С.В. Криворучко

УСПІХ В БІЗНЕСІ

від нуля до мільйонів

Присвячується світлій пам'яті
моїх прадідів, дідів і батька –
надзвичайних особистостей,
ділових і працьовитих людей



Криворучко Сергій – кандидат технічних наук, доцент, заслужений раціоналізатор України.

Спеціаліст у галузі системного аналізу, організації підприємницької діяльності, економіки підприємств і управління персоналом.

Освіта – технічна (радіотехніка), економічна (підприємницька діяльність) і дипломатична (дипломатична і консульська служба).

Досвід роботи – науково-викладацька сфера (заступник завідувача кафедри), державна експертна наукова рада (вчений секретар), державний військово-аналітичний центр зовнішніх зв'язків (начальник напрямку), військово-дипломатична діяльність у складі посольств України в США і Канаді (1-й секретар).

Крім того, 20-річний досвід роботи в галузі підприємництва (генеральний директор, президент).

Засновник і власник групи компаній.

С.В. Криворучко

УСПІХ В БІЗНЕСІ

від нуля до мільйонів

КИЇВ

ЛАМ&К
ВИДАВНИЦТВО

2018

УДК 65.01+658.8
ББК 65.29(4УКР)
К82

Криворучко, Сергій
К82 Успіх в бізнесі. Від нуля до мільйонів. – К.: ЛАТ & К, 2018. – 464 с., іл.
ISBN 978-617-7061-47-1

У монографії досліджено теоретичні та практичні аспекти створення та реалізації бізнесу. Аналізуються різні фази підприємницької діяльності, методологічні та філософські принципи організації та вдосконалення бізнесу.

Досліджуються основні аксіоми, писані та неписані правила ведення бізнесу.

Автор на основі особистого досвіду створення успішного бізнесу викладає в книзі покрокове всі основні складові успішного бізнесу.

Для студентів, науково-педагогічних працівників, аналітиків, бізнесменів – всіх, хто цікавиться питаннями успіху у підприємницькій діяльності.

При повному або частковому відтворенні матеріалів монографії посилання на видання та автора є обов`язковим.

УДК 65.01+658.8
ББК 65.29(4УКР)

ISBN 978-617-7061-47-1

© С.В. Криворучко, текст, 2018
© Видавництво «ЛАТ & К», оформлення, 2018

Зміст

Передмова 10
Вступ 13
1. Початкова фаза підприємницької діяльності – фаза усвідомлення необхідності, можливості та доцільності відкриття власного бізнесу. 15
1.1. Варіанти результатів аналізу щодо відкриття чи не відкриття свого бізнесу. 16
1.2. Обґрунтування доцільності заняття бізнесом. 18

2. Аналітична фаза підприємницької діяльності – фаза розробки теоретичної моделі побудови власного бізнесу. 33
2.1. Етап вибору сфери та видів бізнес-діяльності 33
2.1.1. Етап вибору сфери бізнесу 35
2.1.2. Етап вибору видів бізнес-діяльності 45
2.2. Етап вибору партнерів (співвласників) у бізнесі 50
2.3. Етап розробки бізнес-плану 56
2.3.1. Коротка характеристика бізнесу, що створюється 59
2.3.2. Визначення місії власного бізнесу 64
2.3.3. Визначення цілей власного бізнесу 64
2.3.4. Опис способів досягнення місії та цілей підприємницької діяльності 66
2.3.5. Опис товарів та/або послуг, намічених для просування на ринку 66
2.3.6. Розробка маркетингового плану 72
2.3.7. Розробка виробничого плану 87
2.3.8. Розробка фінансового плану 92
2.3.9. Розробка організаційного плану 102
2.3.10. Підготовка додаткових документів 104

3. Підготовча практична фаза – фаза вибору місця здійснення підприємницької діяльності, вибору банківської установи, реєстрації бізнесу, пошуку та підбору персоналу, а також здійснення комплексу інших практичних організаційно-матеріальних дій з розгортання підприємницької діяльності 106

3.1. Вибір місця здійснення підприємницької діяльності 107
3.2. Підготовка концептуальних положень установчих документів суб'єкта підприємницької діяльності 109
3.3. Вибір банківської установи 110
3.4. Реєстрація бізнесу 113
3.5. Здійснення комплексу практичних організаційно-матеріальних дій 114
3.6. Пошук і підбір персоналу 118

4. Інсталяційна практична фаза підприємницької діяльності – фаза реалізації бізнес-плану, фаза управління витратами й доходами компанії 130
4.1. Управління витратами підприємницької діяльності 131
4.1.1. Правила оптимізації витрат 131
4.1.1.1. Досягнення мінімально можливої кількості закуповуваних одиниць товарів (у тому числі, сировини) та/або одиниць послуг, які реально необхідні для успішної реалізації підприємницької діяльності 132
4.1.1.2. Досягнення мінімально можливих цін на всі товари та/або послуги, що закуповуються і що заплановані до використання в повсякденній підприємницькій діяльності 132
4.1.1.3. Досягнення максимально раціонального використання та максимально розумної економії товарів (у тому числі, ресурсів і сировини) та/або послуг, які знаходяться у повсякденному бізнес-користуванні 133
4.1.1.4. Досягнення максимально суворого дотримання всіх законодавчих норм і вимог, що регулюють реалізацію підприємницької діяльності, в усіх без винятку сферах національних законодавств, у тому числі, в податковому, трудовому, екологічному та інших законодавствах 133
4.1.1.5. Досягнення максимально суворого дотримання вимог техніки безпеки на виробництві, норм охорони праці, пожежного нагляду, охорони довкілля, а також вимог виробничої дисципліни 134
4.1.1.6. Досягнення максимально строгого дотримання технологій і норм виробництва товарів та/або послуг 135

4.1.1.7. Досягнення надійної охорони й безпеки підприємницької діяльності 135
4.1.1.8. Досягнення максимально можливої компенсації фінансових втрат, що наступають внаслідок різних обставин (у тому числі, форс-мажорних, але не тільки), викликаних можливими ризиками 136
4.1.1.9. Досягнення оптимальної кількості найманого персоналу при одночасному максимально можливому рівні його професіоналізму 137
4.1.1.10. Досягнення оптимального розміру заробітної плати (грошової винагороди) для найманого персоналу 138
4.1.2. Правила моніторингу витрат 140
4.2. Максимізація доходів підприємницької діяльності 144
4.2.1. Побудова каналів продажів товарів та/або послуг 145
4.2.1.1. Формування структури груп каналів прямих продажів і продажів через мережу віддалених офісів 146
4.2.1.2. Формування структури групи каналів продажів через мережу посередників 155
4.2.2. Розробка та впровадження оптимальної системи просування товарів та/або послуг 159
4.2.2.1. Визначення суті філософії організації продажів (організації просування) товарів та/або послуг 160
4.2.2.1.1. Визначення суті філософії організації продажів (організації просування) товарів та/або послуг через підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознаками, що характеризують ступінь важливості споживачів для бізнесу та встановлюють часову пріоритетність черговості подальших продажів 161
4.2.2.1.2. Визначення суті філософії організації продажів (організації просування) товарів та/або послуг через підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередником 164
4.2.2.2. Формування узагальнених структур підсистем просування товарів та/або послуг 168
4.2.2.3. Формування змісту підсистем просування товарів та/або послуг 168

4.2.2.3.1. Формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу 169
4.2.2.3.1.1. Формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості 169
4.2.2.3.1.2. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості 294
4.2.2.3.2. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що встановлює часову пріоритетність у черговості подальших продажів товарів та/або послуг 302
4.2.2.3.2.1. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних клієнтів 303
4.2.2.3.2.2. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для перспективних клієнтів 311
4.2.2.3.3 Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою посередництва, тобто за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередника 312
4.2.2.3.3.1. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників 314
4.2.2.3.3.2. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для перспективних посередників 373
4.2.3. Методика вирішення завдань щодо максимізації надходжень від інших джерел додаткових доходів, не пов'язаних з безпосередніми продажами товарів та/або послуг 375

4.2.3.1. Методика вирішення додаткових завдань щодо максимізації надходжень від групи перспективних джерел додаткових доходів 376
4.2.3.2. Методика вирішення додаткових завдань щодо максимізації надходжень від групи супутніх джерел додаткових доходів 380
4.2.4. Досягнення максимального рівня професіоналізму найманого персоналу 382

5. Остаточна фаза – фаза оцінки практичних результатів роботи компанії, виявлення та усунення помилок в реалізованому бізнесі, планування діяльності компанії на перспективу, організації обслуговуванні поточних клієнтів 409
5.1. Визначення ступеня відповідності теоретично намічених і фактично отриманих результатів бізнес-діяльності 410
5.2. Виявлення основних помилок і досягнень у реалізації бізнес-процесів 417
5.3. Оновлення відповідних розділів бізнес-планування, вдосконалення та впровадження технологій обслуговування поточних клієнтів 421

Висновки 446

Примітки. Основні аксіоми бізнесу, основні писані й неписані правила організації та ведення бізнесу 448

Література 461

Передмова

На сучасному етапі розвитку суспільства в незалежній Україні надзвичайно актуальною є підприємницька діяльність. Як показує приклад розвинених країн, середнє та мале підприємництво складає значну частину економіки держави, створює базу для зайнятості та самозайнятості населення, на нього припадає чимала частка валового національного продукту, зокрема, за рахунок сфери послуг. Разом з тим, історія підприємництва в Україні складна, система підготовки персоналу має доволі фрагментарний характер та, здебільшого, теоретичну спрямованість. Науково-методична база підприємництва на сьогодні розроблена ще недостатньо глибоко, бракує якісних, простих і доступних навчальних посібників та практичних порадників.

Цінність монографії Сергія Васильовича Криворучка полягає саме в тому, що автор просто і доступно, навіть для людини без спеціальної підготовки, допомагає не тільки отримати теоретичні знання з предмету, а й ознайомитися з прикладами практичної реалізації викладеного матеріалу.

Сама назва книги достатньою мірою характеризує її зміст, оскільки вже з першої сторінки читач зможе зануритися в специфіку підприємництва, від етапу підготовки до отримання позитивного результату. Зміст монографії повністю відповідає назві, добре структурований, має чітко визначену тематику та послідовність. Виклад матеріалу ясний і зрозумілий, текст вільно читається й добре запам'ятовується, кожна тема носить конкретний та закінчений за змістом характер, що важливо для самостійної підготовки, навіть поза межами навчального закладу без допомоги кваліфікованих викладачів. Автору вдалося реалізувати ідею висвітлення всіх проблем, що виникають як під час прийняття рішення щодо початку підприємницької діяльності, так і на всіх етапах її реалізації. Перевагою книги є те, що широко і детально пропрацьовано принципи підготовки та реалізації не тільки підприємницької діяльності взагалі, а й усіх її складових, зокрема таких, як планування та реалізація виробничих процесів, підбір, підготовка та мотивація персоналу, забезпечення та логістика, маркетингова стратегія та просування товарів чи послуг, оцінка прибутковості, робота з клієнтами, особливість роботи з різними групами користувачів, а також наведено конкретні приклади різних варіантів перебігу процесів.

Книга є корисною та актуальною, особливо в умовах спаду промислового виробництва, зменшення кількості великих

промислових підприємств, вивільнення трудових ресурсів, розвитку середнього та малого бізнесу та необхідності створення умов для самозайнятості населення, отримання необхідних знань для вдалої підприємницької діяльності. Автор на підставі власного досвіду та на основі вивчених джерел створив ґрунтовний, детальний навчальний посібник для підготовки підприємців широкого кола, що, без перебільшення, є завданням державного рівня.

У цілому монографія заслуговує на високу оцінку своєю професійністю, методичними підходами до викладання матеріалу та повнотою змісту і може бути рекомендована як навчальний посібник для навчальних закладів усіх рівнів акредитації, підвищення кваліфікації, самостійної підготовки, як довідник для підприємців, а також для розробки окремого курсу підготовки підприємців.

Ольга Горбановська
Керівник практики People Advisory Service,
партнер податково-юридичного відділу компанії EY в Україні,
кандидат економічних наук

На сьогоднішній день існує дуже багато книг про бізнес. Про правила ведення, проблеми, основні помилки. Автори діляться власним досвідом і наводять приклади інших компаній. Проте, я не зустрічала жодної книги, де інформація була б настільки систематизована. Книга нагадує детальну, покрокову інструкцію.

Автор аналізує багато сучасних аспектів ведення бізнесу і надає рекомендації, як уникнути помилок у різних питаннях підприємницької діяльності, що стане у нагоді не лише початківцям, а й досвідченим бізнесменам.

Незважаючи на великий обсяг інформації, вона дуже легко сприймається. Не відлякує читача складністю всіх процесів, а навпаки, надихає замислитись над можливістю відкриття власної справи, при цьому радить, як об'єктивно оцінити свої можливості та загрози.

Автору, на мою думку, вдалось передати в своїй книзі основну тезу: досягти успіху в бізнесі можливо!

Катерина Пічик
Завідувач кафедри маркетингу і управління бізнесом
факультету економічних наук
Національного університету «Києво-Могилянська академія»,
кандидат економічних наук, доцент

Вступ

Ідея написання цієї книги народилася після того, як власний бізнес, створений «з нуля» автором, дав реальні успішні практичні результати.

Мета цієї книги – розкрити перед усіма активними людьми, хто планує починати або тільки розпочав власну справу, а також перед тими, хто вивчає або викладає теоретичні основи підприємницької діяльності, одну з успішних адаптованих систем створення, побудови й реалізації «з нуля» свого бізнесу, що привів до мільйонних капіталів, а також до побудови стійкої групи компаній, яка дивиться в майбутнє з твердою впевненістю.

За задумом автора, книга має, в першу чергу, принести користь бізнесменам, які мріють заробити мільйонні статки, що, у свою чергу, дозволить їм бути корисними іншим людям.

У книзі детально, крок за кроком, обґрунтовано й описано практично всі основні складові побудови успішного бізнесу «з нуля». Особливу увагу в книзі приділено обґрунтуванню доцільності створення власного бізнесу, вибору напрямку та видів підприємницької діяльності, вибору партнерів по бізнесу і, безумовно, розробці всіх розділів бізнес-плану компанії, включаючи розробку маркетингового, виробничого, фінансового та організаційного планів. Звичайно ж, у книзі детально описаний комплекс практичних організаційних дій з розгортання та реалізації підприємницької діяльності, з управління витратами бізнесу, із забезпечення максимізації доходів підприємницької діяльності, в тому числі, за рахунок оптимізації побудови каналів продажів і технологій просування товарів та/або послуг, а також за рахунок досягнення максимального рівня професіоналізму найманого персоналу. Крім того, в книзі досить докладно проаналізовано методику оцінки практичних результатів бізнес-діяльності та методику планування підприємницької діяльності на перспективу. Додатково в книзі запропоновано для практичного застосування основні аксіоми бізнесу, а також основні писані й неписані правила організації та ведення підприємницької діяльності.

Автор висловлює слова щирої поваги та вдячності керівнику практики People Advisory Service, партнеру податково-юридичного відділу компанії EY в Україні, кандидату економічних наук Ользі Горбановській та завідувачу кафедри маркетингу і управління бізнесом факультету економічних наук Національного університету «Києво-Могилянська академія» кандидату економічних наук, доценту Катерині Пічик за глибокій аналіз книги і дуже цінні професійні рекомендації щодо її вдосконалення.

Автор буде вдячний, якщо читачі вважатимуть за можливе направляти свої щирі відгуки про прочитану книгу та побажання на електронну адресу: **sergegrey1@gmail.com**.

Автор щиро зичить усім читачам книги вірити в себе й бути абсолютно впевненими в тому, що успіх у бізнесі залежить винятково від напруження волі й розуму (наполегливості та прагнення) кожного з нас, а не від примх долі.

Кожна людина, замислюючись про створення власного бізнесу, має бути внутрішньо переконана, що підприємницька діяльність по своїй суті не може бути неуспішною – у світі були, є й завжди будуть мільйони й мільйони найуспішніших бізнесменів, які починали, починають або колись почнуть свій бізнес з нуля. Саме так, з нуля, започатковували свою підприємницьку діяльність всесвітньо відомі Александер Грем Белл (Alexander Graham Bell) і Волт (Волтер) Дісней [Walt (Walter) Elias Disney], Лора Ешлі (Laura Ashley) і Ендрю (Андрій) Карнегі (Andrew Carnegie), Джон Пірпонт Морган I (John Pierpont Morgan I) і Джон Девісон Рокфеллер (John Davison Rockefeller, Sr), Маєр Амшель Ротшильд (Mayer Amschel Rothschild), Генрі Форд (Henry Ford) і Габрієль Бонер «Коко» Шанель (Gabrielle Bonheur «Coco» Chanel). Усі вони розпочинали бізнес так само, як зазвичай починають власні справи звичайні люди. Але надвелике напруження волі та розуму дозволило створюваному ними бізнесу досягти неймовірних успіхів ще за їхнього життя й продовжувати існувати після смерті своїх великих засновників. На сторінках цієї книги читач зможе вдивитися в портрети цих водночас звичайних і незвичайних людей, в їхні обличчя, в їхні очі, в їхні погляди…

Розділ. 1

Початкова фаза підприємницької діяльності – фаза усвідомлення необхідності, можливості та доцільності відкриття власного бізнесу

Чи є такий, хто ніколи не бажав стати багатою та забезпеченою людиною? Мрія людей про багатство й забезпеченість так само стара, як і саме людство. Прагнення власної заможності властиве переважній більшості людей на Землі, зрозуміло, окрім тих, хто багатством вже володіє спадково або придбав його завдяки своїй успішній праці чи випадково. Одночасно, люди, що стали багатими, мріють радше не просто про багатство, а про те, як примножити чи, принаймні, зберегти свої статки.

