіки, тому необхідно використовувати цю можливість для формування програми розвитку ПП «Клемар-Телеком». За підрахунками експертів групи EVO, у 2018 році український сегмент електронної комерції досяг 65 млрд. грн., збільшившись за рік на 30%. Локомотивом розвитку, як і у 2017 році, виявилися маркетплейси. Експерти EVO також прогнозують, що у 2019 році e-commerce збільшиться щонайменше на 25%.

Отже, аналіз ринку та урахування останніх тенденцій його розвитку дозволить сформувати подальшу стратегію управління товарно-збутовою політикою для збільшення показників ефективності діяльності підприємства. Це дозволить випереджати у конкурентній боротьбі та одночасно передбачає, що підприємство займе стабільне місце на ринку товарів і послуг, а його продукція буде користуватися постійним попитом.



## 2.2. Аналіз товарно-збутової політики ПП «Клемар-Телеком»

Розглянемо та проаналізуємо основні елементи, що формують стратегічний план управління товарно-збутовою політикою на підприємстві. До них належать: аудит місії, основних цінностей та головної ідеї компанії; аудит сегментів споживачів та аватарів; аудит поставлених довгострокових цілей та стратегій; аудит бізнес-портфеля; аудит каналів, форм та методів збуту; аудит короткострокових цілей, а також методів оцінювання та контролю досягнення цілей.

Місія підприємства – «постачаємо телекомунікаційне обладнання для будівельних компаній для створення ефективної комунікаційної системи в приміщеннях за допомогою високоякісної доступної продукції з гарантією до 10 років та професійного сервісу, забезпечуючи зростання, прибутковість і стійку конкурентоспроможність компанії».

Результати аналізу бази існуючих та потенційних споживачів даного підприємства дозволяють виділити два основних цільових сегменти потенційних споживачів, на які концентрується компанія.

### 1. Будівельні компанії

Компанії, що займаються будівництвом нових та удосконаленням старих житлових та нежитлових приміщень. Середні та великі за розміром, оперують в рамках одного міста. Розташовані в великих містах. В основному працюють з постачальниками товарів для сегментів, що потребують низьких та середніх цін. Цікава цінова пропозиція, можливість замовлення великими партіями, швидкість доставки. Рішення про роботу з постачальником приймає власник бізнесу або менеджер по закупівлям.

### 2. Роздрібна торгівля телекомунікаційним обладнанням

Компанії та індивідуальні підприємці, що займаються роздрібною торгівлею телекомунікаційним обладнанням, а також інтернет-магазини телекомунікаційного обладнання. Компанії невеликі за розміром, оперують

переважно в рамках одного міста / регіону. Часто мають власні роздрібні торгові точки продажів. Розташовані в великих містах, обласних центрах.

Виділених сформованих аватарів (яскравих представників цільових сегментів) для кожного сегменту немає, вони знаходяться в стані розробки.

Товарна структура компанії різноманітна, але всі товари поділяються на 3 окремі великі групи: коробки розподільчі; комутаційні елементи: роз'єми; плінти кросові, захист, тестові шнури, кришки, утримувачі, шафи та відкриті стійки, вилки, розетки, патч-панелі; кабельно-провідникова продукція: мідні проводи, волоконно-оптичні проводи, кабельні канали, гермевводи, скоби монтажні; хомути, площадки, дюбеля, маркери, набори інструментів, інструмент затискний.

Проведемо аналіз динаміки продажів за останні 5 років поквартально (з 2015 по 2016 рр.), рис. 2.3.

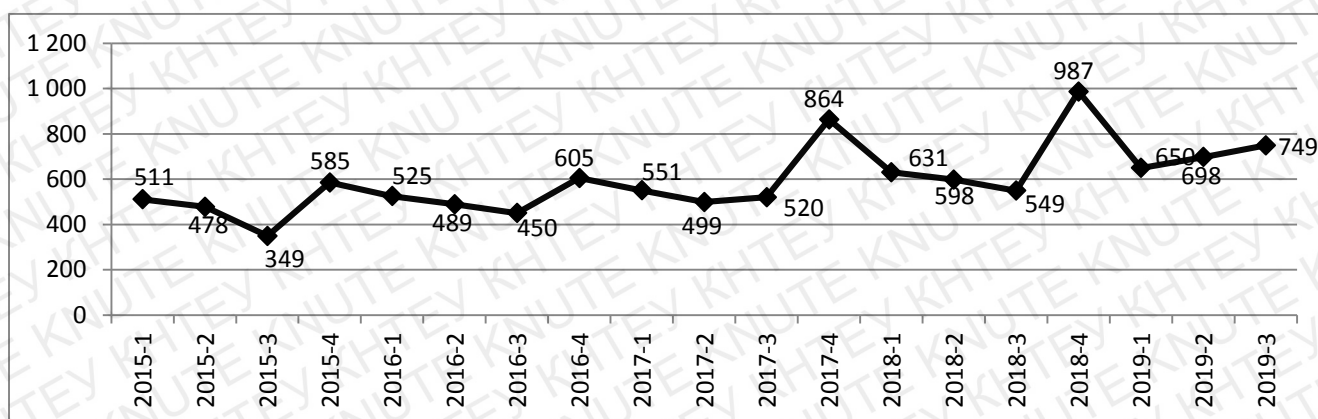


Рис. 2.3. Динаміка продажів в грн за 2015-2019 роки по кварталам (за матеріалами ПП «Клемар-Телеком»)

За 2015-2019 роки можна відстежити чітку сезонність продажів та стабільне зростання обсягів продажів в грн. Найбільш прибутковий квартал для підприємства є 4-й – жовтень, листопад та грудень; в меншій мірі 1-ший та 2-гий – з січня по червень; найменш прибутковий – 3-тій квартал.

Проведемо аналіз товарного асортименту за допомогою АВС-аналізу, щоб виявити найбільш перспективні товарні групи по продажам, результати наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**АВС аналіз товарного асортименту по групам товарів по продажах  
за 2019 рік**

Групи товарів	Продажі в квартал, грн			Всього, грн	Частка, %	Сумарна частка, %	Зона
	1 кв.	2 кв.	3 кв.				
Кабельно- провідникова продукція	375 480	390 600	403 200	1 169 280	55,8	55,8	А
Коробки розподільчі	148 848	159 936	186 816	495 600	23,6	79,4	В
Комутаційні елементи	125 440	147 840	159 376	432 656	20,6	100,0	С
				2 097 536	100,0		

Отже, до групи А належить товарна група «кабельно-провідникова продукція», В – «коробки розподільчі», вони забезпечують найбільший прибуток та продажі та повинні постійно підтримуватись на планових показниках.

