

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ**

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
для студентів спеціальності 075 "Маркетинг"  
другого (магістерського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2017**

УДК 005.42(07.034)

У67

**Укладачі:** І. І. Мироненко

М. І. Ус

Затверджено на засіданні кафедри економіки та маркетингу.

Протокол № 2 від 16.09.2016 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Управління** взаємовідносинами : методичні рекомендації  
У67 до виконання практичних завдань для студентів спеціальності  
075 "Маркетинг" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс]  
/ уклад. І. І. Мироненко, М. І. Ус. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця,  
2017. – 67 с.

Призначено для поглиблення, систематизації, конкретизації та закріплення знань, отриманих у ході вивчення теоретичної частини навчальної дисципліни. На прикладах розглядаються практичні ситуації, пов'язані з плануванням і організацією маркетингових підприємств, розробленням та втіленням конкурентоспроможної стратегії розвитку. Запропоновані завдання дозволять студентам розвинути необхідні навички використання конкретного маркетингового інструментарію.

Рекомендовано для студентів спеціальності 075 "Маркетинг".

**УДК 005.42(07.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2017

## Вступ

Динамічність економічного простору зумовлює необхідність розвитку нових форм взаємовідносин підприємств. Активізація конкуренції на ринках актуалізує потребу перегляду традиційних форм взаємовідносин і детермінує їхню побудову на принципах адаптації, самоорганізації та узгодження інтересів учасників відносин.

Постійне ускладнення маркетингової діяльності призводить до необхідності пошуку нового, більш ефективного інструментарію, одним з елементів якого є маркетинг взаємовідносин. Здатність підприємства управляти відносинами з кожним споживачем, починаючи з моменту їхньої першої взаємодії визначає потенціал довгострокового отримання прибутку від нього, підвищення конкурентоспроможності підприємства, залучення нових споживачів і утримання старих.

Відповідно до навчального плану, вивчення навчальної дисципліни "Управління взаємовідносинами" передбачає, крім лекцій, проведення практичних і семінарських занять. Мета практичних завдань полягає у поглибленні, систематизації, конкретизації та закріпленні знань, отриманих студентами на лекціях, формування у студентів уявлення про основи теорії і практики маркетингу взаємовідносин, а також формування та засвоєння практичних навичок послідовного і цілеспрямованого формування системи партнерських відносин клієнтоорієнтованої компанії.

В процесі занять студенти виконують наведені в цих методичних вказівках завдання з метою виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями.

Засвоєння студентами навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного та ґрунтовного опрацювання змістових модулів. Це дозволяє сформуванню у студентів умінь, навички та спроможності використання отриманих знань у конкретних умовах і нових ситуаціях.

У цих методичних рекомендаціях подані завдання за окремими темами навчальної дисципліни. Нумерація тем відповідає навчальній програмі.

# Змістовий модуль 1

## Маркетинг взаємовідносин як механізм сучасного управління

### Тема 1. Теоретичні основи концепції маркетингу взаємин

#### Семінарське заняття

1. Передумови виникнення концепції маркетингу взаємин.
2. Становлення та розвиток концепції маркетингу взаємин.
3. Основні наукові школи: північноамериканська, британська.
4. Основні поняття концепції маркетингу взаємин.
5. Маркетинг взаємин як нова парадигма теорії маркетингу.
6. Прогресивність концепції маркетингу відносин.
7. Порівняння традиційного маркетингу та маркетингу відносин.
8. Концепція "7P".

**Література:** основна [5; 6], додаткова [11; 22].

#### Практичні завдання

##### Завдання 1

*Мета завдання:* на основі вихідних даних, які подані в табл. 1, порівняти традиційний підхід у маркетингу (транзакційний маркетинг) і новий підхід (маркетинг відносин).

Таблиця 1

#### Відмінність маркетингу відносин від транзакційного маркетингу

Характеристика	Транзакційний маркетинг	Маркетинг відносин
Тимчасова орієнтація		
Пріоритет обслуговування покупця		
Організаційна мета		
Контакт із споживачем		
Ступінь споживчих зобов'язань		
Основа взаємодії продавця та покупця		
Джерело якості		

## **Завдання 2**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Пітер Друкер, один з провідних теоретиків менеджменту, визначив маркетинг як роботу всієї організації з позиції клієнта. Він вважає це основною умовою успіху в бізнесі. А отже, не так уже й важливо самому шукати та вирішувати наявні проблеми або мати значення. Досить побудувати хороші відносини з клієнтами організації, постійно їх розширювати та розвивати, встановлюючи і враховуючи думку клієнтів. Чи згодні ви з такою точкою зору? Обґрунтуйте свою позицію.

## **Завдання 3**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Багато автомобільних організацій проводять акції з безкоштовної перевірки та в разі необхідності усунення виявлених недоліків. Так була проведена безкоштовна перевірка та ремонт 2,4 млн автомашин БМВ 3, 5, 7 і 8-ї серій. Необхідність такої акції була зумовлена можливістю виходу з ладу одного з вузлів системи охолодження двигуна, через що міг постраждати водій. Насправді йшлося не про яку-небудь серйозну ваду в конструкції охолоджувальної системи, а про прості дефекти кришки радіатора, які можуть зіскочити за високого тиску всередині системи. Чим, на ваш погляд, була зумовлена така дорога акція? Чи більш доцільно безпосередньо власникам автомобілів вирішувати наявні проблеми за умов їх виникнення?

## **Завдання 4**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Холдингова компанія "Пуше", що займається переважно торгівлею побутовою електронікою та легковими автомобілями, створила відділ зі зв'язків з громадськістю, взяла в оренду землю й організувала додаткові робочі місця, а також забезпечила поставку в роздрібну торгову мережу більш дешевих (ніж у інших постачальників) продуктів харчування. Які цілі, на вашу думку, хотіла досягти компанія? Яку концепцію підприємницької діяльності вона прагнула реалізувати?

### **Завдання 5**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Ви хоча б раз відвідували ресторани компанії "Макдональдс", яка однією з перших стала використовувати концепцію маркетингу. Напевно, ви звернули увагу, що кожен з таких ресторанів пропонує досить обмежений, один і той же торговий асортимент. Чим зумовлений такий підхід компанії? Чи немає тут певних протиріч між обмеженістю пропонованого асортименту та необхідністю забезпечення більш повного задоволення конкретних потреб і потреб відвідувачів таких ресторанів?

### **Завдання 6**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

У багатьох засобах масової інформації зазначаються істотні успіхи пивоварної компанії "Балтика" в виробництві високоякісного пива, покликаного задовольнити найвишуканіші смаки його шанувальників. Водночас нерідко говориться, що важливе значення для успіху компанії мало встановлення тісних зв'язків як з контактними аудиторіями, так і з споживачами (клієнтами). Чи згодні ви з такою думкою? Приклади яких можливих контактних аудиторій для компанії можна навести? Чи є відмінності в поглядах і потребах представників контактних аудиторій та клієнтів?

### **Методичні рекомендації до виконання завдань 2 – 6**

Студент має бути готовий до обговорення дискусійних питань за кожною темою та виконання практичних завдань, вправ і ситуаційних завдань.

Ситуаційні завдання базуються на реальній інформації, однак для їхнього розроблення зазвичай використовують умовні назви, та фактичні дані можуть дещо змінюватися. Під час розгляду ситуації учасник має право прийняти або відкинути обґрунтованість будь-якого постулату або визначення. У кожного студента може бути свій підхід, однак деякі загальні рекомендації, наведені нижче, варто враховувати.

1. Спочатку необхідно прочитати всю наявну інформацію, щоб скласти цілісне уявлення про ситуацію. Читаючи, не варто одразу аналізувати.

2. Ще раз уважно прочитати інформацію. Виділити ті абзаци, які видалися важливими.

3. Варто спробувати охарактеризувати ситуацію. Визначити, що в ній головне, а що – другорядне. Потім письмово зафіксувати основні положення та висновки, у яких зазначити основну проблему та підпроблеми, що підпорядковані їй.

4. Зафіксувати всі факти, що стосуються визначеної проблеми (не всі факти, розглянуті в ситуації, можуть мати безпосереднє відношення до справи). У такий спосіб легше простежити взаємозв'язок між наведеними даними.

5. Сформулювати критерії перевірки правильності запропонованого рішення.

6. Спробувати віднайти альтернативні варіанти рішення, якщо вони існують. Які з них найбільше задовольняють критерій?

7. Розробити список практичних заходів, спрямованих на реалізацію вашого рішення. Багато остаточних рішень не мають успіху через неможливість практичного застосування.

## **Тема 2. Клієнт у маркетингу взаємин**

### **Семінарське заняття**

1. Роль і значущість клієнта в маркетингу взаємин: сутність клієнта, сходи лояльності клієнтів.

2. Життєвий цикл клієнта: сутність та основні етапи життєвого циклу клієнта.

3. Цінність клієнта в маркетингу взаємин з позиції організації і клієнта.

4. Створення споживчої цінності продукту.

**Література:** основна [5; 8], додаткова [12; 32].

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 7**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

В умовах економічної кризи багато китайських організацій вважали, що їм слід:

робити щось таке, чого не робить ніхто інший;  
диверсифікувати ринки продажів;  
забезпечити високу якість продукції, що випускається;  
реалізувати маркетинг взаємин.

З огляду на це багато організацій вважали, що їхнім слоганом є: "Клієнт – наш бог, якість – наше життя".

Чи згодні ви з такою концепцією? Якщо згодні, то чому?

### **Завдання 8**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Відкритий у Парижі перший ісламський "Макдональдс" нічим зовні не відрізнявся від звичного фірмового ресторану. На вигляд звичайний заклад швидкого харчування, що має традиційну обставу, окрему зону для дітей і, що особливо важливо, майже таке ж меню, як і в інших фірмових ресторанах. Це кока-кола, морозиво, пиріжки, гамбургери, чізбургери, картопля фрі.

Водночас всі страви готуються відповідно до вимог ісламу. Так м'ясо, що використовується для приготування біг-маків, береться тільки з тварин, убитих і знекровлених одним ударом ножа. Крім того, під час приготування м'ясних страв можна використовувати алкоголь і тваринні жири.

Чи можна вважати, що цим самим "Макдональдс" вирішив використовувати в своїй діяльності маркетинг взаємин?

### **Завдання 9**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Можна навести безліч прикладів, коли прорахунки менеджерів і маркетингологів призводять до значних збитків окремих компаній, а часом і до їхнього банкрутства. Як один з таких прикладів можна розглянути історію з компаніями "Форд" і "Файєрстоун". Після того як в автокатастрофах за участю позашляховиків "Форд Експлорер" загинули 78 осіб, фірма "Форд" звинуватила компанію "Файєрстоун" у низькій якості вироблених



нею та використовуваних у позашляховиках шин "Файєрстоун". Співробітники компанії "Форд" заявили, що шини їхнього партнера – найбільш ненадійні в світі. Зі свого боку менеджери компанії "Файєрстоун" назвали джипи фірми "Форд", такими, що "крутяться на дорозі вовчками". В результаті продажі джипів компанії "Форд" зменшилися на 40 %, а продажі шин "Файєрстоун" – на 60 %.

Ось ще один приклад. Засновник відомої в США фірми з виробництва одягу "Banana Republic" відкрив фірму "BaRe", яка стала спеціалізуватися на випуску спортивного одягу. В створення останньої фірми було інвестовано близько 165 млн дол. США з венчурного фонду, представник якого Гері Річел в інтерв'ю журналу "Business week" заявив: "Якщо у вас вистачає сміливості та є гроші, то на споживчому ринку вам нічого не загрожує". Насправді слова Гері Річель не справдилися. Уже в першій виготовленій фірмою "BaRe" колекції спортивних костюмів зазначені на них розміри були на два пункти вище їхнього фактичного значення. В результаті сотні тисяч костюмів були повернуті фірмі, а загальне число повернутих виробів досягло 80 % від їхнього виробництва. Через два місяці фірма "BaRe" розорилася.

У чому, на ваш погляд, були помилковими ухвалені менеджерами організацій маркетингові рішення?

### **Завдання 10**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Ви, напевно, можете уявити себе клієнтом якої-небудь організації. Наприклад, у вас, найімовірніше, є перукарня, яку ви намагаєтеся постійно відвідувати. Напевно, є і продовольчі магазини та магазини промислових товарів, в яких ви зазвичай робите необхідні покупки. Спробуйте визначити свій життєвий цикл клієнта обраних вами організацій. Встановіть, на якому етапі життєвого циклу клієнта ви перебуваєте?

Які, на ваш погляд, було вжито заходи з боку обраних організацій із залучення й утримання вас як клієнта?

### **Завдання 11**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Ви є клієнтом кількох організацій. Яка і в чому полягає цінність вас як клієнта для кожної з розглянутих організацій? У чому для вас цінність організацій, для яких ви є клієнтом? Що повинна зробити кожна окрема організація, щоб ваша цінність для неї була більш значною?

## **Тема 3. Рушійні фактори розвитку взаємин**

### **Семінарське заняття**

1. Ризик і емоції. Довіра та прихильність.
2. Задоволеність клієнтів. Сутність задоволеності клієнтів.
3. Оцінка задоволеності клієнтів: суб'єктивні та об'єктивні методи оцінки.
4. Ступінь задоволеності клієнтів як показник їх сегментації.
5. Розрахунок довічної цінності клієнта.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 12**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Ви, безумовно, є клієнтом кількох організацій. Виберіть будь-які дві або три з них. Визначте свої основні потенціали клієнта відносно до кожної з організацій. Що спільного та в чому відмінність в значущості потенціалів для окремих організацій? Яким чином організації можуть більш повно використовувати ваші потенціали?

#### **Завдання 13**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Співробітники "Road Motor Company" встановили, що її лояльний клієнт забезпечує протягом його життєвого циклу прибуток, який приблизно дорівнює 142 млн дол. США. Використання яких потенціалів клієнта дозволяє компанії отримати зазначений прибуток?

#### **Завдання 14**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Проведені в індустрії гостинності США дослідження показали, що витрати по утриманню постійного клієнта становлять приблизно 20 % від того, що довелося б витратити на залучення нового клієнта. За яких умов збільшення витрат, пов'язаних з утриманням клієнтури, на 5 % веде до збільшення прибутку організації від 25 до 125 %. На які цілі, на вашу думку, зазначені витрати вважаються доцільними?