Як же досягти високого рівня забезпеченості? Як стати багатим, якщо ти не народився спадкоємцем заможних батьків? Розв'язуючи подібні питання, кожна людина знаходить свою відповідь і робить відповідний вибір у досягненні бажаного рівня власного добробуту.

Зробити успішну професійну кар'єру або вигідно одружитися, спробувати виграти мільйони в лотерею або постаратися знайти стародавній скарб, піти на державну службу або в політику й на лобіюванні заробити статки, а може створити власний бізнес… або просто погодитися з тим, що не будеш багатим – адже мільярди людей на Землі недостатньо забезпечені фінансово, але при цьому щасливі чи, принаймні, здаються такими?

Сміливо можна припустити, що дуже багато людей рано чи пізно все ж таки розглядатимуть питання про відкриття власного бізнесу. Під своїм бізнесом будемо розуміти підприємництво, тобто ініціативну, систематичну, на власний ризик, господарську діяльність, яка здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1], в тому числі, від продажу товарів, виконання робіт, надання послуг, від користування майном та/або нематеріальними активами й т.ін. При цьому, як відомо, підприємництво може здійснюватися або безпосередньо самою фізичною особою-підприємцем, або через створення фізичною особою (або групою фізичних осіб — співзасновників) юридичної особи.

Кожна людина по-різному й на різному етапі свого життєвого шляху приходить до питання про відкриття власної справи. При цьому кожна людина по-різному приймає рішення щодо поставленого ним же самим перед собою питання: «Відкривати чи не відкривати свій бізнес?»

1.1. Варіанти результатів аналізу щодо відкриття чи не відкриття свого бізнесу

Безумовно, що оптимальний підхід до пошуку правильної відповіді на будь-яке поставлене людиною перед самим собою доленосне питання має базуватися на уважному аналізі всіх можливих результатів (наслідків) прийняття того чи іншого рішення. Для наочного пояснення можливих результатів рішення, прийнятого людиною в пошуках відповідей на поставлене питання про відкриття або не відкриття свого бізнесу, скористаємось умовною тетраграмною блок-схемою, що наведена на рисунку 1.1.

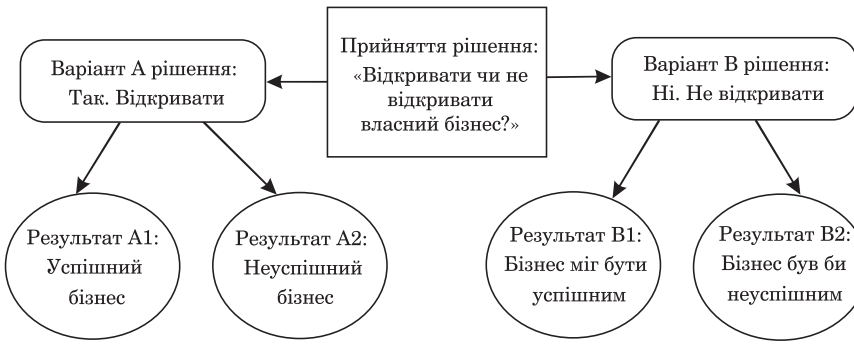
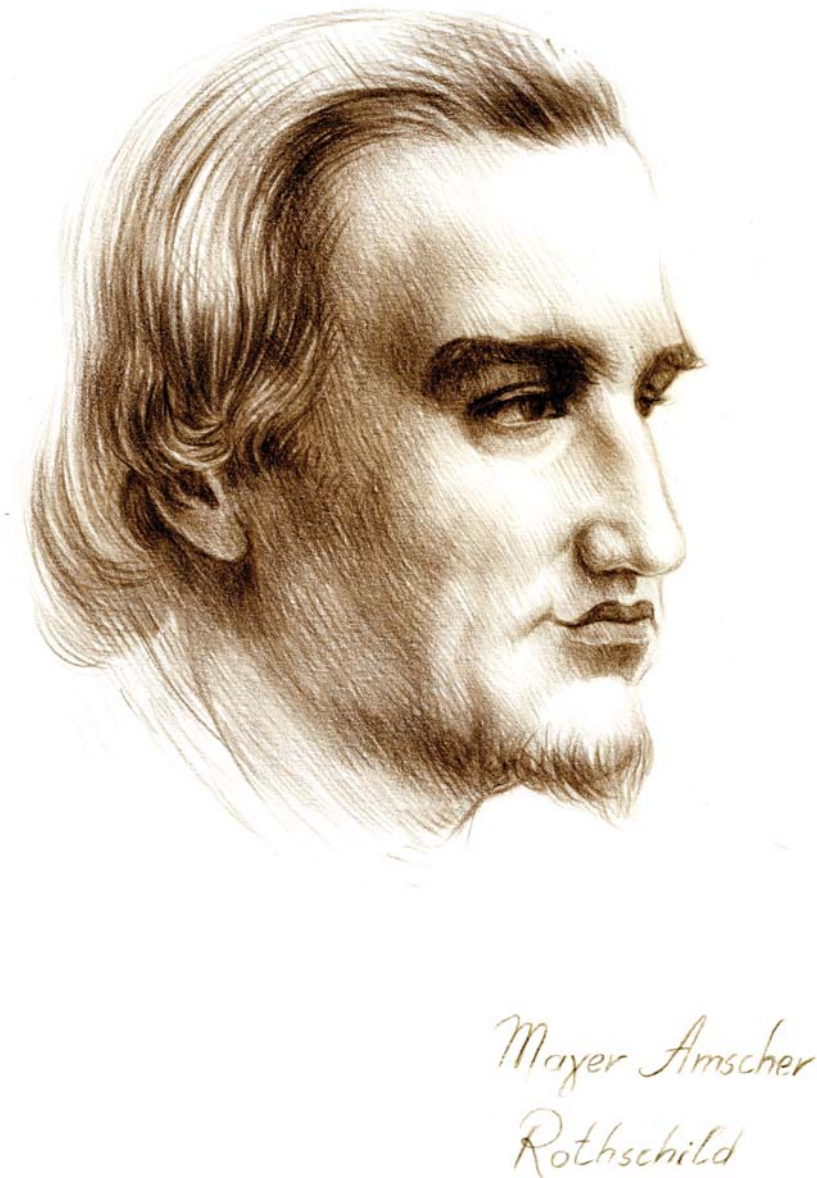


Рис. 1.1
Блок-схема можливих результатів рішення,
прийнятого щодо відкриття або невідкриття свого бізнесу

Зазначимо, що потенційно маючи два можливі варіанти рішення щодо перспективи створення власного бізнесу («відкривати бізнес» – варіант А рішення, «не відкривати бізнес» – варіант В рішення), переважна більшість потенційних підприємців практично одразу відмовляється від клопіткої бізнес-затії, тим самим фактично обираючи варіант В (рис. 1.1). Досить часто прийняття рішення на користь варіанта В здійснюється людиною радше побіжно, навіть без глибокого аналізу суті. Саме вибір варіанта В рішення є найпоширенішим у світі, адже недарма тільки одиниці відсотків людей на Землі займаються власною справою. При цьому кожна людина, що відмовилася від підприємницької стежини, як правило, по-своєму пояснює прийняття нею варіанта В рішення. Неодноразово зустрічаються, наприклад, такі обґрунтування: ще не настав час; бізнес – це не моє, я не вмію торгувати; я хотів би відкрити свій бізнес, але немає



I

ідеї, яка підійшла би для відкриття власної справи; немає достатнього початкового капіталу, а без нього ніяк не можна; мені вже за сорок – час подумати про старість і не варто ризикувати...

У реальному житті подібні виправдання з боку непідприємців (небізнесменів) можуть бути досить різноманітними. Однак, при всьому розмаїтті формулювань усі вони без винятку, як правило, мають одну-дві загальні характерні риси, що відображають реальні поширені властивості характеру людей – це або (1) особиста невпевненість (занижена самооцінка) людини в успіху своєї справи, або (2) відсутність реальної потреби людини бути багатим. Зрозуміло, що два названі узагальнення стосуються винятково людей, які не мають дійсних об'єктивних (наприклад, фізичних, законодавчих тощо) обмежень, що практично позбавляють їх потенційної можливості займатися власним бізнесом.

Переважна більшість людей, не обмежених у можливості й праві займатися власним бізнесом, відмовляється від відкриття своєї справи, страхуючи себе від усіх можливих негативних наслідків невдалого бізнесу. Зрозуміло, що таке рішення може бути прийняте інтуїтивно чи осмислено, на підставі відчуття чи усвідомленого розуміння, що вони не зможуть створити й реалізувати успішний власний бізнес-проект. Такого роду прогнозований результат прийняття рішення В відповідає наведеному на рис. 1.1 результату В2 – результату з прогнозом неуспішності бізнесу («Бізнес був би неуспішним»). При цьому справедливо звернути особливу увагу на те, що результат В2 слід розглядати винятково як прогнозований результат, а не як гарантовану подію.

Аналогічно можна також з впевненістю прогнозувати й протилежний до В2 результат, суть якого полягає в тому, що деякі люди, що обрали варіант В про невідкриття власного бізнесу, насправді, на практиці, могли би бути успішними бізнесменами. Такий результат відповідатиме наведеному на рис. 1.1 варіанту В1 – результату з прогнозом успішності бізнесу («Бізнес був би успішним»). Заради справедливості також необхідно підкреслити, що без реальної практики однозначно довести, а також і спростувати, беззаперечне настання вказаних вище випадків В1 і В2 неможливо.

Одночасно, разом зі значною кількістю потенційних підприємців, які віддали перевагу варіанту невідкриття власного бізнесу, тобто варіанту В рішення, завжди знаходитиметься відносно невелика група бізнес-сміливців, які відважно приймуть рішення про необхідність створення своєї, власної справи (рис. 1.1, варіант А).

Без найменшого сумніву можна стверджувати, що певна частина цієї групи сміливців обов'язково досягне успіху в своїй підприємницькій діяльності, підкорить найвищі вершини бізнесу, підтверджуючи тим

самим правомірність наведеного на рис. 1.1 результату А1 – результату практичної успішності бізнесу («Успішний бізнес»).

У той самий час, як показує практика, внаслідок сукупності об'єктивних та/або суб'єктивних причин далеко не всі з людей, що зважилися стати на шлях підприємницької діяльності, доб'ються успіхів у бізнесі. На жаль, на певному етапі цього бізнес-забігу деяка підгрупа людей зійде з бізнес-дистанції й, фактично, буде приречена на результат А2 (рис. 1.1) – результат практичної неуспішності бізнесу («Неуспішний бізнес»).

Як же бути, щоби не зробити помилки при ухваленні рішення: «Відкривати чи не відкривати свій бізнес?» Як не помилитися й прийняти вірне рішення про те, щоби починати свою справу, тобто, вибравши варіант А, впевнено прийти до результату А1 (рис. 1.1)? І як, одночасно, не помилитися й правильно прийняти рішення про те, щоби свій бізнес не починати, тобто, вибравши варіант В (рис. 1.1), бути впевненим, що результат В2 (рис. 1.1) був би неминучим?

Отже, спираючись на наведену вище структуру прийняття рішення, перейдемо до обґрунтування доцільності заняття бізнесом.

1.2. Обґрунтування доцільності заняття бізнесом

Обґрунтування доцільності заняття власним бізнесом є досить простим за формулюванням і, одночасно, досить складним за глибиною усвідомлення цієї доцільності. Щоби максимально безпомилково не тільки сформулювати обґрунтування доцільності створення й реалізації власної справи, але й глибоко усвідомити це формулювання, потенційному підприємцю необхідно, в першу чергу, зосередитися на найголовнішому – на глибокому розумінні тих цілей, які він хотів би досягти створенням власного бізнесу.

Одне з первинних фундаментальних правил створення успішного бізнесу полягає в тому, що замислюючись про відкриття власної справи, кожен потенційний підприємець в обов'язковому порядку має чітко й, головне, чесно для себе самого визначити свою, власну кінцеву мету або множину кінцевих цілей відкриття й реалізації бізнесу.

З одного боку, визначення мети бізнесу здається досить простим – заробити гроші й стати багатим. «Почну свою справу, зароблю гроші, стану багатим, а далі для мене відкриються сотні можливостей досягти будь-які цілі», – можна припустити, що саме таку мету приймають багато бізнесменів-початківців при відкритті своєї справи за кінцеву мету бізнес-діяльності, за обрій, якого прагнуть. Однак, визначення отримання грошей або володіння багатством як кінцевої мети є однією з найтрадиційніших системних помилок підприємців-

початківців. Багатство й гроші на горизонті бізнесу, як і вода, що ввижається на небокраї в пустелі, можуть бути просто міражем. Фатальна помилка – заради міражу відчайдушно рушати в дорогу, витратити всі свої фізичні, емоційні та матеріальні ресурси й сили, але так і не досягти оманливої мети, адже марева не дістатися.

Для підприємця-початківця важливо однозначно засвоїти, що прагнення заробити гроші й стати багатим може розглядатися тільки як проміжна мета або як проміжний рубіж для досягнення кінцевої мети або кінцевих цілей, які у кожної людини, безумовно, свої – суто індивідуальні цілі.

Гроші не можуть бути самоціллю. Цілями можуть бути життєво важливі цінності, досягнення яких стає можливим тільки при обов'язковій наявності у людини відповідних фінансових можливостей (грошей). Гроші слід розглядати винятково як засіб для досягнення кінцевої мети, але не як саму мету.

Не може бути кінцевою метою факт придбання квитка на футбол або на концерт. Квиток на футбол чи концерт, як і грошова купюра, – це лише маленький клаптик паперу, що дає право пройти на стадіон або в концертний зал. У наведеному випадку кінцевою метою може бути, наприклад, прагнення людини отримати задоволення від відвідин футбольного матчу за участю улюбленої команди або від відвідування концерту з виступом улюблених музикантів. Придбання квитка – це лише проміжна мета для досягнення мети кінцевої.

Не може також бути кінцевою метою, наприклад, отримання людиною посвідчення депутата, конгресмена, сенатора, прем'єр-міністра або президента. Такого роду посвідчення, як і банківська картка, – це лише невеликий аркуш красиво оформленого картону або пластику, який формально підтверджує ту чи іншу посаду й відповідні службові можливості людини. Прагнення людей обійняти високу державну посаду й відтак отримати відповідне посвідчення пов'язане для кандидатів на ці посади з придбанням ними особистих життєво важливих можливостей і перспектив, які дає та чи інша державна посада.

Як висновок зі сказаного, дуже важливим для бізнесмена-початківця є якнайглибше засвоєння суті й, головне, осмислене прийняття до чіткого виконання такої аксіоми: «**Гроші не можуть бути метою бізнесу – гроші лише засіб для досягнення життєво важливих цілей, які для кожного бізнесмена є винятково індивідуальними».**

З урахуванням наведеного вище аналізу, а також на підставі елементарної логіки прийняття рішень, як найбільш раціональний алгоритм обґрунтованого прийняття рішення про відкриття або невідкриття свого бізнесу можна запропонувати таку послідовність дій (рисунок 1.2).

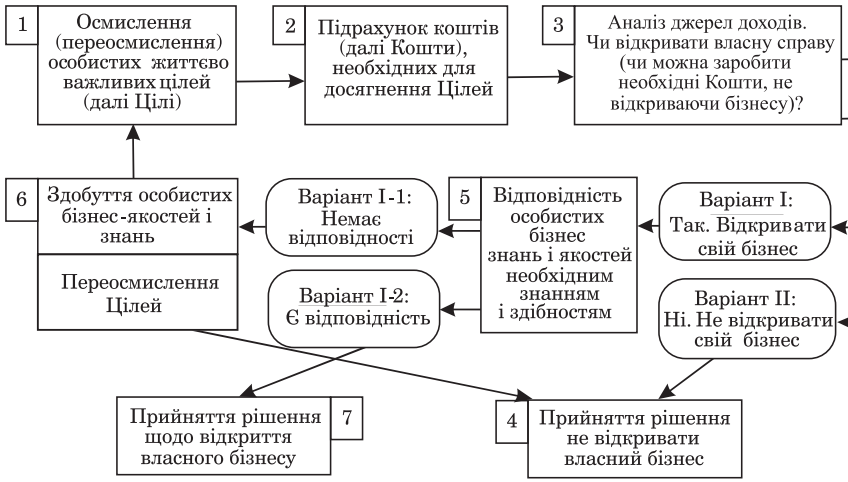


Рис. 1.2
Послідовність дій для обґрунтованого прийняття рішення про відкриття або невідкриття своєї справи

Осмислення (переосмислення) кінцевих особистих життєво важливих цілей (див. дію 1, рис. 1.2) у процесі прийняття рішення про відкриття або невідкриття свого бізнесу є фундаментально обов'язковим для будь-якого бізнесмена-початківця. При цьому кінцеві цілі мають бути пов'язані з гострими життєвими потребами. Такі цілі, без сумніву, мають однозначно відповідати найвищому рівню життєво важливих цінностей, заради яких людина готова на самопожертву, образно кажучи, щодоби, вдень і вночі підхоплюватися з окопів у бізнес-атаки.

