

## ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ У ПОСТАЧАННІ: СВІТОВИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

© Чухрай Н.І., Хтей Н.І., Патора Р., 2004

**Розглядаються теоретичні засади партнерського маркетингу у сфері постачання промислових підприємств. Проаналізовано результати маркетингового дослідження рівня співпраці промислових підприємств Львівщини з постачальниками. Обґрунтовано можливі переваги і недоліки налагодження партнерських стосунків з постачальниками.**

**Theoretical principles of partnership marketing in the supply sphere are considered. The results of the marketing research of the level of the collaboration with the suppliers are analyzed. The main advantages and disadvantages of forming partnership are investigated.**

**Постановка проблеми.** Революційні процеси, які відбуваються сьогодні у світовій економіці, характеризуються не тільки освоєнням новітніх інформаційно-комунікаційних мереж. Не менш радикальні зміни відбуваються у філософії підприємництва, коли фокус діяльності підприємства зміщується від процесу виробництва товарів (надання послуг) до пропозиції необхідних для споживачів рішень. Ці зміни обумовлені насамперед тенденціями зростання ролі стандартизації товарів, слабкою їх диференціацією, а відповідно зниженням рентабельності діяльності. У цьому зв'язку стратегія зростання прибутковості підприємства реалізується не стільки шляхом збільшення обсягів продажу продукції (надання послуг), оскільки внаслідок перейняття підприємцями на себе відповідальності за підвищення результатів діяльності їх партнерів. Втім трансформація філософії бізнесу вимагає радикальної перебудови концепції підприємницької діяльності – від концентрації на власній внутрішній ефективності компанії-виробника до розуміння чинників, які визначають ефективність діяльності партнерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуалізація завдання зміцнення взаємозв'язків з контрагентами ринку спостерігається у світовій економіці в кінці ХХ – на початку ХХІ століття, що обумовлено насамперед глобальними змінами, які відбуваються в ринковому середовищі. Деякі зарубіжні автори [1, с. 17], стверджують, що існуюча на ринку конкурентна ситуація має „дарвіністську” природу, оскільки „...компанії виживають тоді, коли задовольняють бажання споживачів більш ефективно, ніж їх конкуренти...”. Тобто у сучасному менеджменті проголошується пріоритетна роль маркетингу у розробці корпоративної місії та цілей будь-якої організації. Водночас розуміння потреб споживачів є необхідною, проте не достатньою умовою успішної конкурентної боротьби. Важливим завданням досягнення конкурентоспроможності є пошук нових резервів у підприємницькій діяльності, зокрема у сфері переміщення матеріальних потоків. Логістика, яка не обмежується масштабами організації, а займає унікальну позицію, пов'язуючи організацію із зовнішніми постачальниками, з одним боку, і замовниками і споживачами з іншого, пропонує новий теоретико-концептуальний і практичний підхід до співпраці з контрагентами ринку. Мова йде про формування ланцюга поставок [2], метою якого є задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами часу та коштів. Про актуальність такого підходу до управління свідчать також праці зарубіжних вчених з маркетингу, зокрема нова парадигма маркетингу американського вченого Еверта Гумесонна, яка ґрунтується не на традиційних „4 Р”, а на „30 R” – різноманітних формах співпраці з контрагентами ринку [3].

**Формулювання цілей статті.** Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем формування та розвитку партнерських стосунків між учасниками ринку обумовлює постановку таких задач:

- обґрунтувати теоретичні засади партнерського маркетингу на промислових ринках;
- проаналізувати результати маркетингових досліджень рівня співпраці промислових підприємств Львівщини з постачальниками;
- вивчити зарубіжний досвід та виявити переваги та недоліки, що спостерігаються внаслідок формування партнерських стосунків між підприємствами.

### **Виклад основного матеріалу**

*Концепція партнерського маркетингу у постачанні.* Сучасні тенденції у промисловому маркетингу вказують на зростання уваги до потреб кожної організації-споживача, зміцнення стосунків „постачальник-клієнт”, активізацію підприємств в контексті добровільних об’єднань для підвищення конкурентоспроможності своїх товарів, орієнтацію на концепцію партнерського маркетингу.