### **Завдання 15**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Багато заможних покупців з Росії купують бажані ними товари за досить високими цінами. Наприклад, підприємець Вексельберг заплатив за колекцію яєць Фаберже більш 100 млн дол. США. Приблизно 35 тис. дол. США заможні покупці платять за їхній улюблений стільниковий телефон Vertu з платини. Багато російських чиновників та депутатів віддають перевагу чоловічим костюмам від Бріоні, вартість яких становить близько 10 тис. дол. США. Приблизно 0,5 млн дол. США готові платити багато представників еліти Росії за броньований автомобіль BMW або "Мерседес".

Які потенціали покупців найбільш повно використовують продавці та чому? Яким чином повинні будувати свої відносини продавці зі своїми клієнтами?

### **Завдання 16**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Литовська компанія "FLY" організувала виробництво віконних рам з покритих золотом дорогих порід дерева. Така продукція призначена для експорту в Росію, Казахстан і арабські країни. Її виробництво обумовлено існуючим постійним попитом окремих сегментів споживачів в зазначених країнах. Погонний метр таких рам з червоного дерева, евкаліпта або дуба може коштувати від 2 до 5 тис. євро. Відпускна ціна виробів залежить від обраної замовником проби дорогоцінного металу та товщини його шару.

Яким чином слід будувати взаємини компанії і клієнтів за вказаних умов, щоб найбільш повно використовувати потенціали останніх?

## Методичні рекомендації до виконання завдань 12 – 16

Студент має бути готовий до обговорення дискусійних питань за кожною темою та до виконання практичних завдань, вправ і ситуаційних завдань.

Ситуаційні завдання базуються на реальній інформації, однак, для їхнього розроблення, зазвичай, використовуються умовні назви, та фактичні дані можуть дещо змінюватися. Під час розгляду ситуації учасник має право прийняти або відкинути обґрунтованість будь-якого постулату або визначення. У кожного студента може бути свій підхід, однак деякі загальні рекомендації, наведені нижче, варто враховувати.

1. Спочатку необхідно прочитати всю наявну інформацію, щоб скласти цілісне уявлення про ситуацію. Читаючи, не варто одразу аналізувати.

2. Ще раз уважно прочитати інформацію. Виділити ті абзаци, які видалися важливими.

3. Варто спробувати охарактеризувати ситуацію. Визначити, що в ній головне, а що – другорядне. Потім письмово зафіксувати основні моменти та висновки, у яких зазначити основну проблему та підпроблеми, що підпорядковані їй.

4. Зафіксувати всі факти, що стосуються визначеної проблеми (не всі факти, розглянуті в ситуації, можуть мати безпосереднє відношення до справи). Таким чином легше простежити взаємозв'язок між наведеними даними.

5. Сформулювати критерії перевірки правильності запропонованого рішення.

6. Спробувати віднайти альтернативні варіанти рішення, якщо вони існують. Які з них найбільше задовольняють критерію?

7. Розробити список практичних заходів, спрямованих на реалізацію вашого рішення. Багато остаточних рішень не мають успіху через неможливість практичного застосування.

### **Завдання 17**

*Мета завдання:* визначити рівень задоволеності споживачів підприємства.

За допомогою методу отримання інформації та за допомогою анкет з цифровими шкалами необхідно провести опитування 10 – 15 клієнтів будь-якого підприємства на ваш вибір. Необхідно відмітити ступінь задоволеності та важливості відносно кожної характеристики, використо-

вуючи десятибальну шкалу (1 – абсолютно незадоволений, 10 – абсолютно задоволений або 0 – якщо недостатній досвід щодо цього критерію).

В табл. 2 подані характеристики важливості та задоволеності, які використовуються для аналізу підприємства.

Таблиця 2

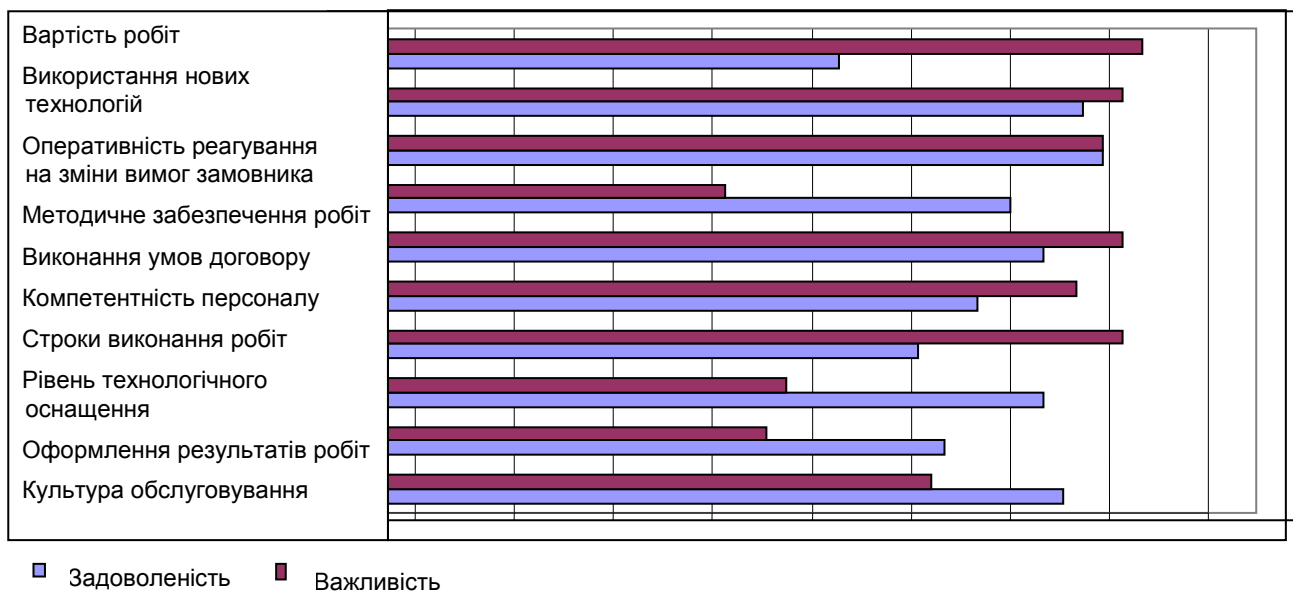
### Характеристики важливості та задоволеності споживачів

Назва характеристики	Ступінь задоволеності споживачів	Важливість характеристики для споживачів
1. Культура обслуговування	0 – 10	0 – 10
2. Оформлення результатів робіт	0 – 10	0 – 10
3. Рівень технологічного оснащення	0 – 10	0 – 10
4. Строки виконання робіт	0 – 10	0 – 10
5. Компетентність персоналу	0 – 10	0 – 10
6. Виконання умов договору	0 – 10	0 – 10
7. Методичне забезпечення робіт	0 – 10	0 – 10
8. Оперативність реагування на зміни вимог замовника	0 – 10	0 – 10
9. Використання нових технологій	0 – 10	0 – 10
10. Вартість робіт	0 – 10	0 – 10

### Методичні рекомендації до виконання завдання 17

Порівнюючи оцінювання для визначення "пріоритетів поліпшення", можна застосувати "аналіз розбіжностей" (рис. 1). Аналіз розбіжностей показує, що якщо рівень задоволеності менше за рівень важливості, то це і є так звані проблемні зони. Тобто найбільшу важливість становлять ті характеристики, за якими організація не задовольнила очікувань споживачів.

Після визначення пріоритетів для поліпшення, наступним, важливим результатом, на який необхідно вийти, є визначення комплексного показника задоволеності замовників. На значення комплексного показника задоволеності найбільше впливають характеристики, що мають вищий ступінь важливості. Розрахунки треба проводити в два кроки. Дані занести в табл. 3.



**Рис. 1. Приклад аналізу розбіжностей середніх значень задоволеності та важливості**

Таблиця 3

### Розрахунок комплексного показника задоволеності споживачів

Характеристика	Оцінка задоволеності	Ваговий коефіцієнт, %	Зважена оцінка
1. Культура обслуговування			
2. Оформлення результатів робіт			
3. Рівень технологічного оснащення			
4. Строки виконання робіт			
5. Компетентність персоналу			
6. Виконання умов договору			
7. Методичне забезпечення робіт			
8. Оперативність реагування на зміни вимог замовника			
9. Використання нових технологій			
10. Вартість робіт			
Коефіцієнт задоволеності			
Комплексний показник задоволеності			

На першому етапі необхідно розрахувати вагові коефіцієнти, які розраховуються як відношення оцінки важливості конкретної характеристики наданої послуги до загальної суми оцінок важливості, виражені у відсотках.

На другому етапі треба визначити комплексний показник задоволеності. Коефіцієнт задоволеності отримується за формулою 1 шляхом додавання показників задоволеності з урахуванням вагових коефіцієнтів:

$$K_o = \sum_{i=1}^n K_i \times M_i, \quad (1)$$

де  $K_o$  – комплексний показник оцінювання задоволеності споживача, балів;  
 $K_i$  –  $i$ -й показник оцінки задоволеності споживача, балів;  
 $M_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го критерію задоволеності, часток одиниць;  
 $n$  – кількість критеріїв оцінки, одиниць.

Оцінювання інформації про товар і підприємство з точки зору споживача та порівняння його очікувань щодо якості й ціни продукції з реальними результатами діяльності дозволяють виявити пріоритетні напрями покращення роботи організації та їхню мотивацію. Для досягнення поставлених цілей подібні дослідження повинні проводитися регулярно в системі забезпечення якості продукції будь-якого підприємства.

## **Тема 4. Методи дослідження цінності клієнтів**

### **Семінарське заняття**

1. Одномірні методи дослідження цінності клієнтів: ABC-метод, XYZ-метод, поєднане використання ABC і XYZ-методів.
2. Результативні методи визначення цінності клієнтів: маржинальний методу аналізу цінності і процес-орієнтоване дослідження цінності клієнтів.
3. Багатовимірні методи визначення цінності клієнта.
4. Кількісні методи визначення цінності клієнта.
5. Бальні методи визначення цінності клієнта.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 18**

*Мета завдання:* проведення ABC – XYZ-аналізу.

Необхідно провести сполучений ABC – XYZ-аналіз. Вихідні дані для варіанту 1 подані в табл. 4. В додатку А виберіть свій варіант.

## Обсяги продажів продукції підприємства "ОПТА"

№ п/п	Назва клієнта (споживача)	Обсяг продажів за 1-й рік	Обсяг продажів за 2-й рік	Обсяг продажів за 3-й рік
1	Артем, ТОВ	326 183,9	393 513,8	555 440,6
2	Артон, ПП	34 093,23	32 087,99	36 912,27
3	Аспарк, ТОВ	1 542,55	1 886,01	2 787,5
4	Аудіо Майстер	31 906,92	33 168,59	35 767,74
5	Аудіо-Альянс, ТОВ	18 906,91	17 503,65	20 365,79
6	Аудіоконтракт, ТОВ	12 595,69	10 091,25	9 620,62
7	Аеросвіт, авіакомпанія	903	1 195	623
8	Бакотек, ТОВ	90 988,9	7 321	7042,4
9	Бастіон-Київ, ТОВ	4 322,2	3 822,64	3 338,03
10	Бестнет, ТОВ	13 836,39	13 974,03	17 153,66
11	Біленко І. Н., ФОП	8 435,87	9 820,79	11 568,98
12	Бліц-Інформ, Видавництво	2 955,12	3 877,26	4 025,5
13	Боборикіна Ю. В., СПД	176,5	164,5	1 034
14	Бронт-Київ, ТОВ	38 924,05	54 776,02	107 544,8
15	ВДК в м. Харків	0	597,06	683,46
16	Веда, БПЗАТ	3 676,78	5 465,2	4 501,88
17	Велтон Лінк, ТОВ РІК	2 412,72	4 286,11	3 094,36
18	Велтон.Телеком. Харків	57 442,64	41 632,57	59 327,56
19	Віал, ТОВ	776,16	173,52	64,68
20	Відеосервіс, НПФ	22 049,44	33 926,37	28 278,37

## Методичні рекомендації до виконання завдання 18

Розроблення стратегії управління взаємовідносинами з використанням методу ABC – XYZ-аналізу є потужним засобом для виявлення ключових, найбільш важливих споживачів і встановлення на цій основі пріоритетів у структуризації процесів, що відбуваються.

Ідея методу ABC-аналізу будується за принципом Парето: "За більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин", зараз більш відомого як "правило 20/80". Сутність ABC-аналізу полягає в розбитті всіх споживачів або клієнтів підприємства на три групи. Кожна з цих груп об'єднує в собі досить однорідну сукупність. Водночас самі групи значно відрізняються між собою. Сутність XYZ-аналізу полягає



в класифікації споживачів або клієнтів за фактором стабільності закупівель і можливості їхнього прогнозування.

Для здійснення АВС-аналізу необхідно виконати сортування споживачів в порядку убутання загального обсягу продажів за три роки. Для визначення приналежності кожного споживача до групи А, В чи С слід спочатку розрахувати:

загальний обсяг продажів усіма споживачами за кожним роком та за весь період загалом;

частку обсягу продажів кожним клієнтом від загальної суми продажів, частку з накопичувальним підсумком і присвоїти значення груп вибраним об'єктам.

результати занести в табл. 5.

Таблиця 5

### Результати проведення АВС-аналізу

№ п/п	Назва клієнта (споживача)	Обсяг продажів за 1 рік	Обсяг продажів за 2 рік	Обсяг продажів за 3 рік	Усього за 3 роки	Частка в обігу	Частка в обігу з накопичувальним підсумком	Група АВС

До групи А увійдуть підприємства, сума часток з накопичувальним підсумком яких складає перші 50 % від загальної суми параметрів. До групи В – наступні за групою А споживачі, сума часток з накопичувальним підсумком яких, становить від 50 % до 80 %. До групи С – споживачі, що залишилися, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 80 % до 100 %.

Для XYZ-аналізу слід скористатися формулою 2, щоб розрахувати коефіцієнти відносної варіації:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100 \%, \quad (2)$$

де  $x_i$  – значення параметра за  $i$ -й період;

$\bar{x}$  – середнє значення параметра за об'єктом, що оцінюється;  
 n – число періодів.

Результати занести в табл. 6 та відсортувати за зростанням значення цього показника.

