УДК 338.2

Т.Г.Бєлова, О.Ф.Крайнюченко, канд-ти екон. наук

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІДНОСИН

Розглянуто теоретичні підходи щодо формування стратегії відносин. Подано характеристику маркетингу відносин. Визначені причини встановлення відносин, доведена необхідність співпраці між виробниками і споживачами, виробниками і постачальниками, окремими незалежними компаніями. Наведені обмеження щодо застосування маркетингу відносин.

Ключові слова *: стратегія відносин, маркетинг відносин, взаємовигідна співпраця, ефективність співробітництва.*

Вступ. Необхідність виживання в сучасних умовах примушує компанії шукати собі партнерів серед своїх конкурентів, споживачів, постачальників, посередників. У теперішній час види бізнесу більш охоче укладають зовнішні контракти, а також займаються спільною діяльністю в межах створених союзів або альянсів. Тому в останні роки все більшого використання набуває така концепція маркетингу, як маркетинг відносин.

Головним у маркетингу відносин є створення необхідних умов, які сприяють тривалим стосункам фірми з її партнерами. Це в довготривалій перспективі може призвести до високих комерційних результатів. Маються на увазі відносини, які б були прибутковими для обох сторін. У маркетингу відносин центром прибутку стає не товар і не торгова марка, а споживач. Залучення нових покупців розглядається як проміжна ціль, головне – це збереження вже існуючої клієнтури, підтримування тривалих і взаємовигідних відносин з нею. У цьому контексті на перший план виходять моніторинг складу бази клієнтів і якісний аналіз частки ринку [4] .

Проблемам маркетингу відносин присвячені роботи провідних вчених

© Т.Г. Бєлова, О.Ф. Крайнюченко, 2009

Ф.Дуайта, Б. Джексона, А.Пайна, Д. Дейла, Д. Кревенса, Ж.-Ж. Ламбена та інш. Підходи, які пропонуються цими авторами, заслуговують на ретельне вивчення, але деякі положення потребують подальшого розвитку і конкретизації. Проти залишаються невирішеними багато питань, які стосуються впровадженню основних положень маркетингу відносин у практику роботи сучасних підприємств.

Постановка завдання. Стратегічні альянси, спільні підприємства і тісне співробітництво між постачальниками и виробниками слугують прикладами взаємовигідної співпраці між окремими незалежними компаніями. Створення конкурентної переваги все в більшому ступені залежить від наявності взаємовигідних зв'язків з іншими компаніями, що відкриває доступ до нових технологій, збільшує спільну базу наявних ресурсів, дозволяє проникнути на нові ринки, підвищити продуктивність праці і якість продукції. Тому метою статті є розгляд підходів щодо визначення ефективних відносин між всіма учасниками господарського процесу.

Результати. Стратегічні взаємовідносини між постачальниками сировини, виробниками товарів, учасниками каналів розподілу і кінцевими споживачами продиктовані такими причинами, як одержання доступу до ринків, підвищення споживчої цінності, зниження ступеня ризику, зв’язаного із змінами зовнішнього оточення, взаємне збагачення управлінськими і технологічними навичками або ресурсами, які є у розпорядженні. Подібні взаємовідносини існували завжди, але в останній час їм приділяється велика увага, тому що структура зовнішнього оточення все більше ускладнюється, а ступінь економічного ризику, зв’язаного з глобальною конкуренцією, постійно зростає, причому, ресурси і навички компанії залишаються обмеженими [3].

У минулому взаємовідносини компаній мали переважно тактичний характер, що було зв’язано, як правило, з співпрацею з метою експансії на такі зовнішні ринки, які не мали дуже великого значення для підприємства. У

теперішній час співробітництво між компаніями має для них стратегічне значення, тому що стосується складових конкурентних переваг – технологій, виробничих витрат і маркетингу.

Встановлення взаємовідносин між компаніями обумовлені такими чинниками : можливостями підвищення споживчої цінності шляхом сумісництва ключових компетенцій двох або більше компаній; невизначеністю і мінливістю зовнішнього оточення, яке проявляє тенденції до глобалізації; нестачею ресурсів і досвіду; все більшим ускладненням виробничих технологій; збільшенням потреби у ресурсах; необхідністю доступу на світові ринки; можливістю ефективної координації сумісних дій завдяки сучасному рівню інформаційних технологій. Розглянемо детальніше ці чинники.