Партнерський маркетинг – це процес створення, підтримання і розширення тісної співпраці з клієнтами та іншими партнерами підприємства, який передбачає орієнтацію підприємства на обслуговування кожного споживача індивідуально, враховуючи його специфічні потреби і особливості. Реалізація на практиці принципів партнерського маркетингу вимагає від всіх функціональних підрозділів підприємства спільних зусиль в галузі маркетингу як однієї команди. Основна мета партнерського маркетингу – надання споживачеві довготривалих цінностей, при цьому запорукою успіху підприємства є досягнення високого ступеню лояльності (прихильності) споживачів. На сучасному етапі поряд із здійсненням короткострокових трансакцій, промислові підприємства зацікавлені у налагодженні довгострокових стосунків зі своїми клієнтами, дистриб’юторами, ділерами, постачальниками. У цьому зв’язку традиційні цілі маркетингу (намагання отримати максимальний прибуток від кожної проведеної операції) змінюються на користь формування взаємовигідних стосунків з клієнтами та іншими зацікавленими учасниками ринкового середовища.

Зазвичай попит на товари підприємства індукується з боку двох груп: нових клієнтів і постійних споживачів. Теорія і практика традиційного маркетингу дотепер були сконцентровані на залученні нових товарів і продажу їм товарів та послуг. Сьогодні акценти у підходах роботи з клієнтурою змінюються. Поряд з використанням стратегій, спрямованих на залучення нових клієнтів і здійснення трансакцій, підприємства роблять все можливе для збереження вже існуючих клієнтів і підтримання з ними постійних взаємовідносин. Особливо такі тенденції характерні для промислового маркетингу, коли продавцями і покупцями є підприємства і організації. До основних факторів, які характеризують відносини “постачальник-покупець”, відносять тісноту стосунків між контрагентами, їх технічну обізнаність, збутові можливості, гнучкість і здатність до адаптації, надійність постачання, цінову конкурентоспроможність, організаційна ефективність, рівень інтеграції [4, с. 43].

Налагодження тісних стосунків “постачальник–покупець” може стати суттєвим вхідним бар’єром для проникнення в галузь нових конкурентів. Співпраця “постачальник–покупець” може набувати різних форм, основні з яких наведені на рис. 1.

Перші три форми співпраці передбачають розвиток стосунків у вигляді робочих взаємовідносин, які корисні кожній із сторін. Якщо *чиста трансакція* ( тобто одинична закупівля) не є характерним явищем для промислових ринків, то такі форми співпраці, як *повторна трансакція* (придбання товарів відбулось декілька разів у одного постачальника) та *довготривалі стосунки*, які передбачають певний рівень співпраці між постачальником і покупцем у вигляді неформальних погоджень, дуже поширені на вітчизняних ринках. У таких неформальних угодах жодна із сторін не є глибоко залученою до співпраці. Прикладами таких неформальних погоджень є обмін інформацією через електронну систему даних, узгодження габаритів пакування товару для полегшення вантажообробки тощо.



Рис. 1. Форми співпраці „постачальник–покупець”  
Джерело: [5, с. 166]

Водночас такі неформальні стосунки зазвичай мають дещо антагоністичний характер, оскільки підприємству зазвичай не вдається подолати традиційного погляду на інші організації як на конкурентів. За традиційним підходом, якщо підприємство здійснює вигідну для нього трансакцію у сфері постачання, постачальник автоматично при цьому втрачає і навпаки. У таких стосунках „або – або” кожну із сторін цікавлять тільки власні прибутки. При цьому підприємства не відчувають лояльності до постачальників і вони, вивчаючи пропозиції конкурентів, займаються пошуком кращих умов постачання. Розуміючи невизначеність щодо кількості та обсягів замовлень у майбутньому, постачальники задають жорсткі умови поставок і намагаються отримати максимальні прибутки за рахунок поодиноких трансакцій. Такий підхід до формування стосунків не є вигідним жодній із сторін.

