

ЛОГІСТИКА І ЯВИЩЕ СИНЕРГІЇ У МАРКЕТИНГОВІЙ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ ЛЕГКОВИХ АВТОМОБІЛІВ

© Клімковська Р., 2005

Розглянуто виявлення взаємозв'язку між маркетингом і логістикою, а також виникнення явища синергії у ланцюгах поставок на ринку легкових автомобілів.

The relationship between marketing and logistics, as well as the appearance of synergy phenomena in supply chains on the market of cars are investigated in this article.

Постановка проблеми. Логістика або управління ланцюгом поставок є поняттями, які застосовують для визначення управління переміщенням товарів та послуг, а також пов'язаних з ними інформацій від місця виготовлення до пункту споживання. Проблеми, пов'язані з нею, були помічені у шістдесятих роках, а системний підхід дав змогу побачити їх важливість і складність, спочатку у промислових підприємствах у США і ФРН.

Наступний етап припадає на сімдесяті роки і початок вісімдесятих років, коли у маркетингових стратегіях великих фірм впроваджено логістику у каналах дистрибуції, а у літературі предмету є мова про маркетингову логістику. Зауважено, що використання логістики допомагає утриманню позиції підприємства на ринку, у входженні зі своїми продуктами на нові ринки. До цього призвели у вісімдесятих роках все більша диференціація ринку (різноманітність потреб і преференцій покупців; диверсифікація товарів тощо), дедалі сильніша конкуренція у сфері рівня і якості послуг, зростання вимог покупців у сфері обслуговування. Якщо до цього додамо скорочення життєвого циклу продукту, процеси інтеграції і глобалізації, то зауважимо, що взаємне зв'язування господарських процесів і процесів прийняття рішень спричиняє синергічні залежності в масштабі макро- і мікроекономічному. Варто познайомитися із поняттям синергії, яке з'являється у багатьох сферах науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Д. Боверсокс, Д. Клосс і О. Хелферіх вирізняють три типи компонування логістики у функціональну структуру підприємства, які можна зустріти нині у різних підприємствах. Перший тип функціональної організації логістики був характерним для підприємств у 50-х і 60-х роках, стосувався проблематики, пов'язаної із витратами. Він був прийнятий у США і ФРН. Більше зацікавлення логістикою стосовно сфери постачання і збуту промислових підприємств було спричинене, зокрема, вищою загалом часткою логістичних витрат у загальних витратах, а також, без сумніву, сприятливішою вихідною ситуацією для вжиття раціональних заходів у цих підприємствах порівняно з торгівлею [1].

П. Блейк, представляючи концепцію маркетингової логістики, підкреслює взаємний вплив господарських процесів і процесів прийняття рішень; розвиток нових технологій у сфері переміщення товарів і інформацій, промоції, продажу тощо [2]. Якщо доповнимо їх процесами злиття і перейняття у банківській справі або в автомобільній галузі, то зауважимо синергічні залежності.

В. Стерн і інші автори підкреслюють, що упродовж минулих двадцяти років логістика почала становити істотний стратегічний чинник у діяльності підприємств. Важливу роль тут відіграють технологічні досягнення, впровадження яких було можливе завдяки системному підходу [3]. Ця думка є узгоджена з думкою П. Блейка, що третій тип функціональної організації логістики все частіше зустрічається в сучасних фірмах і повинен бути домінуючим типом для логістично орієнтованих підприємств у майбутньому.

М.Л. Сіровер визначає синергію як зростання конкурентоспроможності і досягнення спільних доходів, більших, ніж ті, які два підприємства досягли б, діючи кожне окремо. Автор аналізує великі перейняття (злиття) фірм в США, очікування, які є з ними пов'язані, а також невдачі [4].

На думку З. Крефта, синергія трактується найпростіше, це взаємодія, кооперація чинників, співпраця. У повному розумінні синергія означає взаємовплив чинників, який є кориснішим від суми ефектів функціонування кожного з чинників окремо, а, отже, незалежно від себе. Синергії надається, отже, позитивний сенс, через "додатну" різницю між ефектом, отриманим завдяки кооперації, і сукупним ефектом прояву розділених і ізольованих чинників [5].