До групи С відносяться товари «комутаційні елементи». Група С найменш важлива група для компанії. Вкладені ресурси не приносять бажаний прибуток. Необхідно проаналізувати причини такої низької віддачі – до них можуть входити, зокрема, неефективні методи та форми продажів.

Проаналізуємо товарний асортимент за допомогою методу побудови матриці БКГ по обсягу продажів за 2018 рік.

Для цього визначимо відносну частку ринку компанії у порівнянні з лідером в межах кожної товарної категорії, а також середній темп росту місткості ринку – також для кожної товарної категорії.

Результати наведені в табл. 2.6. Можна бачити, що частка ринку товарної категорії «комутаційні елементи» у компанії ПП «Клемар Телеком» вище, ніж у найбільшого конкурента, тобто вона є лідером ринку. По інших товарних категоріях компанія поступається конкурентам. Що до темпів росту місткості ринку, то вони є низькими для комутаційних елементів та високими – для інших товарних категорій.



Таблиця 2.6

**Зведена таблиця БКГ аналізу для товарних груп ПП «Клемар Телеком»  
по обсягу продажів за 2018 рік**

Товарна категорія	Розрахунок середньозваженого темпу зростання ринку для матриці					Розрахунок відносної частки ринку			
	Обсяг продажів, грн.	Темп росту, %	Місткість ринку, млрд. грн.	Темп росту, %	Ріст для матриці	Частка ринку компанії	Частка ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Частка для матриці
Коробки розподільчі	663 600	13,9	17,05	17,6%	високий	6%	5%	1,30	висока
Комутаційні елементи	710 528	13,9	3,751	7,6%	низький	19%	20%	0,95	низька
Кабельно-провідникова продукція	1 702 210	13,9	10,23	13,6%	високий	17%	15%	1,11	висока
<b>Всього</b>	<b>3 076 338</b>		<b>31,031</b>						

Розмістимо отримані дані в матрицю для подальшого аналізу. Результати подані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Матриця БКГ для товарних груп ПП «Клемар Телеком»  
по обсягу продажів за 2018 рік**

		Група товарів	Обсяг продажів, грн	Група товарів	Обсяг продажів, грн
Темп росту	Високий (більше 10%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
				Коробки розподільчі	663 600
				Кабельно-провідникова продукція	1 702 210
			<b>Всього</b>	<b>2 365 810</b>	
	Низький (менше 10%)	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
			Комутаційні елементи	710 528	
		<b>Всього</b>	<b>710 528</b>		
		Низька (менше 1)		Висока (більше 1)	
Відносна частка ринку					

Першим кроком компанія повинна вирішити долю товарної групи «комутаційні елементи». Вона належить до категорії «собак» згідно БКГ аналізу. Якщо б місткість ринку була невеликою, то треба було б ліквідувати дану групу із товарного асортименту. Але місткість ринку для даної товарної групи станом на 2018 рік становила 3,751млрд. грн, то можна спробувати зробити з цієї товарної категорії «дійних корів» – тоді необхідні програми з репозиціонування або поліпшення збуту товару.

Щодо товарних груп «кабельно-провідникова продукція» та «коробки розподільчі», то вони відносяться до категорії «зірок». Основний акцент в підтримці треба робити на дані товарні групи, адже вони мають привілейовану позицію на ринку. Основною метою бізнес-одиниці є утримати становище. Компанії не вистачає «дійних коров» та «важких дітей». При цьому необхідно розглянути можливість використання грошових ресурсів із товарної групи «дійні корови» для виведення нових продуктів на ринок згідно новітніх технологій.

Розглянемо канали збуту та методи продажів, що використовуються на підприємстві.

Торгівля за попереднім замовленням – покупці попередньо замовляють необхідні товари з числа наявних у продажу і отримують їх в обумовлений час в магазині або за допомогою доставки через Укрпошту або Нову Пошту. Замовлення приймаються при відвідуванні магазину, по телефону. Форма оплати: при отриманні товару, у формі передоплати або шляхом поштового переказу.

Особистий продаж – вивчаються потенційні споживачі та посередники; здійснюється зустріч з покупцем, де виявляються його проблеми і потреби і демонструється товар; укладається угода; підтримуються відносини з покупцями шляхом післяпродажних заходів.

Продаж через мережу Інтернет – організовується цільовий трафік на сайт за допомогою онлайн-реклами та email-маркетингу, покупці заходять та ознайомлюються з товаром. Розміщують замовлення, продавець телефонує покупцеві та підтверджує замовлення, попередньо робить допродаж.



Підсумуємо все вищесказане в SWOT-аналізі для визначення основної стратегії подальших дій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Результати SWOT-аналізу для ПП «Клемар Телеком»

	<b>Можливості (О)</b> - Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі (6,3) - Доступ до новітніх технологій (6,3) - Доступ до вітчизняних ресурсів (5,6) - Доступ до іноземних ресурсів (4,8)	<b>Загрози (Т)</b> - Купівельна спроможність населення (-9,0) - Ступінь використання, впровадження та передачі технологій (-8,0) - Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика (-7,2) - Курси основних валют (-6,4) - Нові технології виготовлення телекомунікаційного обладнання (-6,0) - Оподаткування бізнесу(-5,6)
<b>Сили (S)</b> - Репутація компанії (0,24) - Якість продукції (0,15) - Сервісне обслуговування (0,15) - Тривалість гарантії (0,14) - Прийнятність цін (0,05) - Інфраструктура (0,03) - Географічне розташування (0,01)	<b>Поле SO</b> («Максі-Максі»)	<b>Поле ST</b> («Максі-Міні»)
<b>Слабості (W)</b> -Широта асортименту (-0,60) -Методи продажу (-0,50) -Просування (-0,06) -Широта мережі збуту (-0,02)	<b>Поле WO</b> («Міні-Максі»)	<b>Поле WT</b> («Міні-Міні») Мінімузувати вплив кількісних та якісних обмежень на імпорт та застарілого асортименту за допомогою: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення та доповнення асортименту вітчизняними та новітніми товарами;</li> <li>- впровадження новітніх методів продажу;</li> <li>- удосконалення просування онлайн;</li> <li>- збільшення мережі збуту на маркетплейси та вигідних посередників.</li> </ul>

В SWOT-аналізі наведені всі основні фактори із зазначенням ступеню вагомості від зростання до спадання, які безпосередньо впливають на підприємство та на результати діяльності. На нашу думку, доцільніше захиститися від загроз для подолання слабкостей та зміцнити свої позиції на ринку, щоб в майбутньому підвищувати частку ринку порівняно із ключовим конкурентом. Для цього розширити та доповнити асортимент вітчизняними та новітніми товарами; впровадити новітні методи продажу; удосконалити просування онлайн; збільшити мережі збуту на маркетплейси та вигідних посередників.