Таблиця 1

**Характеристика традиційного та сучасного підходів до формування взаємовідносин „постачальник–покупець”**

Чинники	Традиційний (конфліктний) підхід	Сучасний (партнерський) підхід
Взаємовідносини	Одна із сторін домінує	Рівноправне партнерство
Прибуток	Отримання прибутку однієї сторони відбувається за рахунок зменшення прибутку іншої сторони	Обидві сторони виграють і отримують прибуток
Філософія бізнесу	Концентрація на власній внутрішній ефективності	Концентрація на інтересах споживачів
Комунікації та обмін інформацією	Комунікації обмежені та формальні, обмін інформацією обмежений	Комунікації усесторонні та відкриті, обмін інформацією вільний
Рівень відповідальності	Відповідальність на відділі матеріально-технічного постачання	Використання команд з перехресними функціями із залученням вищого керівництва
Умови контрактів	Жорсткі	Гнучкі
Рівень управління	Розв’язання тактичних завдань	Розв’язання стратегічних завдань
Управління якістю	Виставлення вимог до якості і жорсткий контроль	Спільне розв’язання проблем, які виникають

Джерело: опрацювання власне на підставі [2, с. 76; 6, с. 333]

Для подолання подібного підходу до співпраці з контрагентами необхідно здійснити масштабні зміни у діловій культурі підприємства та шукати шляхи заміни антагоністичних стосунків на партнерські, враховуючи при цьому чинники, що наведено у табл. 1.

Як свідчать дані табл. 1, *партнерські стосунки* (*partnership* – англ.) передбачають укладання довгострокових зобов'язань, які гарантують збереження взаємних вигод у майбутньому, а також наявність спільної інформації, ризику та винагородження, які отримуються внаслідок цих взаємовідносин. Співпрацюючи між собою на засадах партнерства, постачальник і виробник спільно шукають способи надання споживачам більшої споживчої цінності. Зазвичай формування партнерства обумовлено потребою у покращанні обслуговування споживачів, більш високої гнучкості, зниженні витрат, намаганні уникнути інвестицій у капітальне майно або відсутності досвіду у організацій. В Європі понад чверті всіх витрат на логістику припадає на послуги спеціалізованих постачальників, які надаються за контрактом, як правило, у тій чи іншій формі довгострокового партнерства. Найчастіше партнерства створюються між транспортними компаніями (приблизно дві третини компаній використовують контрактних провайдерів), а також у сфері складування, послуг з імпорту/ експорту, зберігання продукції, опрацювання інформації тощо.

Нерідко у межах міжфункціональної співпраці постачальник і покупець об'єднуються у тимчасові об'єднання – *стратегічні союзи* (*strategic alliance* – англ.), які утворюються з метою забезпечення безперервного надходження товарів для виробничого процесу клієнта; виконання програми випуску нової продукції; спільного охоплення певного ринку; реалізація спільних технологічних програм. Необхідними умовами функціонування стратегічного союзу є налагодження тісних контактів між учасниками кооперації; широкий обмін інформацією; відкритість і прозорість інформаційних потоків; спільне проведення планування і фінансування діяльності; виконання запланованих дій “у команді” [4, с. 44].

*Маркетингові дослідження рівня співпраці промислових підприємств Львівщини з постачальниками.* З метою комплексної оцінки рівня співпраці промислових підприємств Львівщини з контрагентами ринку авторами було проведено “польове” маркетингове дослідження.

*Деякі характеристики дослідження:*

- Об'єкт дослідження: *промислові підприємства Львівської області.*
- Обсяг загальної вибірки: *141 респондент.*
- Максимальна похибка вибірки: *5 % при ймовірності 0,954.*
- Період збирання даних: *лютий – травень 2002 року.*
- Місце збирання даних: *офіси промислових підприємств, розташованих у Львівській області.*
- Метод збирання даних: *особисте опитування.*
- Інструмент збирання даних: *анкета.*

Для розрахунку репрезентативного обсягу вибірки дослідження було використано інструментарій теорії вибіркового спостереження [7, с. 31], згідно з яким оптимальний обсяг вибірки визначається за формулою:

$$n = \frac{V_x^2 \times t^2}{V_{\Delta}^2},$$

де  $V_x$  – коефіцієнт варіації ознаки;  $t$  – рівень довіри;  $V_{\Delta}$  – коефіцієнт варіації граничної помилки.

При заданому коефіцієнті варіації граничної помилки  $V_{\Delta} = 5$  і рівні довіри  $0,954 \rightarrow t = 1,96$ . Згідно з попереднім обстеженням однорідності вибірки коефіцієнт варіації ознаки для даної вибірки становить  $V_x = 0,25$ .