Наступним етапом визначити значення груп X, Y та Z таким чином: до групи X увійдуть споживачі, коефіцієнт варіації значення за якими не перевищує 10 %; до групи Y – коефіцієнт варіації за яких становить 10 % – 25 %; до групи Z – коефіцієнт варіації за яких перевищує 25 %. Цей показник застосовується тоді, коли необхідно оцінити мінливість обсягів продаж підприємств. Чим менше значення коефіцієнта варіації, тим більша стабільність прогнозої ситуації взаємовідносин і, відповідно, менший ступінь ризику співпраці з обраним клієнтом.

Таблиця 6

### Результати проведення XYZ-аналізу

№ п/п	Назва клієнта (споживача)	Обсяг продажів за 1 рік	Обсяг продажів за 2 рік	Обсяг продажів за 3 рік	Усього за 3 роки	Коефіцієнт відносної варіації	Група XYZ

Наступним етапом аналізу необхідно зіставити отримані дані та записати в табл. 7.

Таблиця 7

### Результати зіставлення ABC – XYZ-аналізу

№ п/п	Назва клієнта (споживача)	Усього за 3 роки	Частка в обігу	Частка в обігу з накопичувальним підсумком	Група ABC	Група XYZ	Зіставлення ABC-XYZ
1					A	Y	AY
2					A	Z	AZ
3					C	Y	CY

Результатом спільного проведення аналізу є побудова аналітичної матриці ABC на XYZ (табл. 8), в якій відображено розподілення споживачів по групах. Згідно з нею можна зробити висновки щодо найбільших і найменших споживачів, постійних чи разових.

Всі споживачі підприємства були проранжовані від AX (найбільші й постійні покупці) до CZ (найдрібніші та разові). Зрозуміло, що перші становлять цільовий сегмент ринку (використовуючи фільтри за галузями, території і т. д., за ними можна перевірити правильність позиціонування підприємства на ринку), у той час як останні, найімовірніше, є тягарем для ефективної та прибуткової діяльності підприємства.

Таблиця 8

### Матриця розподілення споживачів згідно ABC – XYZ-аналізу

Ступінь стабільності споживання Частка в загальному обсязі продажів	X – група споживачів зі стабільною величиною споживання, незначними коливаннями в обсягах замовлень і високою точністю прогнозу $V \leq 10\%$	Y – група споживачів з певними тенденціями визначення потреб в продукції та середніми можливостями їхнього прогнозування $10\% < V \leq 25\%$	Z - група споживачів, потреби в продукції якої є нерегулярними, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозування невисока $V \geq 25\%$
А – найбільш цінна група споживачів для підприємства (75% обороту)	AX – постійні ключові клієнти (висока споживча вартість, висока ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання)	AY – перспективні ключові клієнти (висока споживча вартість, середня ступінь надійності прогнозу через нестабільність споживання)	AZ – випадкові ключові клієнти (висока споживча вартість, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання)
В – менш важлива група споживачів, для підприємства (20 % обороту)	BX – постійні великі клієнти (середня споживча вартість, висока ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання)	BY – перспективні великі клієнти (середня споживча вартість, середня ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання)	BZ – випадкові великі клієнти (середня споживча вартість, низький ступінь надійності прогнозу через стохастичне споживання)

Таким чином, цей вид сполученого аналізу дозволяє оцінити успішність ведення підприємницької діяльності. Підсумком суміщення ABC- і XYZ-методів є отримані дев'ять груп об'єктів аналізу, за двома критеріями, які дозволяють оцінити ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність, прогнозованість цього результату (XYZ). На основі отриманих результатів менеджери можуть приймати стратегічно та логістично обґрунтовані рішення. Отже, підприємство буде нести мінімальні збитки та функціонувати на позитивному рівні.

### **Завдання 19**

*Мета завдання:* розрахунок показника прижиттєвої цінності клієнта на прикладі компанії "Starbucks" розрахувати показник цінності (LTV). Вихідні дані подані в табл. 9.

Таблиця 9

#### **Вихідні дані для розрахунку показників цінності**

№ клієнта	Витрати клієнтів за візит, дол.	Кількість візитів, шт
1	3,5	4
2	8,5	3
3	5	5
4	6,5	6
5	6	3

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання 19**

Для виконання завдання необхідно поступово розрахувати показники цінності та занести до табл. 10.

Таблиця 10

#### **Розрахунок прижиттєвої цінності для компанії "Starbucks"**

№ Клієнта	Витрати клієнтів за візит, дол.	Кількість візитів, шт	Споживча цінність за тиждень, дол,
1	2	3	4
1	3,5	4	
2	8,5	3	

1	2	3	4
3	5	5	
4	6,5	6	
5	6	3	
Середнє	S =	C =	A =
LTV <sub>1</sub>			
LTV <sub>2</sub>			
LTV <sub>3</sub>			
LTV <sub>сер</sub>			

Для розрахунку споживчої цінності (СЦ) за тиждень скористаємося формулою 3:

$$\text{СЦ} = \text{Витрати} \times \text{Візити}. \quad (3)$$

Наступним етапом розрахуємо середнє значення за кожним стовпчиком. Отже, ми отримуємо показники S, C, A.

Для розрахунку споживчої цінності використаємо формули 4, 5, 6:

$$\text{LTV}_1 = 52(A) \times t; \quad (4)$$

$$\text{LTV}_2 = t(52 \times S \times C \times p); \quad (5)$$

$$\text{LTV}_3 = m \left( \frac{r}{1+i+r} \right), \quad (6)$$

де t – середня тривалість життя клієнта (як довго людина залишається з підприємством). Для Starbucks цей показник дорівнює 20 років;

r – відсоток утримання клієнта. Відсоток, що повторювали покупку за певний період часу для Starbucks дорівнює 75 %;

p – рентабельність на одного клієнта. Для Starbucks – 21,3 %;

i – облікова ставка 8-10%. Для Starbucks – 10 %;

m – середній валовий прибуток за термін життя клієнта – якщо рентабельність 21,3%, а середні витрати можна знайти за формулою 3.

Завершальним етапом в розрахунках необхідно знайти середнє значення (LTV<sub>сер</sub>) і зробити висновки.

## Завдання 20

*Мета завдання:* побудова матриці БКГ і вибір стратегії розвитку.

БКГ – аналіз господарського "портфелю" підприємства.

Підприємство "Керамік" здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які подані такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

- СГП "А" – виробництво цегли;
- СГП "Б" – виробництво майолікових виробів;
- СГП "В" – виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їхніх конкурентів наведені в табл. 11. В додатку Б наведені варіанти для вибору.

Таблиця 11

### Дані за СГП підприємства та їхніх конкурентів

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку(%)
"А"	700	9	3 000/2 400/650	2
"Б"	3 300	5	2 700/2 100/1 370	7
"В"	1 200	3	1 500/1 090/780	19

Проаналізувати господарський "портфель" видів діяльності методом "Бостон Консалтинг груп" і запропонувати своє оцінювання стану підприємства. Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

### Методичні рекомендації до виконання завдання 20

Метод "Бостон консалтинг груп" полягає в класифікації всіх туристичних послуг на чотири види, відносно до яких виробляється особлива стратегія. Застосовується для систематизації наявного асортименту туристичних послуг за ступенем популярності та прибутковості. Для цих класифікаційних груп застосовуються визначені стратегії (рис. 2.)

Отже, маркетингова стратегія підприємства буде зображена у вигляді матриці, яка побудована з використанням двох показників, один з яких – тимчасовий. По вертикалі зазначаються темпи росту ємності ринку, а по горизонталі – відносна частка виробника на ринку.

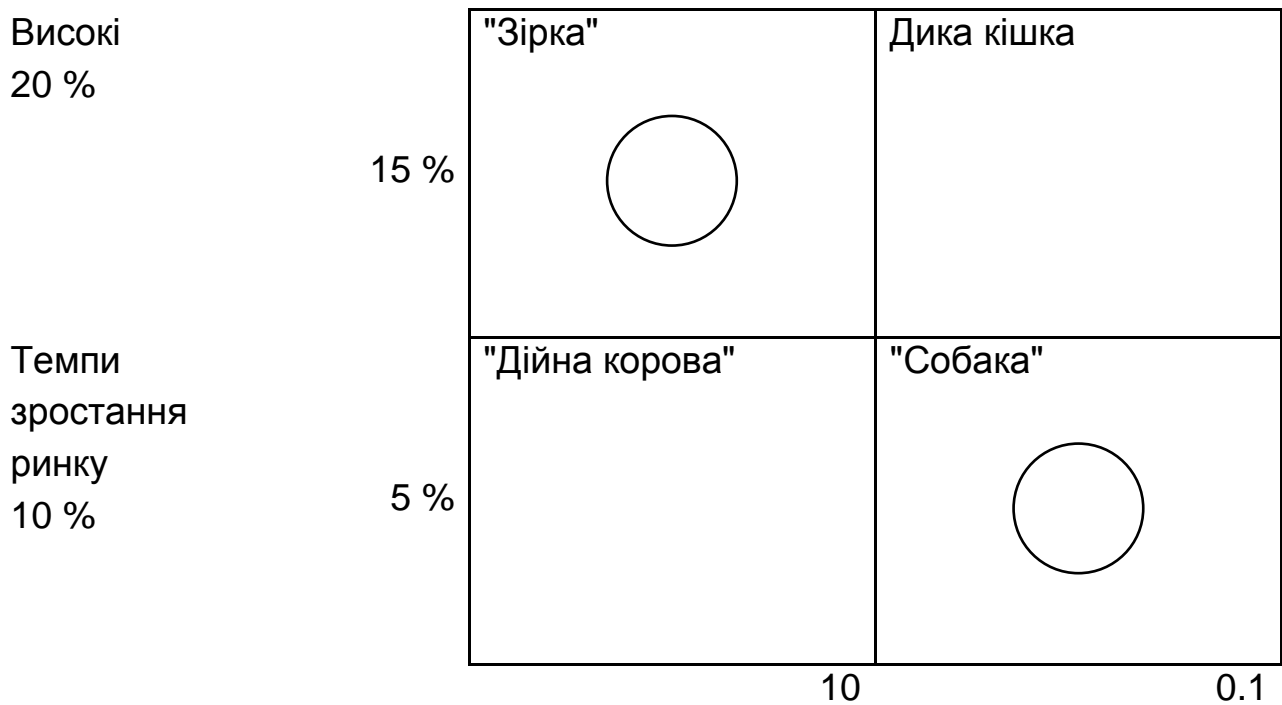


Рис. 2. Матриця БКГ

Найбільш конкурентоспроможними будуть ті стратегічні одиниці бізнесу, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає.

"Зірки" – послуги, які користуються винятковим попитом (наприклад, ексклюзивні тури). Попит на них зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватися.

"Корови" – це туристичні тури чи послуги, що приносять найбільші прибутки за рахунок своєї масовості. Вони визначають ринкову частку підприємства, попит на них сталий і мало змінюється.

"Собаки" – туристичні послуги, попит на які зменшується, а ринкова частка незначна.

"Дикі кішки" – послуги, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою.

Матричний метод уявлення конкурентоспроможності, розроблений Бостонською консалтинговою групою застосовується для аналізу характеристик товарів та вивчення конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу окремих компаній, галузей.

### **Завдання 21**

**Мета завдання:** побудова матриці "Мак-Кінсі – Дженерал Електрик" і вибір стратегії розвитку.

Необхідно провести аналіз портфелю бізнесу ТОВ РЕНАУ. Структура бізнес-портфеля підприємства наведена в табл. 12.

Таблиця 12

### Структура бізнес-портфелю підприємства

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ТОВ РЕНАУ, млн грн	Місткість ринку, млн грн
Віконні системи (в т.ч. віконна фурнітура)	5 893	24 250
Фасадні системи	1 860	10 300
Дверні системи (в т. ч. дверна фурнітура)	1 370	12 625
Системи зимових садів	37	121

Завдання:

1) визначити перелік типових показників для оцінювання факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП;

2) методом експертних оцінювань визначити вагомість кожного показника (від 0 до 1), що відповідає його значенню під час вибору стратегії. Сума вагомостей за кожним фактором має дорівнювати одиниці;

3) для кожного показника методом експертних оцінювань визначити його ранг за п'ятибальною шкалою. Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 5 – найкраще значення);

4) використовуючи вихідні дані, розрахувати узагальнену оцінку кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу;

5) визначити вагомості методом попарного порівняння;

6) розрахувати ринкову частку ТОВ РЕНАУ для кожного СГП (як величину сегмента кругової діаграми);

7) побудувати поле матриці та визначити положення кожного СГП у вигляді кола, діаметр якого відповідає розмірам ринку;

8) зробити висновки.



## Методичні рекомендації до виконання завдання 21

Матриця Мак-Кінсі розроблена однойменною консультаційною фірмою за замовленням фірми "Дженерал Електрик", становить розвиток і узагальнення матриці БКГ. Замість темпу росту ринку тут використовується комплексний показник привабливості ринку, а замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоздатності підприємства (рис. 3), тому на відміну від матриці БКГ матриця Мак-Кінсі має більш широку сферу застосування. Порівняно з матрицею БКГ у матриці Мак-Кінсі відбитий більш гнучкий підхід до формування стратегії. Наприклад, якщо конкурентний статус підприємства слабкий, а прогнози розвитку ринку не передбачають бурхливого росту ("собака"), це ще не означає, що цей напрям діяльності необхідно покинути: може статися, що "собака" знизить ризик чи збільшить ефективність діяльності підприємства в інших, більш перспективних сферах, тобто виявиться синергичний ефект.

КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС	Сильний	Покористуватися чи піти	Реінвестувати прибуток чи покористуватися	Інвестувати чи утримувати позиції
	Середній	Повільно йти	Покористуватися чи піти	Інвестувати, максимально реінвестувати прибуток
	Слабкий	Йти швидко чи повільно, залишитися	Залишитися чи повільно піти	Інвестувати, реінвестувати, піти
		Низька	Середня	Висока
		Привабливість ринка		

Рис. 3. Матриця Мак-Кінсі

Для використання цієї матриці потрібно розрахувати комплексні показники привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства та занести в табл. 13 і табл. 14.