Заради таких цілей людина йтиме вперед у бізнесі, незважаючи на всілякі труднощі, які, без сумніву, постійно зустрічатимуться на самостійному підприємницькому шляху. Заради них вона зрання (не тільки в будні, а у суботи й неділі) вставатиме з ліжка й бігтиме на роботу. Ці життєво важливі цілі змушуватимуть її працювати в офісі до ночі, надаватимуть сил у конкурентній боротьбі. Завдяки ним людина намагатиметься максимально раціонально економити на витратах, щоби дати зміцнитися й набратися сил своєму молодому бізнесу. Ці цілі допомагатимуть з останніх сил відстоювати свої інтереси у взаємодіях з безліччю контролюючих органів, допоможуть долати перші невдачі, промахи й помилки, неминучі на початку будь-якого бізнесу. Життєво важливі цілі загартовуватимуть, надаватимуть сил. Ці цілі – друге дихання, осмислити їх і ніколи не забувати – одне з найперших завдань людини, яка збирається в самостійне бізнес-плавання.

Для кожної людини життєві цінності, безумовно, індивідуальні. Для одних такими цілями може бути безкорислива допомога іншим людям (наприклад, інвалідам, сиротам, важко хворим) або надання підтримки молодим талантам у різних сферах, у мистецтві, науці або ремісничій діяльності. Для інших – можливість оплатити навчання своїх дітей у провідних університетах світу чи придбати квартиру в центрі міста, або будівництво особняка в престижному передмісті. Для когось мета – купівля дорогого автомобіля на заздрість друзям або прикраси на заздрість подругам. А хтось хоче довести дівчині, яка не відповіла на його кохання, що він є зрілим чоловіком і успішною людиною. Дехто прагне святих цілей бути корисним іншим людям, дехто – амбітних цілей бути кращим за інших, а дехто – просто хоче мати можливість об'їхати весь світ або відпочивати на дорогих пляжах Індійського, Тихого чи Атлантичного океанів. Скільки людей – стільки й особистих життєво важливих цілей.

При визначенні цілей назва не є принциповою, головне, щоб вони, як уже зазначалося раніше, були життєво важливими, такими, що ними людина не може дозволити собі знехтувати.

Після чіткого визначення особистих життєво важливих цілей кожен потенційний підприємець мусить для себе однозначно, хай не дуже точно, навіть приблизно, визначити конкретну вартість своєї мети. Абсолютно не таємниця, що кожна мета має свою ціну. Будь-яка людина, що жадає досягнення життєвої мети, безумовно, повинна визначити вартість досягнення цієї мети (дія 2, рис. 1.2).

Наприклад, якщо людина хоче забезпечити освіту своїм дітям у престижному європейському чи північноамериканському університеті, вона мусить чітко розуміти, що загальні щорічні витрати на навчання й проживання однієї дитини протягом навчального року можуть скласти, скажімо, від 25 тисяч американських доларів, а навчання триває не менше двох років. Або інший приклад – родина хотіла би мати власну квартиру в престижному районі, вартість якої становить від 500 тисяч доларів США. Питання: де взяти ці додаткові 50 тисяч доларів на освіту дитині або 500 тисяч доларів на придбання сімейної нерухомості? Таких прикладів може бути безліч. У кожному з прикладів буде фігурувати різна ціна, але питання завжди буде залишатися незмінним: де взяти гроші, щоби заплатити відповідну ціну за досягнення обраної життєво важливої мети?

Визначивши життєво важливу мету (цілі) та оцінивши її (їх) вартість, кожен потенційний підприємець має уважно проаналізувати всі можливі джерела грошових доходів, які реально знаходяться в його розпорядженні (дія 3, рис. 1.2). Чи варто пускатися в небезпечне й тривале плавання світ за очі лишень за маленькою пурпурною

квіточкою, якщо в домашній оранжереї вже росте така сама? Чи варто вдаватися до бізнес-плавання задля отримання грошових коштів, якщо такі самі кошти людина може заробити й без того ризику? Чи варто відкривати свій бізнес, якщо й без своєї справи людина зможе гарантовано заробити гроші, необхідні для досягнення поставленої мети? У такій ситуації цілком логічною відповіддю на всі вище поставлені питання, швидше за все, буде: «Ні, не варто» (варіант II, рис. 1.2), з чого очевидним слід вважати прийняття рішення про невідкриття своєї справи (бездіяльність 4, рис. 1.2). Навіщо потрібний зайвий клопіт, якщо всі важливі цілі досягаються й без нього?

Якщо ж людина після глибокого аналізу однозначно розуміє, що для досягнення намічених цілей коштів, які можна отримати від доступних джерел доходів, буде явно недостатньо, то, потенційно, очевидним і єдиним рішенням залишатиметься вибір варіанта обов'язкового відкриття свого бізнесу (варіант I, рис. 1.2).

У свою чергу, потенційне рішення на користь відкриття власного бізнесу ще далеко не означає, що потенційний підприємець повинен стрімголов мчати й беззастережно починати власну підприємницьку діяльність.

Важливо розуміти, що після прийняття потенційним підприємцем зазначеного варіанта I наступною, напевно, найважливішою, дією перед остаточним рішенням про відкриття своєї справи буде якнайглибше осмислення людиною особистих бізнес-здібностей і бізнес-знань (у тому числі, досвіду). Осмислена оцінка наявних, власних підприємницьких здібностей і знань у галузі підприємництва дозволить кандидату в бізнесмени максимально безпомилково визначити ступінь відповідності оцінюваних здібностей і знань тим, що будуть вкрай необхідними (обов'язковими) для успішного ведення своєї справи (дія 5, рис. 1.2). Складність і відповідальність дії 5 важко переоцінити.

Для вірного розуміння всіх особистих бізнес-здібностей і знань, обов'язково необхідних кожному потенційному бізнесменові, спочатку потрібно чітко перелічити, описати й зрозуміти всі ті неминучі складнощі й перепони, які обов'язково виникнуть перед бізнесменом-початківцем на всіх етапах створення власного бізнесу й, у першу чергу, на етапі його реалізації, особливо, протягом першого року діяльності.

До яких же основних труднощів необхідно готуватися будь-якому підприємцю-початківцю?

Розглянемо головні труднощі на всіх основних етапах розгортання бізнесу (табл. 1.1), а саме на етапі I розробки бізнес-плану планованої підприємницької діяльності, а також на етапах реєстрації (етап II), організаційно-матеріального розгортання (етап III) і початкового функціонування власного бізнесу (етап IV).

Етап розробки бізнес-плану (етап I, табл. 1.1) є одним зі стрижневих етапів підприємницької діяльності, але часто сприймається бізнесменами-початківцями як необов'язковий. Не рідкість, коли прийняття й реалізація рішення про відкриття власного бізнесу здійснюється підприємцем інтуїтивно, без попереднього опису суті бізнес-проекту, без глибокого маркетингового дослідження ринку, без виробничого, фінансового та організаційного планування, тобто без усього того, що складає основну сутність бізнес-планування.

Очевидно, що етап I бізнес-планування слід однозначно та безперечно вважати обов'язковим для виконання. Реалізація етапу I, у переважній більшості випадків, не створює для бізнесмена серйозних (непереборних) труднощів. Крім того, розробка бізнес-плану як теоретичного документа не передбачає виникнення будь-якої залежності підприємця будь перед ким – на етапі розробки бізнес-плану бізнесмен не перебирає на себе жодних формальних зобов'язань, таких, як обов'язкові фінансові витрати, документарні розробки тощо. Одночасно, розробка бізнес-плану однозначно вимагає від початківця-бізнесмена гарної зібраності й чіткої самодисципліни, уважності й глибокого опрацювання кожного розділу бізнес-плану. Докладні методичні рекомендації з розробки бізнес-плану буде розглянуто нижче, в розділі 2.

Тільки після закінчення розробки бізнес-плану стає можливим перехід до виконання наступного етапу створення бізнесу – етапу реєстрації власного бізнесу (етап II, табл. 1.1). Етап II, як і попередній, особливих непереборних проблем або труднощів для підприємців-початківців не становить. Державна реєстрація бізнесу як фізичної особи-підприємця, так і юридичної особи, досить чітко прописана у відповідних національних законодавчих і підзаконних актах та може здійснюватися власником бізнесу особисто або силами посередника, що спеціалізується на виконанні такого роду послуг «під ключ». Державна реєстрація власного бізнесу вимагатиме від підприємця таких основних дій:

– вивчення й розуміння законодавчих основ підприємницької діяльності;

– обґрунтоване прийняття рішення про одноосібну (без партнерів, без співзасновників) участь у бізнесі або про вибір партнерів (співзасновників бізнесу);

– визначення формального переліку основних видів планованої бізнес-діяльності (на підставі розробленого на етапі I бізнес-плану), відповідно до прийнятого державним класифікатором видів економічної діяльності;

– правильний вибір способу, організаційно-правової форми та системи оподаткування при здійсненні підприємницької діяльності

Таблиця 1.1

Основні вимоги до підприємця-початківця і обов'язкові формальні умови, які повинен виконувати бізнесмен на етапах розробки бізнес-плану, реєстрації, організаційно-матеріального розгортання та початкового функціонування власного бізнесу

Назва етапу	Етап I – розробка бізнес-плану	Етап II – реєстрація бізнесу	Етап III – організаційно-матеріальне розгортання бізнесу	Етап IV – початкове функціонування власного бізнесу
Основні вимоги до бізнесмена	Гарна зібраність і самодис-ципліна, уважність і глибока проробка всі х розділів бізнес-плану	Гарна зібраність, уважність і глибока проробка всіх питань реєстрації бізнесу	Гарна зібраність, уважність і глибока проробка всіх питань організаційно-матеріального розгортання бізнесу, а також, додатково, організаційні, ділові та керівні якості	Гарна зібраність і самодисципліна, уважність і глибока проробка всіх питань бізнес-діяльності, організаційні, ділові та керівні якості, а також вміння тримати удар в стресових ситуаціях
Обов'язкові формальні умови виконання етапу	-	Наявність усіх документів, що засвідчують особу бізнесмена, й необхідних для отримання державних ліцензій, дозволів, свідоцтв, довідок тощо. Наявність відносно невеликих коштів для покриття всіх витрат на реєстрацію бізнесу	Наявність суттєвих грошових коштів, як мінімум, на оренду приміщень під бізнес, закупівлю необхідного техніко-виробничого устаткування, господарських товарів, а також на оплату праці найманого персоналу	Наявність значних грошових коштів на оренду приміщень під бізнес, закупівлю та зберігання товарів, на оплату права на просування послуг, на організацію виробництва товарів та/або послуг, на реалізацію маркетингової політики з продажу товарів та/або послуг, на оплату праці найманого персоналу тощо

(наприклад, вибір способу: фізична особа-підприємець або юридична особа; вибір організаційно-правової форми: товариство з обмеженою відповідальністю або товариство з додатковою відповідальністю;

вибір системи оподаткування: звичайна або спрощена система оподаткування);

– повне документальне забезпечення реєстрації бізнесу відповідно до вимог уповноважених державних установ (надання оригіналів і копій паспорту та інших документів, що засвідчують особу підприємця, а також переліку всіх необхідних документів для отримання державних ліцензій, дозволів, свідоцтв, довідок і т.ін.);

– правильний вибір місця реєстрації власного бізнесу – за місцем проживання або за місцем розташування орендованого під бізнес приміщення, що потребує наявності проекту відповідного договору оренди приміщення;

– правильний вибір надійної банківської установи, через яку здійснюватиметься підприємницька діяльність;

– повне покриття всіх грошових витрат (відносно невеликих), які виникнуть на етапі реєстрації бізнесу.

Уважно проаналізувавши всі названі дії, сміливо можна стверджувати, що етап ІІ реєстрації власного бізнесу є досить важливим і відповідальним, однак цілком переборним для будь-якого підприємця-початківця без необхідності застосування особливих, надприродних зусиль. Цей етап стандартно вимагатиме від бізнесмена, перш за все, зібраності, уважності й глибокого опрацювання питань, особливо, при вивченні основ законодавства в сфері підприємництва, при виборі способу, організаційно-правової форми та системи оподаткування бізнес-діяльності, а також місця здійснення підприємницької діяльності та банківської установи.

Крім того, на етапі ІІ реєстрації власного бізнесу від підприємця-початківця обов'язково буде потрібна формальна наявність відповідних документів (що підтверджують особу бізнесмена, право на отримання відповідних державних ліцензій, дозволів, свідоцтв, довідок і т.ін.). Крім того, обов'язковими також будуть мінімально необхідні кошти на оплату державних зборів за реєстрацію бізнесу, внесення статутного фонду компанії, що реєструється, оплату послуг відповідного посередника, що залучається, й т.ін.

Методичні рекомендації щодо вибору основних видів планованої бізнес-діяльності, а також максимально безпомилкового вибору партнерів (співзасновників) у бізнесі розглядатимуться нижче, в розділі 2. У свою чергу, методичні рекомендації щодо раціонального вибору місця здійснення підприємницької діяльності та правильного вибору надійної банківської установи буде розглянуто в розділі 3.

Після реєстрації підприємницької діяльності наступним для підприємця-початківця практичним етапом створення й реалізації власного бізнесу буде організаційно-матеріальне розгортання підприємницької

діяльності (етап III, табл. 1.1). Етап III, як і попередні етапи I розробки бізнес-плану та II реєстрації підприємницької діяльності, є підготовчим перед безпосередньою практичною реалізацією власної справи. За своїм змістом цей етап повністю самостійний, однак може проводитися, одночасно, (паралельно), з етапами II і IV – реєстрації й початкового функціонування власного бізнесу, відповідно.

Етап III організаційно-матеріального розгортання власного бізнесу, як правило, включає послідовність таких основних дій:

– вибір приміщення (офісу, торгової точки, виробничого комплексу), з якого безпосередньо буде проводитися підприємницька діяльність;

– придбання та встановлення організаційно-технічного обладнання (установка телефонних ліній і телефонів, комп'ютерів, касового й торгового устаткування тощо.);

– придбання та встановлення відповідного виробничого обладнання, в тому числі, складних машинних комплексів;

– господарське забезпечення діяльності бізнес-приміщення (починаючи від туалетного паперу, канцелярських товарів, електрообладнання та закінчуючи офісними та торговельними меблями);

– пошук і наймання необхідного персоналу;

– організація охорони бізнесу;

– за необхідності, розробка та розміщення у відповідних мережах інтернет-сайту компанії, а також зовнішніх рекламних оголошень про неї й т.ін.

Осмислення названих дій дозволяє зробити висновок про середній рівень складності етапу III організаційно-матеріального розгортання власного бізнесу. На цьому етапі, крім основних особистісних рис бізнесмена, обов'язкових на етапах I і II, від підприємця додатково також будуть потрібні:

– організаційні якості, зокрема, для реалізації дій, пов'язаних з вибором приміщення для здійснення підприємницької діяльності, укладанням відповідного договору оренди приміщення, побудовою системи виробничо-технічного та господарського забезпечення бізнес-процесів, забезпеченням охорони бізнесу, реалізацією первинної реклами тощо;

– ділові якості, які будуть необхідні при проведенні переговорів з відповідними постачальниками для мінімізації витрат на купування виробничого обладнання, на господарське забезпечення тощо;

– керівні якості, які на етапі III полягають також у вмінні підприємця вірно здійснювати відбір необхідного персоналу для роботи в компанії.

Крім того, на етапі III організаційно-матеріального розгортання

власного бізнесу підприємцю в обов'язковому порядку знадобиться наявність досить відчутних грошових коштів, необхідних принаймні на оренду приміщень під бізнес (бажано, на 6-9 місяців), на закупівлю потрібного техніко-виробничого обладнання та господарських товарів.

Без наявності у підприємця вказаних вище особистісних, організаційних, ділових і керівних якостей, а також необхідних грошових коштів неможливо гарантувати успішне організаційно-матеріальне розгортання власного бізнесу.

Методичні рекомендації щодо вибору приміщень для здійснення підприємницької діяльності, організації охорони бізнесу, а також пошуку та підбору персоналу буде розглянуто нижче, в розділі 3.

Безумовно, найскладнішим серед усіх етапів відкриття власної справи є етап початкового функціонування бізнесу (етап IV, табл. 1.1). Як правило, тривалість даного етапу не менше 9 і не більше 12 місяців від початку практичного функціонування розпочатої підприємницької діяльності. Сміливо можна припустити, що якщо створений «з нуля» власний бізнес через 9 місяців «вижив» і зміг вийти на рівень нехай невеликої, але все таки реальної прибутковості, то ймовірність його подальшого виживання й успішного розвитку стає досить високою. У той же час, якщо через 12 місяців від початку функціонування бізнес не вийшов на рівень прибутковості, то, як правило, складно розраховувати на його успішний розвиток у подальшому. Це правило, але, зрозуміло, з кожного подібного правила бувають винятки.

Етап IV початкового функціонування бізнесу включає, в першу чергу, практичну реалізацію маркетингового, виробничого, фінансового та організаційного розділів бізнес-плану, що мав бути розроблений на описаному раніше етапі I – етапі розробки бізнес-плану.

Зміст етапу IV, як найскладнішого зі всіх етапів створення свого бізнесу, багато в чому залежатиме від обраного підприємцем напрямку – чи буде бізнес орієнтуватися на перепродаж товару та/або послуг (продукції), чи, крім безпосереднього продажу, також включатиме виробництво товарів та/або послуг. Крім того, на зміст етапу IV початкового функціонування бізнесу, безумовно, будуть істотно впливати особливості сегментів ринку (сфер або видів діяльності), обраних власником бізнесу для реалізації наміченої підприємницької діяльності.