К. Прибиловський і інші вирізняють два види синергії, які мають істотне значення в розробці стратегії підприємства і маркетингової стратегії, а це є: маркетингова синергія і синергія виготовлення. Важливим елементом зовнішнього аналізу (оточення) є оцінка, чи перейняття фірми або сполучення з іншою фірмою буде джерелом синергії для організації внаслідок збільшення споживчої вартості, яка може набирати багато форм. Це може бути вища якість продуктів, запропонованих підприємствами, ширший асортимент продуктів, кращий доступ до продукту, вдосконалена дистрибуція тощо. Найважливішою є, однак, акцептація споживача, який повинен скористатися в результаті прояви синергії.

У маркетингових діях на ринку легкових автомобілів в Польщі виступило явище синергії, а його виразом був продаж 640 тисяч нових автомобілів у 1999 році. Сформулюємо тезу, що у маркетинговій стратегії концерну VW використання логістики у каналах дистрибуції сприяє виникненню явища синергії. Група VW (Volkswagen) перейняла Seat (у 1986 році) і Škoda (у 1991 році), веде глобальну маркетингову стратегію, а її продукти відомі як солідні, безпечні, а марки VW Golf, Passat або Garbus асоціюються із концерном з Вольфсбурга.

Розглядаючи явище синергії у каналах дистрибуції, необхідно назвати чинники, які сприяють його прояву, такі як: створення авторизованих салонів обслуговування (АСО), створення банків автомобільними концернами, лізинг або пропонування автомобільних парків. Названі чинники можемо аналізувати, враховуючи можливість вираження їх у цифровій формі, наприклад, кількість проданих автомобілів, кількість АСО, витрати на просування, надані кредити.

На ринку діяли також чинники, які гальмують виникнення синергії у каналах дистрибуції, а серед них слід назвати: безмитний контингент продажу автомобілів, консорційна (аргентинська) система продажу, продаж вживаних автомобілів, нові стандарти продажу, які є обов'язковими в ЄС, або обмеження кількості дилерів деякими концернами, що пов'язано з їх маркетинговою стратегією (GM, Ford).

На прийняття рішення про закупівлю споживачем впливають також культурні, суспільні, психологічні передумови, наприклад, реклама автомобілів впливає на наші уявлення, асоціації з маркою, якістю або безпекою автомобіля. Вони є важкими для виміру, але, без сумніву, ми їх спостерігаємо і вони сприяють синергії.

Ілюстрацією маркетингових дій, пов'язаних із дистрибуцією на польському автомобільному ринку, буде Škoda, яка належить до групи VW; наша увага буде концентруватися на явищі синергії, виразом якого є, зокрема, зміцнення позиції Škoda в Польщі. Для представлення цієї проблематики використовується література предмету, а також вторинні джерела інформації, зокрема дані фірми Samar s.c., яка досліджує польський автомобільний ринок.

Тенденції, які склалися на світовому ринку, на європейському ринку, впливають на польський ринок, на якому упродовж кільканадцяти років впроваджуються правила ринкового господарства. Автомобільна галузь є прикладом, що ілюструє зміни, зокрема у сфері виробництва, реклами, промоції, дистрибуції, а є вони можливими завдяки безпосереднім закордонним інвестиціям VW, Toyota і інших автомобільних концернів. В. Стерн і інші автори підкреслюють, що упродовж минулих двадцяти років логістика почала становити істотний стратегічний чинник в діяльності підприємств. Важливу роль тут мають технологічні досягнення, впровадження яких було можливим завдяки системному підходу.

Формулювання цілей статті: виявлення взаємозв'язку між маркетингом та логістикою, а також виникнення явища синергії у ланцюгах поставок на ринку легкових автомобілів.

Виклад основного матеріалу. Раніше згадувалось, що нині ми маємо справу зі скороченням життєвих циклів продуктів, зі складними заходами *joint ventures*, а також дедалі вищими вимогами клієнтів у сфері якості послуг, тому необхідним є розгляд можливостей повного управління ланцюгом поставок – від постачальника сировини через виробничі заклади і гуртівні до попиту з боку кінцевих користувачів готових продуктів. Концепція управління ланцюгом поставок застосовується підприємствами в масштабі як локальному, так і глобальному; має на меті забезпечення якнайкращого обслуговування клієнта, і навіть здобуття конкурентної переваги у певній галузі певною країною.