**Визначення вагомості для характеристик  
привабливості ринку /СГП**

Характеристика	1	...	n	Сума балів	Вага
1					
...					
n					

**Експертні оцінки фактора "Привабливість ринку"  
та "Привабливість СГП"**

Характеристики	Результати експертних оцінок привабливості ринку /СГП (за 10 бальною шкалою)				
	Вага	Вид продукції	Вид продукції	Вид продукції	Вид продукції
1					
...					
n					
Загальна оцінка					

*Для оцінювання перспектив росту використовують такі параметри:*

темп росту відповідного сектора економіки;

приріст чисельності споживачів;

ступінь застаріння продукції;

ступінь відновлення технології;

динаміка географічного розширення ринку та ін.

*Для оцінювання рентабельності використовують такі параметри:*

коливання цін;

коливання обсягів продаж;

циклічність попиту;

місткість ринку порівняно з виробничими потужностями в галузі  
(тобто чи є в галузі потужності, що простоюють);

тривалість життєвого циклу продукції;

витрати, необхідні для виходу на ринок;

перспективи руху цін на ринках ресурсів;  
час і вартість розроблення нової продукції та ін.

Комплексний показник конкурентного статусу підприємства розраховують за формулою 7:

$$\text{КСП} = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \times \frac{S_f}{S_o} \times \frac{C_f}{C_o}, \quad (7)$$

де  $I_f$ ,  $I_k$ ,  $I_o$  – фактичний, критичний (мінімально можливий) і оптимальний рівні капіталовкладень відповідно;

$C_f$ ,  $C$  – фактичний і максимально можливий потенціал підприємства відповідно;

$S_f$ ,  $S_o$  – оцінки дієвої й оптимальної стратегії підприємства відповідно.

З формули (7) видно, що конкурентний статус підприємства визначається, по-перше, рівнем капіталовкладень, по-друге, стратегією та, по-третє, потенціалом підприємства.

Залежність рентабельності від величини капіталовкладень має вигляд параболи (рис. 4).

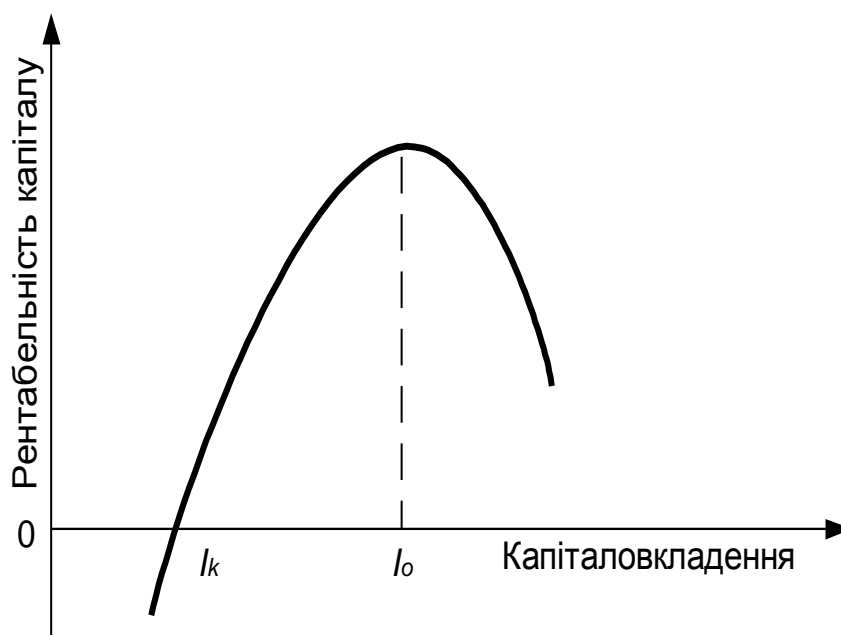


Рис. 4. Залежність рентабельності від величини капіталовкладень

Для оцінювання майбутньої ефективності дієвої стратегії використовують табл. 15.

### Оцінювання майбутньої ефективності діючої стратегії

Фактори успіху	Оцінювання стратегії підприємства, балів		Відносний рівень стратегії підприємства порівняно з оптимальною стратегією $S_{fi}/S_{oi}$
	дієва ( $S_{fi}$ )	оптимальна ( $S_{oi}$ )	
Політика росту			
Ринкова диференціація			
Продуктова диференціація			
Всього (середнє арифметичне) $S_f / S_o$			

Комплексний показник потенціалу підприємства (3) розраховують аналогічним чином (табл. 16).

Оцінювання проводять у балах за кожною групою факторів. Підсумковий бал обчислюють у такий же спосіб, як і під час оцінювання майбутньої ефективності. Отже, матриця Мак-Кінсі становить більш тонкий, але і більш складний інструмент стратегічного контролінгу порівняно з матрицею БКГ.

### Оцінка комплексного показника потенціалу підприємства

Фактори успіху	Оцінювання потенціалу підприємства		Відносний рівень стратегії підприємства порівняно з оптимальною стратегією $(C_{fi}/C_{oi})$
	дієва ( $C_{fi}$ )	оптимальна ( $C_{oi}$ )	
1	2	3	4
Загальне керування: <ul style="list-style-type: none"> <li>• відповідність системи керування особливостям середовища підприємства;</li> <li>• керування ризиком;</li> <li>• організація впровадження нововведення;</li> <li>• кадровий потенціал;</li> <li>• корпоративна культура та ін.</li> </ul>			

1	2	3	4
Фінансове керування: • фінансова стійкість; • ліквідність; • можливість одержання кредитів; • керування грошовими потоками; • податкова оптимізація та ін.			
Маркетинг: • аналіз ринку; • вибір цільових сегментів ринку; • активність використання методів просування продукції на ринку; • канали товароруку та ін.			
Виробництво: • собівартість продукції; • керування запасами; • матеріально-технічне забезпечення; • рівень застосовуваної техніки і технології та ін.			
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи:			
• кількість інновацій;			
• технічний рівень розроблень;			
• новизна та ін.			
Всього середнє арифметичне $C_f/C_o$			

### Завдання 22

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Припустимо, що вас взяли на роботу в банк менеджером з маркетингу. Керівництво банку доручило вам провести сегментування клієнтів банку з урахуванням їхньої цінності. Яким методом ви скористаєтеся і яким чином проведете сегментацію клієнтів банку?

### Завдання 23

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

За оцінками американської мережі магазинів Dommio's Pizza, її клієнт, регулярно придбає хоча б одну піцу вартістю 5 дол. США, забезпечує організації прибуток, що дорівнює 5 млн дол. США. За цих умов вважається, що життєвий цикл клієнта дорівнює 10-ти рокам. Яка прижиттєва цінність клієнта?

### **Завдання 24**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Компанією "Finance Group", яка є світовим лідером з надання фінансових послуг, було проведено дослідження понад 2,5 млн її клієнтів. З урахуванням результатів проведеного дослідження були визначені найбільш цінні клієнти компанії та проведено сегментування ринку фінансових послуг. З використанням яких методів швидше за все були виявлені цінні клієнти та яким чином було проведено сегментування ринку фінансових послуг?

### **Завдання 25**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Лояльний клієнт фірми "Motor Company" забезпечує протягом життєвого циклу прибуток компанії, що приблизно дорівнює 142 млн дол. США. За рахунок впливу яких факторів, на вашу думку, такий прибуток формується?

## **Методичні рекомендації до виконання завдань 22 – 25**

Студент має бути готовий до обговорення дискусійних питань за кожною темою та виконання практичних завдань, вправ і ситуаційних завдань.

Ситуаційні завдання базуються на реальній інформації, однак для їхнього розроблення зазвичай використовуються умовні назви, і фактичні дані можуть бути дещо змінюватися. Під час розгляду ситуації учасник має право прийняти або відкинути обґрунтованість будь-якого постулату або визначення. У кожного студента може бути свій підхід, однак деякі загальні рекомендації, наведені нижче, варто враховувати.

1. Спочатку необхідно прочитати всю наявну інформацію, щоб скласти цілісне уявлення про ситуацію. Читаючи, не варто одразу аналізувати.

2. Ще раз уважно прочитати інформацію. Виділити ті абзаци, які видалися важливими.

3. Варто спробувати охарактеризувати ситуацію. Визначити, що в ній головне, а що – другорядне. Потім письмово зафіксувати головні положення та висновки, у яких зазначити основну проблему та підпроблеми, що підпорядковані їй.

4. Зафіксувати всі факти, що стосуються визначеної проблеми (не всі факти, розглянуті в ситуації, можуть мати безпосереднє відношення до справи). У такий спосіб легше простежити взаємозв'язок між наведеними даними.

5. Сформулювати критерії перевірки правильності запропонованого рішення.

6. Спробувати віднайти альтернативні варіанти рішення, якщо вони існують. Які з них найбільше задовольняють критерій?

7. Розробити список практичних заходів, спрямованих на реалізацію вашого рішення. Багато остаточних рішень не мають успіху через неможливість практичного застосування.

## **Змістовий модуль 2**

### **Маркетинг взаємовідносин на різних ринках**

#### **Тема 5. Особливості маркетингу взаємовідносин на різних ринках**

##### **Семінарське заняття**

1. Маркетинг взаємини зі споживачами на ринку B2C як інструмент маркетингу сервісу.

2. Маркетинг взаємовідносин з партнерами на ринку B2B: особливості горизонтального та вертикального партнерства.

3. Горизонтальне партнерство із зовнішніми організаціями: особисті зв'язки, співпраця та союзи. Галузеве та зовнішнє співробітництво.

4. Партнерські відносини всередині організації: працівник компанії як внутрішній клієнт.

5. Особливості взаємовідносин суб'єктів у діловій мережі: маркетолог-споживач, агент-споживач, маркетолог-маркетолог, споживач-споживач.

## Практичні завдання

### Завдання 26

*Мета завдання:* визначення торгового внеску для роздрібного підприємства.

Підприємство-постачальник X збирається підписувати договір-угоду з торговою точкою Y про співпрацю терміном на 3 роки. У договорі відбиваються передбачувані обсяги та темпи зростання продажів товару А (табл. 17). Оптова ціна за одиницю продукції А – 90 у. о. Частка чистого доходу від виручки від реалізації становить 30 %. Ставка дисконтування – 5 %.

Таблиця 17

### Динаміка продажів товару А в торговій точці Y

Період	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Всього
Обсяг продажу, шт.	20 000	23 000	27 000	70 000
Темпи зростання продажів, %	–	+15	+15	+32

Дати відповіді на питання:

1) визначити максимальну суму, яку може дозволити собі виплатити фірма-постачальник X за умови беззбитковості у вигляді разового внеску для підписання 3-х річного контракту з торговим підприємством Y;

2) відповідно до принципу взаємовигідного партнерства ("виграш – виграш") визначити рекомендовану суму торгового внеску, яку може запросити торговий магазин, якщо торговельна націнка магазину Y дорівнює 20 %;

3) чи зміниться рекомендована сума торгового внеску, якщо в торговельній точці буде розміщений носій зовнішньої реклами через спеціалізоване медіа-агентство з щомісячною вартістю в 29 000 у. о.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 26

Максимальною сумою, яку може виплатити фірма-постачальник є чиста поточна вартість (ЧДД) за три роки. Її можна визначити за такою формулою:



$$\text{ЧДД} = \frac{\text{БД}_n}{(1 + \text{ПС})^n}, \quad (8)$$

де БД – дохід майбутнього періоду;  
 ПС – відсоткова ставка дисконтування;  
 n – кількість періодів.

Рекомендована сума торгового внеску (ТВ) відповідно до принципу взаємовигідного партнерства визначається за формулою:

$$\text{ТВ} = (\sum_1^n \text{ЧЧД}(\text{П}) - \sum_1^m \text{ЧЧД}(\text{Т}))/2, \quad (9)$$

де ТВ – торговий внесок (фонд розвитку);  
 ЧЧД(П) – ЧЧД фірми-постачальника;  
 ЧЧД(Т) – ЧЧД торгової точки.

Для визначення цієї суми необхідно розрахувати дисконтований дохід торгової точки протягом 3-х років.

Необхідно врахувати вартість зазначеного рекламного проекту в ЧЧД(П).

## **Завдання 27**

*Мета завдання:* визначення моделі управлінських відносин.

В організації виникають різні мікромоделі управлінських відносин, важливо правильно їх визначити, а також задати потрібний напрям для досягнення ефективної роботи підприємства. Так, безумовно, необхідний бюрократичний підхід до взаємин зі співробітниками під час прийому на роботу, як і автократичний – в кризовій ситуації. Відобразивши співвідношення різних орієнтацій на шкалі управлінських орієнтацій, можна визначити різні мікромоделі. Побудувати діаграми та визначити модель управлінських відносин за такими експрес-опитуваннями службовців (вибрати три):

а) "Керівник приватної фірми – жінка. Вона не прислухається ні до чийої думки. Не зважає нас за людей. Впевнена, що тільки вона має рацію. Не довіряє працівникам. Любить, щоб одну і ту ж інформацію їй надавали різні працівники. Жорсткий контроль: всю роботу робить паралельно зі службовцями. Ніколи не йде "назустріч". Навіть свята вважає робочими днями. Не підтримує нашого бажання святкувати їх на роботі. Цей керівник у нас вже цілий рік. За цей час звільнилося більше поло-

вини працівників. Решта чекають літніх відпусток, щоб потім вже на роботу не повернутися, хоча робота всім подобається";

б) "Атмосфера в відділі дуже важка, нагадує взаємини солдатів і офіцерів в армії, особливо в строю: крок вправо, крок вліво – лад порушений. Тобто найменший відступ від виконання завдання вважається вчинком, за яким слідує покарання. Керівник переконаний, що наші ідеї – це його надбання. Тому вони часто видаються за його власні";

в) "Я працюю у приватній фірмі. Мій начальник – менеджер відділу продажів, 23 роки, вища фізико-математична освіта. Працювати з ним цікаво. Він бачить перспективу. З повагою ставиться до працівників, але не ідеалізує їх, бачить недоліки. Так само уважний до думки підлеглих. Добре реагує на нове, але вирішує тільки після вивчення всіх варіантів. Може добре організовувати наших співробітників на виконання завдань. Ці процедури бюрократичні, але без них просто не можна працювати: не буде порядку та стабільності";

г) "З цим керівником (він лікар за освітою) важко працювати. З одного боку, він видає багато невизначених завдань, вимагаючи їхнього виконання, а з іншого – не хоче розглядати наші пропозиції. Задає непомірні обсяги робіт і зовсім не зважає на особисті потреби співробітників. Наприклад, вимагає виконати термінову роботу тоді, коли у працівників немає для цього часу. А якщо вони за неї беруться, то ця робота виявляється вже не такою терміною. Каже: "Можна і почекати!" Змушує робітницю з хворими очима працювати на комп'ютері, коли йому це потрібно. Наобіцяє "золоті гори" і не виконає. Зовсім не володіє маркетингом: робить елементарні помилки. Весь час хвалиться новими справами, але не може аналізувати свої прорахунки, а тому всю провину звалює на підлеглих. Зараз з колишніх співробітників з ним залишився лише один працівник – жінка передпенсійного віку, та й то тільки тому, що їй нікуди подітися. Комерційна фірма на нинішній момент близька до розвалу";

д) "Керівник держорганізації – жінка. Кваліфікований фахівець, хороший працівник. Спочатку постійно звіряла нашу роботу з інструкціями: що належить, а що ні".