Отже, ми розглянули існуючі елементи маркетингової стратегії управління збутовою політикою на підприємстві. Визначили місію, основні цільові сегменти



споживачів, виявили неопрацьованість аватарів (представників) цільових сегментів, проаналізували товарну структуру та динаміку продажів за останні 5 років. Проаналізували товарний асортимент за допомогою ABC-аналізу та виявили проблемну групу товарів «комутаційні елементи», яку потрібно опрацювати з причини низької віддачі. До групи А належить товарна група «кабельно-провідникова продукція», групи В – «коробки розподільчі», вони забезпечують найбільший прибуток та продажі та повинні постійно підтримуватись на планових показниках. До групи С відносяться товари «комутаційні елементи». Необхідно проаналізувати причини такої низької віддачі – до них можуть входити, зокрема, неефективні методи та форми продажів.

Проведено аналіз товарних груп за допомогою БКГ-матриці. Першим кроком компанія повинна вирішити долю товарної групи «комутаційні елементи». Вона належить до категорії «собак» згідно БКГ аналізу. Місткість даної товарної групи станом на 2018 рік становила 3,751млрд. грн, то можна спробувати зробити з цієї товарної категорії «дійних корів».

Щодо товарних груп «кабельно-провідникова продукція» та «коробки розподільчі», то вони відносяться до категорії «зірок». Основний акцент в підтримці треба робити на дані товарні групи, адже вони мають привілейовану позицію на ринку. Основною метою бізнес-одиниць є утримати становище. Компанії не вистачає «дійних корів» та «важких дітей». Необхідно розглянути можливість використання грошових ресурсів із товарної групи «дійних корів» для виведення нових продуктів на ринок згідно новітніх технологій.

Розглянуто канали збуту та методи продажів, що використовуються на підприємстві – торгівля за попереднім замовленням, особистий продаж, продаж через мережу Інтернет.

Зведено всі отримані результати в SWOT-таблицю, де зазначено найбільш ефективну стратегію вдосконалення товарно-збутової політики – використання стратегії –«Міні-Міні», а саме захист від загроз для подолання слабкостей та зміцнення своєї позиції на ринку, щоб в майбутньому підвищувати частку ринку порівняно із ключовим конкурентом.

## РОЗДІЛ 3

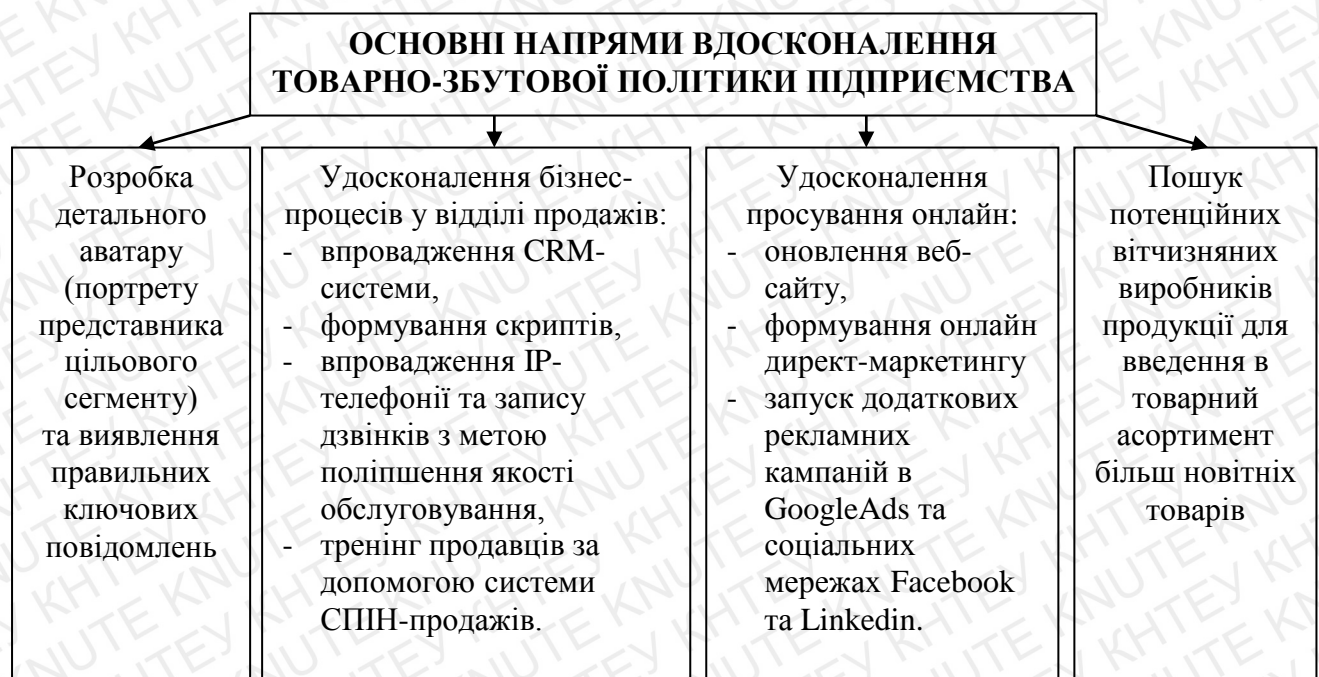
### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ ПП «КЛЕМАР-ТЕЛЕКОМ»

#### 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення товарно-збутової політики підприємства

Після проведеного аналізу маркетингового середовища підприємства та обраної стратегії подолання слабкостей та загроз згідно SWOT-аналізу сформуємо цілі маркетингових заходів:

1. Підвищити загальний обсяг продажів на 10% за 1 рік.
2. Отримати позитивний показник ROMI (показник ефективності вкладених коштів в маркетингові заходи) більше 103% за 1 рік.
3. Ввести в асортимент оптоволоконні системи як окрему товарну групу за 2 роки.

Розглянемо основні напрями формування плану заходів та обґрунтуємо необхідність їх впровадження (рис. 3.1).



*Рис. 3.1. Напрями вдосконалення товарно-збутової політики ПП «Клемар-Телеком» (розроблено автором)*

*Розробка аватару цільового сегменту.* За результатами аналізу бази існуючих та потенційних споживачів підприємства виділено два основних цільових сегменти потенційних споживачів, на які концентрується компанія. Спочатку треба опрацювати оптимальний сегмент та розширити канали збуту для даного сегменту.