У теперішній час багато ринків пропонують компаніям можливості об'єднати свої ключові компетенції задля створення виключної споживчої цінності. Цінність товару – це суб'єктивна категорія, яка формується у свідомості споживача. Споживча цінність – це ті переваги, які може дати певний товар за виключенням витрат на його придбання. До переваг можна віднести сам товар, досвід, набутий у процесі його споживання, сервісну підтримку товару, власні враження від нього. Якщо переваги перевищують витрати споживача на купівлю товару, говорять про виключну споживчу цінність. Виключна споживча цінність характеризується високим ступенем переваг, зв'язаних із позитивним досвідом споживання товару у співставленні з очікуваною цінністю, яку пропонують конкуренти. Для компанії є важливим визначити таку ступінь цінності, яку вона спроможна запропонувати, якщо буде використовувати свої ключові компетенції.

Ключові компетенції – це сукупність навиків і знань, які застосовує компанія в своїй діяльності і дозволяє їй добиватися ефективності своєї діяльності. Ключові компетенції обов'язково враховуються компанією , коли розробляються її стратегічні перспективи. Компанії слід визначитись з тим, що вона робить краще за своїх конкурентів, в чому має стійки переваги і в

подальшій діяльності їх розвивати і фінансувати. Прикладами ключових компетенцій можуть бути : безперервний процес розроблення нових товарів; глибоке розуміння свого ринку, його структури і тенденції розвитку; підвищена увага до взаємовідносин із своїми клієнтами; використання прямого маркетингу; торгівля за каталогами; вигідне розташування торгових точок; розвинута мережа фірмової торгівлі; наявність передових технологій тощо.

Поняття «мінливість» характеризує непостійність і різноманітність властивостей таких компонентів зовнішнього оточення, як споживачі, суб'єкти економічної діяльності і соціальні інститути, які мають контроль над ресурсами. Складна структура глобальних ринків також ускладнює завдання компаній. Мінливість зовнішнього оточення впливає як на структуру самої компанії, так і на характер її взаємовідносин з іншими компаніями. Мінливість зовнішнього оточення зменшує спроможність компаній швидко реагувати на потреби споживачів і розробляти нові товари. До способів уникнення впливу цих факторів належать реорганізація компаній і встановлення стратегічних взаємовідносин з іншими компаніями. Мінливість зовнішнього оточення ускладнює доступ споживачів до товарів і послуг, які задовольняють їх нужди. По цій причині компанії об'єднують свої зусилля, намагаючись задовольнити потреби ринків або одержати доступ до складних технологій. Це об'єднання приймає форми співробітництва між постачальниками сировини і виробниками товарів, веде до створення стратегічних альянсів і спільних підприємств між конкурентами, створенню координаційних рад і різного роду гільдій.

Важливим моментом успішної співпраці є об'єднання зусиль компанії-виробника з постачальниками сировини. Прикладом налагодження контактів між виробником продукції і постачальниками може слугувати компанія «Чумак». Основними постачальниками сировини для виробництва продукції під ТМ «Чумак» виступають херсонські фермерські господарства. Корпоративним гаслом компанії є : «З лану до столу», тому що виробництво

знаходиться поруч з ланами. Це не просто можливість для фермерів вирощувати найкращу сировину для продукції компанії «Чумак», але й гарний спосіб для споживачів впевнитись у тому, що сировина для продуктів компанії зберігає свіжість та смак з самого початку виробництва.

Ще одним прикладом успішного впровадження концепції маркетингу відносин є ЗАТ КЗШВ «Столичний», який в основу діяльності поклав принцип довготривалого співробітництва з господарствами первинного виноробства. Сировиною для одержання шампанського є сорти винограду Аліготе, Рислінг, Каберне, Совіньйон, Фетяска, Трамінер, Піно, Шардоне та інші. Постачальниками виноматеріалів є господарства первинного виноробства Миколаївської, Одеської, Херсонської областей та АР Крим.

Зовнішнє оточення несе загрозу компаніям, які не спроможні оперативно реагувати на ринкові зміни. Якщо компанія володіє всім ланцюжком створення цінностей, в умовах мінливого і невизначеного зовнішнього оточення це може бути для неї небезпечним і неефективним. Компанії також можуть вибрати варіант, який передбачає координацію мережі незалежних постачальників, виробників, торговельних мереж, спільного використання відомого бренда. Прикладом вдалого співробітництва у використання каналів розподілу і бренда є група компаній «Фокстрот» – під таким брендом з початку 2003 року об'єднана ціла низка великих українських торговельних мереж. Такі марки, як «Фокстрот – техніка для дому», «Секунда», «Софіт», «Єврофасад», «Ноблес» є лідерами у своїх сегментах ринку. Дуже успішно розвиваються і інші структури, які входять до групи компаній «Фокстрот». З динамічно зростаючих показників розвитку «Фокстроту» видно, що організаційно–фінансове зростання групи компаній має закономірні передумови. Проаналізуємо тенденцію укрупнення українського бізнесу.