Управління логістикою охоплює два окремі, але зінтегровані цикли: матеріальне господарство і управління фізичною дистрибуцією. У наших міркуваннях сконцентруємося на фізичній дистрибуції. Вона набирає все більшого значення, не лише з економічного погляду, але також з перспективи управління.

Концепція логістики використовується в реаліях ринку. Передумовою усіх дій і рішень, а також зв'язків у сфері логістики повинен бути підхід, орієнтований на вимоги ринку, а також можливості його формування і розвитку. У цьому значенні логістика становить інструмент маркетингу, який підтримує у довгостроковий спосіб стратегію фірми. Це проявляється, зокрема, в утриманні позиції підприємства на ринку, а також у його подальшій ринковій експансії. Результативність впливу логістики як стратегічного інструменту залежить від ступеня її інтегрування з повною системою функцій маркетингу у підприємстві, реального впливу на основні сфери функціонування підприємства, а також ступеня орієнтації на ринок.

У період 70-х і початку 80-х років настає виокремлення з інших функціональних сфер частини логістичних завдань і централізація їх у межах окремої сфери. Цей процес здійснювався часто у підприємствах у США, де з урахуванням функції обслуговування поставок як підстави концентрації логістичних завдань виокремлена сфера фізичної дистрибуції.

Формування каналів дистрибуції через використання логістики і явища синергії: в науках про управління або фінанси синергія подається як передумова прийняття рішення про поєднання підприємств, синергія тут розуміється як ефект, який можна досягти через інтегрування двох або більше видів діяльності, так щоб в результаті принести більшу користь, ніж тоді, коли інтеграція не відзначалася.

Деяким виробникам автомобілів не вдалось досягти очікуваної синергії через розширення ринкової пропозиції, яка складається з багатьох моделей і типів машин, що мають потрапити до багатьох ринкових сегментів. Досвід довів, що витрати розробки, виробництва, маркетингу і обслуговування, пов'язаного з продажем різноманітних моделей, є вищими, ніж користі, які виникають з трохи вищих цін, які клієнти готові заплатити за доступ до ширшого асортименту продуктів для вибору. Наприклад, фірма General Motors недавно зменшила кількість основних версій виготовлюваних автомобілів з 12 до 5. Хоча в результаті можливості ринкового вибору були обмежені, споживачі отримують користі в іншій формі: (1) через нижчі ціни меншої кількості моделей, які виготовляються масово, (2) через вищу якість автомобілів, яка виникає з хорошого розпізнавання можливих дефектів в основних моделях [6].

В літературі предмета синергія поєднується із раціоналізацією дій, з організацією і управлінням виробничими процесами. Користі, які виникають з об'єднання фірм, почали спостерігати сто років тому, коли почалась перша хвиля злиття у промисловості. Тому, говорячи про синергію, необхідним є врахування тенденцій, які впливають на функціонування фірм на локальних ринках.

На ринку легкових автомобілів можна виокремити кілька сфер синергії. Закордонні інвестиції становлять важливий стимул, який впливає на пожвавлення господарства, на розвиток технології і кооперацію, на впровадження якісних норм і пов'язаних із ними організаційних рішень, зокрема раціоналізацію дій, освіту працівників. До прояву синергії призвело входження великих автомобільних концернів, їх інвестиції у виробництво, у промоцію автомобілів, створення ними банків, виникнення мереж салонів продажу.

Явище синергії у каналах дистрибуції не проявляється на ринку різних галузей, але у неочікуваний спосіб виникло на ринку легкових автомобілів у 1999 році в Польщі. Створення мережі продажу дилерами, авторизовані салони обслуговування, створення банків, страхових фірм автомобільних концернами (Fiat, Daewoo, VW, Renault, Ford, Toyota) сприяло закупівлі нових автомобілів.

Сукупний підхід до систем шістдесятих років перетворився у дев'яності роках у стратегію інтеграції каналів. Вона охоплює встановлення партнерства всередині каналу, а також укладання стратегічних союзів. Їх метою є покращання переміщень у фізичних і інформаційних каналах через реорганізацію дистрибуції. Реорганізація каналів досягається за допомогою інформатичних і телекомунікаційних технологій.