Розробимо приклад повноцінного аватару (портрету) цільового споживача для сегменту «роздрібна торгівля телекомунікаційним обладнанням». Нагадаємо, що це компанії та індивідуальні підприємці, що займаються роздрібною торгівлею телекомунікаційним обладнанням, а також інтернет-магазини телекомунікаційного обладнання. Компанії невеликі за розміром, оперують переважно в рамках одного міста / регіону. Часто мають власні роздрібні торгові точки продажів. Розташовані в великих містах, обласних центрах. Цікава цінова пропозиція, можливість замовлення великими партіями, швидкість доставки. Рішення про роботу з постачальником приймає власник бізнесу або менеджер по закупівлях.

Таких портретів цільового споживача повинно бути мінімум 2 для кожного сегменту.

- Загальний опис

Власник роздрібного інтернет-магазину Павло, 45 років, живе в Києві. Активний підприємець, часто виступає та відвідує різні профільні конференції та тренінги для покращення свого бізнесу. Завжди має свою точку зору, при цьому спокійно і толерантно відноситься до інших. Формує різні ідеї, вкладається в свою справу та людей всіма силами, хоче постійно запроваджувати щось нове та тестувати різні бізнес-методики. Має дружину та двох дітей, одружений більше 7 років. Вільний час проводить з дітьми на природі. Цінує довгострокові стосунки, справжній друг та гарний бізнес-партнер. Прискіпливо обирає партнерів, перевіряє та не любить розривати стосунки без детальних переговорів. Шукає постійних перевірених постачальників та бізнес-партнерів.

- Цілі



Проводити більше часу із сім'єю, більше часу витратити на життя та подорожі, мати справу свого життя.

- Страхи

Заклучити договір з недобросовісними постачальниками; чи потрібно розширювати асортимент і чи не принесе це більше збитків; чи не витратить обмежений час та ресурси дарма.

- Проблеми

Немає часу та достатньо інформації на повноцінний пошук надійних постачальників.

- Як підприємство може вирішити проблеми

Організувати своєчасну поставку актуальних на ринку товарів телекомунікаційного обладнання по вигідних цінах та на вигідних умовах розсрочки платежів.

- Ключові повідомлення для аватара

Надійність та своєчасність постачання, вибір актуальних товарів та топових виробників телекомунікаційного обладнання. Можливість розсрочки платежів. Гарантія 10 років. Можливість тестування постачальника 14 днів.

Всю цю інформацію буде використано при розробці онлайн директ-маркетингу та удосконаленні онлайн просування товарів підприємства.

*Удосконалення бізнес-процесів у відділі продажів.* Перш за все необхідно впровадити на підприємстві CRM-систему для автоматизації продажів та формування релевантних баз даних по покупцям. Після аналізу вітчизняних CRM-систем, ми рекомендуємо застосовувати Бітрікс24. Основні переваги даної системи: велика кількість інтеграцій із сайтом та іншими базами даних та IP-телефонією, оптимальна ціна за користування для малих підприємств.

На даний момент на підприємстві немає чітко сформованих стандартів спілкування та достатньої бази скриптів (готових текстів та відповідей на часті запитання покупців). Удосконалення методів продажу допоможе вирішити проблему віддачі від товарних груп типу С згідно АВС-аналізу, а саме

«комутаційні елементи», а також збільшити віддачу товарних груп типу А та В, до яких відносяться «кабельно-провідникова продукція» та «коробки розподільчі».

Для створення бази скриптів необхідно зібрати всі наявні питання в одну базу та оформити її як інструкцію для працюючих продавців та для навчання нових. До скриптів обов'язково повинні входити такі види:

- після оформлення замовлення на веб-сайті;
- після замовлення зворотнього дзвінку, тобто якщо клієнти натиснули кнопку «замовити зворотний дзвінок» або будь-яку іншу форму зворотного зв'язку з сайту, типу «дізнатися більше», «задати питання» та ін.;
- вхідні дзвінки;
- чат з оператором на веб-сайті;
- холодні дзвінки.

До кожного виду скриптів повинні входити такі етапи в залежності від виду: привітання; блок запитань для виявлення потреби/підтвердження замовлення; блок відповідей на запитання клієнта щодо товару, сервісу, доставки і т.д.; закінчення розмови.

Для оцінки якості впровадження скриптів використаємо функції IP-телефонії та запису дзвінків з метою поліпшення якості обслуговування. Рекомендуємо вітчизняну систему Бінотел, яка інтегрується із Бітрікс24 та має додаткові віджети на сайт, також колл-трекінг. Загальна сума на впровадження даних заходів буде подана нижче в формуванні бюджету.

Для ефективного впровадження всіх рекомендацій необхідно провести тренінги для продавців. В ході тренінгів рекомендуємо використовувати методику СПІН-продажів – це техніка продажів, заснована на 4 типах питань: ситуаційні, проблемні, наслідкові, спонукальні.

*Удосконалення системи онлайн просування.* Пропонується оновити сайт та автоматизувати надсилання ключових повідомлень прямого маркетингу за допомогою email та месенджерів; організувати спеціалізовану та точкову онлайн рекламу для B2B сегменту в пошуковій системі Google та в соціальних мережах Facebook та LinkedIn.



Першим етапом буде вдосконалення сайту. Проаналізувавши сайт ПП «Клемар-Телеком» [www.klemar.kiev.ua](http://www.klemar.kiev.ua) (див. дод. Б) та сайти конкурентів по пошуковій та рекламній видачі через сервіс Serpstat, можна надати такі рекомендації:

- Переведення сайту на більш захищений протокол https.

Цей фактор має великий вплив як на ранжування сайту в пошуковій видачі, так і на поведінку споживачів. Основною метою сайту є продаж товару, тому необхідно, щоб потенційні покупці, по-перше, змогли бачити його в результатах пошуку (зараз актуальною є політика від Google щодо зменшення кількості незахищених сайтів), і по-друге, це підвищить лояльність до інтернет-магазину.

- Модернізація контенту головної сторінки (адаптація його до сучасних реалій).
- Удосконалення семантичного ядра сайту за допомогою збору ключових слів конкурентів в сервісі Serpstat.
- Збір ключових слів та створення контентної політики заповнення сайту тематичними статтями для формування лояльності споживача.
- Додавання до карток товарів відео-контенту (оглядів товарів), так як зараз відео-контент є одним із ключових напрямів розвитку інтернет-маркетингу.
- Впровадження та тестування різних варіантів форм підписки (з різними ціновими пропозиціями), інтеграція із сервісом e-mail розсилок Esputnik.