Згідно з розрахунком оптимальний обсяг вибірки становить:

$$n = \frac{(0,25)^2 \times (1,96)^2}{(0,05)^2} \approx 96 \text{ (підприємств)}$$

Отже, кількість опитаних в ході дослідження підприємств можна вважати цілком репрезентативною.

Респондентам було запропоновано оцінити свої партнерські стосунки з контрагентами ринку, зокрема, з постачальниками, з інституціями сфери “наука і наукове обслуговування”, з конкурентами та фінансовими установами, використовуючи таку шкалу оцінки: налагоджена тісна співпраця; планується налагодження тісної співпраці; не планується налагодження; ще не знаємо. Результати дослідження наведені у табл. 2.

Таблиця 2

**Результати маркетингового дослідження рівня співпраці  
промислових підприємств Львівщини (частка респондентів, %)**

Співпраця з контрагентами ринку	Частка респондентів у %, які на питання „Оцініть рівень співпраці Вашої організації з контрагентами ринку” дали таку відповідь:			
	Налагоджена тісна співпраця	Немає, але у майбутньому планується налагодження тісної співпраці	Немає і у майбутньому не планується налагодження тісної співпраці	Не можемо точно вказати
З постачальниками	74	10	–	16
З науковими закладами	35	23	15	27
З конкурентами	38	8	23	31
З фінансовими установами	61	4	15	20

Джерело: за результатами досліджень авторів

Як свідчать дані табл. 2, пріоритет у формуванні тісних стосунків респонденти надали постачальникам (74%). І хоча 16% опитуваних остаточно не визначились щодо існуючого рівня співпраці у постачанні, відсутність респондентів, які не мають і не планують у майбутньому налагоджувати тісні контакти з постачальниками, свідчить про усвідомлення підприємцями важливості розв’язання питань постачання через зміцнення стосунків з постачальниками.

Деяка інша ситуація спостерігається у інших сферах кооперації. Зокрема, тільки третина респондентів тісно співпрацює з науковими та навчальними закладами – це переважно підприємства, які мають у своїй структурі науково-дослідні підрозділи, співпрацюють з підрозділами вищих навчальних закладів, наприклад, фірми з надання архітектурних послуг активно співпрацюють з кафедрами архітектури, будівництва чи геодезії. Втім, близько чверті опитуваних підприємств планують налагодження тісних стосунків із науковими закладами в найближчій перспективі. Найбільш невизначеними є стосунки з конкурентами, оскільки за результатами досліджень лише третина респондентів знаходиться в партнерських стосунках з конкурентами, інша третина ще не визначила свою стратегію конкуренції, близько чверті респондентів навіть не планують налагодження співпраці з конкурентами, що доводить активне використання конфронтаційних стратегій конкуренції на вітчизняному ринку.

Незважаючи на те, що результати дослідження свідчать про значну частку респондентів, які тісно співпрацюють з постачальниками, більш глибокий аналіз виявив існування низки проблем у сфері постачання. Насамперед, відчувається проблема конфіденційності, оскільки більшість респондентів відзначили складнощі у обміні з партнером стратегічно важливою інформацією. Окрім цього, на вітчизняному ринку не завжди легко знайти партнера, здатного взяти на себе певні зобов’язання, а також їх дотримуватися. Тому ставка на одного постачальника чи замовника несе у собі загрозу для безперебійного функціонування підприємства.

*Формування партнерських стосунків: позитиви і негативи.* Створення успішного партнерства є непростим завданням, яке передбачає проходження восьми етапів (рис. 2).

Становлення стосунків партнерського типу передбачає призначення старшого менеджера проекту, серед повноважень якого буде організація зустрічей із колегою з партнерської організації 2–4 рази на рік з метою відстеження внутрішнього прогресу у спільних проектах і внесення необхідних змін. Бажано організувати також щомісячні зустрічі представників покупця і постачальника; щотижневі зустрічі учасників команд, які працюють у межах даного проекту; планувати інші види діяльності із залученням якомога більшої кількості працівників з різних функціональних підрозділів двох сторін партнерства. Успішність партнерства обумовлюється низкою чинників, серед яких розрізняють [2, с. 82]:

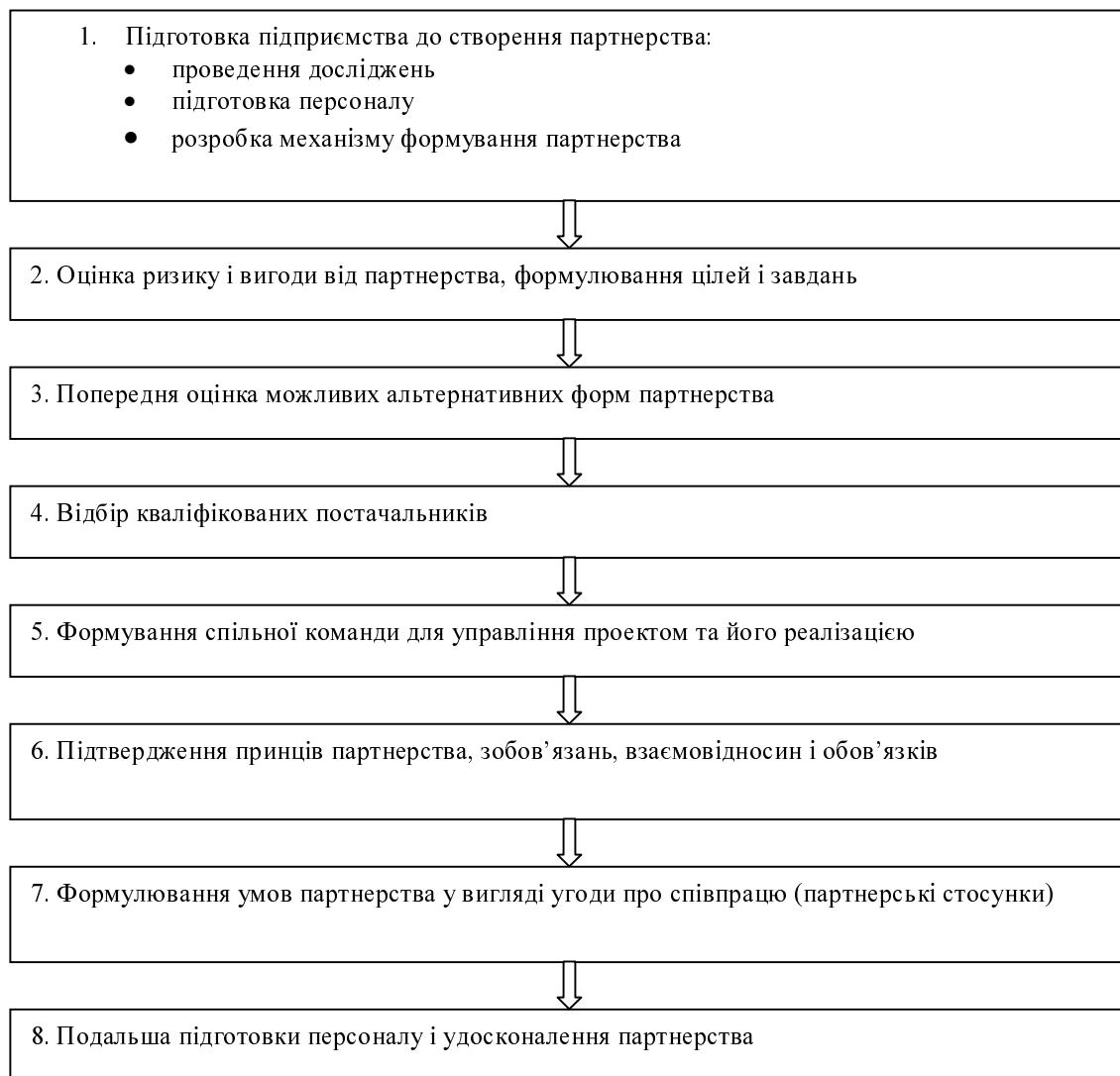


Рис. 2. Етапи формування партнерських стосунків промислового підприємства з постачальниками  
Джерело:[2, с. 81]

- основні (традиційні) чинники, зокрема, можливість скорочення витрат, підвищення якості продукції, покращання обслуговування споживачів, забезпечення високої безпеки діяльності тощо;
- супутні чинники, які стимулюють створення партнерства, а саме сумісність позицій менеджменту щодо питань обслуговування клієнта, проблем якості, активності працівників, психологічна сумісність учасників спільного проекту;
- компоненти або спільні вигоди діяльності і операції, які використовуються для формування та підтримки взаємостосунків, зокрема, канали комунікації, розподіл ризику та винагородження, інвестиції тощо.