Належне оцінювання логістики проявляється у стратегічному логістичному плануванні, важливу роль тут виконує аналіз конкуренції, завдяки якій фірма буде мати змогу визначити, в який спосіб повинна використати логістику, щоб вирізнитися на ринку і завоювати перевагу над конкурентами. Слід підкреслити, що обслуговування клієнта стає все більш важливим чинником у конкурентній боротьбі. Аналізуючи маркетингові стратегії фірм на автомобільному ринку, побачимо, що автомобілі є продуктами з певними рисами, тісно пов'язаними з послугами. У зв'язку з цим концерни пропонують автомобілі у певний спосіб, закладаючи, що споживачі належно оцінюють забезпечену зручність, надійність і підтримку. Фірми встановлюють важку і складну співпрацю з клієнтами, а їх виклик полягає у результативному управлінні сукупністю цієї співпраці [3, с.187].

Стратегії конкуренції на ринку згідно з М. Портером, це зокрема: 1) провідна позиція з погляду повних витрат; 2) диференціації; 3) концентрації [7, с. 50–62]. Головні виробники автомобілів – General Motors і Ford відомі тим, що в торгах із постачальниками використовують загрозу ведення власного виробництва частин. Застосовують практику інтеграції, що звучується, а, отже, часткового задоволення потреби у цьому компоненті власним виробництвом і закупівлі частини, що залишилися від постачальників ззовні. Це спричиняє не лише особливо велику реальність загрози подальшої інтеграції, але і докладне знання витрат виробництва, що становить величезну допомогу при переговорах. Інтеграція вперед (*forward integration*) означає здійснення цими підприємствами подальших фаз виготовлення у виробничому циклі, розташованих ближче до кінцевого виробу.

Друга основна стратегія полягає у диференціації виробу або послуги, запропонованої фірмою, на створення чогось, що в усій промисловості визнається унікальним. Способи диференціації можуть бути різними: зразок виробу або марка Mercedes, післяпродажна послуга, мережа продажу. Стратегія диференціації не дає змогу фірмі обминути величину витрат, але вони не є основною стратегічною метою.

Третім видом стратегії є концентрація на певній групі покупців, на певному відрізку асортименту виробів або на географічному ринку. Коли стратегії низької витрати і диференціації прямують до реалізації цілі в масштабі усього сектора, то стратегія концентрації створюється з думкою про певний сегмент, а кожний з функціональних принципів поведінки є підпорядкований цьому. Як приклад можна вказати марку Škoda Superb, яка була скерована на польський ринок з думкою про керівні кадри; до них пристосовані просування і послуги АСО.

Впровадження цих трьох стратегій вимагає відмінних засобів і вмінь, а також відмінних організаційних систем, контрольних процедур і систем заохочень. Можуть також вимагати відмінних стилів лідерства і можуть вести до абсолютно відмінних культур і клімату корпорацій. Будуть відповідати людям з різними особистостями.

Послідовно здійснена і впроваджена маркетингова стратегія VW, а також аналіз ринку, до якого відповідно пристосовувалась цінова пропозиція, сприяє зміцненню позиції цього концерну на польському ринку. Важливу роль тут виконує дистрибуція. Мережа продажу створюється виробником, залежить, зокрема, від конкуренції на ринку, підготовки дилерів, розміру ринку. Разом зі зростанням попиту на автомобілі з Чехії, особливо на марки Fabia і Octavia, зростала кількість станцій обслуговування в Польщі [8]; у 1996–2001 роках їх кількість майже потроїлась (з 30 до 89).

**Витрати на рекламу, кількість салонів, кількість проданих автомобілів Skoda
у 1998–2003 роках у Польщі [9, 10]**

Рік	Кількість салонів	Витрати на рекламу, млн зл	Кількість проданих автомобілів, тис.	Частка Skoda у польському ринку
1998	68	11,27	33,91	5,96
1999	77	17,52	45,07	6,71
2000	86	36,15	40,43	7,98
2001	89	45,94	38,46	11,11
2002	95	49,48	36,46	11,67
2003 (I–VI)	99	21,45	38,00*	12,05 (I–IX)

Стратегія будівництва дилерської мережі Skoda Auto Polska від самого початку закладала якісний розвиток. При виникненні нових дилерських пунктів враховувались щораз вищі стандарти і очікування клієнтів, а також об'єднання Європи. Часто польська мережа вказується як одна з мереж продажу автомобілів, що розвиваються найкраще.