Другим етапом буде використання інструментів прямого маркетингу, таких як телемаркетинг та e-mail маркетинг. По-перше, потрібно буде зібрати базу даних за допомогою систематизації бази старих контактів з 2001 року, зібрати бази холодних e-mail на сайтах потенційних споживачів та впровадити збір e-mail на сайті через форму підписки на новини. Сегментування бази проводитиметься по таких критеріях: джерело контакту, дата останньої купівлі, замовлені товари, сума замовлень, тип компанії.

Для актуалізації всіх контактів за весь період роботи (з 2001 року) необхідно перевірити базу на дійсність за допомогою сервісу DataValidation. Передбачається налаштувати сервіс e-mail розсилок Esputnik, створити шаблон



(відображення фірмового стилю компанії). Надалі необхідно налаштувати основні інструменти прямого маркетингу інтернет-магазину, такі як: листи супроводження замовлення (ваше замовлення отримано, замовлення відправлено, замовлення доставлено); покинутий кошик та перегляд; акційні розсилки.

Для роботи з холодною базою контактів рекомендується створити автоматичний ланцюжок розсилок із вигідною пропозицією для сегментів через сервіс Reply.io. Ми обрали цей сервіс, адже він пропонує автоматизацію процесу надсилання e-mail із модифікацією листа як із персональної пошти. Також є можливість задавати параметри «через n днів» відправляти повторний e-mail. Приклад автоматичного ланцюжку розсилок:

- a. 1 день: представитися, розписати головні переваги роботи із компанією (персоналізовано під кожний сегмент окремо по критеріям вибору постачальників), запросити номер телефону або контакт відповідальної особи.
- b. 3 день: повторити головні переваги, спитати, чи цікаво співпрацювати?
- c. 7 день: спитати, чи отримали листа.

Третім етапом буде оптимізація діючої пошукової реклами в системі Google та тестування таргетованої реклами в Facebook та LinkedIn.

Основні заходи щодо оптимізації пошукової реклами GoogleAds:

- Тестування нових оголошень згідно ключових повідомлень, поданих під кожний аватар цільового сегменту.
- Запуск торгової рекламної кампанії після оновлення сайту та доповнення інформацією.
- Детальний розбір пошукових запитів та крос-мінусовка в групах оголошень.
- Використання нового виду оптимізації реклами – цільовий відсоток показів на першій сторінці пошуку мінімум 85%.
- Аналіз отриманих результатів кожні 2 тижні.

Основні заходи щодо тестування таргетованої реклами в Facebook та LinkedIn:

- Збір аудиторії, яка підходить під опис аватару для цільового сегменту.

- Підготовка креативів – тексту та баннерів.
- Тестування креативів, цільових ставок та форм збору лідів.
- Аналіз отриманих результатів кожен тиждень.

Отже, для підвищення конкурентних можливостей підприємства ми запропонували наступний комплекс маркетингових заходів: вдосконалення сайту, використання інструментів прямого маркетингу (телемаркетинг та e-mail маркетинг), запуск реклами в інтернеті, відстеження результатів через аналітичні системи. Всі ці заходи дозволять випереджати у конкурентній боротьбі та одночасно передбачають, що підприємство займе стабільне місце на ринку товарів і послуг та його продукція буде користуватися постійним попитом.

*Пошук потенційних вітчизняних виробників продукції.* Після удосконалення систем продажів та онлайн просування, треба приділити увагу пошуку вітчизняних виробників продукції для введення до асортименту підприємства новітніх товарів, що можуть стати в майбутньому зірками згідно матриці БКГ. Такими товарами є оптоволоконні системи. Критерії пошуку виробника: рівень закупівельних цін; вартість логістики; відстань та час доставки; обсяг мінімальної партії; умови поставки і оплати; період функціонування контрагента на ринку. Методи пошуку виробника: спеціалізовані виставки, пошук через онлайн та офлайн каталоги.

Сформуємо план маркетингових заходів для удосконалення товарно-збутової політики підприємства.

*Таблиця 3.1*

**План маркетингових заходів для ПП «Клемар Телеком»  
на період 10.01.2020-10.01.2021**

<b>Завдання</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Відповідальний</b>
<b>1. Розробка детального аватару, дослідження проблем клієнтів, систематизація отриманих даних</b>	10.01-22.01.2020	Начальник відділу маркетингу
<b>2. Удосконалення відділу продажів</b>	10.01-31.08.2020	Начальник відділу продажу
2.1. Запровадження CRM-системи Бітрікс24		Начальник відділу продажу
2.2. Підключення IP-телефонії		Начальник відділу продажу
2.3. Формування скриптів		Начальник відділу продажу
2.4. Впровадження IP-телефонії та запису дзвінків		Начальник відділу продажу

## Закінчення табл. 3.1

2.5. Тренінги продавців по роботі із CRM-системою, скриптам та СПІН-продажам		Начальник відділу продажу
<b>3.Удосконалення онлайн просування</b>		Начальник відділу маркетингу
3.1. Провести роботи щодо вдосконалення сайту		Начальник відділу маркетингу
3.2. Формування онлайн директ-маркетингу		Email-маркетолог
3.2.1. Провести валідацію бази даних		Email-маркетолог
3.2.2. Провести сегментування бази даних		Email-маркетолог
3.2.3 Створити ланцюжок email-розсилок для бази підписників		Email-маркетолог
3.6. Створити ланцюжок email-розсилок для холодної бази		Email-маркетолог
3.7. Розробити структуру та запустити заплановані рекламні кампанії в Google Ads		PPC-спеціаліст
3.8. Аналіз результатів та оптимізація рекламних кампаній Google Ads		PPC-спеціаліст
3.9. Розробити структуру та запустити рекламну кампанію в Facebook		PPC-спеціаліст
3.10. Аналіз результатів та оптимізація рекламних кампаній Facebook		PPC-спеціаліст
3.11. Розробити структуру та запустити рекламну кампанію в LinkedIn		PPC-спеціаліст
3.12. Аналіз результатів та оптимізація рекламних кампаній LinkedIn	30.07-31.08.2018	PPC-спеціаліст
<b>4. Пошук потенційних вітчизняних виробників продукції для введення в товарний асортимент більш новітніх товарів</b>		Начальник відділу маркетингу
4.1. Підготовка бази контактів		Начальник відділу маркетингу
4.2. Холодні дзвінки та зустрічі на рахунок співробітництва		Начальник відділу маркетингу
4.3. Підготовка звіту та пропозицій щодо введення нових товарів в асортимент		Начальник відділу маркетингу

Отже, нами окреслено головні цілі маркетингових заходів щодо вдосконалення товарно-збутової політики підприємства: підвищити загальний обсяг продажів на 10% за 1 рік; отримати позитивний показник ROMI (показник ефективності вкладених коштів в маркетингові заходи) більше 103% за 1 рік; ввести в асортимент оптоволоконні системи як окрему товарну групу за 2 роки.