Постійно придушувала заборонами: не розмовляти в робочому приміщенні, не сміятися. Загалом ніяких емоцій. Коли хотіли попиту чаю в робочій кімнаті, говорила: "Ви ще на це чаювання не напрацювали!" Сама працювала, не піднімаючи голови, та нас змушувала також працювати.

Коли вона освоїлася з роботою, то стала поступово відпускати "віжки". Яюсь непомітно перетворилася на "прекрасного лебедя". Стала приємною в спілкуванні. Завжди запитає про здоров'я, про труднощі, про особисті проблеми. Постійно проводить свої наради в складних ситуаціях, говорить нам, що всі ми дуже добре працюємо. Організувала повну взаємозамінність у роботі. Доручення дає в дуже коректному вигляді: "Будь ласка, зробіть ..."; "Якщо вам не важко ...". Але нововведень побоюється, вважаючи за краще не перечити вищому начальству: "З ними краще зайвий раз не стикатися!"

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 27**

Оскільки керівники компанії є організаторами відносин у компанії, важливо з'ясувати, яку роль вони відіграють у організаційній поведінці. Управлінські відносини формуються керівником у сфері його впливу (влада) і в "полі" його впливу (авторитет). Крім цього, керівник потрапляє в управлінські відносини, що об'єктивно виникають, відповідальної залежності, які формуються між підрозділами (горизонтальні), між службами різних ієрархічних рівнів (діагональні), між вищим і нижчим керівниками (вертикальні).

Управлінські відносини в організації проявляються як формалізовані та персоналізовані, взаємодоповнюючи одна одну.

Поєднання формалізованих і персоналізованих структур управління у фірмі можна зобразити графічно, на основі вимірювання шести типів управлінських орієнтацій керівника (рис. 5).

*Формалізовані управлінські відносини* (односторонні способи впливу) можуть бути:

автократичними – коли працівники підкоряються волі керівника;

технократичними – коли працівники підкоряються виробничому процесу;

бюрократичними – коли працівники підкоряються організаційному порядку на шкоду діяльності компанії.

*Персоналізовані управлінські відносини* можуть бути:

демократичними – керівник постійно бере до уваги поради працівників в коригуванні робочого процесу;

гуманізаторськими – керівник поважає людську гідність працівників;

інноваційними – керівник надає свободу творчості працівникам, організовує впровадження ініціативних пропозицій.

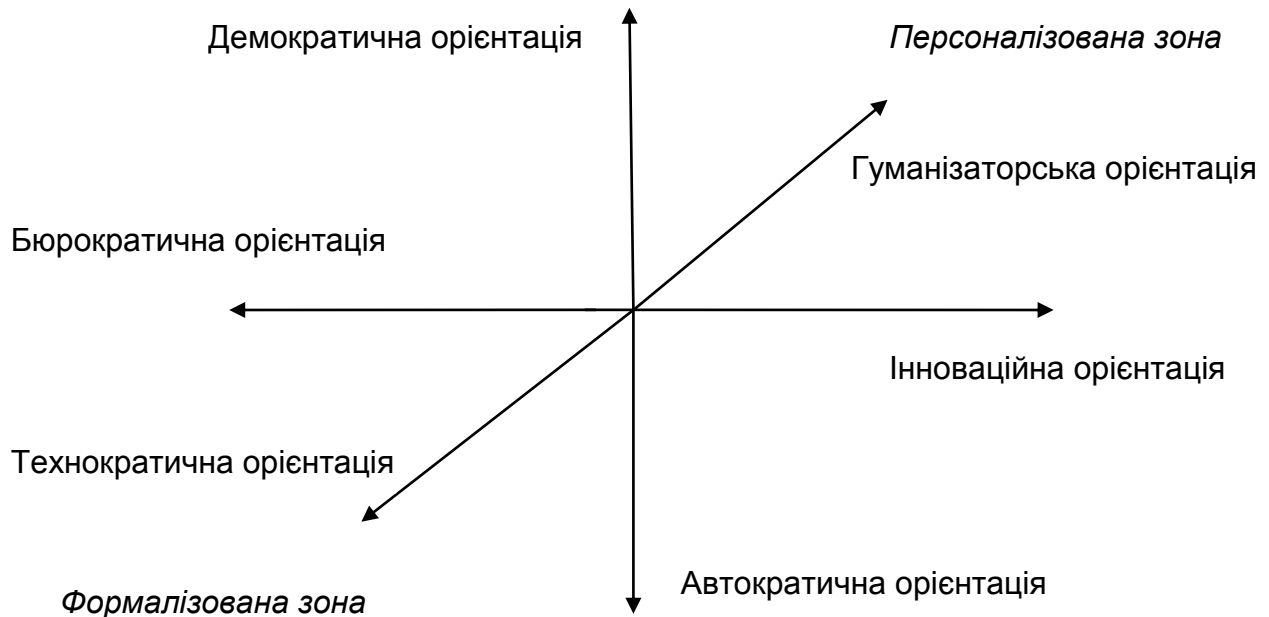


Рис. 5. **Схема управлінських орієнтацій**

Для побудови діаграми на основі аналізу поданого експрес-опитування службовців, необхідно проранжувати наявність кожного типу управлінських орієнтацій наявних у керівника (бюрократичні, технократичні тощо) від 1 до 10. Далі необхідно зазначити отримані значення на шкалах схеми управлінських відносин і з'єднати лінією.

Назва мікромоделі визначається за двома типами, які набрали найбільшу кількість балів, а також з урахуванням поведінки керівника.

### **Завдання 28**

*Мета завдання:* визначення поведінки продавця.

Фахівці з продажу призводять і трактують типи поведінки продавців, що подані в табл. 18.

Дайте відповіді на питання:

1) назвати основні недоліки, що відрізняють ці типи поведінки продавця один від одного;

2) в яких формах організації торгівлі ці типи поведінки найбільш часто бувають виправдані;

3) які вступні допоміжні фрази продавця могли б найкраще відповідати цим типам поведінки? Наведіть приклади.

Таблиця 18

### Типи поведінки продавця

Тип поведінки	Переваги	Використання
Допомога та підтримка покупця	Заспокоює, стверджує клієнта в його виборі. Розсіює страхи. Турбується про сталості клієнтів	Часто слідує за спростуванням заперечень. Стабілізує продаж
Позиція судді	Може надати сили і впевненість. Може впливати позитивно	Для уникнення проблем, за винятком питань про ціну
Питальна	Поглиблює тему. Досліджує потреби клієнта	Для виявлення зрозуміння потреб клієнта
Пояснювальна	Витлумачує причини поведінки. Аналізує опір клієнта	Корисно, коли покупець не згоден, пручається
Второпати	Дає клієнту відчуття, що його слухають. Полегшує виявлення його потреб	Дозволяє полегшити взаємне розуміння
Відмова	Для уникнення делікатної, скрутної ситуації	Для уходу від відповідальності

### Завдання 29

*Мета завдання:* організація внутрішнього маркетингу на підприємстві й отримання навичок управління внутрішньою взаємодією

Ви є менеджером з продажу тризіркового готелю на 250 номерів.

Готельне підприємство має в своєму розпорядженні ресторан на 125 персон, кави на 50 персон і зал для проведення банкетів та зборів на 150 персон.

На щотижневих зборах персоналу, генеральний директор висловив свою стурбованість тим, що протягом минулого місяця кілька груп клієнтів, які зупинялися в цьому готелі, проводили збори та обіди в поряд розташованих готелях.

Директор ресторанного відділу не висловив з цього приводу ніякого пояснення. Він наполягав, що атмосфера готелю, меню та ціни

були адекватно позиціоновані щодо конкурентів. Він також зауважив, що клієнти в картках оцінювання послуг готелю вказували обслуговування як дуже хороше та не висловлювали жодних заперечень і скарг.

Директор номерного фонду, менеджер з бронювання, менеджер готельної стійки практично не брали участь у обговоренні. Фактично, вони вважали, що це безпосередньо проблема ресторанного відділу.

Генеральний директор звернувся до вас: "Ця проблема, можливо, пов'язана з веденням продажів. Я хочу, щоб ви розглянули це питання та склали план дій по його вирішенню до наступного зібрання".

Дати відповіді на питання:

- 1) точно визначити проблему на підприємстві;
- 2) вказати відділи в готелі, які сприяли б вирішенню ситуації, що склалася;
- 3) скласти план дій для вирішення цієї проблеми.

### **Завдання 30**

*Мета завдання:* формування здатності робити вибір суб'єктів поглиблення взаємодії та/або потенційних партнерів підприємства на основі оцінювання їхньої професійної відповідності з розрахунком таксономічного показника розвитку.

Машинобудівне підприємство ПАТ "Електромашина" розглядає можливість встановлення партнерських відносин з постачальниками. Для вибору й оцінювання потенційних партнерів спеціалістами відділу маркетингу та збуту було вирішено використати таксономічний аналіз.

Вхідні дані для проведення розрахунків і ухвалення рішення щодо вибору партнера подано в табл. 19 та додатку В.

Розрахувати таксономічний показник розвитку професійної відповідності партнера, результати зобразити графічно та зробити відповідні висновки.

На основі отриманих даних побудувати рейтинг та зробити вибір потенційного партнера та можливості формування з ним партнерських відносин.

### Система показників оцінювання професійної відповідності потенційних партнерів

Код показника	Назва показника
X <sub>1</sub>	Частка ринку
X <sub>2</sub>	Канал збуту: прямиий; непрямиий
X <sub>3</sub>	
X <sub>4</sub>	Частка витрат на маркетингові комунікації
X <sub>5</sub>	Ліквідність абсолютна
X <sub>6</sub>	Ліквідність поточна
X <sub>7</sub>	Ліквідність загальна
X <sub>8</sub>	Коефіцієнт автономії
X <sub>9</sub>	Коефіцієнт маневреності
X <sub>10</sub>	Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів
X <sub>11</sub>	Рентабельність активів
X <sub>12</sub>	Фондовіддача
X <sub>13</sub>	Матеріаловіддача
X <sub>14</sub>	Продуктивність праці
X <sub>15</sub>	Рентабельність виробництва
X <sub>16</sub>	Рентабельність основних виробничих фондів
X <sub>17</sub>	Частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва
X <sub>18</sub>	Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації
X <sub>19</sub>	Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) в загальному обсязі витрат
X <sub>20</sub>	Ступінь реалізації стратегії та цілей підприємства
X <sub>21</sub>	Рівень узгодженості функцій управління між структурними підрозділами
X <sub>22</sub>	Частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці
X <sub>23</sub>	Коефіцієнт стабільності кадрів

### Методичні рекомендації до виконання завдання 30

Під оцінюванням професійної відповідності розуміється процес аналізу та вибору партнера з групи потенційних учасників партнерських відносин, тих, хто успішно функціонує на ринку та налагодив власну діяльність, володіє ресурсами, що можуть бути основою та/або метою за умов встановлення партнерства, для наступного ефективного та надійного виконання зобов'язань учасника відносин.

Оцінювання суб'єктів як партнерів підприємства, визначення інтегрального показника, оцінювання потенційного партнера за яким буде обрано можливого партнера підприємства проводиться на основі критерію – максимального значення інтегрального показника, що відповідатиме найвищому рівню його професійності. Для цього пропонується використати математичний метод побудови таксономічного показника розвитку.

На основі методу таксономії можлива побудова узагальнювального оцінювання складного об'єкта або процесу, він дозволяє розрахувати інтегральний показник, який є синтетичною величиною, утвореною з усіх ознак – у межах дослідження показників підприємств, які оцінюються як потенційні партнери.

Метод побудови таксономічного показника розвитку дозволяє створити еталонного партнера за професійною відповідністю, використовуючи дані підприємств, що досліджуються.

Для розрахунків застосовується матриця даних, яка містить назви підприємств потенційних партнерів і відповідні до них значення показників відібраних для оцінювання партнерів підприємства (додаток В). Елементи цієї матриці – це показники, виражені в спеціальних, різних ознаках, одиницях вимірювання. Тому для проведення таких розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволить звести всі одиниці виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак.

Стандартизувати значення елементів матриці спостережень необхідно використовуючи таку формулу:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j}{S_j}, j = 1 \dots n, \quad (10)$$

де  $x_{ij}$  – середнє арифметичне значення  $j$ -го показника;

$S_j$  – середньоквадратичне відхилення  $j$ -го показника;

$Z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника для  $i$ -го об'єкту.

За допомогою програми "Statistica10" або табличного редактора Office Excel 2007 з використанням вбудованих функцій: середнього арифметичного значення показників = СРЗНАЧ ( \_ ), середньоквадратичного відхилення - = СТАНДОТКЛОН ( \_ ) розрахувати значення показників необхідних для стандартизації даних.

Стандартизовані дані для оцінювання потенційних партнерів ПАТ "Електромашина" занести у відповідну таблицю (табл. 20).



**Стандартизовані значення показників визначення інтегрального показника оцінювання потенційних партнерів ПАТ "Електромашина" за допомогою обчислення таксономічного показника розвитку**

Код показника	Назва підприємства									
	ПАТ "Стальметиз"	...	...	...	...	...	...	...	...	ДП завод "Електроважмаш"
$x_1$										
$x_2$										
...										
$x_{23}$										

Наступним кроком побудови кінцевого показника оцінювання за допомогою таксономічного аналізу є проведення диференціації ознак. До того ж всі змінні необхідно поділяти на стимулятори та дестимулятори.