Однак, незалежно від спрямованості й ринкового сегментну, обраного для реалізації бізнесу, зміст етапу IV, як правило, матиме чітко виражену структуру, що буде відображати такі основні узагальнені дії підприємця-початківця:

– організацію регулярного (бажано, щоденного в перші 2-4 місяці

й щотижневого по закінченні 2-4 місяців від початку реалізації підприємницької діяльності) планування та оперативного управління підприємницькою діяльністю (організація поставок, виробництва, продажу, контролю, мотивації, забезпечення, взаємодії тощо);

– організацію поставок (товарів, послуг, сировини й т.ін.), необхідних для забезпечення підприємницької діяльності залежно від обраного напрямку бізнесу, а саме:

• організацію поставок від виробника товарів, запланованих підприємцем для тимчасового зберігання й подальшого перепродажу,

• та/або придбання від виробника права на заплановану підприємцем перепродаж послуг,

• чи організацію поставок сировини (ресурсів, комплектуючих і т.ін.) для виробництва товарів (продукції) та/або послуг, що плануються підприємцем для подальшого продажу;

– організацію продажу товарів та/або послуг відповідно до обраної підприємцем маркетингової стратегії власного бізнесу;

– організацію регулярного (бажано, щоденного протягом перших 2-4 місяців і щотижневого по закінченні 2-4 місяців від початку реалізації підприємницької діяльності) контролю за результатами продажів товарів та/або послуг;

– організацію взаємодії з відповідними державними контролюючими органами;

– організацію управління людськими ресурсами компанії;

– вирішення всіх поточних завдань життєзабезпечення власного бізнесу, включаючи забезпечення й використання необхідних матеріальних ресурсів, вирішення всіх господарських питань, організацію охорони бізнесу, страхування ризиків, юридичний супровід бізнесу й т.п.

Методичні рекомендації щодо реалізації етапу IV початкового функціонування бізнесу буде досить докладно розглянуто нижче, в розділах 4-5.

Безумовно, на етапі IV бізнесмену обов'язково будуть потрібні значні кошти на закупівлю та зберігання запланованих до перепродажу товарів, на оплату права на просування послуг, на організацію виробництва товарів та/або послуг, на оплату оренди приміщень, на реалізацію маркетингової політики з продажу товарів та/або послуг, на оплату праці найманого персоналу тощо.

Разом з тим, на етапі IV початкового функціонування бізнесу, як на жодному іншому з раніше описаних, бізнесменові-початківцю знадобляться всі його особисті (особистісні, організаційні, ділові та керівні) бізнес-якості. Крім максимального напруження раніше описаних якостей, які були потрібні на етапах I, II і III, на етапі IV

підприємцю додатково буде потрібна незмінна витримка. Витримка та вміння працювати в стресових ситуаціях (вміння тримати удар), незважаючи на всі труднощі бізнесу, на можливі початкові невдачі, помилки й промахи, які тією чи іншою мірою гарантовано проявлятимуться на даному етапі, є незамінною якістю бізнесмена-початківця. Без витримки ймовірність успіху власного бізнесу зводитися до нуля. Підприємець має бути готовий до того, що на етапі початкового функціонування його власного бізнесу (особливо, перші 3-6 місяців) йому з досить великою ймовірністю буде іноді здаватися, що все валиться з рук, що створена ним компанія гарантовано розоритися, що він невдаха й т.ін. Через це відчуття, так чи інакше, проходила й буде проходити переважна частина підприємців-початківців. Може трапитися так, що, особливо в перші 2-4 місяці, щовечора, повертаючись з роботи, підприємець-початківець не буде впевнений, що назавтра його компанія «виживе».

Наполегливо продовжувати свій бізнес у стресових умовах, за відсутності впевненості в завтрашньому дні, зможе тільки людина, що здатна тримати удар заради досягнення тієї життєво важливої мети або життєво важливих цілей, про які йшлося на початку розділу. Впевненість бізнесмена в успішності власного бізнесу обов'язково проявлятиметься тоді, коли з'являться перші, хай навіть не дуже гучні, успіхи. Запас первинної впевненості (міцності) в остаточному успіху власного бізнесу в кожного підприємця-початківця має бути, за можливості, значним. Треба мужньо терпіти перші труднощі й стреси бізнесу, поки не з'явитися друге дихання у вигляді перших, нехай навіть маленьких, перемог. Перемоги посилюватимуть впевненість, надаватимуть бізнесменові нових сил, будуть поповнювати запас сил витрачених. Впевненість з'являтиметься не одразу. Спочатку певна бізнес-невпевненість у завтрашньому дні може бути кожен день, згодом виявлятиметься рідше – раз на два дні, раз на тиждень, на два тижні, на місяць тощо. Якщо бізнесмен після багатомісячної роботи впевнений у майбутньому своєї справи хоча би на 3-4 найближчі місяці, це з досить високою впевненістю означає, що бізнес підприємця успішно відбудеться.

Проаналізувавши основні вимоги до бізнесмена на всіх чотирьох етапах створення власного бізнесу (див. табл. 1.1), коротко зупинимось на аналізі обов'язкових формальних умов, необхідних на відповідних етапах розгортання бізнесу (табл. 1.1). До таких умов узагальнено (тобто, для всіх етапів) слід віднести необхідність для бізнесмена-початківця мати:

– пакет обов'язкових документів (необхідних для державної

реєстрації бізнесу, отримання державних ліцензій, дозволів, свідоцтв, довідок і т.ін.);

– сукупний початковий (у тому числі, базовий, стартовий і оборотний – див. розд. 2) капітал на оплату витрат на:

• державну реєстрацію бізнесу;

• первинну оренду приміщень під бізнес;

• закупівлю необхідного техніко-виробничого обладнання та господарських товарів;

• первинну оплату праці найманого персоналу;

• закупівлю й зберігання товарів та/або на оплату права на просування послуг;

• організацію виробництва товарів та/або послуг;

• реалізацію маркетингової політики з продажу товарів та/або послуг і т.ін.

Розмір зазначеного вище сукупного початкового капіталу, безумовно, може бути різним для різних умов створення бізнесу. Розмір початкового капіталу залежатиме від сукупності таких чинників, як обрані підприємцем напрямки бізнесу й сегменти ринку, а також запланований початковий обсяг бізнесу (наприклад, чи працюватиме підприємець самостійно або набиратиме найманий персонал, чи орендуватиме приміщення для бізнесу або працюватиме вдома, чи розгортатиме велике виробництво або обмежиться мінімально можливим тощо).

Розмір сукупного початкового капіталу є, безумовно, дуже важливим фактором, однак його не слід розглядати як вирішальний чинник. Наявність усіх раніше описаних необхідних бізнес-якостей дозволить підприємцю успішно знайти всі необхідні кошти для сукупного початкового капіталу. Більш детально питання про розмір початкового капіталу буде розглянуто нижче, в п. 2.3.8 книги, при розробці фінансової складової бізнес-плану.

Проаналізувавши повний зміст кожного з чотирьох етапів створення власного бізнесу, а також з'ясувавши всі труднощі й складності, властиві кожному з етапів, сміливо можна стверджувати, що успішне проходження початківцем-бізнесменом кожного з етапів можливе тільки за наявності у нього таких незамінних (вирішальних) особистісних бізнес-якостей:

– гарна зібраність і самодисципліна;

– пильна уважність і здатність до глибокого опрацювання всіх питань бізнес-діяльності;

– значні організаторські, ділові й керівні здібності;

– здатність стійко працювати в ситуаціях з тривалою стресовою дією.

Починаючи свій бізнес, переважна кількість підприємців,

безсумнівно, знає або хоча би чула про «шторми», що їх очікують у самостійному плаванні у відкритому океані бізнесу. Однак на практиці дуже мало бізнесменів чесно зізнаються собі, чи мають вони насправді необхідні риси бізнес-капітана, без яких не зможуть досягти кінцевої мети бізнес-плавання. Кожна людина, приймаючи рішення про відкриття власної справи, мусить глибоко й відповідально проаналізувати, чи відповідають її особистісні якості, які їй дійсно притаманні, тим, що вкрай потрібні для успішного бізнесу. Якщо така відповідність необхідних і наявних бізнес-якостей і знань безперечна й очевидна (варіант І-2, рис. 1.2), то підприємець спокійно й упевнено може приймати рішення про відкриття свого бізнесу (дія 7, рис. 1.2).

Але як же бути, якщо бізнес-якості й знання підприємця не відповідають на даному етапі потрібним якостям і необхідним знанням для успішної реалізації власного бізнесу (варіант І-1, рис. 1.2)? При варіанті І-1 у потенційного підприємця залишається для вибору одне з двох можливих рішень (дія 6, рис. 1.2):

– переосмислити кінцеві особисті життєво важливі цілі й, фактично, намітити нові цілі, які не зажадають ресурсів через створення свого, власного бізнесу (бездіяльність 4, рис. 1.2);

– виховати в собі відсутні особистісні бізнес-здібності (якості) й засвоїти необхідні бізнес-знання, після чого знову пройти послідовність усіх дій 1, 2, 3 і 5 (рис. 1.2) для обґрунтованого прийняття рішення про відкриття або невідкриття своєї справи.

Таким чином, уважно проаналізувавши послідовність дій для обґрунтованого прийняття рішення про відкриття або невідкриття своєї справи, сміливо можна стверджувати, що будь-який підприємець перед тим, як розпочинати на практиці відкриття свого бізнесу, має чітко й однозначно відповісти для себе на такі питання:

1. Якими є життєво важливі Цілі, що людина, якнайменш, не може не прагнути їх досягти?

2. Яка кількість грошових коштів необхідна для досягнення цих Цілей?

3. Чи достатньо наявних у розпорядженні людини грошових коштів для досягнення Цілей без відкриття людиною власного бізнесу?

4. Чи відповідають особистісні якості та наявні знання людини обов'язковим бізнес-здібностям і бізнес-знанням?

Правильно відповівши на вказані питання, людина максимально безпомилково прийме правильне рішення про відкриття або невідкриття свого бізнесу.

Слід сміливо приймати рішення про відкриття власного бізнесу при одночасному виконанні таких трьох обов'язкових умов:

– підприємець однозначно визначив (назвав, сформував, усвідомив, зрозумів) свої життєво важливі Цілі;

– у розпорядженні в підприємця є або гарантовано будуть кошти, необхідні для успішної реалізації бізнес-плану відкриття власного бізнесу;

– підприємець-початківець однозначно має достатній рівень необхідних особистісних бізнес-якостей і наявних бізнес-знань.

Невиконання хоча б однієї з трьох вказаних умов має змусити людину відмовитися від ідеї відкриття власного бізнесу або, принаймні, відкласти прийняття цього рішення, доки не будуть задовольнятися всі названі умови.

Позитивно й однозначно визначившись із доцільністю заняття бізнесом, кандидат у підприємці тим самим фактично завершує початкову фазу створення власної справи й приступає до розробки теоретичної моделі побудови підприємницької діяльності.


Gabrielle Bonheur
Coco Chanel

Розділ 2.

Аналітична фаза підприємницької діяльності – фаза розробки теоретичної моделі побудови власного бізнесу

Отже, якщо підприємець-початківець обдумано та зважено прийняв остаточне рішення про відкриття власного бізнесу, то для цього підприємця настає дуже відповідальний аналітичний період створення своєї справи – період (фаза) розробки теоретичної моделі побудови запланованого бізнесу. На жаль, на практиці підприємці не завжди приділяють достатньо уваги ретельності виконання даної фази, у багатьох випадках взагалі не розробляючи або розробляючи досить поверхово бізнес-модель просування виведених ними на ринок товарів та/або послуг. Одначе, значимість даної фази в створенні бізнесу настільки ж велика, наскільки значимою є, наприклад, розробка креслень у створенні майбутнього автомобіля, підготовка проектної документації в будівництві, написання сценарію для постановки театрального спектаклю тощо. Розробку теоретичної моделі побудови підприємницької діяльності слід однозначно вважати обов'язковим елементом успішного створення власного бізнесу.

Реалізація аналітичної фази підприємницької діяльності, як правило, включає три основні етапи:

– етап вибору напрямку (сфери, видів діяльності) бізнесу;
– етап вибору партнера (партнерів) у бізнесі;
– етап розробки бізнес-плану створення власного бізнесу.

Послідовно розглянемо кожен з цих етапів.

2.1. Етап вибору сфери та видів бізнес-діяльності

Вибір сфери та видів діяльності бізнесу є одним з важливих аспектів у розробці моделі побудови власної справи.

При цьому під сферами бізнесу умовно будемо розуміти або сферу продажів товарів, або сферу продажів послуг, або сферу виробництва товарів з подальшим продажем вироблених товарів, або сферу виробництва послуг з наступним продажем вироблених послуг. У свою чергу, під видами діяльності бізнесу розумітимемо класи (групи, підгрупи) галузевих видів економічної діяльності. Більш докладно особливості поділу напрямків бізнесу на відповідні сфери та види підприємницької діяльності будуть розглянуті нижче, в п. 2.1.1 та в п. 2.1.2 відповідно.

При виборі сфери та видів бізнес-діяльності фактично перед всіма підприємцями виникає одне й те саме питання: що ж вибирати раніше – сферу чи види діяльності бізнесу? Відповідаючи на це питання, слід одразу зазначити, що послідовність при виборі, в принципі, може бути будь-якою. Як показує досвід, у більшості випадків послідовність буде залежати від глибини властивих підприємцю раніше набутих професійних досвіду і знань, а, отже, від уже сформованих у нього певних бізнес-переваг.

Можна стверджувати, що досить частими й закономірними є випадки, коли відкриття підприємцем власної справи є фактичним продовженням його попередньої професійної діяльності, де він виступав не як підприємець, а як найманий працівник.

Наприклад, досить імовірно, що менеджер з продажу або андерайтер страхової компанії при відкритті свого бізнесу вибере як вид діяльності страховий бізнес і буде прагнути створити власне страхове агентство або власну страхову брокерську компанію. Менеджер у галузі управління персоналом, скоріше за все, надасть перевагу планам створення власної рекрутингової компанії або консалтингової компанії в сфері HR-технологій. Спеціаліст із досвідом організації поставок з високою імовірністю буде пов'язувати свої бізнес-плани зі створенням компанії, основним видом діяльності якої буде логістика. Спеціаліст у галузі IT надасть перевагу бізнесу в сфері розробки програмного забезпечення або постачання та обслуговування високотехнологічної комп'ютерної техніки. Колишні співробітники силових структур, залежно від специфіки їхньої професійної діяльності, безсумнівно, будуть тяжіти до створення охоронних фірм, адвокатських контор або детективних агентств і т.ін. Таких прикладів може бути безліч.

Звісно, що наявність попереднього професійного досвіду (хоч би в якій сфері напрацьований) є для підприємця-початківця неоціненною підмогою як у правильному виборі напрямку та видів діяльності, так і в успішній практичній реалізації обраного бізнесу.

Все наведене, безсумнівно, підтверджує існуюче правило про вибір сфери та видів підприємницької діяльності на підставі попереднього професійного досвіду бізнесмена-початківця.

Однак на практиці, як відомо, майже кожне правило має свої винятки, а при виборі напрямків запланованого бізнесу вони зустрічаються досить часто. Колишній лікар швидкої допомоги реалізує себе як підприємець у шоу-бізнесі, викладач кафедри органічної хімії стає успішним бізнесменом у сфері софтверних

продуктів, колишній співробітник дипломатичного корпусу створює свій бізнес у сфері аутсорсингу персоналу, фахівець у галузі радіотехніки домагається значних бізнес-успіхів у виробництві й реалізації пластикової продукції, випускник військового радіотехнічного університету реалізує себе у видавничому бізнесі й т.ін. І таких прикладів, коли вибір підприємцем напрямків і видів діяльності власної справи кардинально не збігається з галузевою спрямованістю його попередньої професійної діяльності, можна навести багато. Як же бути, в такому разі, з послідовністю вибору сфери та видів бізнесу? Як бути, якщо підприємець-початківець хоче розпочати свою справу з чистого аркуша й побудувати бізнес у новій галузі, зрозуміло, взявши при цьому із собою для підкорення нових галузевих бізнес-вершин увесь багатий, накопичений раніше в інших галузях, професійний досвід і знання?

У цьому випадку доцільним для початківця-бізнесмена видається спочатку вибір сфери власного бізнесу, а вже потім – видів його економічної діяльності.

2.1.1. Етап вибору сфери бізнесу

Як правило, первинний вибір сфери діяльності для підприємця-початківця буде обмежуватися чотирма можливими узагальненими варіантами, а саме:

a. сферою продажу послуг – це сфера продажу/перепродажу послуг з придбанням права на перепродаж у основного виробника цих послуг безпосередньо або через посередника;

b. сферою продажу товарів – це сфера продажу/перепродажу різного роду товарів, які закуповуються в основного виробника даних товарів безпосередньо або через посередника;

c. сферою виробництва послуг – це сфера самостійного виробництва послуг з подальшим їх продажем кінцевому споживачеві безпосередньо або через відповідного посередника;

d. сферою виробництва товарів – це сфера самостійного виробництва товарів з подальшим їх продажем кінцевому споживачеві безпосередньо або через відповідного посередника.

Безумовно, підприємець може обрати не лише якусь одну сферу діяльності, а будь-яку комбінацію даних напрямків.

Вибираючи сфери діяльності, підприємець-початківець найчастіше виходить з фінансових, організаційно-логістичних, соціально-психологічних і ряду інших основних особливостей кожного з напрямків.