Сформовано детальний план заходів, що допоможуть в досягненні поставлених цілей, до якого входять такі напрями роботи: розробка детального аватару (портрету представника цільового сегменту) та виявлення правильних ключових повідомлень; удосконалення відділу продажів для поліпшення показників – впровадження CRM-системи, формування скриптів, впровадження



IP-телефонії та запису дзвінків з метою поліпшення якості обслуговування, тренінг продавців за допомогою системи СПІН-продажів; удосконалення просування онлайн – оновлення веб-сайту, формування онлайн директ-маркетингу та запуск додаткових рекламних кампаній в GoogleAds та соціальних мережах Facebook та LinkedIn; пошук потенційних вітчизняних виробників продукції для введення в товарний асортимент більш новітніх товарів. Визначено терміни виконання та відповідальних за кожне завдання та важливість виконання даних заходів для удосконалення системи управління збутовою політикою підприємства.

### **3.2. Прогнозування ефективності впровадження рекомендацій**

Виділимо ключові показники ефективності плану та види звітності для реалізації маркетингових заходів, які будемо використовувати для контролю отриманих результатів в ході виконання.

Для комплексної оцінки онлайн просування використовуємо бізнес-модель «Вартість залучення нового замовлення», адже вона підходить для компаній, що працюють у висококонкурентній ніші з низькою ймовірністю повторної покупки. Щоб розрахувати, скільки можна заплатити за залучення одного нового замовлення, використовуємо дані про середній чек (1800 грн) та відсоток маржинальності (50%). За одне замовлення отримуємо прибуток 900 грн. Тому одним із ключових показників буде вартість залучення нового замовлення не вище 500 грн.

Основними ключовими показниками ефективності онлайн просування будуть: кількість та сума продажів через сайт, розсилку, по телефону з сайту. По кожному каналу аналізуємо відповідно.

Також для удосконалення заходів використовуємо проміжні «мікроконверсії», такі як кількість конверсій на сайті через рекламу в інтернеті (основні цілі: додати в кошик, оформлення замовлення, успішне замовлення,

кількість та обсяг транзакцій); відсоток відкриття листів (OpenRate) — більше 20%; відсоток переходів із розсилки на сайт (ClickRate) — більше 3%.

Доповнимо план маркетингових заходів ключовими показниками ефективності, плановими показниками, виділеним бюджетом на кожен пункт, показниками віддачі від маркетингових інвестицій, терміном та прикладами необхідних звітностей.

Таблиця 3.2

### Способи оцінки ефективності планових маркетингових заходів

Завдання	Бюджет, весь період, грн	Планові показники, весь період	Показники ефективності	Період звітності	Приклад звітності
<b>1.Розробка детального аватару, дослідження проблем клієнтів, систематизація отриманих даних</b>					Документ із даними
<b>2. Удосконалення бізнес-процесів відділу продажів</b>					
2.1. Запровадження CRM-системи Бітрікс24					Інструкція для співробітників відео- та текстова
2.2. Підключення IP-телефонії					
2.3. Формування скриптів				Помісячно	Оновлення документу із скриптами
2.4. Впровадження IP-телефонії та запису дзвінків					Інструкція для співробітників відео- та текстова
2.5. Тренінги продавців по роботі із CRM-системою, скриптам та СПІН-продажам			Досягнення планових показників продажів	Помісячно	Звітність за кожний контакт в CRM-системі, звітність по продажах на кожного продавця
<b>3.Удосконалення онлайн просування</b>					
3.1. Провести роботи щодо вдосконалення сайту	17500		Швидкість сайту, адаптивність, юзабіліті	Кожен тиждень	Виконані роботи та % виконання із запланованих на тиждень
3.2. Формування онлайн директ-маркетингу				Кожен тиждень	Виконані роботи та % виконання із запланованих на тиждень
3.2.1. Провести валідацію бази даних	350				
3.2.2. Провести сегментування бази даних					
3.2.3 Створити ланцюжок email-розсилок для бази підписників	15000				







## ВИСНОВКИ

Система управління збутовою політикою – одна з найважливіших складових у маркетинговій політиці підприємства. Вона реалізується через аналіз, планування, реалізацію, мотивування та контроль оптимальної схеми передпродажу, продажу та післяпродажного сервісу з метою повного виконання поставлених цілей щодо отримання бажаного доходу із оптимальними витратами грошових, часових, транспортних ресурсів як для підприємства, так і для клієнтів.

Метою збутової діяльності є реалізація довгострокових рішень щодо забезпечення потрібного обсягу продажу продукції підприємства з визначеною прибутковістю зарахунок задоволення потреб споживачів.

Для формування стратегічного плану управління збутовою політикою необхідно провести детальний аналіз комплексу маркетингу та бізнес-портфеля, який реалізується на підприємстві. Далі розробляють планові показники та схему реалізації стратегічного плану. Контроль містить у собі аналіз і оцінку результатів виконання планів і пов'язаної з цим діяльності, а також, у разі потреби, впровадження коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей.

В аналізі товарно-збутової політики підприємства ми розглянули існуючі елементи маркетингової стратегії управління збутовою політикою на підприємстві. Визначили місію, основні цільові сегменти споживачів, виявили недопрацьованість аватарів (представників) цільових сегментів, проаналізували товарну структуру та динаміку продажів за останні 5 років. Проаналізували товарний асортимент за допомогою АВС-аналізу та виявили проблемну групу товарів «комутаційні елементи», яку потрібно опрацювати на причини низької віддачі. До групи А належить товарні групи «кабельно-провідникова продукція» та «коробки розподільчі», вони забезпечують найбільший прибуток та продажі та повинні постійно підтримуватись на планових показниках. До групи С відносяться товари «комутаційні елементи». Необхідно проаналізувати причини такої низької віддачі – до них можуть входити, зокрема, неефективні методи та форми продажів.