Підставою для такого поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку об'єкта, що досліджується, тобто – потенційних партнерів-підприємств. Ознаки, які чинять позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень розвитку об'єкта, є стимуляторами, протилежні – дестимуляторами. Подібний поділ ознак є основою побудови вектора еталона.

Вектори-еталони за показниками для вибору підприємств як партнерів ПАТ "Електромашина" з відповідними координатами необхідно занести в табл. 21.

**Стандартизовані значення (координати) вектора-еталона для ПАТ "Електромашина"**

Показник	Координати вектора-еталона для ПАТ "Електромашина"
$x_1$	
$x_2$	
$x_3$	
...	
$x_{23}$	

Наступним етапом розрахунку за методом таксономічного показника розвитку для оцінювання професійної відповідності партнера є визначення відстані між окремими спостереженнями (показниками підприємств) і вектором еталоном, яка розраховується за такою формулою:

$$d_{oi} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (x_{ij} - x_{oj})^2}, \quad (11)$$

де  $d_{oi}$  – відстань між окремим значенням показника та координатою вектора еталома за цим показником;

$x_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника підприємства  $i$ -го;

$x_{oj}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника в еталоні;

$m$  – кількість підприємств, яка розглядається як партнери.

Значення відстаней та їхніх відхилень подати в таблиці. Отримана відстань слугує початковим етапом для розрахунку таксономічного показника розвитку за формулою 12:

$$K_i = 1 - \frac{d_{oi}}{d}, \quad (12)$$

де  $K_i$  – інтегральний показник оцінки потенційних партнерів;

$d_{oi}$  – відстань між окремим значенням показника та координатою вектора еталома за цим показником;

$d$  – відхилення відстані між об'єктом і еталоном.

Відхилення відстані між об'єктом та еталоном розраховується за формулою:

$$d = (\bar{d}_0 + 2\sigma_0), \quad (13)$$

де  $\bar{d}_0$  – середньоарифметичне значення евклідових відстаней між об'єктами та еталоном;

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення значень евклідових відстаней між об'єктом і еталоном.

Ці показники обчислюються за формулами 14 та 15 відповідно.

$$\bar{d}_0 = \frac{\sum_{i=1}^n d_{0i}}{n}, \quad (14)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_{0i} - \overline{d_0})^2}{n}}, \quad (15)$$

де n – загальна кількість об'єктів.

Розрахувати значення, які необхідні для отримання інтегрального показника оцінювання потенційних партнерів підприємства. Результати розрахунків значень, які необхідні для оцінювання потенційних партнерів підприємства подати в табл. 22.

Таблиця 22

### Елементи розрахунку інтегрального показника оцінювання потенційних партнерів ПАТ "Електромашина"

Назва показника	Позначення	Результат
Середньоарифметичне значення евклідових відстаней	$d_0$	
Середньоквадратичне відхилення значень евклідових відстаней між об'єктом і еталоном	$\sigma$	
Відхилення відстані між об'єктом і еталоном	d	

Побудований у такий спосіб інтегральний показник характеризує рівень професійної відповідності потенційних партнерів до синтетично створеного ідеального партнера, за значеннями ознак (показників підприємств) досліджуваних груп (табл. 23).

Таблиця 23

### Розрахунок інтегрального показника оцінювання потенційних партнерів ПАТ "Електромашина" щодо їхньої професійної відповідності

Код показника	Назва підприємства									
	ПАТ "Сталь-метиз"	...	...	...	...	...	...	...	...	ДП завод "Електро-важмаш"
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
$x_1$										
$x_2$										
...										
$x_{23}$										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середня евклідова відстань до точки-еталону										
Значення інтегрального показника оцінки потенційних партнерів (К)										

Значення інтегрального показника оцінювання підприємства як партнера знаходяться в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче отримане значення інтегрального показника оцінювання підприємства як партнера до 1, тим вища вірогідність ефективного партнерства з цим підприємством, чим ближче до 0 – тим нижча, тим гірший рівень розвитку підприємства і його готовності до партнерства та професійної відповідності як партнера.

За значеннями інтегрального показника можна провести ранжування підприємств, наскільки кожне з них підходить як партнер за обраними показниками оцінювання (табл. 24).

Таблиця 24

### Рейтинг підприємств за інтегральним показником оцінювання професійної відповідності партнера для ПАТ "Електоромашина"

№ п/п	Назва підприємства	Значення інтегрального показника оцінювання партнерів	Рейтинг
			1
			2
			...
			10

Використовуючи отриманий рейтинг побудувати графік на основі якого обрати потенційного партнера.

### Завдання 31

*Мета завдання:* формування навичок щодо розуміння головних чинників та умов формування поглиблених форм відносин.

Партнерські відносини – це відносно нова філософія бізнесу і специфічний спосіб започаткування та реалізації підприємницької діяльності. Партнерство між суб'єктами господарювання – досить вигідне явище,

адже не потребує додаткових вкладань грошових коштів чи перебудови організаційної структури підприємства. Вимагає лише кардинального перегляду ставлення до системи господарських відносин і процедури ведення бізнесу у зв'язку з мінливими умовами зовнішнього середовища та динамічним процесом глобалізації.

Для того, що партнерські відносини були перспективними та довели, у результаті, свою ефективність, союзникам необхідно дотримуватися певних вимог і діяти згідно з чіткими та зрозумілими їм правилами. Найважливішою умовою успішної співпраці є наявність спільних цілей і мети діяльності. Партнери на початковому етапі повинні чітко з'ясувати й окреслити всі тонкощі майбутньої союзної діяльності, визначити, до яких результатів прагне кожен з учасників і які шанси у нього на успіх. У разі, якщо підприємницька діяльність здійснюється на принципах реалізації власної мети кожного окремого партнера, конфлікт інтересів – неминуче явище. За таких умов суб'єктам господарювання набагато важче домовитися у процесі спільної діяльності та досить складно вирішувати суперечки.

Деякі дослідники в сфері створення управління взаємодією суб'єктів ринку виділяють такі фактори, що суттєво впливають на успіх партнерських відносин:

1) відповідність форми партнерських відносин рівню розвитку підприємницьких зв'язків суб'єкта господарювання. Тобто правильний і якісний вибір форми партнерства (холдинг, стратегічний альянс, франчайзингове підприємство);

2) наявність і усвідомлення спільної мети та цілей діяльності;

3) готовність підприємств до компромісів та чіткого усвідомлення зисків, які партнери планують отримати від співпраці;

4) рівень вивчення та дослідження потенційного партнера на початковому етапі – оцінювання ризиків партнерства та спільних цілей:

- розробити критерії та процес розвитку ефективного партнерства;

- розробити план розвитку партнерства на всіх рівнях;

- використати всі можливі методи оцінювання, які дозволяють систематично визначати успіх у процесі розвитку партнерства;

5) постійний обмін інформацією між учасниками союзних утворень. Партнерські відносини – специфічний вид взаємодії суб'єктів господарювання, тому постійний і невинний обмін інформацією – необхідна та визначальна умова ефективної співпраці партнерів. Безперервна взаємодія,

відкритість і доступність даних усіх учасників партнерського утворення сприяє формуванню міцного фундаменту для співпраці, до того ж на різних її рівнях (від самого початку та до припинення);

6) з'ясування типу відносин: формальні та неформальні домовленості, усні чи письмові; тривалість; умови співробітництва, які закріплені юридичними договорами;

7) встановлення об'єму взаємних обов'язків і ресурсів, необхідних для успішної реалізації партнерської діяльності;

8) оцінювання балансу сил з точки зору вкладу партнерів у спільну підприємницьку діяльність. Організація взаємодії партнерів: створення, управління та контроль комунікацій між партнерами;

9) врахування можливих змін умов господарювання та розроблення шляхів негайної адаптації до них. Цей фактор є досить актуальним за сучасних мінливих умов зовнішнього середовища. Адже безперервний динамічний процес глобалізації постійно диктує нові правила діяльності для учасників ринку. Саме тому з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, суб'єктам підприємництва постійно потрібно шукати нові способи та методи пристосування до умов господарювання. І чим швидше та якісніше відреагують партнери на подібні зміни, тим успішнішою буде їхня співпраця;

10) оцінювання конкурентів як потенційних партнерів. Характеризуючи партнерські відносини на сучасному етапі розвитку, варто підкреслити їхню основну ознаку – наявність конкуренції між учасниками об'єднання. Зберігають конкурентні стосунки не всі партнерські союзи, проте значна їхня кількість, зрештою, не відкидає такий сценарій подій. Для реалій XXI ст. це явище – цілком звичайна річ, і учасники підписують домовленість про співпрацю, зберігаючи водночас свою абсолютну автономність та свої позиції на ринку (цільову аудиторію, ринки збуту тощо), без повної інтеграції з іншими суб'єктами господарювання, але заради досягнення спільної мети;

11) наявність довіри та поваги між союзниками. Скільки б не було підписано контрактів і встановлено усних договорів, людський фактор ігнорувати ніколи не варто. І якщо не існує, перш за все, довіри між потенційними партнерами та взаємної поваги, ніякі офіційно зафіксовані умови не зроблять майбутню співпрацю успішною;

12) врахування розбіжностей між культурними особливостями та стилями управління.

Враховуючи всі перелічені фактори успіху партнерства, власний досвід і знання в сфері управління взаємовідносинами, складіть свій перелік факторів формування, принципів розвитку й управління ефективними партнерськими відносинами.

## **Тема 6. Дослідження якості надаваних послуг**

### **Семінарське заняття**

1. Концепція Гренрооса про технічну та функціональну якість.
2. Соціальна якість.
3. Безпека послуг. Стандарти обслуговування.
4. Контроль якості послуг.
5. Методи дослідження.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 32**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти рішення наведених завдань.

В останні роки на Україні багато підприємств, некомерційних організацій і установ сфери послуг почали впроваджувати у свою діяльність концепцію маркетингу взаємин. З якою метою це відбувається? Обґрунтуйте свою відповідь на конкретних прикладах.

#### **Завдання 33**

*Мета завдання:* формування вміння знаходити рішення в сфері взаємодії зі споживачами під час надання послуг.

Уявіть себе управляючим банком, який бажає донести до споживачів ідею про те, що він надає швидкі та якісні послуги. Отже, вашою ціллю є підвищення ступеня відчутності послуги. Запропонуйте шляхи вирішення цієї проблеми.

#### **Завдання 34**

*Мета завдання:* формування навичок самостійного міркування, синтезування інформації з метою ухвалення рішень щодо надання послуг на основі маркетингу взаємин.

Кафе подає гамбургери "прямо з гриля". Це гарантує високу якість продукту, але сприяє накопиченню залишків, якщо персонал випадково переоцінить розмір попиту. Кафе вирішує цю проблему неможливості зберігання, використовуючи залишки м'яса для приготування пирогів і соусу для спагеті.

Як авіакомпанії вирішують проблему неможливості зберігання непроданих місць?

Наведіть додаткові приклади неможливості зберігання та розкажіть, як організації сфери послуг вирішують цю проблему, спираючись на маркетинг взаємин і використовуючи управління взаємовідносинами.

### **Методичні рекомендації до виконання завдань 32 – 34**

Студент має бути готовий до обговорення дискусійних питань за кожною темою та виконання практичних завдань, вправ і ситуаційних завдань.

Ситуаційні завдання базуються на реальній інформації, однак для їхнього розроблення зазвичай, використовують умовні назви, та фактичні дані можуть дещо змінюватися. Під час розгляду ситуації учасник має право прийняти або відкинути обґрунтованість будь-якого постулату або визначення. У кожного студента може бути свій підхід, однак деякі загальні рекомендації, наведені нижче, варто враховувати.

1. Спочатку необхідно прочитати всю наявну інформацію, щоб скласти цілісне уявлення про ситуацію. Читаючи, не варто одразу аналізувати її.

2. Ще раз уважно прочитати інформацію. Виділити ті абзаци, які видалися важливими.

3. Варто спробувати охарактеризувати ситуацію. Визначити, що в ній головне, а що – другорядне. Потім письмово зафіксувати висновки, у яких зазначити основну проблему та підпроблеми, що підпорядковані їй.

4. Зафіксувати всі факти, що стосуються визначеної проблеми (не всі факти, розглянуті в ситуації, можуть мати безпосереднє відношення до справи). У такий спосіб легше простежити взаємозв'язок між наведеними даними.

5. Сформулювати критерії перевірки правильності запропонованого рішення.

6. Спробувати віднайти альтернативні варіанти рішення, якщо вони існують. Які з них найбільше задовольняють критерій?



7. Розробити список практичних заходів, спрямованих на реалізацію вашого рішення. Багато остаточних рішень не мають успіху через неможливість практичного застосування.

### Завдання 35

*Мета завдання:* формування навичок оцінювання якості та конкурентоспроможності послуг, взаємодії з конкурентами на основі використання методу семантичного диференціалу.

Переслідуючи мету з'ясувати конкурентну позицію своєї послуги (марка А) по відношенню до послуги конкурента (марка Б), підприємство ухвалило рішення провести опитування покупців. Мета дослідження полягає у з'ясуванні оцінювання споживачами за такими критеріями як:

- надійність виконання основних функцій (властивості послуг);
- зручність отримання послуги,
- безпека й атмосфера надання послуг;
- ввічливість працівників, що надають послуги;
- доступність послуги.

Проаналізувати конкурентні позиції послуг за допомогою семантичного диференціала з оціночною шкалою у 5 пунктів. Для аналізу провести опитування 10 респондентів, вибираючи оцінки кожного з критеріїв оцінювання послуги кожним респондентом випадковим чином з табл. 25.

Таблиця 25

### Оцінювання споживачами послуги за критеріями

Послуга А					Послуга Б				
1	1	2	1	-1	0	1	2	-1	0
-2	-2	-2	-1	-2	2	-1	-2	-2	2
1	1	1	1	2	1	1	0	2	1
1	1	2	1	2	0	0	2	2	0
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	-1	1	-1	-1	1	0	-1
2	2	2	-1	2	-2	-1	2	2	-2
2	2	2	1	-2	-2	1	2	-2	-2
1	1	2	2	-2	-1	2	2	-2	-1

## Методичні рекомендації до виконання завдання 35

Семантичний диференціал є сукупністю оцінних шкал для вимірювання якісних характеристик досліджуваних об'єктів. Кожна шкала складається з 5-ти – 7-ми пунктів, яким відповідають кількісні значення (бали). По краях цих шкал розташовуються речення, які відображають протилежні за змістом рівні прояву вимірюваних характеристик об'єктів. Для полегшення тим хто відповідає про завдання оцінювання цих характеристик, пункти шкали супроводжуються семантичною підтримкою у вигляді фраз, що виражають зростаючий або спадний ступінь прояву характеристики (властивості), що виражається протиставними оцінковими фразами.