Зростання витрат на промоцію, створення банків виробниками автомобілів і надані ними кредити (формальності, пов'язані з отриманням кредиту, були спрощені) – значно вплинули на виникнення синергії у 1999 році. Підтвердженням цього є висока позиція фірм на польському ринку, які відкрили банки: VW Bank, створений у 1998 році, надає кредити на закупівлю автомобіля Škoda.

У 2000 році діяло сім банків (Fiat, Ford, Opel, VW, Toyota, Renault Credit, DaimlerChrysler). У 1999 році чотири банки автомобільних концернів Fiat, Ford, Opel і VW уклали 89 тисяч кредитних угод з сукупною вартістю понад 1,6 тис. злотих Найбільші середні кредити надавав VW Bank (у середньому 25,5 тисячі злотих), випереджаючи Ford Bank (у середньому 24,2 тисячі злотих), Opel Bank (у середньому 18,7 тисячі злотих) і Fiat Bank (у середньому 14 тисяч злотих) [11].

Аутсорсинг і управління парком як сучасні тенденції у маркетингових стратегіях автомобільних концернів: наступний крок, який з'являється у реструктуризації промисловості, полягає у тому, що фірми, які є виробниками відомих, марочних продуктів, концентруються лише на певних ланках ланцюга будівництва вартості продукту (*outsourcing*). До складу цього ланцюга входять дослідження і розвиток, виробництво, поставки, продаж, післяпродажний сервіс, маркетинг тощо. Фірми приймають рішення про самостійне виконання лише деяких серед цих завдань, делегуючи решту назовні до підприємств, які можуть зробити це краще. Субвиконавцями є зазвичай нові або невеликі фірми, які самостійно існують на ринку. Наприклад, на американському ринку не надто великим підприємствам доручалось виготовлення певної кількості продуктів для відомої марки, у ситуації, коли головний виробник не встигав за попитом. Ця модель функціонування застосовується також в автомобільній промисловості, наприклад, Porsche Boxter виробляється у невідомій фінській фірмі.

У секторі розвинутих технологій зміни є дуже динамічними і витрати діяльності підприємства мають величезне значення. Іноді виробництво не є таким ключовим вмінням і можна його доручити назовні, концентруючись, наприклад, на діях з дослідження та розвитку, а також маркетингових, які створюють вартість марки. На думку Х. Сімона, головним критерієм користування аутсорсингом є не лише витрати, але також можливість отримання послуги найвищої якості, тобто передачі певних функцій підприємства зовнішнім партнерам. Він відіграє все більшу роль і вважається потенційним джерелом великих конкурентних переваг [12]. Великі фірми виокремлюють і продають частини фірм, які займаються різними видами діяльності. Продаючи або виокремлюючи побічну діяльність, ці великі фірми одночасно купують такі, які пов'язані з їх основною діяльністю. Розвиваються також внутрішньо. На думку Х. Сімона, прикладом може бути зокрема автомобільна промисловість, де великі, відомі фірми об'єднуються з попередніми конкурентами, наприклад, Renault і Nissan. В результаті впроваджених змін фірми є так само великі, як на початку, але їх структура є абсолютно іншою.

Для промислового виробництва до головних сфер аутсорсингу належить логістика, трасована як управління переміщенням матеріалів через увесь процес створення вартості – від

сировини до готових товарів. В автомобільній галузі підприємства з різних галузей довірили логістичні завдання зовнішнім партнерам, які довели до досконалості ланцюга поставки, використовуючи будь-які види наземного, морського і повітряного транспорту. Наприклад, фабрика Ford у Торонто виготовляє 1500 мінівенів Windstar за день. Логістичний партнер TPG забезпечує щоденно 800 поставок від 300 різних виробників частин. Поставки потрапляють до 12 різних пунктів монтажної лінії, а запізнення, які перевищують десять хвилин, вважаються недопустимими [13]. Вантажівки мусять завантажуватися згідно з певною системою, щоб уможливити швидке розвантаження при монтажній лінії.