Основні особливості, що виникають при виборі сфери бізнесу, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні особливості, що виникають при виборі сфери бізнесу

Назва сфери діяльності	Основні особливості вибору		
	Фінансові особливості	Організаційно-логістичні особливості	Соціально-психологічні особливості
Сфера продажу послуг	Потрібні мінімально необхідний рівень базового капіталу + відносно малі стартовий і оборотний капітали	Потрібне розв'язання задач базового й основного (малого) рівня складності	Потрібні базові соціально- психологічні риси + специфічні соціально-психологічні схильності
Сфера продажів товарів	Потрібні мінімально необхідний рівень базового капіталу + середні або великі стартовий і оборотний капітали	Потрібне розв'язання задач базового й основного (середнього) рівня складності	Потрібні базові + специфічні соціально-психологічні риси та схильності
Сфера виробництва послуг	Потрібні мінімально необхідний рівень базового капіталу + середні або великі стартовий і оборотний капітали	Потрібне розв'язання задач базового й основного (середнього) рівня складності	Потрібні базові + специфічні соціально-психологічні риси та схильності
Сфера виробництва товарів	Потрібні мінімально необхідний рівень базовогокапіталу + великі стартовий і оборотний капітали	Потрібне розв'язання задач базового й основного (великого) рівня складності	Потрібні базові + значні специфічні соціально-психологічні риси та схильності

Послідовно розглянемо та охарактеризуємо кожну з цих особливостей.

Фінансові особливості сфер бізнесу.

Виходячи з реальних історичних прикладів, справедливо стверджувати, що будь-яка з чотирьох позначених сфер діяльності (так само, як будь-який з розглянутих нижче, в п. 2.1.2, видів економічної діяльності) для власника бізнесу потенційно може принести не тільки мільйонні, а й мільярдні доходи. Всьому світу відомі мільярдери в сферах продажу товарів і продажу послуг, виробництва товарів і виробництва послуг, а також у різних комбінаціях даних напрямків бізнесу. У зв'язку з цим, приймемо за основу аксіому, що фінансовий результат бізнесу не залежить від виду діяльності (a-d), а залежить від правильності його побудови та реалізації самим підприємцем.

Тому, аналізуючи фінансові особливості кожного із зазначених напрямків діяльності, основний акцент зробимо не на потенційних

доходах кожної зі сфер бізнесу, а на якісному порівнянні обов'язкових фінансових витрат, що виникатимуть на різних етапах (табл. 1.1) створення власної підприємницької діяльності – на етапах II (реєстрація бізнесу), III (організаційно-матеріальне розгортання бізнесу) і IV (початкове функціонування власного бізнесу). При цьому, як зазначалося раніше, витрати на етапі розробки бізнес-плану (етап I, табл. 1.1) будуть відносно незначними й тому можуть бути умовно прийняті такими, що дорівнюють нулю.

Необхідність покриття обов'язкових фінансових витрат на етапах II, III і IV передбачатиме наявність у підприємця відповідного сукупного початкового капіталу, або у вигляді «вільних» готівкових коштів, або у вигляді «вільного» наявного майна, яке може бути взяте банком під заставу при видачі підприємцю необхідних кредитних коштів. При цьому, з огляду на те, що сама підприємницька діяльність, як було зазначено раніше [1], здійснюється бізнесменом на свій ризик, кожен підприємець має усвідомлювати, що в разі невдачі його підприємницької діяльності він може безповоротно втратити вкладений сукупний початковий капітал. Безсумнівно, що наслідки такої можливої втрати аж ніяк не мають бути для підприємця катастрофічними. Тому під «вільними» готівковими коштами та «вільним» наявним майном слід однозначно розуміти ті кошти й майно, які підприємець може відносно «вільно» (тобто, без катастрофічних наслідків) втратити.

Сукупний початковий капітал, необхідний для створення власного бізнесу, умовно можна поділити на дві частини:

– мінімальний базовий капітал – капітал, необхідний на реєстрацію й організаційно-матеріальне розгортання бізнесу (етап II і частина етапу III, табл. 1.1);

– стартовий і оборотний капітали – капітали, необхідні на придбання й налаштування виробничого устаткування та реалізацію бізнесу (частина етапу III і етап IV, табл. 1.1).

Під мінімально необхідним базовим капіталом розумітимемо фінансові кошти, що будуть потрібні для покриття мінімально необхідних, але обов'язкових на етапах II і III, витрат (розглянуто в розд. 1):

– на оплату державних зборів за реєстрацію бізнесу, плату за отримання державних дозвільних документів і ліцензій на право здійснення бізнес-діяльності, внесення статутного фонду компанії, що реєструється, тощо – на етапі реєстрації бізнесу (етап II, табл. 1.1);

– на оренду приміщень під бізнес (бажано, на 6-9 місяців), на закупівлю необхідного організаційно-технічного обладнання та господарських товарів, на пошук і наймання необхідного персоналу й

т.ін. – на етапі організаційно-матеріального розгортання бізнесу (частина етапу III, табл. 1.1).

Без мінімально необхідного базового капіталу відкриття й реалізація будь-якого напрямку бізнесу практично неможливі. Його розмір, безумовно, залежатиме від обраного напрямку бізнесу, оскільки різні напрямки можуть передбачати необхідність отримання різного переліку державних дозвільних документів, а отже, потенційно матимуть на це різні витрати. Крім того, різні напрямки бізнесу вимагатимуть придбання, зокрема, організаційно-технічного обладнання та господарських товарів, які також можуть відрізнятися за характеристиками та вартістю. Однак, з огляду на те, що підприємець-початківець створює власну справу практично «з нуля», можна впевнено припустити, що й створюваний ним бізнес також матиме статус початкового, тобто підприємства скоріш категорії малого, а не середнього й, тим більше, великого, бізнесу. В такому випадку, можна погодитися з тим, що розмір мінімально необхідного базового капіталу буде приблизно однаковим або, принаймні, порівнянним для будь-якої з чотирьох сфер бізнесу з табл. 2.1.

Під стартовим і оборотним капіталами на реалізацію бізнесу будемо розуміти фінансові кошти, необхідні для покриття таких витрат (зазначено в розд. 1):

– придбання та установка відповідного виробничого обладнання, організація охорони бізнесу тощо – на етапі організаційно-матеріального розгортання бізнесу (частина етапу III, табл. 1.1);

– організація постачання, продажу товарів та/або послуг, страхування відповідних ризиків, юридичний супровід і т.ін. – на етапі початкового функціонування власного бізнесу (етап IV, табл. 1.1).

Можна стверджувати, що переважно найбільші фінансові витрати (максимальні значення стартового й оборотного капіталів) будуть характерні для розгортання та реалізації бізнес-процесів у сферах виробництва товарів (великі витрати), виробництва послуг (середні або великі витрати) та продажу товарів (середні або великі витрати). Це пояснюється тим, що сфери товарного бізнесу, а також виробнича, на відміну від сфер продажу послуг, мають передбачати фінансові кошти, в тому числі:

– на покриття обов'язкових видатків на закупівлю та встановлення обладнання для виробництва товарів, закупівлю виробничої сировини, зберігання й доставку замовнику/споживачеві вироблених товарів (для сфери виробництва товарів);

– на покриття обов'язкових видатків на закупівлю та встановлення обладнання для виробництва послуг (для сфери виробництва послуг);

– на покриття обов'язкових видатків на закупівлю товарів, їх доставку та зберігання (для сфери продажу товарів).

Найменші витрати серед чотирьох названих сфер бізнесу характерні для сфери продажу послуг, що пояснюється переважною відсутністю потреби в попередній закупівлі, транспортуванні та зберіганні послуг, що продаються.

Конкретні кількісні значення (розміри) фінансових витрат, а отже й розміри базового, стартового та оборотного капіталів, необхідних для успішної реалізації наміченої діяльності, обов'язково розраховуються підприємцем при розробці відповідного бізнес-плану, що більш докладно буде розглянуто нижче, в п. 2.3.

Без сумніву, будь-який підприємець, здійснюючи вибір сфери подальшої бізнес-діяльності, має спиратися на прагматичну оцінку своїх реальних фінансових можливостей, тобто на реально доступний йому сукупний початковий капітал.

Підприємець, що володіє тільки мінімальним базовим та малими стартовим і оборотним капіталами й, одночасно, прагне мінімізувати ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю, скоріше за все, відкриватиме бізнес у сфері продажу послуг.

Підприємці, що прагнуть успішно вибудувати свій бізнес у інших сферах, крім мінімально необхідного базового капіталу мусять володіти середніми або великими стартовим і оборотним капіталами. Разом з тим, вони мають бути готовими працювати в умовах з більш високими бізнес-ризиками, характерними для відповідних виробничих і товарних напрямків.

Організаційно-логістичні особливості сфер бізнесу.

Кожна з чотирьох розглянутих сфер бізнесу, без сумніву, вирізняється за обсягом і змістом заходів організаційного та логістичного характеру. Вибираючи напрямок подальшої бізнес-діяльності, кожен підприємець-початківець змушений враховувати ці відмінні риси бізнес-сфер, які, звичайно, мають різний рівень складності. Кожному підприємцю варто, знаючи дані особливості, співставити їх зі своїми особистими бізнес-здібностями (здатностями) й відповісти собі на питання, чи дозволяють його здібності вирішувати (або не вирішувати) ті чи інші організаційно-логістичні завдання, які виникають у кожній сфері бізнесу.

Доцільно всі організаційно-логістичні особливості розбити на дві умовні групи:

– особливості базового рівня складності організаційних і логістичних завдань, до яких доцільно віднести такі:

- усі завдання з розробки бізнес-плану (етап I, табл. 1.1);
- усі завдання щодо реєстрації власного бізнесу (етап II, табл. 1.1);

• частина завдань організаційно-матеріального розгортання підприємницької діяльності (етап III, табл. 1.1), у тому числі, вибір приміщення, придбання та встановлення організаційно-технічного обладнання, господарське забезпечення діяльності бізнес-приміщення, пошук і наймання необхідного персоналу й т.ін.;

• частина завдань початкового функціонування бізнесу (етап IV, табл. 1.1), включаючи організацію планування й оперативного управління підприємницькою діяльністю, організацію продажу та контролю за результатами продажу товарів та/або послуг, організацію управління людськими ресурсами компанії, розв'язання відповідних поточних завдань забезпечення існування власного бізнесу й т.ін.;

– особливості основного (малого, середнього та великого) рівня складності організаційних і логістичних завдань, до яких доцільно віднести такі:

• частина завдань організаційно-матеріального розгортання підприємницької діяльності (етап III, табл. 1.1), у тому числі, придбання та встановлення відповідного виробничого обладнання, організація та взаємодія зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів, організація охорони бізнесу й т.ін.

• частина завдань початкового функціонування бізнесу (етап IV, табл. 1.1), включаючи організацію взаємодії з відповідними державними контролюючими органами, організацію поставок та зберігання товарів і продукції, виробничої сировини й ресурсів, організацію страхування бізнес-ризиків, юридичного супроводу, охорони праці та техніки безпеки й т.ін.

Розв'язання організаційних і логістичних завдань базового рівня складності є обов'язковим для будь-якої з розглянутих сфер бізнесу. Зміст і особливості таких завдань при їх імплементації на практиці будуть відрізнятися для різних сфер бізнесу, однак, як показує аналіз, не значно й тому вимагатимуть від підприємців схожих, базових бізнес-здібностей.

Потреби в розв'язанні організаційних і логістичних завдань основного підвищеного (середнього та великого) рівня складності виникатимуть при впровадженні бізнес-процесів у сфери виробництва товарів (великі рівні складності), виробництва послуг (середні рівні складності) та продажу товарів (середні рівні складності). Це пояснюється тим, що сфери товарного бізнесу, а також виробнича сфера, на відміну від продажу послуг, мають передбачати розв'язання завдань, обов'язкових для даних сфер бізнесу, в тому числі:

– з організації виробництва (для сфер виробництва товарів і послуг);

– з логістичного забезпечення (для сфер виробництва і продажу товарів).

Найменші (малі) основні рівні складності організаційно-логістичних завдань характерні для сфери продажу послуг, що, звісно, пояснюється значно меншою необхідністю в організації виробництва, сировинному забезпеченні, транспортуванні та зберіганні продаваних послуг.

З огляду на сказане, підприємцю-початківцю варто обирати ту сферу бізнесу, що відповідає його організаційним бізнес-здібностям.

Бізнесмен, який має тільки мінімально необхідні організаційні здібності для вирішення завдань базового та малого основного рівня складності, скоріш за все, зупинить свій вибір на відкритті бізнесу в сфері продажу послуг.

Підприємці з організаційними здібностями, вищими за мінімально необхідні, можуть, відповідно до своїх бізнес-якостей, обрати бізнес у виробничих або товарних сферах. Водночас, такі бізнесмени мусять готуватися до роботи з вищими організаційно-логістичними навантаженнями, що властиві цим напрямкам бізнесу.

Соціально-психологічні особливості сфер бізнесу.

При виборі напрямку бізнесу соціально-психологічні особливості, властиві кожній з чотирьох названих сфер діяльності, з одного боку, є досить важливими й потребують обов'язкового аналізу та обліку кожним підприємцем-початківцем, а з іншого, дуже складні для аналізу та систематизації. Кожна доросла людина, й, зрозуміло, кожен бізнесмен має властивий тільки йому особистий соціально-психологічний портрет, що відображає не тільки його соціально-психологічні бізнес-якості, а також і соціально-психологічні схильності (переваги). Завдання підприємця – порівняти свої риси та схильності з тими соціально-психологічними особливостями, що необхідні для відповідних сфер бізнесу, й обрати напрямок чи напрямки діяльності, які соціально й психологічно максимально задовольняють бізнесмена. З огляду на те, що подальша зміна бізнесменом, з будь-яких причин, зокрема через соціально-психологічне невдоволення, обраних сфер бізнесу з одних на інші є вкрай небажаною, підприємцю слід дуже серйозно підійти до аналізу соціально-психологічних особливостей сфер бізнесу.

Спробуємо умовно розділити всі соціально-психологічні особливості чотирьох напрямків бізнесу на дві узагальнені апріорні групи:

– базові соціально-психологічні особливості бізнесу, до яких слід віднести такі складові, властиві, як правило, всім сферам бізнесу:

- «висока» самостійність, тобто вміння підприємця позиціонувати

себе як суб'єкта, що робитиме бізнес винятково самостійно, з максимально можливою свободою, а не як найманого працівника, що працює в певних рамках під чиїмось безпосереднім керівництвом або управлінням. Ця особливість бізнес-самостійності наділяє кожного підприємця максимальною свободою в реалізації своїх професійних амбіцій, де він «сам собі голова». Підприємець фактично позбавлений можливості перекласти відповідальність за невдачі, промахи або помилки в своєму бізнесі на будь-кого іншого, крім себе самого. Максимальна свобода, властива підприємництву, водночас накладає на бізнесмена й максимальну відповідальність за успішну або неуспішну реалізацію власної справи. Якщо будь-який найманий співробітник свої професійні невдачі може, обґрунтовано чи ні, пояснити тим, що в нього «начальник – дурень», то у підприємця начальником є він сам і, отже, звинувачення в бізнес-невдачах має бути спрямоване собі самому («сам дурний»). Тому будь-який підприємець мусить обов'язково враховувати той факт, що його поразка в бізнесі може бути оцінена ним та/або соціумом як його особисті (а не будь-кого іншого) невдачі;

• «висока» самомотивація, тобто вміння самостійно, без зовнішнього стимулюючого впливу, постійно прагнути досягнення найкращих результатів у реалізації власного бізнесу;

• «високі» самоорганізація й самореалізація без зовнішнього підштовхування, тобто особливість бізнесмена розраховувати винятково на власні сили в усіх питаннях організації й реалізації своєї справи. Підприємець не може сподіватися, що йому будь-хто, будь-що або будь-коли (зрозуміло, крім нього самого) підкаже, що, як або коли робити. Єдиним керівником у підприємця є тільки він сам і ніхто інший;

• висока стійкість до стресів і цілеспрямованість, що припускає можливість витримувати тривалі нервові напруги, які часто виникатимуть, стреси й переживання за свою справу, при вмінні наполегливо рухатися до наміченої мети в режимі, образно кажучи, 7-24-365, тобто 7 днів на тиждень, 24 години на добу, 365 днів на рік. До цих особливостей слід віднести й уміння зводитися з колін, хоч би як боляче було від серйозних невдач, промахів чи прорахунків у бізнесі;

• «висока» орієнтованість на клієнтів (клієнтоорієнтованість), тобто розуміння, що дохід компанії приносить, тим самим грошову винагороду бізнесменові виплачує, не власник чи керівництво компанії, а винятково тільки клієнт;

– специфічні соціально-психологічні особливості бізнесу, що переважно властиві не всім сферам бізнесу, а деяким з них, включають такі основні складові:

• розвинена здатність працювати в умовах специфічних постійно діючих ризиків, властивих відповідним сферам діяльності.

До таких ризиків слід віднести, в тому числі, ризики втрати товарів споживчого попиту, що характерні для сфер виробництва та продажу товарів. Зникнення споживчого попиту на товар може виникати в результаті псування товару, втрати товаром його якісних або кількісних характеристик з будь-яких інших причин, у зв'язку з виходом товару з моди або з появою сучасніших конкуруючих товарів тощо.

Крім того, до такого роду ризиків слід віднести ризики невиконання підприємцем своїх зобов'язань перед клієнтами не з власної вини, а з вини третіх осіб, з якими у підприємця укладені відповідні договірні зобов'язання. Третіми особами можуть бути постачальники товарів або сировини, перевізники виробленої або закупленої продукції, виробники замовленого технологічного обладнання й т.ін. Дані ризики більшою мірою характерні для обох виробничих сфер, а також для сфери продажу товарів.