На кожній з оцінних шкал диференціала кожний, хто відповідає, відзначає ту категорію шкали, що відповідає його думці. Після цього оцінювання, зроблені всіма респондентами, усереднюються за кожною досліджуваною властивістю, а отримані середні значення відображаються графічно на відповідних оцінних шкалах у вигляді крапок. З'єднавши такі крапки відрізками прямих, можна одержати профіль досліджуваного об'єкта за сукупністю досліджуваних якісних характеристик, як подано на рис. 6.

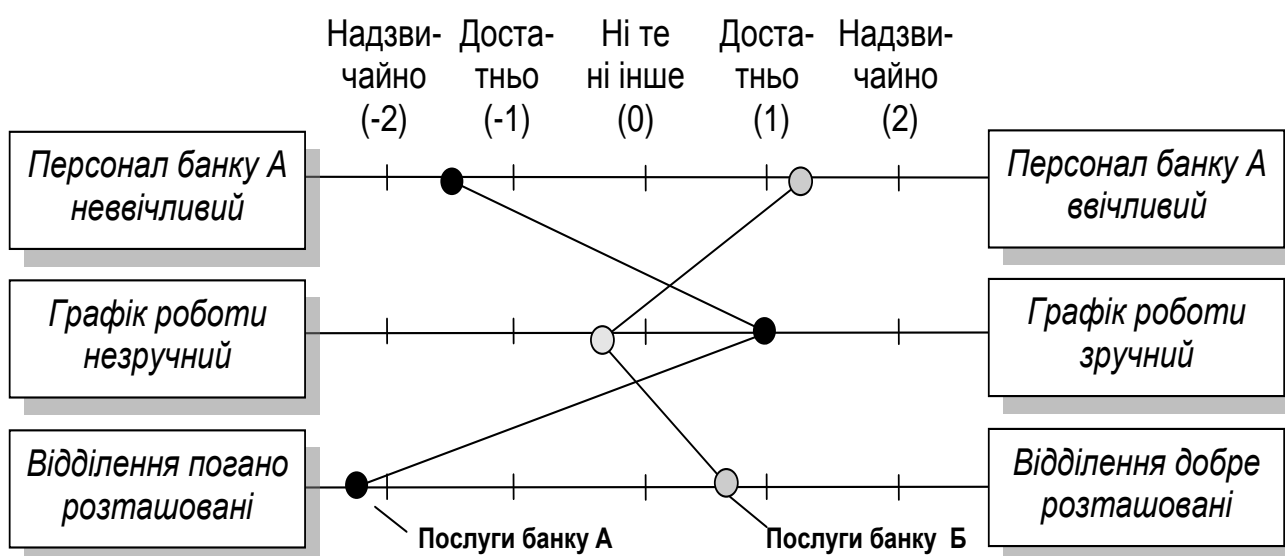


Рис. 6. Приклад порівняльного оцінювання за допомогою семантичного диференціала

Якщо за допомогою семантичного диференціала оцінюються кілька об'єктів, то, побудувавши профілі для кожного об'єкта, їх можна зрівняти та зробити відповідні висновки й рекомендації.

### **Завдання 36**

*Мета завдання:* формування навичок планування проекту проведення маркетингового дослідження щодо якості надання послуг.

Світовий лідер і розробник інноваційних технологій на ринку споживчої електроніки, побутових приладів та мобільного зв'язку вирішив провести оцінювання якості обслуговування клієнтів у сервісних центрах під час прийому і повернення техніки.

Основні завдання дослідницького проекту з яким звернулася компанія: визначити рівень обслуговування клієнтів, які звертаються в сервісні центри замовника з гарантійною технікою, яка потребує ремонту;

проаналізувати особливості прийому техніки в ремонт та її повернення клієнту (відповідність термінів гарантійного ремонту встановленим нормам – 14 днів; відповідність процедур прийому і видачі техніки стандартам замовника; наявність деталей, що поставляються замовником в авторизовані сервісні центри; цінова політика).

Вам як представнику організації, яка реалізує проект дослідження, необхідно:

запропонувати різновид, методику та програму проведення маркетингового дослідження за заданою проблематикою;

пояснити необхідність контролю обслуговування в сервісних центрах; назвати особливості проведення проекту та нестандартні елементи, задіяні в цьому проекті;

запропонувати можливі додаткові елементи оцінювання якості наданих послуг;

Прокоментуйте, як і для чого можуть бути використані результати подібних досліджень.

## **Тема 7. Управління взаємовідносинами із споживачами**

### **Семінарське заняття**

1. Сутність програм лояльності клієнтів.
2. Види програм лояльності дисконтні, бонусні: індивідуальні та коаліційні, клуби постійних клієнтів.

3. Інформаційна опіка. Сейлз-промоушн. CRM-технології.
4. Створення програм лояльності. Переваги та недоліки програм лояльності.

### Практичні завдання

#### Завдання 37

*Мета завдання:* оцінювання прибутковості споживчих сегментів методом грошових потоків і побудова матриці прибутковості.

В табл. 26 подані вихідні дані для розрахунку прибутковості сегментів. Використовуючи методичні рекомендації, заповнити таблицю та побудувати матрицю прибутковості.

Таблиця 26

#### Вихідні дані для розрахунку

$L_i$	Сегмент 1			Сегмент 2		Сегмент 3			
	1	2	3	1	2	1	2	3	4
$P_{ij}$	531753	577725	584229	35369	36304	40990	49324	77839	33231
$C_{ij}^{YT}$	177251	192575	194743	1728	1884	3726	4484	7076	1582
$C_i^{Поч}$	170161			14821		18989			
$DW_i$									
$L_i / DW_i$									

#### Методичні рекомендації до виконання завдання 37

Щоб оцінити прибутковість тієї чи іншої групи споживачів, необхідно розглядати кожного споживача за весь цикл взаємодії з підприємством. Важливим показником ефективної взаємодії є дисконтований термін окупності клієнтського сегмента  $DW_i$ . Він показує, який рівень прибутку від продажів повинен бути досягнутий, щоб повністю покрити витрати. Розрахувати дисконтований термін окупності  $i$ -го клієнтського сегменту,  $DW_i$  за формулою 16.

$$DW_i = C_i^{\text{поч}} / \sum_{j=m_i^{\text{поч}}}^{m_i^{\text{кін}}} \frac{P_{ij} - C_{ij}^{\text{ут}}}{(1+r_i)^{d_{ij}}}, \quad (16)$$

де  $j_i$  – рік, абсолютна величина;

$i$  – назва клієнтського сегменту;

$n_{ji}$  – число клієнтських сегментів  $i$  в році  $j$ ;

$m_i^{\text{поч}}$ ,  $m_i^{\text{кін}}$  – календарні роки початку та завершення життєвого циклу взаємовідносин з сегментом;

$C_{ij}^{\text{ут}}$  – поточні щорічні витрати на маркетинг, у тому числі на заходи з утримання клієнтів  $i$ -го сегмента, грн;

$C_i^{\text{поч}}$  – початкові витрати на відкриття сегмента, у тому числі на залучення клієнтів  $i$ -го сегмента (тобто інвестиції, щодо початку першого робочого року сегмента  $m_i^{\text{поч}}$  зроблені);

$r_i$  – ставка дисконтування;

$d_{ji} = (j_i - m_i^{\text{поч}} + 1) / (1 \text{ рік})$  – кількість періодів часу, тривалість яких дорівнює 1 року (відносна безрозмірна величина).

Наступним етапом необхідно дослідити типи лояльності споживчих сегментів за допомогою матриці прибутковості (рис. 7).

Рівень лояльності споживача $L_i/DW_i$	Лояльні споживачі	Цінні споживачі
	Споживачі з низьким потенціалом	Споживачі з високим потенціалом
Середньорічний прибуток, $P_{cp}$		

Рис. 7. Матриця прибутковості сегментів підприємства

Для визначення меж матриці можливо використовувати формулу 17.

$$X'_i = \frac{X_{\min} + X_{\max}}{2}, \quad (17)$$

де  $X_{\min}$ ,  $X_{\max}$  – початок і кінець інтервалу.

У нашому випадку мінімальним значенням  $x$  буде мінімальний середньорічний прибуток підприємства та мінімальний рівень лояльності споживача, а максимальним значенням – максимальний середньорічний прибуток і максимальний рівень лояльності споживача.

Можливості розробленої системи дозволяють оцінити прибутковість і перспективність тієї чи іншої групи клієнтів підприємства за допомогою ряду економічних показників. Використовуючи цю методику, підприємство одержить можливість ухвалювати рішення для найкращого використання ресурсів відносно своїх споживачів.

### **Завдання 38**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Економічна криза багато чого змінила у продажу товарів, що випускаються окремими організаціями. Цікавий у цьому відношенні досвід китайського підприємства "Ронтекс". Це приватне підприємство здійснює пошиття одягу на основі індивідуальних замовлень, шие формений одяг класу "преміум" і виготовляє чоловічі піджаки, костюми та легкі пальта категорії "люкс". Основний прибуток підприємству приносить пошиття одягу за індивідуальними замовленнями. Для того, щоб забезпечити роботу підприємства такими замовленнями, менеджерами були укладені договори з кравцями в різних країнах, згідно з якими останні виїжджають до клієнтів підприємства та знімають мірки. Ці мірки пересилаються в штаб-квартиру "Ронтекса", де на їхній основі шують одяг з вподобаних клієнтам тканин, зразки яких є у кожного з кравців.

Готовий одяг розсилається клієнтам швидкої поштою до багатьох країн світу. З дня отримання замовлення до отримання клієнтом необхідного йому одягу проходить рівно сім днів. Всі зняті у клієнта мірки зберігаються в базі даних підприємства. Якщо окремі параметри клієнта змінюються, то до нього приїжджає кравець і робить нові вимірювання.

Які, на ваш погляд, переваги та недоліки використовуваної системи взаємовідносин з клієнтами і чи може ця система бути впроваджена іншими організаціями?

### **Завдання 39**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Кілька незвичайних акцій з метою залучення нових клієнтів були проведені організаціями торгівлі Росії. Одна з таких останніх акцій була проведена великим супермаркетом підмосковної Коломни. Менеджери торгівлі провели широко розрекламовану акцію під девізом "Роздягнися та віднеси, скільки можеш, безкоштовно". В результаті зібралось досить багато як зацікавлених, так і тих, хто вирішив використати надану можливість винести з магазину безкоштовні товари, які їм сподобалися. До кас утворилася значна черга оголених громадян, у руках яких були найрізноманітніші товари, крім алкоголю та тютюнових виробів.

Звичайно, першопрохідцями в таких акціях були західні компанії. Одним з перших магазин жіночої білизни Triumph безкоштовно видавав комплект білизни жінці, яка наважувалася увійти в їхні двері повністю оголеною. Першу подібну акцію провела компанія "Евросеть".

Як ви оцінюєте такий підхід до залучення клієнтів? Поясніть свою позицію.

#### **Завдання 40**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Щоб залучити нових клієнтів і урізноманітнити відносини з постійними клієнтами, в одному з кафе Мінська страви японської кухні стали подавати на живих тілах чоловіків і жінок, яких за японськими традиціями прийнято називати ніотаморі. Останні в одязі Адама й Єви лягають на великий стіл, що знаходиться в центрі залу обслуговування і їхню наготу прикривають листям бананового дерева, а інтимні місця уквітчуються. Потім на ніотаморі розміщуються суші, які зігріваються людським тілом і вбирають його тепло та енергію. Такі суші, взяті з людського тіла, і вживають клієнти кафе.

Чи згодні ви з таким підходом до обслуговування клієнтів? Обґрунтуйте свою відповідь.

#### **Завдання 41**

*Мета завдання:* дати відповідь на поставлені питання та знайти вирішення наведених завдань.

Психологи вважають, що існує три типи погляду: владний, інтимний і соціальний. Якщо людина дивиться вам на перенісся, то це владний

погляд, який змушує вас почувати себе не зовсім затишно. За такого погляду збрехати досить складно. До речі, саме так вчать слідчих поводитися під час допиту обвинувачених або свідків.

Найкомфортніший погляд у процесі комунікації людей обумовлений становищем, за якого погляд спрямований на ніс. Це так званий соціальний погляд.

Нарешті, за інтимного погляду людина заглядає прямо в очі, потім ковзає вниз і опускається нижче підборіддя. Якщо йому повертається аналогічний погляд, то між такими комунікаторами встановлюється високий рівень довіри. Якщо комунікаторами є чоловік і жінка, то по їхнім поглядам можливо судити про рівень їхньої близькості.

Де, яким чином та з якою метою відзначені раніше висновки психологів можуть бути використані під час реалізації маркетингу взаємовідносин?

## **Завдання 42**

*Мета завдання:* побудова програми підвищення лояльності клієнтів.

Ви є менеджером з маркетингу одного з підприємств. На нинішній момент підприємство знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу, та досягло точки насичення. Одним з варіантів продовження перебування на стадії зрілості та збільшення товарообігу підприємства є підвищення лояльності клієнтів. У зв'язку з цим, вам необхідно підготувати докладну письмову доповідь на предмет впровадження програми підвищення лояльності клієнтів підприємства з методичними розробками та орієнтовними розрахунками.

Пропоновані сфери діяльності підприємств (вибрати одну):

- 1) готельне підприємство;
- 2) роздрібне підприємство, залучене до сфери торгівлі продуктами харчування / спорттоварами;
- 3) оптове підприємство, що займається пиломатеріалами / комп'ютерною технікою;
- 4) підприємство громадського харчування;
- 5) освітня установа;
- 6) консалтингова фірма з питань маркетингу та менеджменту;
- 7) власне підприємство (у разі вибору необхідно включити опис діяльності).



## Методичні рекомендації до виконання завдання 42

Звіт повинен складатися з таких блоків (обсяг 15 – 20 сторінок):

- 1) важливість підвищення споживчої лояльності стосовно підприємства обраної сфери діяльності;
- 2) план оцінювання споживчої лояльності із зазначенням методу та докладним його описом (і відповідною підготовкою методичних матеріалів: анкет, таблиць тощо).
3. Докладний план програми підвищення лояльності клієнтів.
4. Розрахунок витрат на впровадження програми підвищення лояльності.