Провели аналіз товарних груп за допомогою БКГ-матриці. Першим кроком компанія повинна вирішити долю товарної групи комутаційних елементів. Вона належить до категорії "собак" згідно БКГ аналізу. Місткість даної товарної групи станом на 2018 рік становила 3,751 млрд. грн, то можна спробувати зробити з цих товарних категорій «дійних корів».

Щодо товарних груп кабельно-провідникова продукція та коробки розподільчі, то вони відносяться до категорії «дійних корів». Основний акцент в підтримці треба робити на дані товарні групи, адже вони мають привілейовану позицію на ринку. Основною метою бізнес-одиниці є утримати становище. Компанії не вистачає «зірок» та «важких дітей». Необхідно розглянути можливість використання грошових ресурсів із товарної групи «дійної корови» для виведення нових продуктів на ринок згідно новітніх технологій.

Розглянули канали збуту та методи продажів, що використовуються на підприємстві – торгівля за попереднім замовленням, особистий продаж, продаж через мережу Інтернет.

Звели всі отримані результати в SWOT-таблицю, де зазначили найбільш ефективну стратегію вдосконалення товарно-збутової політики – використання стратегії – «Міні-Міні», а саме захист від загроз для подолання слабкостей та зміцнити свої позиції на ринку, щоб в майбутньому підвищувати частку ринку порівняно із ключовим конкурентом.

Ми виявили головні цілі маркетингових заходів щодо вдосконалення товарно-збутової політики підприємства: підвищити загальний обсяг продажів на 10% за 1 рік; отримати позитивний показник ROMI (показник ефективності вкладених коштів в маркетингові заходи) більше 103% за 1 рік; ввести в асортимент оптоволоконні системи як окрему товарну групу за 2 роки.

Сформували детальний план заходів, що допоможуть в досягненні поставлених цілей, до якого входять такі напрями роботи: розробка детального аватару (портрету представника цільового сегменту) та виявлення правильних ключових повідомлень; удосконалення відділу продажів для поліпшення показників – впровадження CRM-системи, формування скриптів, впровадження



IP-телефонії та запису дзвінків з метою поліпшення якості обслуговування, тренінг продавців за допомогою системи СПН-продажів; удосконалення просування онлайн – оновлення веб-сайту, формування онлайн директ-маркетингу та запуск додаткових рекламних кампаній в GoogleAds та соціальних мережах Facebook та LinkedIn; пошук потенційних вітчизняних виробників продукції для введення в товарний асортимент більш новітніх товарів. Окреслили терміни виконання та відповідальних за кожне завдання та важливість виконання даних заходів для удосконалення системи управління збутовою політикою підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Затверджений від 16.01.2003 №436-IV. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – №1. – С. 35.
2. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. – Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256 с.
3. Иванов Е.А. Использование логистических методов для повышения конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Иванов // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2013. – № 1. – С. 193-197.
4. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35-37.
5. Овчаренко Д. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Овчаренко, А.М. Ткаченко // Матеріали XVIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 15-19 квітня 2013 р. – Запоріжжя, 2013. – Т.IV. – С. 64-65.
6. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №1. – С. 50–54.
7. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ: «Герда», 2013. –Т.3. – 365 с.
8. Чумак Л. Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. – № 1. – 2013. – С. 62-69.
9. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : Монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

10. Брикаліна С.В., Пильова А.В. Конкуентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/60538.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60538.doc.htm)
11. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. Безкоштовний запит. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minjust.gov.ua/ua>
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. – Європейський вектор економічного розвитку, 2014. – №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo14-15/10112.pdf>
14. GfK Україна. Прес-релізи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gfk.com/uk-ua/>
15. E-commerce-рынок Украины: тенденции, которые будут определять развитие в 2018 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://retailers.ua/news/menedjment/7094-e-commerce-ryinok-ukrainyi-tendentsii-kotoryie-budut-opredelyat-razvitie-v-2018-godu>



## ДОДАТКИ

Додаток А  
Таблиця А.1

## Експертна оцінка конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера) для ПП «Клемар-Телеком»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
<b>Товари-замінники</b>			
Співвідношення "ціна-якість"	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	Не існують
	3		
<b>Всього / середнє</b>	<b>3 / 3</b>		
<b>Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції</b>			
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців(1-3)
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнений, але зростаючий	Високий
	3		
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
	3		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості підвищення цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
		2	
<b>Всього / середнє</b>	<b>10 / 2,5</b>		
<b>Оцінка загрози входу нових гравців</b>			
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значна
	3		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
		2	
Диференціація продукту	Низький рівень	Існують мікро-ніші	Всі ніші зайняті
	3		
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілу	Повністю відкритий	Потребує середніх інвестицій	Обмежений доступ
		2	
Політика уряду	Немає обмежень	Середній рівень втручання	Повністю контролює
		2	

## Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			1
Темп зростання галузі	Високий	Сповільнений	Стагнація чи падіння
			1
<b>Всього</b>	<b>15 / 1,875</b>		
<b>Оцінка ринкової влади покупця</b>			
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
		2	
Схильність до придбання конкретної товари субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			1
<b>Всього / середнє</b>	<b>8 / 2</b>		
<b>Оцінка ринкової влади постачальників</b>			
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія		Широкий вибір постачальників
			1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах		Необмеженість в обсягах
			1
Витрати переключення	Високі витрати		Невисокі витрати
			1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька		Висока
			1
<b>Всього / середнє</b>	<b>4 / 1</b>		