Водночас до специфічних ризикових аспектів слід віднести характерні виробничі аспекти, зрозуміло, властиві обом виробничим сферам – це ризики виходу з ладу виробничого обладнання, виникнення нещасних випадків на виробництві тощо;

• розвинені особисті схильності підприємця-початківця, які, значною мірою, мають відповідати специфіці обраної сфери діяльності. До них слід віднести, наприклад, схильність бізнесмена працювати з тим чи іншим контингентом найманих фахівців (з «синіми або білими комірцями»), з тим чи іншим контингентом клієнтів (фізичними або юридичними особами), з тим чи іншим аспектом діяльності (розумовою або фізичною працею) і т.п.

Кожен підприємець, незалежно від того, яку зі сфер бізнесу він обере для подальшої реалізації, більшою або меншою мірою (бажано, звісно, більшою) має володіти такими соціально-психологічними бізнес-якостями та схильностями, що, як мінімум, відповідатимуть базовим соціально-психологічним особливостям обраного напрямку бізнесу. Високі рівні самостійності та самомотивації, самоорганізації та самореалізації, стійкості до стресів та цілеспрямованості, а також високий рівень клієнтоорієнтованості, рівною мірою мають бути вагомими складовими частинами особистих соціально-психологічних портретів кожного підприємця в будь-якій сфері бізнесу.

Аналізуючи специфічні соціально-психологічні особливості різних сфер бізнесу, правомірно відзначити, що такого роду особливості вимагатимуть від підприємця додаткових, крім базових, соціально-психологічних якостей. Такі якості особливо необхідні будуть підприємцям, які вирішать пов'язати подальшу діяльність зі сферою

виробництва товарів, виробництвом послуг або з продажем товарів. Причому, при виробництві товарів таких додаткових специфічних соціально-психологічних якостей, як правило, знадобиться більше, ніж при виробництві послуг або продажу товарів, і, тим паче, ніж при продажу послуг.

При цьому, не вдаючись до смаків (адже про смаки не сперечаються), не сперечаючись про особисті уподобання чи схильності підприємця, слід тільки додатково закликати бізнесменів обов'язково прагнути максимального збігу своїх «смаків» зі «смаковими якостями» обраних ними страв (у даному випадку, сфер) бізнесу.

На основі викладеного в п. 2.1.1, однозначно слід рекомендувати бізнесменам дуже уважно та глибоко проаналізувати особисті соціально-психологічні якості та схильності й обрати ту сферу бізнесу, яка за своїми соціально-психологічними особливостями звучатиме в унісон з відповідними особистими бізнес-характеристиками підприємця.

Бізнесмен, який має тільки базові соціально-психологічні якості та відповідні схильності, скоріш за все, зупинить свій вибір на підприємництві в сфері продажу послуг.

Підприємці, що крім базових мають у своєму особистому соціально-психологічному портфоліо додаткові специфічні якості й відповідні бізнес-нахили, без сумніву, зможуть обрати сферу діяльності у виробничих та/або товарних напрямках бізнесу. При цьому, такі бізнесмени, безсумнівно, мусять налаштовуватися на роботу в умовах специфічних постійних ризиків, властивих відповідним сферам діяльності.

На підставі уважного аналізу розглянутих вище фінансових, організаційно-логістичних та соціально-психологічних особливостей, характерних кожному з чотирьох напрямків діяльності, будь-який підприємець зможе визначити для себе чіткі системні обґрунтування вибору саме «своєї» сфери бізнесу. Це дозволить йому зробити правильний (з мінімально допустимим ризиком) вибір подальшого напрямку своєї підприємницької діяльності, максимально відповідно до своїх особистих бізнес-якостей і схильностей.

Слід, однак, відзначити, що, незважаючи на те, що кожна сфера діяльності характеризується різними фінансовими, організаційно-логістичними та соціально-психологічними вимогами (від мінімального рівня – для сфери продажу послуг і до максимального рівня - для сфери виробництва товарів), остаточний вибір підприємцем напрямку діяльності все ж таки завжди залишатиметься суб'єктивним, іноді – поза межами прагматичної логіки.

Успішно здійснивши вибір сфери бізнесу, підприємець приступає до вибору видів діяльності.

2.1.2. Етап вибору видів бізнес-діяльності

Наступним важливим кроком для підприємця-початківця в розробці теоретичної моделі побудови власного бізнесу є вибір видів економічної діяльності. Вибір видів економічної діяльності практично відповідає вибору сегментів (класів сегментів) ринку або галузей (класів галузей) економічної діяльності, на яких бізнесмен збирається реалізовувати свої підприємницькі плани. Майже всі провідні країни світу мають свої національні класифікатори видів економічної діяльності (КВЕД), що структурно поділяють всі види економічної діяльності на секції (галузі), які, в свою чергу, далі структуруються за галузевими розділами в групи і, нарешті, поділяються за відповідними галузевими класами видів економічної діяльності. Загальна кількість секцій у КВЕД може коливатися від 15 до 25-30, розділів – від одного до кількох десятків у кожній секції, груп – від одного до кількох десятків у кожному розділі, класів – від одного до кількох десятків у кожній групі. Загальна кількість класів у КВЕД може сягати понад 500-600 найменувань різних видів економічної діяльності. Кожен бізнесмен має вільний доступ до національного КВЕД своєї країни, як, в принципі, й будь-хто інший. Таким чином, кожен бізнесмен має однозначну можливість отримати вихідний перелік усіх видів економічної діяльності. Тепер залишається «просто» обрати той вид (або види) економічної діяльності, що будуть максимально відповідати бізнес-інтересам підприємця.

Вибір видів економічної діяльності, на відміну від раніше розглянутого вибору сфери бізнесу, найчастіше обґрунтовується тільки соціально-психологічними аспектами й, як правило, від прямого впливу фінансових або організаційно-логістичних чинників залежить незначно. Кожен з названих чинників досить детально було розглянуто й проаналізовано в п. 2.1.1 при обґрунтуванні вибору підприємцем сфери бізнесу.

Яких саме рекомендацій, основаних, перш за все, на соціально-психологічних аспектах, мають дотримуватися бізнесмени (або бізнес-леді), що прагнуть правильно обрати незмінну супутницю (або супутника) для подальшого подружнього бізнес-життя? До основних рекомендацій такого роду можна віднести такі:

1. Вибір виду економічної діяльності має ґрунтуватися винятково на власному прийнятті рішення на основі індивідуальних особливостей (схильностей, переваг) кожного бізнесмена. Безумовно, неможливо повністю виключити зовнішній суб'єктивний вплив на підприємця при прийнятті ним рішення, з якими з видів економічної діяльності «укладати бізнес-шлюб». Однак, кожен бізнесмен має намагатися зробити свій вибір, з яким саме

видом економічної діяльності «йти під вінець», максимально самостійно;

2. Кожен підприємець мусить розуміти, що вибір видів економічної діяльності є його особистою відповідальністю на все бізнес-життя. Тому краще один раз і на все життя укласти бізнес-шлюб і далі, так би мовити, жити довго й щасливо, «і в горі, і в радості», і наприкінці життя передати свій бізнес спадкоємцям, що, як турботливі батьки, будуть ще довго піклуватися про наступні покоління створеної підприємницької діяльності. Тим більше, що від дружини або чоловіка з дому можна втекти на роботу, а ось від бізнесу додому або будь-куди ще не втечеш. Бізнес завжди супроводжуватиме підприємця за раніше обумовленим принципом 7-24-365. Безумовно, бізнес-розлучення можливі і, на жаль, відбуваються досить часто, однак будь-який розпад бізнесу, так само, як і сім'ї, часто завдає моральних і матеріальних травм і збитків. Бізнес-розлучення й нове бізнес-одруження – це завжди втрата в динаміці розвитку бізнесу, втрата дорогоцінних часу та сил. Два-три розлучення – й можна втратити подальші шанси на щасливий і успішний шлюб. Тим більше, що після такої кількості бізнес-розлучень організм слабшає й без опору може підхопити хронічний вірус «looser», вилікувати який важко, хоча бізнес-медицина й знає одиничні випадки успішного одужання. У будь-якому разі, краще намагатися не марнувати свої шанси даремно, й на якийсь час затриматися в «бізнес-парубках» (або «бізнес-дівках») до повної готовності до початку відповідального сімейного бізнес-життя;

3. При виборі видів економічної діяльності треба категорично виключити поспіх. Вибір має здійснюватися із суворим дотриманням принципів максимальної продуманості, зваженості та прагматичності;

4. Більшою мірою, вибір видів економічної діяльності ґрунтується на сукупності усвідомлених і підсвідомих умовиводів;

До фундаменту усвідомлених висновків можна віднести, перш за все, раніше набутий професійний і життєвий досвід, а також накопичені знання, сукупність яких допоможе підприємцю в правильному виборі видів економічної діяльності. Як було зазначено раніше, досить часто й закономірно обраний підприємцем вид економічної діяльності стає, фактично, продовженням його попередньої професійної діяльності, в якій він виступав як найманий працівник. Водночас, досить частими є випадки, коли успішний вибір підприємцем видів економічної діяльності кардинально відрізнявся не тільки від виду, а й навіть від галузі його попередньої професійної діяльності. У будь-якому випадку, навіть якщо підприємець-початківець не обере випробуваного ним особисто виду діяльності, його

попередній професійний (хоч би в якій сфері він був) та/або життєвий досвід буде для нього незамінною надійною інформаційною допомогою для безпомилкового вибору видів економічної діяльності.

Основою для підсвідомих умовиводів, як правило, є життєво сформовані, але часто неусвідомлені та/або такі, що їх не можна логічно обґрунтувати, смаки, уподобання, схильності, здібності, таланти тощо. В даному випадку, вибір видів економічної діяльності, як кохання з першого погляду – щось має тьохнути в серці (й не так важливо, чому саме), має з'явитися відчуття благодаті, що, насамкінець, і має підказати, що знайшов те, чого довго шукав і з чим готовий жити все життя.

Кожен по-своєму відчуватиме обґрунтовану та підсвідому внутрішню спорідненість з тим або іншим обраним видом економічної діяльності – головне, цю спорідненість відчути й почути;

5. Перед безпосереднім вибором видів економічної діяльності кожен підприємець-початківець має налаштуватися у виборі на досить серйозний прагматизм. Одна із серйозних небезпек, що чекає на бізнесмена при цьому – це часто дуже завищена оцінка (переоцінка) своїх реальних сил, переоцінка глибини досвіду і знань, а отже, необґрунтована впевненість (самовпевненість, ілюзія) в прийнятті правильного вибору.

Наприклад, бізнесменом може опанувати ілюзія того, що вибравши вид діяльності, який не має високого рівня розвитку в регіоні (наприклад, у регіоні даним видом діяльності займається дуже мало підприємців, або взагалі ніхто не займається), підприємець забезпечить для своєї майбутньої діяльності безконкурентне бізнес-середовище, а отже, високі доходи. У цьому випадку підприємцю треба терміново «опуститися на землю». Одна з основних бізнес-аксіом, якої завжди мусить дотримуватися підприємець будь-якого рівня, а тим більше бізнесмен, полягає в тому, що на ринку дурнів немає. І якщо якийсь сегмент ринку (вид діяльності) в даному регіоні ще ніким не зайнятий, це не означає, що хтось колись раніше не додумався його зайняти або, хоча б, не спробував вийти на даний «незайнятий сегмент ринку». Швидше за все, такі спроби виходу на незайнятий сегмент уже робилися іншими підприємцями раніше, але виявилися неуспішними, а невдалі спроби, як правило, всі підприємці намагаються замовчувати. Таке правило, однак з кожного правила можуть бути винятки.

Образно таку ситуацію можна уявити, як картину з рибалками на зимовій риболовлі на льоду озера чи річки. Якщо на якійсь невеликій ділянці замерзлої річки сидить багато рибалок (так би мовити, купкою), то це, швидше за все, означає, що саме на цій ділянці

зосереджена риба. Якщо новий рибалка займе місце далеко від купки, розраховуючи на рясний улов без інших рибалок-конкурентів, то не факт, що він потрапить на рибу (хоча й не виключено, що потрапить) і його ловля на незайнятій ділянці буде успішною. Водночас, якщо новий рибалка приєднатися до інших на вже освоєній ділянці річки, ймовірність успішного лову риби буде обґрунтовано вищою. Вибрати же правильне місце риболовлі без прив'язки до інших зможе тільки досвідчений рибалка, який достеменно знає місця розташування риби на цій річці. Стверджувати, що такі докладні знання має рибалка-початківець, помилково.

Так і в бізнесі, краще (в даному випадку, менш ризиковано) на початковому етапі підприємницької діяльності вибрати вже освоєні (а значить такі, що приносять прибуток), але не сильно перенасичені конкурентами, сегменти ринку, ніж взятися за неосвоєні в даному регіоні (на даній річці) види діяльності. У той же час, не виключено, що якийсь підприємець має геніальне чуття або запропонує ринку абсолютно новий геніальний продукт і, тим самим, зможе монопольно домогтися відчутних успіхів на незайнятому до нього сегменті ринку (ділянці річки). Безумовно, робота з абсолютно новим продуктом – це ризик, а ризик, як відомо, справа благородна. Але найкраще, якщо, на додачу до благородства, бізнес-ризик буде ґрунтуватися на прагматизмі.

Багато хто мріє бути геніальним, іноді забуваючи, що генії нерідко помирають у злиднях, не будучи визнаними суспільством (ринком) за життя. Тому будемо закликати бізнесмена-початківця до «прагматичної геніальності», до вибору ніким раніше не освоєних видів діяльності після дуже глибокого вивчення середовища клієнтів (осередків риби) і ринкового середовища (особливостей річки, де зимує риба);

6. Технологічно вибір видів економічної діяльності, з урахуванням сказаного вище, найкраще здійснювати в кілька етапів, приблизно в такій послідовності:

– 1 етап – вибір із загального КВЕД 2-4-х секцій (галузей), найбільш привабливих для бізнесмена;

– 2 етап – вибір у кожній відібраній на 1-му етапі секції 2-4 найбажаніших галузевих розділів;

– 3 етап – вибір у кожному з відібраних на 2-му етапі розділів 2-4 найбажаніших галузевих груп;

– 4 етап – вибір у кожній відібраній на 3-му етапі групі 2-4 найбажаніших галузевих класів.

Таким чином, після 4-го етапу підприємець-початківець матиме розширений список (**long list**) привабливих для нього видів економічної діяльності. Цей список потенційно може включати від 16-ти

(мінімум) до 256-ти (максимум) класів. Тепер варто відкласти його на 1-3 дні, «щоб відлежався»;

– 5 етап – коли бізнесмен через 1-3 дні повернеться до аналізу підготовленого на 4-му етапі **long list**, йому слід ще раз його проаналізувати й сформувати скорочений список (**short list**), який включатиме тільки ті класи видів економічної діяльності, й, відповідно, ті притаманні їм якості, що, усвідомлено чи підсвідомо, мають для підприємця-початківця вирішальні переваги при виборі видів бізнесу. Бажано, щоби цей список включав уже не більше 6-10 класів. І знову, короткий список необхідно залишити на 1-3 дні для «дозрівання»;

– 6 етап – бажано, коли через 1-3 дні підприємець знову повернеться до аналізу короткого списку, підготовленого на 5-му етапі, щоб він ще раз його проаналізував і сформував фінальний список (**final list**), який включатиме тільки ті 1-2 найбільш бажані та 2-3 додаткові класи видів економічної діяльності, які й складуть основні види майбутньої підприємницької діяльності бізнесмена. І, знову-таки, на цей раз уже фінальний список залишається на 2-5 днів для остаточного затвердження;

– 7 етап – остаточне затвердження (та, в разі необхідності, зміна, зменшення та/або доповнення) остаточного списку (**last list**) класів видів економічної діяльності. Часто доцільно, щоб остаточний список включав 1-2 найбільш бажані та 1-2 додаткові класи. Вибір двох-чотирьох, тобто понад один, класів економічної діяльності є перестраховкою й обумовлений необхідністю зменшити непередбачувані (а отже, невраховані) ризики провалу (неуспішності) одного з обраних видів економічної діяльності. Хоч один з видів все-таки «виживе». Додаткові види діяльності, як запасні колеса для автомобіля в далекій подорожі, – без них відправлятися в далеку дорогу нерозумно. Остаточний список (**last list**), фактично, лягає в основу розробки бізнес-плану підприємницької діяльності бізнесмена;

7. Після виконання повного циклу технології вибору видів економічної діяльності, бізнесмену необхідно взяти невелику паузу на 5-7 днів, щоб по її закінченні ще раз уважно переосмислити всі раніше описані рекомендації, переконатися в правильності зробленого вибору й відчути впевненість для подальших рішучих дій. Адже відомо, що впевненість породжує рішучість, незамінну в досягненні успіху майбутньої власної справи.

Впевнено обравши види бізнес-діяльності, а раніше успішно визначившись зі сферами підприємницької діяльності, бізнесмен може сміливо приступати до останнього важливого кроку перед початком практичної розробки бізнес-плану – прийняття рішення про вибір партнерів у бізнесі.