## Рекомендована література

### Основна

1. Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений : учеб.-метод. пособ. / И. Л. Акулич. – Минск : Вышэйшая школа, 2010. – 252 с.
2. Блэкуэл Д. Поведение потребителей / Д. Блэкуэл, П. Миниард, Дж. Энджел ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой ; 9-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 624 с.
3. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – Москва : Гранд, 2002. – 267 с.
4. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон ; пер. с англ. ; под ред. О. А. Третьяк. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 384 с.
5. Загородній А. Г. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції : монографія / А. Г. Загородній, З. О. Коваль. – Львів : ЗУКЦ, ПП НВФ БіАРГІ, 2008. – 364 с.
6. Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках : монография / С. П. Куц. – Санкт-Петербург : Изд. Дом. СПбГУ, 2006. – 272 с.
7. Маркетинг : навч. посіб. / П. А. Орлов, С. І. Косенков, Т. П. Прохорова та ін. – Харків : ВД "Інжек", 2012. – 528 с.
8. Стоун М. Маркетинг, ориентированный на потребителя: использование CRM-технологий для привлечения покупателей / М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мэчтингер ; пер. с англ. М. Веселковой. – Москва : Гранд Фаир-Пресс, 2003. – 336 с.

### Додаткова

9. Акулич И. Л. Формирование ценности клиента / И. Л. Акулич, Ш. Ланге // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 3 (59). – С. 76–83.
10. Алешин А. В. Ориентация на потребителя – ключевой фактор успешной деятельности предприятия / А. В. Алешин // Стандарты и качество. – 2006. – №5. – С. 38–41.
11. Аренков И. А. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений / И. А. Аренков, Ю. А. Бичун // Вестник СПбГУ. – 2005. – Серия: Менеджмент. – № 1. – С. 141–160.

12. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Донецьк : ДонПУЕТ, 2009. – 245 с.
13. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2008. – 758 с.
14. Борисова Ю. В. Поведение потребителей / Ю. В. Борисова. – Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 212 с.
15. Борушко Н. Подходы к анализу профессионального покупателя / Н. Борушко // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 10. – С. 28–30.
16. Валовая Н. А. Секреты потребительской лояльности / Н. А. Валовая // Газета работодателей и предпринимателей. – 2006. – № 1 (14). – С. 25–28.
17. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика / М. Ваш // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 113–120.
18. Вебстер Ф. Изменение роли маркетинга в корпорации / Ф. Вебстер // Классика маркетинга. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – С. 129–158.
19. Глинський Н. Ю. Лояльність споживачів як об'єкт контролю / Н. Ю. Глинський // Вісник НУ Львівська Політехніка "Логістика". – 2004. – № 499. – С. 19–23.
20. Гренроос К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. – Москва : Прогресс, 2008. – 179 с.
21. Дубровская Е. С. Методы оценки удовлетворенности потребителей / Е. С. Дубровская // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – С. 26–30.
22. Жогликова А. И. Место маркетинга отношений в современной теории маркетинга / А. И. Жогликова // Современные научные исследования: теория, методология, практика : сб. науч. тр. Т. 1. – Омск : Изд. Омского эконом. ин-та, 2010. – Вып. 4. – С. 83–90.
23. Зозулёв А. В. Поведение потребителей / А. В. Зозулёв. – Київ : Знання, 2004. – 364 с.
24. Иванова Р. Х. Поведение потребителей : учеб. пособ. / Р. Х. Иванова. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 304 с.
25. Копанева И. Н. Как измерить удовлетворенность потребителя / И. Н. Копанева // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 6. – С. 21–26.

26. Криворучко О. М. Оцінка якості взаємовідносин підприємства і споживачів продукції (послуг) / О. М. Криворучко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 14. – С. 84–92.

27. Лагоцкая Н. З. Концептуальний зміст маркетингу партнерських взаємовідносин / Н. З. Лагоцкая // Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту. – 2009. – № 3. – С. 164–174.

28. Лосев С. В. Управление отношениями с клиентами / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 42–47.

29. Малхотра Н. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных / Н. Малхотра. – Киев : ООО "ТИД "Дс", 2002. – 768 с.

30. Планирование отношений с потребителями / адапт. пер. с англ. ; кн. 7 ; под ред. А. Г. Теслинов. – Жуковский : МИМ ЛИНК, 2003. – 63 с.

31. Соловьева Ю. Н. Маркетинг взаимоотношений: маркетинговая компетентность и методология стратегических альянсов / Ю. Н. Соловьева. – Санкт-Петербург : Изд. "Инфо-да", 2005. – 123 с.

32. Уэбстэр Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбэтэр. – Москва : Изд. дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

33. Юлдашева О. У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B : монография / О. У. Юлдашева, А. Г. Иванов. – Санкт-Петербург : Изд. СПбГУЭФ, 2004. – 139 с.

## **Інформаційні ресурси**

34. Гусаков В. Управление лояльностью клиентов на промышленных рынках и рынках B2B [Электронный ресурс] / В. Гусаков // Топ-Менеджер. – 2009. – Режим доступа : <http://www.bizstrategy.ru/publications/pub9.html>.

35. Данько Т. П. Управление маркетингом [Электронный ресурс] : учебник / Т. П. Данько. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2009. – 363 с. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/625336/>.

36. Ивашкова Н. И. Управление маркетингом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. И. Ивашкова. – Москва : Инфра-М, 2010. – 176 с. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/434795/>.

37. Макхалберт Дж. Управление маркетингом [Электронный ресурс] / Дж. Макхалберт, Н. Капон, В. Колчанов. – Питер, 2010. – 832 с. – Режим доступа : <http://megakniga.org/books/5125947-upravlenie-marketingom.html>.

38. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / под ред. проф. Т. Н. Парамоновой. – Москва : Кнорус, 2009. – 232 с. – Режим доступа : <http://hit-book.net/43790-marketing-paramonova-tatjana-nikolaevna.html>.

39. Мороз Л. А. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. А. Мороз, Ю. М. Князик // Вид. Львівська політехніка. – 2007. – № 605. – Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/17\\_31.pdf](http://vlp.com.ua/files/17_31.pdf).

40. Электронный учебник *STATISTICA* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.statsoft.ru/>.

## Додатки

Додаток А

**Вихідні дані для проведення сполученого ABC – XYZ-аналізу (для завдання 18)**

**Обсяги продажів продукції підприємства "ОПТА"**

62

№ п/п	Варіант 1			Варіант 2			Варіант 3			Варіант 4		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2 334	1 776	1 653	17 257	19 582	28 008	–	5 971	6 835	30 424	–	33 176
2	51 070	55 933	53 577	75 941	109 670	182 483	830 358	911 175	856 087	30 720	16 070	10 280
3	68	101	0	278 860	296 153	388 760	328 116	323 172	495 736	676	1 014	–
4	82 200	94 260	104 103	821 998	942 605	1 041 032	67 878	51 978	74 797	30 360	12 062	34 687
5	33 851	59 918	73 464	736 086	826 248	921 646	148 112	147 256	163 568	19 838	3 110	319
6	6 659	5 877	7 276	866 785	1 042 063	937 397	24 251	14 526	14 671	977 071	1 066 524	1 302 351
7	13 022	10 802	10 273	98 106	64 228	97 584	12 904	5 611	8 557	221 693	273 510	293 808
8	1 141	1 200	1 416	1 682	254	156	47 075	77 491	69 124	220 494	339 264	282 784
9	720	2 744	2 819	389 241	547 760	1 075 448	254 095	234 383	316 476	383 751	421 309	440 995
10	6 496	4 940	6 612	541 882	193 550	384 810	729 069	884 822	889 986	11 409	11 999	14 157
11	24 505	28 684	34 243	61 660	45 546	49 921	1 843 604	1 864 589	1 684 156	2 620	7 837	29
12	73 609	82 625	92 165	80 140	33 625	81 965	24 373	20 925	–	249 070	324 654	379 606
13	184 360	186 459	168 416	429 479	741 863	572 785	–	21 371	25 209	–	–	878
14	1 014	2 591	1 886	21 227	34 746	53 520	338 511	599 183	734 637	96 296	112 453	131 516
15	1 015	2 485	0	945 411	961 149	1 036 133	2 772	1 865	4 158	78 029	109 154	121 735
16	49 344	60 730	72 256	493 860	649 020	530 319	7 200	27 440	28 185	1 053 931	1 171 036	1 215 897
17	0	0	88	29 003	30 664	24 602	73 710	88 125	109 417	6 680	4 595	5 185
18	1 955	1 692	2 773	87	–	–	47 830	61 254	79 434	66 593	58 772	72 760
19	7 780	5 349	8 489	97 042	188 687	233 504	95 873	86 649	72 924	133 142	145 802	200 472
20	5 667	7 672	34 271	322 334	406 149	528 967	7 762	1 735	647	56 674	76 717	342 712

**Дані по СГП підприємства та їх конкурентів (для завдання 20)**

**Варіант 1**

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
"А"	600	8	3 000/2 100/670	3
"Б"	3 450	7	2 800/2 300/1 170	7
"В"	1 200	3	1 330/1 050/580	8

**Варіант 2**

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
"А"	700	9	3 000/2 400/650	2
"Б"	2 500	5	2 700/2 100/1 370	5
"В"	1 200	6	1 500/1 090/730	17

**Варіант 3**

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
"А"	750	9	3 300/2 100/650	3
"Б"	3 500	8	2 700/2 100/1 370	17
"В"	1 260	3	1 500/1 080/750	9

**Варіант 4**

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
"А"	500	9	3 000/2 400/550	12
"Б"	3 800	5	2 700/2 300/1 370	4
"В"	1 370	3	1 300/1 090/780	11

**Вхідні дані для розрахунку таксономічного показника розвитку  
для оцінки професійної відповідності партнерів ПАТ "Електромашина" (для завдання 30)**

64

№ п/п	Назва підпри- ємства	Показники																						
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>18</sub>	X <sub>19</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>23</sub>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	ПАТ "Сталь- метиз"	28,1	84	16	1,28	0,22	0,49	1,42	0,62	0,24	0,58	0,014	0,94	0,74	11,22	0,019	0,059	11	9,8	24,02	79,7	0,24	0,18	0,78
2	АТЗТ "Завод метиз"	20,9	72	28	1,17	0,17	0,53	1,67	0,54	0,21	0,52	0,017	0,88	0,72	9,04	0,022	0,031	14	12	21,53	72,5	0,42	0,21	0,67
3	ХК "Теко- Днепро- метиз"	9	61,4	38,6	0,91	0,16	0,51	1,22	0,67	0,242	0,46	0,009	0,98	0,58	8,74	0,01	0,045	11	13	29,3	67	0,46	0,14	0,64
4	ВАТ "Бе- лоре- цький металур- гійний комбінат"	11	68,2	31,8	1,31	0,22	0,67	1,39	0,68	0,29	0,64	0,021	1,08	0,67	10,03	0,032	0,0068	16	14,8	31,11	89,1	0,31	0,12	0,78
5	ПП "Тех- маш- пром"	6,94	49,8	50,2	1,47	0,2	0,52	1,45	0,59	0,19	0,91	0,007	0,79	0,66	7,84	0,2	0,031	18,92	20,04	28,41	80,4	0,18	0,09	0,48
6	Компанія "Мерсен"	9,23	68,5	31,5	2,75	0,35	0,67	1,82	0,75	0,36	0,61	0,025	1,85	0,82	21,32	0,056	0,132	21,16	20,65	45,16	94,3	0,14	0,28	0,79



Закінчення додатка В  
Закінчення табл. В.1

65

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
7	ТОВ "Півден-кабель-інвест-плюс"	7,2	70,1	29,9	1,46	0,32	0,63	1,49	0,56	0,218	0,49	0,001	1,03	0,49	13,02	0,039	0,097	22,08	21	31,93	79,2	0,21	0,17	0,82
8	ТОВ "Тех-провод"	3,5	72,3	27,7	0,98	0,14	0,54	1,11	0,47	0,27	0,87	0,001	0,77	0,47	7,79	0,051	0,064	23,5	23	32,71	68,1	0,24	0,19	0,82
9	ТОВ "АВ Метал груп"	18,1	81,1	18,9	1,72	0,28	0,72	1,32	0,59	0,31	0,84	0,002	0,84	0,58	10,14	0,01	0,083	24,8	23,21	41,08	57,9	0,47	0,12	0,72
10	ДП завод "Електроваж-маш"	9,8	76,4	23,6	1,64	0,21	0,61	1,03	0,65	0,32	0,96	0,021	0,91	0,56	13,72	0,087	0,173	26	28,31	39,4	95,1	0,19	0,22	0,84
	Середнє значення показника за вибіркою	12,4	12,37	70,38	29,62	1,47	0,23	0,59	1,39	0,61	0,27	0,69	0,012	1,01	0,63	11,29	0,053	0,072	18,84	18,58	32,47	78,33	0,29	0,172
	Середньо-квадратичне значення показника	7,58	7,58	9,75	9,75	0,52	0,07	0,08	0,24	0,08	0,05	0,19	0,01	0,31	0,11	4,06	0,06	0,05	5,57	5,90	7,48	12,22	0,122	0,057

## Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Маркетинг взаємовідносин як механізм сучасного управління.....	4
Тема 1. Теоретичні основи концепції маркетингу взаємин .....	4
Тема 2. Клієнт у маркетингу взаємин.....	7
Тема 3. Рушійні фактори розвитку взаємин.....	10
Тема 4. Методи дослідження цінності клієнтів .....	15
Змістовий модуль 2. Маркетинг взаємовідносин на різних ринках .....	31
Тема 5. Особливості маркетингу взаємовідносин на різних ринках .....	31
Тема 6. Дослідження якості надаваних послуг .....	47
Тема 7. Управління взаємовідносинами із споживачами .....	51
Рекомендована література.....	58
Основна .....	58
Додаткова .....	58
Інформаційні ресурси.....	60
Додатки.....	62

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
для студентів спеціальності 075 "Маркетинг"  
другого (магістерського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Мироненко** Ірина Ігорівна  
**Ус** Марина Ігорівна

Відповідальний за видання *П. А. Орлов*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 261 ЕВ. Обсяг 67 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*