Партнерські стосунки можуть приносити істотні вигоди для партнерів, основні з яких зазначені у табл. 3.

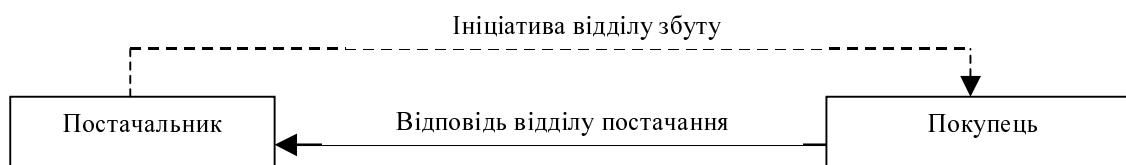
Водночас, як свідчать дані табл. 3, партнерство не можна вважати універсальною формою співпраці між постачальниками і виробниками, оскільки у деяких випадках їх створення не є ефективним. Прикладом є діяльність потужної нафтової компанії „Петро-Канада”, яка декілька років після реалізації проекту зі створення партнерства з постачальниками продовжує закуповувати 20–40 % необхідних матеріалів, використовуючи традиційні підходи до закупівель [2, с. 82].

### Переваги та недоліки партнерських стосунків „постачальник–покупець”

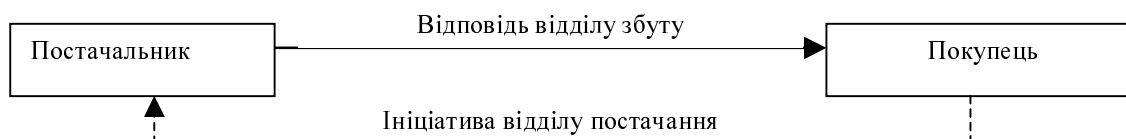
Аргументи на „користь” партнерства	Аргументи „проти” партнерства
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість інтеграції зусиль у роботі над спільним проектом, обміном інформацією та ресурсами</li> <li>• Покращання показників роботи кожної із сторін завдяки більш точному прогнозуванню, більш продуктивному використанню ресурсів, більш обґрунтованому встановленню пріоритетів діяльності</li> <li>• Досягнення вищих стандартів обслуговування споживачів</li> <li>• Спільне розв’язання проблем і ліквідація функціональних перешкод у реалізації проектів</li> <li>• Забезпечення стабільності показників якості продукції і меншої кількості їх перевірок (інтегроване управління якістю)</li> <li>• Зниження витрат при збільшенні споживчої цінності товару (послуги)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Партнерство обмежує шанси використання більш привабливих ринкових можливостей (проблема втрати гнучкості)</li> <li>• Можуть виникати конфлікти з приводу володіння спільно розробленою інновацією та правом на інтелектуальну власність</li> <li>• Ставка на одного – двох постачальників (замовників) може викликати ризик щодо ринкової безпеки</li> <li>• Нерідко складно довірити партнеру стратегічно важливу інформацію (проблема конфіденційності)</li> <li>• При незначних обсягах закупівлі переваги від партнерства можуть не виправдати тих зусиль, які були витрачені на налагодження цих стосунків</li> <li>• Нерідко складно відшукати партнера, готового взяти на себе необхідні при партнерстві зобов’язання</li> </ul>

Джерело: власна розробка

**Розвиток постачальника : зворотний маркетинг.** Ліквідація функціональних перешкод при партнерстві дозволяє прискорити впровадження результатів нових розробок, досягнути значної якості і покращання структури витрат. Подібний підхід лежить в основі залучення постачальника як частини бізнес-процесу, яке у зарубіжній літературі отримало назву „розвиток постачальника”, або зворотний маркетинг [4, с. 339]. Зворотний маркетинг передбачає ініціативу і з боку замовника, наприклад, працівників відділу матеріально-технічного постачання, і навіть у деяких випадках переконання потенційного постачальника у доцільності прийняття замовлення.