2.2. Етап вибору партнерів (співвласників) у бізнесі

Вибір партнера (або партнерів) у бізнесі є принципово важливим і дуже значущим кроком у запланованій підприємницькій діяльності. Вибір партнерів за важливістю слід віднести радше до задач не тактичного, а стратегічного значення, оскільки визначається гарантією збереження цілісності й безпеки бізнесу не в найближчій, а у віддаленій перспективі. Правильність чи неправильність вибору партнерів у бізнесі зрідка виявляється вже на початковому етапі (протягом першого року-двох) безпосередньої діяльності нового бізнесу. Очевидним прояв успіху (чи неуспіху) та міцності партнерської співпраці, найчастіше, стає після двох-трьох і більше років діяльності спільного бізнесу. Для того, щоб максимально спробувати уникнути помилок при прийнятті рішення щодо вибору партнерів у власному бізнесі й, тим самим, у віддаленій перспективі мінімізувати негативні наслідки такого роду помилок, підприємцю-початківцю варто розібратися й на практиці дотримуватися таких рекомендацій:

1. Визначення необхідності в партнерах:

У першу чергу, підприємець мусить сам собі однозначно відповісти на ряд пов'язаних питань: «Чи необхідний мені партнер, або краще володіти бізнесом самостійно, без партнера? Чи не є бажання залучити партнера фактичною спробою позбутися невпевненості чи потенційної неспроможності в самостійному веденні бізнесу? Навіщо ж потрібен партнер?»

Переважно, підприємець-початківець обґрунтовує своє рішення про запрошення в партнери додаткових осіб такими вагомими аргументами:

A. Для залучення відсутніх фінансових коштів, яких недостатньо у бізнесмена-початківця, але якими володіє партнер;

B. Для залучення партнера як генератора та власника перспективних ідей, технологій і «**know how**», яких у самого підприємця замало;

C. Для розв'язання частини організаційно-логістичних та соціально-психологічних завдань, що ефективно вміє вирішувати партнер, але недостатньо – сам бізнесмен;

D. Для захоплення частки ринку продажів та/або сировини та/або відповідних «сфер впливу», якими «володіє» потенційний партнер і не володіє бізнесмен;

E. Для роботи «з другом за компанію», тому що звикли дружити з партнером і всі питання розв'язувати спільно, чи через певні моральні зобов'язання або раніше дані партнеру обіцянки робити з ним спільний бізнес;

F. Для того, щоб просто самому «сісти на хвіст» або «забратися на плечі» перспективному партнеру й на тих партнерському хвості або партнерських плечах піднятися на вершини бізнесу, виконуючи роль сателіта й компенсуючи свою невпевненість;

G. Для об'єднання зусиль з партнером з метою отримання значно більшої бізнес-вигоди від партнерства порівняно з вигодою при самостійній роботі;

H. Для створення сімейної бізнес-компанії та об'єднання всіх фінансових, організаційно-логістичних та соціально-психологічних зусиль усіх дієвих членів сім'ї, використовуючи мудрий життєвий принцип «одна голова добре, а дві краще».

2. Визначення можливості партнерства:

Необхідність (а, в даному випадку, краще сказати, бажаність) партнерства, обумовлена ствердними відповідями на наведені вище аргументи (A-H), ні в якому разі не означає, що рішення про створення власного бізнесу з пайовою участю кількох партнерів має бути остаточно зроблене й негайно реалізоване. Бажання партнерства та можливість партнерства є поняттями, які можна назвати протилежними.

Тому для підприємця-початківця, у разі прийняття рішення про бажаність партнерства, наступним дуже важливим кроком має бути визначення переліку (розширеного списку – **long list**) потенційних кандидатів у партнери. Такий список складається, як правило, з добре знайомих (у рідкісних випадках – малознайомих і, в особливих випадках, – раніше незнайомих) підприємцю осіб. Якщо серед знайомих або малознайомих потенційних партнерів немає, то (правда, на практиці це буває вкрай зрідка) підприємець може здійснити цільовий пошук потенційних партнерів, які мають необхідні здібності, вище зазначені в підпунктах (від A до G).

Після складання довгого списку, що включає всіх можливих кандидатів у партнери, підприємець-початківець мусить ретельно й максимально прискіпливо оцінити потенційні бізнес-можливості та здатності кожного з кандидатів у партнери. Завдання – оцінити можливості всіх кандидатів з розширеного списку, їх відповідність вимогам, названим у підпунктах A-F раніше розглянутого пункту 1. Усі кандидати, що пройдуть відповідний відбір, включаються підприємцем до скороченого списку (**short list**) кандидатів у партнери бізнесмена-початківця. Цей список слід залишити в спокої на 3-5 днів для усвідомлення підприємцем правильності оцінки всіх кандидатів, які увійшли або не увійшли до **short list**.

По закінченні 3-5 днів підприємець формує фінальний список (final list) потенційних кандидатів на його партнерів у бізнесі, відкоригувавши, за необхідності, раніше проведене оцінювання.

3. Після визначення списку (**final list**) кандидатів, які відповідають вимогам до партнерів бізнесмена-початківця, перед підприємцем постає досить складне завдання, яке вимагає глибокого осмислення, а саме, відібрати серед фінальних кандидатів тільки тих, хто відповідатиме вимогам надійності в партнерських відносинах, тобто буде надійними партнерами бізнесмена.

Ці вимоги мають перевірятися за трьома основними групами показників – ділової, лідерської та цільової надійності. Перевірку бажано проводити на умовах конфіденційності (негласно), уважно вивчивши усіма доступними засобами кожного з фінальних кандидатів.

3.1. Перевірка ділової надійності – це перевірка ступеня збігу фактичних ділових якостей партнера з очікуваними бізнесменом-початківцем діловими якостями потенційного партнера.

Ухвалення рішення про вибір партнера за діловими якостями має ґрунтуватися на аксіоматичному правилі, що «будь-яка людина себе повторює», зокрема, що людина постійно себе повторює в основних аспектах своєї ділової діяльності. Дане правило, що приймається без доказів, буде розглянуте як «аксіома збереження успішності» в розд. 3.

Зрозуміло, що з будь-якого правила є винятки, зупинятись на яких не раціонально через малу ймовірність. Успішна людина прогнозовано буде успішною й у подальшому, а невдаха – й далі буде невдахою (на жаль). Вірна своєму слову, людина буде прагнути тримати його й у майбутньому, а прогнозувати поведінку безвідповідальної людини – це як передбачати виграш у лотерею (може пощастити, але навряд). Ледар не стане трудоголіком, а трудоголік – ледарем. Чесна людина не буде обманювати й ніхто не зможе гарантувати чесність людини, яка зажила слави обманщика.

Зрозуміло, що для перевірки відповідності фактичних ділових якостей очікуваним підприємцю, в першу чергу, необхідно попередньо чітко для самого себе визначити, які ділові якості повинен мати його майбутній потенційний партнер, тобто, фактично, бізнесмен має скласти чіткий образний діловий портрет партнера. Як уже згадувалося вище, до таких ділових якостей надійного партнера можуть бути віднесені: підтверджена професійна успішність кандидата, його чесність (відсутність фактичних даних про навмисні обмани), дотримання потенційним партнером слова, його висока працездатність і цілеспрямованість тощо. Такий перелік очікуваних від партнера ділових якостей кожен бізнесмен-початківець може продовжити сам для себе.

При складанні ділового портрета кандидата, бізнесмену доведеться найуважнішим чином конфіденційно й усіма доступними методами вивчити реальні ділові якості потенційного партнера та

прийняти рішення або про наявність ділової надійності в майбутніх партнерських відносинах, або про відсутність перспективи партнерства з ненадійним у ділових стосунках партнером.

3.2. Перевірка лідерської надійності – це перевірка сумісності лідерських амбіцій потенційних партнерів, яка полягає в чіткому порівнянні рівня особистих лідерських якостей самого бізнесмена з лідерськими якостями кожного потенційного партнера з **final list**. Бажано, щоб у команді партнерів завжди був тільки один головний лідер. Якщо підприємець без вагань уявляє себе лідером майбутньої команди й виключає можливість передачі функцій голови будь-кому з партнерів, він має усвідомлювати це й вибирати партнерами тільки тих із **final list**, хто беззаперечно погодяться на це. В іншому випадку конфлікт лідерських амбіцій між партнерами за пальму першості в спільному бізнесі може призвести до розриву стосунків з катастрофічними наслідками для спільно створеного бізнесу.

Водночас, якщо бізнесмен готовий бути в партнерських стосунках веденим, до переліку обов'язкових ділових якостей, розглянутих у підпункті 3.1, слід додати вимогу щодо наявності яскраво виражених лідерських якостей у потенційного партнера.

3.3. Перевірка цільової надійності – це перевірка збігу особистих стратегічних (довгострокових) цілей потенційних партнерів зі стратегічними цілями бізнесмена-початківця. Якщо стратегічні цілі партнерів різні, хоча тактичні (короткочасні) й однакові, ймовірність збереження у віддаленій перспективі міцних стосунків між партнерами вкрай невелика. Мудрість відомого конфуціанського твердження: «Коли шляхи не однакові, планів разом не складають», – важко переоцінити. Як правило, однією з основних причин розпаду партнерських стосунків є саме розбіжність особистих стратегічних цілей успішних партнерів. Зрозуміло, якщо будь-хто з партнерів, або всі партнери одночасно, виявляться неуспішними в бізнес-практиці й бізнес не дасть позитивних результатів, стратегічні цілі компанії не будуть досягнуті. Тоді причиною розпаду партнерських стосунків стане фактична відсутність успішних результатів спільної партнерської бізнес-діяльності, а не відмінність у стратегічних цілях партнерів.

Під особистими стратегічними цілями бізнесмена слід розуміти сукупність двох пов'язаних один з одним основних цільових аспектів – особистого бачення стратегії розвитку компанії (аспект розвитку бізнесу) й аспекту, пов'язаного з пропорціями розподілу прибутку на розвиток бізнесу та на виплату дивідендів (аспект розподілу прибутку). Звичайно, для співпадіння стратегічних цілей

партнерів, у першу чергу, необхідно, щоб кожен з партнерів такі стратегічні цілі визначив для себе, окремо або спільно з партнерами.

Якщо перспективу розвитку спільного бізнесу (аспект розвитку бізнесу) кожен партнер бачить по-своєму, що не збігається з баченням іншого, перспективи такого спільного, але різновекторного, бізнесу не райдужні. Наприклад, один партнер виступає за поглиблений розвиток бізнесу тільки на одному сегменті ринку, а інший – бачить перспективу в захопленні нових сегментів; одні – всередині країни, а інший – за кордоном і т.п. Різні стратегічні цілі, як правило, на певному етапі призводять до поділу бізнесу між партнерами й, у зв'язку з цим, втратою вже досягнутих позицій на ринку спільно створеного бізнесу, втратою в динаміці розвитку бізнесу тощо. Безумовно, для підприємця-початківця бажаним є партнер з максимально схожим баченням стратегічного розвитку бізнесу.

Серйозні проблеми також виникають між партнерами, які мають кардинально різні думки щодо пропорцій розподілу прибутку між бізнесом та особистими дивідендами (аспект розподілу прибутку). Один партнер виступає за вкладання значної частини одержуваного прибутку в розвиток бізнесу (реінвестування прибутку) й, отже, за отримання лише незначної частини прибутку як дивідендів. Інший розраховує на значні дивіденди вже в найближчій перспективі (для придбання квартири, освіту дітей, коштовності, кохану дружину або чоловіка тощо) й, у зв'язку з цим, за незначне реінвестування в бізнес. Такого роду «прибуткові» протиріччя, як правило, призводять до хворобливого виходу одного з партнерів зі спільного бізнесу, відчутної втрати бізнесом фінансів, які пішли на виплату частки партнеру, що вийшов з бізнесу, й, отже, до втрати темпів розвитку вже створеного бізнесу.

Підприємцю дуже важливо розуміти, що він може досить сміливо створювати спільний бізнес із дружиною, дітьми, друзями та іншими близькими людьми, хоча «народна думка» дуже наполегливо рекомендує цього не робити, щоби зберегти сімейні і дружні стосунки, що нібито бізнес їх безповоротно руйнує. Дійсно, в спільному бізнесі сімейні і дружні стосунки проходять через серйозні випробування й перевірку на міцність, однак справжні стосунки в спільному бізнесі тільки зміцнюються. А стосунки неміцні (несправжні) не витримують випробувань труднощами (а спільний бізнес це серйозні труднощі) і кінець кінцем, на жаль, нерідко руйнуються.

Без сумніву можна стверджувати, й це підтверджено численними прикладами створення успішних сімейних компаній зі світовими іменами, що причини розпаду родинних і дружніх стосунків між партнерами в спільному бізнесі, як правило, полягають у різно-

му баченні партнерами особистих стратегічних цілей, очікувань від створюваного бізнесу. Така різниця виявляється в різних підходах до розподілу прибутку (часто), в різних лідерських амбіціях (рідше) й у різниці підходів до розвитку компанії (ще рідше). Ці причини розпаду вже точно не пов'язані із самим фактом наявності родинних чи дружніх стосунків між партнерами у бізнесі.

Здійснивши, відповідно до названих вище рекомендацій, ретельну перевірку всіх аспектів ділової, лідерської та цільової надійності потенційних партнерів з **final list**, підприємець-початківець сміливо повинен виключити зі списку всіх осіб, що не відповідають вимогам надійного партнера. Інші потенційні кандидати в партнери мають бути включені до остаточного списку (**last list**) у порядку пріоритетності, згідно із сукупними максимальними можливостями та рівнями надійності кандидатів.

4. Далі підприємцю необхідно визначитися, з якою кількістю (К) партнерів (з урахуванням пріоритетності списку **last list**) він вважав би за краще вступити в підприємницькі відносини для створення й розвитку спільного бізнесу. Після цього бізнесмен має послідовно провести переговори з кожним потенційним партнером, відповідно до раніше визначеної кількості К. Підприємець мусить розуміти, що кожен з потенційних партнерів може як погодитися з пропозицією про спільну партнерську діяльність, так і відмовити. При проведенні переговорів з потенційними партнерами підприємець-початківець має продовжувати уважно вивчати можливості та надійності кандидатів у партнери. Звісно, що аналогічно самого бізнесмена вивчатиме кожен з кандидатів у партнери. Без сумніву, вивчення буде взаємним. Переговори проводять до тих пір, поки кожен з їх учасників не буде готовий прийняти рішення про свою участь або неучасть у спільній підприємницькій діяльності. Зрозуміло, що керувати даними переговорами повністю має підприємець-початківець. Зрештою, підприємець-початківець і кожен з потенційних партнерів після проведення взаємних переговорів мають прийняти однозначне рішення для себе про можливість або неможливість подальших партнерських стосунків. Закінченням переговорів є формування списку вже фактичних (а не потенційних) партнерів бізнесмена-початківця в створенні спільного бізнесу. Цілком очевидно, що даний список може виявитися порожнім (тобто без партерів), що не можна розглядати як негативний результат, оскільки це ще не означає неможливості створення бізнесменом власного підприємства; очевидним буде тільки факт, що серед усіх потенційних кандидатів у партнери найнадійнішим і максимально ефективним буде лише сам бізнесмен.

Якщо ясних і прагматичних ствердних відповідей на вище розглянуті в підпунктах 1-3 питання у бізнесмена немає, або якщо всі поставлені вище питання він може вирішити самостійно, без залучення партнерів, підприємець має сміливо й, водночас, відповідально прийняти рішення й вибрати єдиного партнера в бізнесі – себе самого. Під прагматизмом тут слід розуміти таке рішення, що вигідне, в першу чергу, особисто підприємцю й, зрозуміло, його бізнесу.

5. Якщо же фактичних партнерів відібрано й кожен з них, «при здоровому глузді та ясній пам'яті», дав бізнесмену-початківцю свою згоду на спільні партнерські відносини, то під безпосереднім керівництвом бізнесмена усі партнери мають однозначно визначити й розподілити фактичні відповідальність, права й обов'язки, в тому числі:

– кількісні значення партнерських часток в установчому фонді створюваного бізнесу, а, отже, частки кожного з партнерів у прийнятті рішень на зборах засновників, частки одержуваного прибутку, частки в загальній вартості спільного бізнесу тощо;

– терміни та форми внесення кожним з партнерів своїх часток у статутний фонд спільного бізнесу – грошова форма, майнова форма, інтелектуальна форма тощо;

– сфери відповідальності кожного з партнерів у спільному бізнесі, сфери взаємної відповідальності, порядок взаємного контролю та звітності тощо.

Ці та інші домовленості, яких можуть досягнути між собою фактичні партнери, треба обов'язково викладати на папері та скріплювати підписами всіх партнерів, щоб уникнути різного трактування, що можливо між партнерами при усних домовленостях.

Складання такого роду першої спільної письмової угоди між партнерами можна вважати фактичним закінченням етапу вибору бізнесменом партнерів.

Таким чином, вирішивши питання про вибір партнерів у бізнесі й ще раніше визначивши напрямки та види бізнес-діяльності, підприємець-початківець, разом зі своєю командою партнерів, має приступити до розробки бізнес-плану створення власного бізнесу. Надалі всі спільні дії команди партнерів або індивідуальні дії кожного з партнерів для спрощення будемо розглядати як дії єдиного організму, єдиної команди, як узагальнені й сукупні дії одного бізнесмена або підприємця.

2.3. Етап розробки бізнес-плану

Підготовка бізнес-плану зі створення власної справи є, без сумніву, найважливішим етапом при розробці теоретичної моделі побудови власного бізнесу. Слід зазначити, що, як правило, розробка

бізнес-плану є одним з найменш улюблених етапів підприємницької діяльності бізнесмена. Досить часто бізнес-план підприємницької діяльності, що розпочинається, розробляється дуже поверхово, без глибокого опрацювання всіх обов'язкових розділів цього бізнес-документа. На жаль, не рідкісні випадки, коли бізнесмени приступають до практичної реалізації своєї справи взагалі без попередньо складеного бізнес-плану, розраховуючи винятково на власну інтуїцію й підсвідомо обґрунтовані прогнози.