Перш за все, змінюється структура українського ринку. Якщо раніше величезні прибутки приносив налагоджений ланцюжок від постачальника до

споживача, то зараз конкуренція на ринку зростає стрімко. Особливо це спостерігається в сегменті торговельних мереж, в яких відбувається стрибок в масштабах і якості як організації, так і просуванні бізнесу. Бізнес укрупнюється, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. На Заході основними складовими цього процесу є необхідність оптимізації витрат, залучення інвестицій в розвиток структури, отримання максимального прибутку, підвищення стійкості марки. В нашій практиці, бренд великої компанії всеукраїнського масштабу грає ще одну роль – охоронної грамоти. Великі некомерційні ризики, зв'язані з специфікою роботи державних чиновників, а також некомерційні методи боротьби, які застосовують конкуренти, торкаються будь–якої компанії. Авторитетний бренд – це авторитетний захист. Крім того, в українському суспільстві тільки формується механізм взаємозв'язків в соціальних, культурних, економічних і політичних питаннях. Тому будь–які серйозні ініціативи бізнесменів дозволяють ефективно і швидко відбудовувати контакти з широким колом чиновників і ділових партнерів [1].

Вимоги до ресурсів і кваліфікації, які ставляться технологіями в багатьох галузях, частіше за все перебільшують можливості однієї компанії. Якщо компанія і спроможна нарощувати необхідні потужності, швидше це можна зробити за рахунок створення партнерства. Таким чином, спільне володіння технологіями і розподілом економічних ризиків слугують важливими причинами створення стратегічного партнерства. До того ж, до факторів, які сприяють встановленню взаємовідносин між незалежними компаніями, належать : фінансові обмеження, можливість доступу на ринки і існування ефективних інформаційних систем.

Технологічні обмеження впливають на галузеві гіганти в такому ж ступені, як і на менші компанії галузі. Невеликі компанії, чия конкурентна перевага базується на вузькій спеціалізації, спроможні на рівних протистояти своїм більш великим конкурентам завдяки високому рівню компетенції в спеціалізованих технологічних галузях, а також завдяки своїй

здатності значно скоротити час на розробку. Доступ до технологій або знань, переваги вузької спеціалізації і можливості підвищення споживчої цінності – причини налагодження взаємовідносин між компаніями. Структура цих відносин може бути як вертикальною(постачальник–виробник), так і горизонтальною (члени однієї галузі).

Взаємовідносини між компаніями дозволяють також одержати доступ до ринків. Традиційно товари потрапляють до кінцевих споживачів за допомогою посередників оптових і роздрібних торговців. Подібні вертикальні канали розподілу грають велику роль в об'єднанні попиту і пропозиції. Протягом 90–х років між конкуруючими компаніями почали виникати горизонтальні за своєю природою зв'язки, що відкривало їм доступ до глобальних і деяких національних ринків, які не були охоплені вертикальними каналами. Ця практика розширення меж територіального охоплення традиційних каналів розподілу і змінила погляди на структуру міжнародних ринків. До створення міжнародних стратегічних альянсів звертається багато компаній, які конкурують в глобальному масштабі.

Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій дозволяє встановлювати ефективні, з точки зору витрат часу і ресурсів, взаємовідносини між компаніями. Технологічний прорив в сфері інформаційних технологій дозволив підвищити ефективність комунікацій як в середині компанії, так і між ними. Прогрес у галузі інформаційних технологій і телекомунікацій усунув багато комунікаційних бар'єрів, які заважали залученню компаніями іноземних інтелектуальних ресурсів. Інформаційні системи, таким чином, забезпечують ефективні комунікації між компаніями, навіть якщо вони територіально значно віддалені один від одного.

Існує низка критеріїв, за якими можна оцінити перспективи співробітництва з іншими компаніями [3] :

– Наявність вагомих причин щодо співпраці. Співробітництво передбачає здійснення компаніями спільної діяльності, спрямованої на

досягнення загальної мети (наприклад, спільному використанні технологій, одержання доступу на ринок або скорочення часу на розроблення нового товару).