Колись підприємства доручали спеціалізованим зовнішнім фірмам передовсім певні процедури зі сфери інформатики. Сьогодні аутсорсинг охоплює багато сфер, зокрема фінанси, логістику, дистрибуцію, маркетинг, і навіть обслуговування клієнтів. Передача зовнішнім партнерам цілих процесів діяльності (BPO – *Business Process Outsourcing*) спирається на принцип поділу праці. Підприємство може завдяки цьому краще концентруватися на використанні своїх ключових вмінь. Одночасно зовнішні спеціалісти забезпечують виконання певних рутинних функцій за нижчими витратами, ніж ті, які виникали на підприємстві.

Шведське Volvo може становити приклад того, як досягти високого ступеня інтеграції, а також одночасно покращити свої логістичні дії, не будучи власником постачальників [14]. Майже три чверті кожного автомобіля Volvo виготовлені поза Швецією, це накладає певні вимоги в реляціях з постачальниками, як і управління мережею поставок. Volvo ставить своїм постачальникам дуже жорсткі вимоги, але одночасно здійснило також інвестиції у власні логістичні системи, щоб створити ситуацію, в якій усі партнери на цьому отримують зиски. Особливо розвинута постачальна стратегія викупу у ході виробництва (*ex-works buying*). Іншими словами, Volvo платить своїм постачальникам за продукти суми, зменшені на витрати поставок, і самостійно здійснює завантаження і перевезення. Постачальники повинні також використовувати стандартні резервуари і палітри, які доставляються Volvo, а також застосовувати для позначення упаковок спеціальні ідентифікаційні етикетки. Резервуар не відкривається перед доставкою його на монтажну лінію. Так, отже, відповідальність за контроль якості також переноситься на постачальника, тобто у такому разі прийомно-транспортне агентство, яке контролюється Volvo.

Таке рішення накладає істотні, вищі вимоги на постачальників, але, з іншого боку, Volvo чітко співпрацює зі своїми постачальниками, інформуючи про свою потребу настільки рано, наскільки це є можливим. Успіх стратегії Volvo знаходить підтвердження у тривалому зменшенні реальних витрат виготовлення і витрат логістики, які має ця фірма, а також у збільшенні здатності постачальників до планування і управління своїми діями.

Управління парком полегшує сучасна технологія і, наприклад, системи сателітарної навігації полегшують не лише водіння автомобіля, але також збереження контролю над способом використання автомобілів працівниками. Своєю чергою, спеціальні комп'ютерні програми і Інтернетівська мережа забезпечують швидку доставку клієнтам рапортів про витрати експлуатації окремих машин і виключення зловживань.

Польський ринок управління флотом є у фазі раннього розвитку. Сукупну кількість автомобілів, які використовуються підприємцями в Польщі, згідно з FlotaMonitor, оцінюють у 350 тисяч штук. Натомість згідно з даними фірми Samar лише у 2003 році підприємці купили приблизно 140 тисяч автомобілів. Це були здебільшого автомобілі доставки у легкових варіантах, оскільки вже у минулому році підприємцям були відомі некорисні зміни у податкових нормах, які стосуються закупівлі фірмових автомобілів [8].

У зв'язку із цим виникає питання: як формується управління автомобілями парків у світі? Виявляється, що у Східній Європі частка цього типу фірм у послугах загалом становить лише чотири відсотки, при середній світовій на рівні 19 відсотків, і навіть 24 відсотки у Західній Європі. У Чехії з 3,5 млн. зареєстрованих автомобілів приблизно 600 тисяч належать до парків, які використовуються у підприємствах. У Польщі у 2004 році фірми управляли парком у 34 тисячі автомобілів, якими користуються 1,7 тисячі підприємств. На польському ринку присутні кільканадцять фірм, зокрема усі найважливіші світові (за винятком GE Capital), які займаються управлінням автомобільними парками.

Автомобільний ринок, що зменшується, змушує імпортерів до пошуку нових рішень. Однією з найцікавіших груп клієнтів є колективні споживачі – великі, середні, і навіть малі фірми. Оцінюється, що в середньому 40 відсотків автомобілів в Польщі купують споживачі цього типу. Для деяких марок цей відсоток є ще вищим. Фірми Opel і Renault підготували нову пропозицію для паркових клієнтів. Пропозиція Opel називається Opel Business Service і полягає у довгостроковій оренді і управлінні парком автомобілів. Клієнт обслуговується вибраним дилером, який забезпечує фінансове і технічне обслуговування марок, які перебувають у володінні клієнта. Привертає увагу факт, що перевагою пропозиції є звільнення власних засобів клієнта, які можуть бути скеровані, наприклад, на збільшення оборотного капіталу. У формулі аутсорсингу експлуатуються лише 2–3 відсотки автомобілів парків.