Таблиця А.2

## Оцінка вагомості зовнішніх факторів впливу на ПП «Клемар-Телеком»

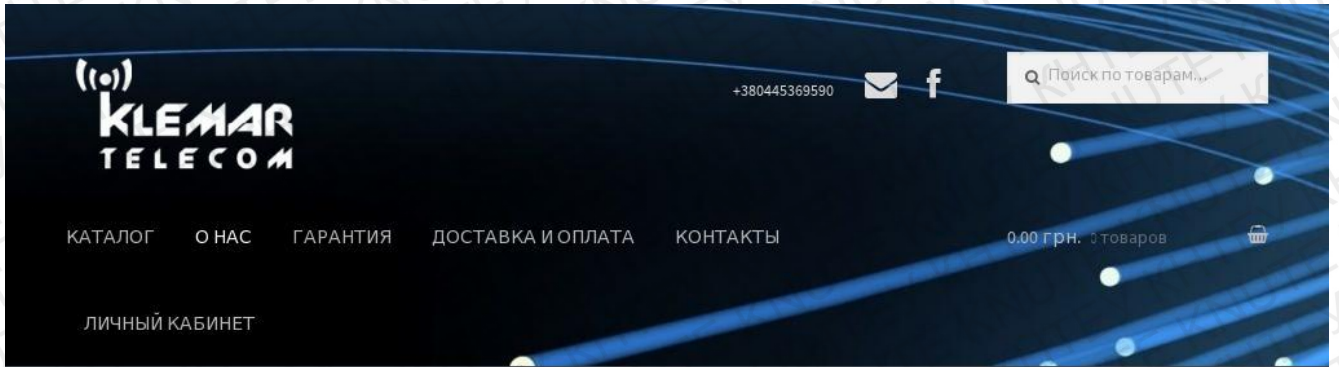
1 Опис фактору	2 Вага	3 Експертна оцінка					4 Середня оцінка	5 Зважена оцінка
		а						
		1	2	3	4	5		
<i>Політичні фактори</i>								
Стійкість політичної влади і існуючого уряду	3	5	4	5	5	4	4,6	13,80
Бюрократизація і рівень корупції	2	2	3	2	3	3	2,6	5,20
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельно-політика	3	2	1	1	3	3	2,0	6,00
Податково-політика (тарифи і пільги)	2	1	2	2	2	1	1,6	3,20
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	1	1	1	1	2	1	1,2	1,20
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	2	2	3	2	3	1	2,2	4,40
<i>Економічні фактори</i>								
Темп зростання економіки	3	5	5	5	5	5	5,0	8,80
Рівень інфляції і процентні ставки	3	5	4	4	3	4	4,0	3,20
Курси основних валют	2	1	2	3	1	1	1,6	4,00
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	2	2	2	2	2	2	2,0	4,80
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	3	3	4	3	4	4	3,6	12,00
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	4	4	5	4	5	4,4	3,6
Рівень доходів населення	2	3	2	2	2	3	2,4	10,80
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	2	2	3	2	2	1	2,0	4,00
Рівень розвитку банківської сфери	2	1	2	2	2	2	1,8	15,00
<i>Соціально-культурні фактори</i>								
Рівень охорони здоров'я та освіти	2	3	2	3	2	2	2,4	4,80
Ставлення до імпортованих товарів і послуг	3	5	5	5	5	5	5,0	15,00
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	1	3	4	5	5	4	4,2	4,20



Продовження табл. А.2

Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	3	2	1	1	2	2	1,6	4,80
Культура формування накопичень і кредитування в суспільстві	1	2	2	2	1	1	1,6	1,60
Спосіб життя і звички споживання	1	1	1	1	2	1	1,2	1,20
Розвиток релігії та інших вірувань	1	1	1	1	1	2	1,2	1,20
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	1	1	1	1	1	1	1,0	1,00
Темпи зростання населення	1	1	1	1	1	1	1,0	1,00
Рівень міграції та імміграційні настрої	1	1	1	1	1	1	1,0	1,00
Поло-вікова структура населення і тривалість життя	1	1	1	1	1	1	1,0	1,00
Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини	1	1	1	1	1	1	1,0	1,00
Розмір і структура сім'ї	1	1	1	1	1	1	1,0	1,00
<i>Технологічні фактори</i>								
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	3	1	3	1	2	2,0	6,00
Витрати на дослідження і розробки	3	4	5	5	4	5	4,6	13,80
Законодавство в області технологічного оснащення галузі	3	3	4	5	2	4	3,6	10,80
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	3	4	5	5	5	5	4,8	14,40
Доступ до новітніх технологій	3	4	4	4	5	5	4,4	13,20
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3	5	5	4	5	5	4,8	14,40
<b>Всього</b>	<b>70</b>						<b>88,4</b>	

## Скріншот сайту ПП «Клемар-Телеком»

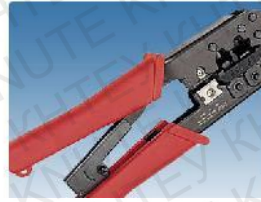
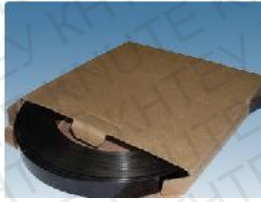


**Помогаем компаниям выбрать и установить телекоммуникационное и сетевое оборудование в офисы, новые помещения, дома, объекты**

Главные преимущества работы с нами:

1. Мы компетентны. Спросите наших клиентов, они ответят вам, что уже более 18 лет наше оборудование работает как часы. Мы знаем, что именно и как установить оборудование для качественной связи.
2. Мы оперативны. Товар есть всегда на складе. Вы никогда не услышите: «Простите, но сейчас у нас ничего нет».
3. Мы умеем договариваться. У нас есть договоренности по сервисному обслуживанию установленного оборудования.

**Каталог сетевого оборудования**





## Приклад привітального email листа в ланцюжку розсилок для ПП «Клемар-Телеком»

Не видно картинок? [Нажмите здесь](#)



+ 38 (044) 536 95 90  
+ 38 (044) 536 92 91  
+ 38 (044) 536 95 92

КАТАЛОГ
О НАС
ГАРАНТИЯ
ДОСТАВКА
ОПЛАТА

Здравствуйте!

Меня зовут Владимир и я директор "Клемар Телеком". Мы помогаем компаниям выбрать и установить телекоммуникационное и сетевое оборудование в офисы, новые помещения, дома, объекты.

**Главные преимущества работы с нами:**

1. Мы компетентны. Спросите наших клиентов, они ответят вам, что уже более 18 лет наше оборудование работает как часы. Мы знаем, что именно и как установить оборудование для качественной связи.
2. Мы оперативны. Товар есть всегда на складе. Вы никогда не услышите: «Простите, но сейчас у нас ничего нет».
3. Мы умеем договариваться. У нас есть договоренности по сервисному обслуживанию установленного оборудования.

**Всем нашим подписчикам мы дарим 5% скидки на первый заказ!**

Посмотрите, какие товары мы вам можем предложить:

**Каталог сетевого оборудования**



**Медные системы**

Купить



**Крепеж и стяжки**

Купить



**Плиты**

Купить



**Защита**

Купить



**Коробки**

Купить



**Шкафы монтажные**

Купить

**Почему выбирают именно нас**



**Честность и надежность**  
Прямые договоренности с поставщиками оборудования



**10 000+**  
успешных проектов  
18 лет работы



**Гарантия**  
До 10 лет на использование оборудования!

[Перейти в магазин](#)

**Наш офис:**  
Украина, 02095 Киев,  
ул. Княжий Затон 16-Б, оф.74

Тел: +380 (44) 536-9590, 536-9591  
Факс: +380 (44) 536-9592



© Клемар-Телеком 2001. Отписаться от рассылки.