– Ефективність співробітництва. Цей критерій дозволяє оцінити як вигоди від співпраці, так і витрати, які зв'язані з налагодженням взаємовідносин із споживачами, постачальниками, конкурентами. Стратегічні взаємовідносини передбачають витрати як часу, так і ресурсів. Взаємовідносини можуть стосуватися значних інвестицій з боку обох партнерів. Треба оцінити вигоди такого партнерства, порівняти їх з величиною витрат на підтримання цього партнерства. Все це потребує ретельного планування взаємовідносин, розподіл функцій партнерів, визначення оптимальної кількості учасників партнерства і величини їх витрат.

– Рівноправність партнерів. Взаємовідносини, як правило, формуються виходячи з того, що співробітництво і взаємодія партнерів – це єдиний спосіб здійснити те, що задумано. Практика свідчить про те, що стратегічні взаємовідносини є більш ефективними, коли подібна залежність між партнерами дійсно існує, причому вони залежать один від одного в рівному ступені.

– Сумісництво корпоративних культур. Корпоративні культури партнерів повинні мати сумісність. Цей критерій є особливо важливим тоді, коли розглядаються варіанти співпраці з компаніями, які знаходяться в різних країнах з різними культурними традиціями. Сумісність повинна відслідковуватися як в підходах до ведення бізнесу, так і в ціннісних пріоритетах компаній.

Існують наступні типи корпоративних взаємовідносин : вертикальні (постачальник –споживач), горизонтальні (конкурент–конкурент) і внутрішні взаємовідносини [3].

Причина, за якою компанія намагається встановити стратегічні взаємовідносини з кінцевими споживачами (вертикальні відносини),

міститься у можливості компанії підвищити свою спроможність задовольняти запити споживача. Маркетинг відносин починається із споживача – усвідомлення його потреб і бажань та пошуку способів їх задоволення. Товари і компанії оцінюють споживача відносно інших товарів і компаній. Тому сприйняття компанії існуючими і потенційними споживачами порівняно з її конкурентами відіграє значну роль. Споживачі формують ієрархію цінностей, бажань і потреб, яка ґрунтується на емпіричних даних, думках, власному досвіді використання товару чи послуги.

Прикладом горизонтальних корпоративних взаємовідносин є діяльність компанії «Чумак», яка активно співпрацює зі своїми конкурентами. Для американської компанії «Бунге» на заводі компанії «Чумак» виготовляється соняшникова олія, яка розливається в пляшки і продається в країнах СНД під ТМ «Ідеал». Саме компанія «Бунге» є основним конкурентом компанії «Чумак» на українському ринку соняшникової олії і володіє ТМ «Олейна». Також «Чумак» виготовляє кетчупи для компанії Unilever (ТМ «Calve») на своїх виробничих лініях, хоча «Calve» є її прямим конкурентом на ринку кетчупів і майонезу.

Внутрішні взаємовідносини допомагають підприємствам плідно працювати на ринку. Корпорація «Рідна Марка» - це група компаній, яка виробляє для українських споживачів різні продукти харчування, що відповідають світовим стандартам якості. Під ТМ «Рідна Марка» поєднані різні бренди Групи «Укрпромінвест», під якими виробляються різні продукти харчування, пов'язані між собою однією принциповою характеристикою: усі вони надають українському споживачеві не просто високоякісний продукт, а й якісно нову культуру споживання. У даному випадку співпала спільність ринкових пріоритетів компанії з пріоритетами її споживачів.

Незважаючи на безумовну ефективність стратегії маркетингу відносин, існують певні обмеження щодо її впровадження : фірма, яка намагається

будувати відносини, зазвичай призначає преміальну ціну і тому стає уразливою для цінової конкуренції з боку більш дешевих постачальників; деякі споживачі можуть не схотіти добровільної залежності від одного постачальника; споживачі можуть розміщувати прості у виконанні замовлення у конкурентів з більш низькими цінами, а складні доручати фірмі з високою якістю сервісу; в окремих випадках може не бути взаємної вигоди для покупця і продавця [4].

Висновки. Глобальна конкуренція ставить такі вимоги, які перевищують можливості окремої компанії. Багато компаній вимушені співпрацювати, щоб отримати невистачаючі для конкуренції ресурси, розділити фінансовий ризик зі своїми партнерами, одержати доступ до ринків тощо. Тому використання стратегії відносин може значно полегшити їм досягнення цих цілей.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бутусов Ю. «Фокстрот» – новая корпоративная философия // Маркетинг и реклама. – 2003. – №9. – с.14–16.

2. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с.

3. Кревенс Д. Стратегический маркетинг – М.: Издат. дом «Вильямс»; 2003. – 752 с.

4. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика MBA»).

Надійшла до редколегії

Рекомендована до друку

д-ром екон. наук, проф. О.П. Сологуб