Renault також скеровує пропозицію до інституціональних клієнтів, готуючи для них центри обслуговування фірм (ЦОФ). Це виокремлені місця обслуговування фірмових автомобілів, підготовані 22 сервісними пунктами Renault на території Польщі. Сервіси підготовані до обслуговування легкових автомобілів, а також автомобілів доставки. Концесіонери Renault, які мають ЦОФ, зобов'язані до володіння замінними автомобілями (зокрема, автомобілями доставки), а також демонстраційними, включаючи шасі і різні надбудови.

Клієнти Renault і Opel можуть користуватися сервісними зручностями на території усієї Західної Європи на тих самих принципах, що у Польщі. Opel Business Service, а також запущені Renault ЦОФ, функціонують у великих і середніх містах (були запущені у 2002 році). Renault передбачає, що цільово буде приблизно 30 сервісів, які працюють у формулі ЦОФ, а завдяки своїй пропозиції французька марка збільшить продаж автомобілів парків з 9,2 тисяч штук у 2001 році до понад 15 тисяч у 2003 році [15].

Висновки: синергія є поняттям, яке вимагає посилання до таких дисциплін, як економія, організація і управління, психологія або логістика. Говорячи про взаємні інтеракції між маркетингом і логістикою, маючи на увазі застосування логістики у дистрибуції, бачимо виступання явища синергії. Вона дає змогу виразити залежності у вимірній формі: збільшення кількості салонів продажу автомобілів Škoda впливає на збільшення продажу автомобілів цієї фірми; враховуючи витрати, призначені на промоцію Škoda, також бачимо, що це впливає на зміцнення позиції фірми на ринку, що знаходить вираз у зростанні продажу (друге місце у 2002 році і 2003 році), незважаючи на те, що з 2000 року спостерігаємо зниження продажу нових автомобілів.

На прояв явища синергії у маркетингових діях впливають також культурні, суспільні, психологічні чинники, такі, як наші уявлення, асоціації, пов'язані з автомобілем, з його володінням. Вони є важкими для вимірювання, визначаються назвою прихованих (латентних) змінних. Вони мають велике значення у маркетингових аналізах поведінки споживачів, сегментації і селективності ринку. Без сумніву, їх вплив є істотним, але ще не вдалося їх виміряти або ідентифікувати.

1. Blaik P., *Koncepcja logistyki marketingowej*, "Handel Wewnętrzny" 1994, nr 2. 2. Blaik P., *Koszty logistyczne obrotu towarowego w krajach wysoko rozwiniętych*, "Handel Wewnętrzny" 1991, nr 4.; 3. Stern L.W., Ansary A.I., A.T. Coughlan A.T., *Kanały marketingowe*, PWE, Warszawa 2002. 4. Girower M.L., *The Synergy Trap. How Companies Lose the Aquisition Game*, The Free Press, New York 1997.; 5. Kreft Z., *Synergia i symetria potencjalów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, "Przegląd Organizacji" 2003, nr 5.; 6. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.; 7. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.; 8. Maciejewski A., *Więcej samochodów a mniej kłopotów*, "Rzeczpospolita" 2004, nr 117.; 9. Możdżyński B., Nazarewicz M., *Trzej rycerze na rynku aut*. "Profit" 2003, nr 9.; 10. *Raport Branżowy Auto Moto*, "Gazeta Wyborcza" 2003, nr 252.; 11. Kublik A., *Bankowe żniwa // Gazeta Wyborcza*, 11 lutego 2000.; 12. *Outsourcing wielkich firm. Rozmowa z H. Simonem*. "Meneger" 2003, nr 2.; 13. F M., *Rosnące znaczenie outsourcingu*, "Zarządzanie na świecicie" 2004, nr 2.; 14. Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu*. AW "Placet", Warszawa 1999, wyd. II.; 15. Przybylski R., *Ułatwienia dla flot*, "Rzeczpospolita" 2002, nr 134.