а) закупівля у традиційному маркетингу



б) розвиток постачальника (зворотний маркетинг)

Рис. 3. Підходи до постачання у традиційному та зворотному маркетингу

Джерело: [4, с. 340]

Зростання кількості найновіших розробок продукції, сировини і процесів істотно ускладнює завдання промислового маркетингу у сфері постачання. Тому активізація технологічного фактора зумовлює зростання ролі розвитку постачальників у забезпеченні майбутніх поставок. Так, зворотний маркетинг використовується насамперед щодо нових, дотепер не існуючих джерел постачання. Прикладом такого успішного використання програм щодо розвитку постачальника є компанія Хонда (Honda of America Manufacturing). Оскільки покупні комплектуючі становлять понад 80 % вартості кінцевої продукції, можна стверджувати, що постачальники є стратегічно важливими для компанії. Тому вона працює зі своїми постачальниками у таких напрямках [4, с. 342]:

- скорочення витрат шляхом цільових дій і надання допомоги у досягненні спільних цілей;
- підвищення якості шляхом спільних заходів з питань якості і використання циклічного контролю за якістю з метою досягнення бездефектного виробництва;
- розробка найновіших технологій шляхом обміну результатами досліджень і розробок компанії з постачальниками в процесі розроблення нових моделей автомобілів тощо.

Зростання кількості найновіших розробок продукції, сировини і процесів істотно ускладнює завдання промислового маркетингу у сфері постачання. Отже, активізація технологічного фактора зумовлює зростання ролі розвитку постачальників у забезпеченні майбутніх поставок. Втім зворотний маркетинг може використовуватись не тільки при реалізації інноваційних проектів, але й до вже існуючих постачальників, наприклад, коли існує невідповідність між очікуванням покупця та ефективністю постачальників. Розширення міжнародної торгівлі розширює межі кооперації і у свою чергу вимагає від підприємств ініціативних дій щодо розвитку зарубіжних джерел постачання.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зворотний маркетинг буде корисним для тих підприємств, на яких постачання трактується не тільки як поточна діяльність підприємства, але і як важливий напрям його стратегічного розвитку.

### **Висновки**

1. Трансформаційні процеси, які відбуваються у вітчизняній економіці, вимагають радикальної перебудови концепції підприємницької діяльності – від концентрації на власній внутрішній ефективності компанії-виробника до розуміння чинників, які визначають ефективність діяльності партнерів. У цьому зв'язку партнерський маркетинг у сучасних умовах стає новою парадигмою маркетингу.

2. Результати маркетингового дослідження промислових підприємств Львівщини доводять усвідомлення ними важливості розв'язання проблем постачання при існуванні цілої низки проблем, які ускладнюють процес створення партнерства з постачальниками та іншими респондентами ринку.

3. Незважаючи на істотні переваги, які отримуються у більшості випадках при формуванні партнерських взаємовідносин з постачальниками, трактування партнерського маркетингу як панацеї неправомірне, оскільки у деяких випадках партнерство не приносить очікуваних вигод.

4. Потреба виживати у конкурентній боротьбі диктує необхідність розвитку джерел постачання відповідно до потреб функціонування. Це обумовлює появу нових, більш витончених форм управління постачанням, таких як зворотний маркетинг, який дозволяє розв'язувати важливі стратегічні завдання і вимагає ініціативних програм з розвитку постачальників.

1. Дойль П. *Маркетинг, орієнтований на стоимость: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Кантуревского.* – СПб: Питер, 2001. – 480 с.
2. Gummesson E. *Total Relationship Marketing: from the 4 Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs – the thirty relationships – of the new marketing paradigm.* – Oxford, Butterworth – Heinemann, 2000. – 244 p.
3. Уотерс Д. *Логистика: управление цепью поставок: Пер. с англ.* – М.: ЮНИТИ, 2003. – 503 с.
4. Крикавський Є., Чухрай Н. *Промисловий маркетинг і логістика. Навч. посібник.* – Львів: Вид-во ДУ “Львівська політехніка”, 1998. – 307 с.
5. Hutt M., Speh T. *Business Marketing Management: a Strategic View of Industrial and Organizational Markets.* – 4<sup>th</sup> ed.. – Orlando, Florida: Dryden Press, 1992. – 749 p.
6. Лундерс М., Фирон Х. *Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ.* – СПб.: ООО „Издательство Полигон”, 1999. – 768 с.
7. *Статистика: Підручник / А.В. Головач, А.М. Єріна, О.В. Козирев та ін.; За ред. А.В. Головача, А.М. Єріної, О.В. Козирева.* – К.: Вища школа, 1993. – 623 с.