Такого роду підходи, певною мірою, схожі на розкроювання кравцем-початківцем дорогої тканини на око для виготовлення одягу самому собі без необхідної попередньої мірки. Важко уявити, щоби такого роду розкрій на око дозволив горе-кравцеві кінець кінцем пошити для себе гарний костюм, пальто, плаття або навіть шорти. Ніхто не наважиться без лекал і попередньої примірки покласти під ножиці кравця дорогий матеріал.

Жоден воєначальник при здоровому глузді не почне бойових дій без їх попереднього планування на мапі, а, за можливості, й рекогносцировки на місцевості. Жоден капітан не вийде в море без лоцманських карт, жоден командир повітряного корабля не підніме літак у повітря без попереднього опрацювання штурманських документів. Прикладів, що підтверджують необхідність попереднього вивчення й планування будь-якої серйозної наміченої справи, можна навести безліч.

Складання бізнес-плану є абсолютною вимогою й обов'язковою умовою найбільш успішного бізнесу. Навіть якщо власна справа, що була реалізована без початкової розробки бізнес-плану, виявиться прибутковою, це в жодному разі не зменшує необхідності розробки бізнес-плану. Успішна прибуткова реалізація власної справи без попередньої проробки бізнес-плану однозначно була б ще успішнішою та прибутковішою, якби підприємець-початківець до початку підприємницької діяльності детально пропрацював бізнес-план.

Глибоко пророблений і ретельно прорахований бізнес-план є однозначною запорукою успіху запланованого до реалізації підприємства.

Складання бізнес-плану вимагає від підприємця пильності, значної зосередженості та терпіння, глибини опрацювання та безумовного розуміння того, що в серйозному бізнес-плані немає дрібниць.

Розглянемо більш докладно всі основні аспекти складання бізнес-плану.

Перш за все, необхідно відзначити, що існує велика кількість різного роду визначень і описів процесу бізнес-планування, які викладено в численних джерелах інформації, зокрема [2, 3, 4].

Одразу зазначимо, що бізнес-план – це письмовий документ.

Бізнес-план – це аналітико-фінансова комплексна програма реалізації обраних підприємцем напрямків і видів економічної діяльності, що конкретизує та обґрунтовує шляхи, способи і терміни досягнення намічених показників економічної ефективності запланованого бізнесу. Закономірно, бізнес-план, що розробляється, – це документ з великою кількістю прямих і зворотних зв'язків, оскільки процедура підготовки бізнес-плану, будучи послідовною (від розділу до розділу), може передбачати необхідність неодноразового перегляду раніше підготовлених розділів у процесі підготовки наступних розділів бізнес-плану.

Для підприємця-початківця найкращим є складання бізнес-плану на короткострокову (1 рік) перспективу з помісячною розбивкою відповідних показників. Розбивка поточних показників (як орієнтирів бізнес-діяльності) по місяцях дозволить бізнесменові-початківцю в процесі практичної реалізації підприємницької діяльності щомісяця визначати ступінь їхньої досяжності відповідно до наміченого плану. Складання довгострокових (на 5 років) і середньострокових (до 3 років) бізнес-планів доцільно здійснювати ближче до закінчення першого року підприємницької діяльності, зрозуміло, якщо рік виявився успішним. Бізнес-план має бути лаконічним і чітким і, одночасно, досить повним.

Бізнес-план, як правило, структурно включає до складу такі основні розділи:

– коротку характеристику створюваного бізнесу;
– визначення місії запланованого бізнесу;
– визначення цілей запланованого бізнесу;
– визначення способів досягнення місії та цілей підприємницької діяльності;
– опис намічених для просування на ринку товарів та/або послуг;
– маркетинговий план;
– виробничий план;
– фінансовий план;
– організаційний план;
– додаткові документи.

Слід зазначити, що формальна назва розділів бізнес-плану в різних літературних джерелах може звучати по-різному. Однак, при будь-якій формальній назві розділів їхня змістовна частина має бути спрямована на досягнення кінцевої мети бізнес-планування – аргументованої конкретизації та обґрунтування шляхів, способів і термінів досягнення намічених показників економічної ефективності запланованої підприємницької діяльності. Крім названих розділів, бізнес-план, як повноцінний документ, безсумнівно, має містити:

– титульний лист (на якому послідовно зверху донизу вказано ступінь конфіденційності бізнесу, що планується, його назву та місцезнаходження, суть і вартість бізнес-проекту, що розробляється, прізвища авторів бізнес-плану, а також місяць і рік його розробки);

– зміст (із зазначенням переліку всіх розділів, параграфів, таблиць, іншого ілюстративного матеріалу, а також можливих доповнень до бізнес-плану).

Яких же рекомендацій слід дотримуватися підприємцю при складанні ним кожного з названих вище розділів бізнес-плану?

2.3.1. Коротка характеристика бізнесу, що створюється

Коротка характеристика бізнесу, що створюється, як правило, включає назву (ім'я) бізнесу, відомості про його юридичний статус і форми власності, заплановану дату та адресу реєстрації бізнесу, опис обраних для реалізації напрямків і видів економічної діяльності, короткий опис намічених для просування товарів та/або послуг, а також конкурентних переваг запланованого бізнесу.

Безумовно, **вибір назви (імені) бізнесу** є прерогативою і справою особистого смаку кожного підприємця. Не будемо ставити під сумнів значення красивого, правильного чи навіть щасливого імені для створюваного бізнесу. Дійсно, багато підприємців надають вибору імені для бізнесу значення не менше, ніж імені своєї дитини. Всі бізнесмени хочуть дати своєму бізнес-дитяті ім'я, що принесе їм гарантований успіх. Однак, перефразовуючи відоме прислів'я, можна сказати, що не красиве ім'я робить бізнес успішним, а успішний бізнес робить красивим і авторитетним своє ім'я. Втім, це висловлювання також є суб'єктивним і не може вважатися беззаперечною істиною. Підприємець при виборі назви бізнесу має керуватися такими двома обов'язковими об'єктивними однозначно важливими обставинами:

– по-перше, це законодавчий аспект, тобто необхідність дотримання бізнесменом законодавчих вимог до назви компанії (наприклад, неможливість використання в назві бізнесу певних слів, а також імені бізнесу, що вже використовується на ринку іншими підприємцями тощо);

– по-друге, це аспект небажаності заміни імені бізнесу, тобто розуміння бізнесменом-початківцем того, що назву бізнесу бажано вибирати один раз і назавжди. Зміна в майбутньому назви успішного бізнесу (а саме успішності підприємницької діяльності має прагнути будь-який бізнесмен або бізнес-леді) на іншу, звичайно, можлива, але призведе до додаткових фінансових витрат і, безсумнівно, негативно вплине на динаміку розвитку даного бізнесу.

Вибір юридичного статусу та форми власності запланованого бізнесу є одними з ключових моментів при формуванні підприємницької діяльності. Як вже зазначалося вище, згідно із законодавчими актами багатьох країн світу, під підприємницькою діяльністю розуміють самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик, господарську діяльність, яка здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів і метою якої є отримання прибутку. При цьому підприємець виступає суб'єктом підприємницької діяльності (підприємництва). Будь-який підприємець-початківець повинен обов'язково знати законодавчі основи підприємницької діяльності, які, як правило, регулюються національними господарським та цивільним кодексами та/або подібними законодавчими актами країн. Дані основи підприємницької діяльності включають права й відповідальності підприємця, гарантії здійснення підприємницької діяльності з боку держави та інші важливі законодавчо-нормативні аспекти.

У національних законодавствах більшості країн під суб'єктами господарювання (підприємницької діяльності) розуміють або юридичних осіб (підприємства), або окремих фізичних осіб – підприємців, які для країни є громадянами або іноземцями і зареєстровані відповідно до національного законодавства як суб'єкти підприємницької діяльності.

Юридичні особи (підприємства) можуть умовно поділятися за формою власності, зокрема, на приватні підприємства (які діють на основі приватної власності фізичних та/або юридичних осіб), колективні підприємства (які діють на основі колективної власності), підприємства змішаної форми власності тощо.

Крім того, підприємства, залежно від способу створення та формування статутного капіталу, як правило, можуть поділятися на унітарні (з одним засновником) та корпоративні підприємства (з двома і більше засновниками). Корпоративні підприємства в законодавчих актах багатьох країн поділяються, в тому числі, на кооперативні підприємства (наприклад, виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій і т.ін.) і господарські товариства (як правило, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю тощо).

Правовий (юридичний) статус кожного з можливих видів і форм підприємницької діяльності (в тому числі, за формою власності, за способом створення і формування статутного капіталу тощо) регулюється відповідними національними законодавствами країн. Слід зазначити, що правовий статус відповідного виду підприємницької діяльності багато в чому буде визначати особливості функціонування

бізнесу, механізми прийняття, реалізації та контролю за виконанням управлінських рішень, а також організацію системи стратегічного управління та звітності в умовах можливих змін бізнес-середовища.

Вибір виду підприємницької діяльності, як правило, пов'язаний з фактичним вибором підприємцем-початківцем найкращого для нього правого статусу, що надається відповідним національним законодавством кожному з можливих видів підприємницької діяльності. Часто бізнесмен віддає перевагу створенню одного з двох видів підприємницької діяльності:

1. створення суб'єкта підприємницької діяльності як фізичної особи-підприємця (приватного за формою власності й унітарного за способом створення та формування статутного капіталу);

2. створення суб'єкта підприємницької діяльності як юридичної особи у формі товариства з обмеженою відповідальністю (приватного за формою власності й унітарного або корпоративного за способом створення та формування статутного капіталу).

Безумовно, можна вибирати й інші види підприємницької діяльності на основі різних варіацій форм власності та способів створення та формування статутного капіталу запланованого бізнесу. Остаточне рішення щодо вибору виду підприємницької діяльності, без сумніву, залишається за підприємцем.

Планування дати державної реєстрації власного бізнесу на перший погляд видається не дуже принциповим аспектом при плануванні створення власної справи. Однак, це не зовсім вірно. Не вдаючись до нумерології та астрології, до яких більш-менш серйозно можуть ставитися будь-які підприємці, виділімо лише два основні прагматичні моменти, що їх слід вважати вагомими при виборі запланованої дати реєстрації:

– По-перше, це момент, пов'язаний із вибором початку своєчасної податкової звітності бізнесу. Підприємцю, за можливості, слід планувати таку дату реєстрації, яка дозволить створеному бізнесу в рамках законодавства максимально відстрочити підготовку обов'язкових (в тому числі, податкових) звітностей до відповідних державних контролюючих органів. Так, наприклад, при щоквартальній обов'язковій звітності рекомендованою датою реєстрації бізнесу краще вважати початок кварталу, а при піврічній або річній звітності – відповідно, дати, що припадають на початок піврічного або річного звітних періодів. Така своєчасність реєстрації дозволить бізнесменові-початківцю заощадити час та матеріальні ресурси, бо не знадобиться підготовка одного «зайвого» комплекту звітних документів до відповідних державних контролюючих органів;

– По-друге, це момент, пов'язаний з вибором початку фактичної

підприємницької діяльності. Підприємцю, що планує дату реєстрації власного бізнесу, образно кажучи, не слід ані бігти попереду паровоза, ані запізнюватись на відправлення власного бізнес-потягу. Дата державної реєстрації бізнесу максимально точно має збігатися з датою повної готовності до фактичної реалізації наміченої підприємницької діяльності. Така фактична реєстрація дозволить підприємцю найбільш раціонально використовувати наявні в його розпорядженні різного роду ресурси – наприклад: оплачувати працю найманих працівників тільки під час фактичної діяльності бізнесу; сплачувати за орендну тільки тих приміщень, які фактично використовуються; оплачувати тільки ті надані кредити, які фактично залучаються і т.ін.

Вибір адреси реєстрації власного бізнесу є досить важливим завданням на етапі планування підприємницької діяльності. Розв'язуючи це завдання, підприємець має прагнути до вибору такої адреси реєстрації, що не виникало би необхідності змінювати її в найближчій перспективі (від 3-х років), а отже, не виникало би необхідності нести також і додаткові часові, організаційні та фінансові витрати, пов'язані з перереєстрацією власного бізнесу. Як правило, прагнучи досягнення мети, бізнесмен стоїть перед вибором одного з двох можливих варіантів вибору адреси реєстрації бізнесу:

– варіант А: вибрати адресу реєстрації бізнесу за місцем фактичного й у повному обсязі здійснення підприємницької діяльності;

– варіант В: вибрати адресу реєстрації за місцем, де підприємницька діяльність буде, фактично, здійснюватися тільки частково, але де підприємець-початківець має законодавче право зареєструвати свій бізнес (наприклад, за місцем фактичного проживання або за місцем розташування одного або декількох, але не всіх, підрозділів бізнесу).

Кожен з названих варіантів має свої переваги, залежно від певних умов початку підприємницької діяльності.

Так, варіант А більш прийнятний, якщо:

– підприємець-початківець має у своїй власності об'єкти нерухомості (офісні, виробничі приміщення і т.ін.), які, по-перше, можуть бути безболісно виділені підприємцем для використання під підприємницьку діяльність, по-друге, відповідають бізнес-вимогам для успішного здійснення підприємницької діяльності і, по-третє, відповідають вимогам національного законодавства до відповідних бізнес-приміщень;

– обрані за адресою реєстрації бізнесу приміщення, які не перебувають у власності підприємця, в першу чергу, мають гарантовану в часі й стабільну, прийнятну за вартістю перспективу орендного використання. Зрозуміло, ці приміщення мають беззастережно від-

повідати бізнес-вимогам і вимогам національного законодавства.

У свою чергу, варіант В більш раціональний, якщо:

– підприємець-початківець не має у своїй власності об'єктів нерухомості, які відповідають вимогам запланованої підприємницької діяльності;

– бізнесмен має можливість орендувати (що відповідає вимогам підприємницької діяльності з одночасно довгою за тривалістю та прийнятною за вартістю гарантією) відносно невелике бізнес-приміщення для розташування тільки одного або декількох, але не всіх, підрозділів запланованого бізнесу. Інші підрозділи бізнесу будуть знаходитися у відповідних приміщеннях за іншою адресою, яка, зрозуміло, не збігатиметься з адресою державної реєстрації.

Обрані напрямки та види економічної діяльності при складанні короткої характеристики створюваного бізнесу, як правило, описуються в стислій формі, що, значною мірою, відповідає описам, наведеним у національних класифікаторах видів економічної діяльності (КВЕД). Методичні рекомендації щодо вибору напрямків (сфер) і видів економічної діяльності бізнесу було детально розглянуто в підрозділі 2.1.

Короткий опис намічених для просування товарів та/або послуг включає перелік товарів та/або послуг, а також їхню стислу характеристику, що дає достатнє й однозначне уявлення про номенклатуру та параметри товарів та/або про суть послуг, які заплановані бізнесменом для підприємницької реалізації. Найчастіше, фінальний варіант короткого опису намічених для просування товарів та/або послуг, який, фактично, є складовою частиною першого розділу бізнес-плану, остаточно може бути оформлений тільки після закінчення повної розробки розділів маркетингового, виробничого, фінансового та організаційного бізнес-планування.

Аналогічно, тобто після розробки відповідних розділів маркетингового, виробничого, фінансового та організаційного бізнес-планування, здійснюється підготовка ще однієї складової першого розділу бізнес-плану, а саме **короткого опису конкурентних переваг запланованого бізнесу**. При цьому, цей опис має включати тільки підсумковий перелік конкретних конкурентних переваг, визначених бізнесменом-початківцем для товарів та/або послуг, що плануються для просування на ринку, а також стислий перелік конкретних конкурентних маркетингових, виробничих, фінансових та організаційних переваг запланованого бізнесу.

Чітко усвідомивши суть короткої характеристики бізнесу, що створюється, підприємець послідовно приступає до формулювання місії і цілей запланованої підприємницької діяльності.

2.3.2. Визначення місії власного бізнесу

Визначення місії запланованого бізнесу – це фактичне визначення підприємцем філософії (головної соціальної сутності, сенсу, призначення) наміченої ним бізнес-діяльності. Виконання місії, на відміну від прагнення мети, не є скінченним процесом. Місія визначає вектор (напрям) діяльності, але не визначає час її закінчення. Як правило, місія запланованого бізнесу полягає в декількох стислих, але змістовних, реченнях, що визначають прагнення підприємця, наприклад: в служінні суспільству (зокрема, шляхом виробництва високоякісних товарів та послуг за розумними цінами), в справедливості й чесності (в тому числі, в ділових стосунках), у створенні нових робочих місць, у постійному вдосконаленні та т.ін. Місія запланованого бізнесу, хоча й є складовою частиною першого розділу бізнес-плану, остаточно формулюється тільки після закінчення підготовки всіх наступних розділів бізнес-плану. При цьому місія постійно осмислюється підприємцем протягом усього процесу бізнес-планування.

2.3.3. Визначення цілей власного бізнесу

Визначення цілей запланованого бізнесу відповідає фактичному визначенню кількісних та/або якісних показників підприємницької діяльності, які встановлюються бізнесменом із зазначенням конкретних запланованих часових термінів досягнення кожної з цілей. Так само, як і місія, цілі запланованого бізнесу осмислюються бізнесменом у процесі підготовки всього бізнес-плану, проте остаточно формулюються тільки після закінчення підготовки останнього за номером розділу бізнес-плану, але перед фінальним формулюванням місії бізнесу. Рекомендується визначити кілька цілей запланованого бізнесу, принаймні одну для кожного з виділених підприємцем аспектів наміченої бізнес-діяльності. Як правило, до основних аспектів підприємницької діяльності слід віднести такі [5]:

– аспект фінансової діяльності;

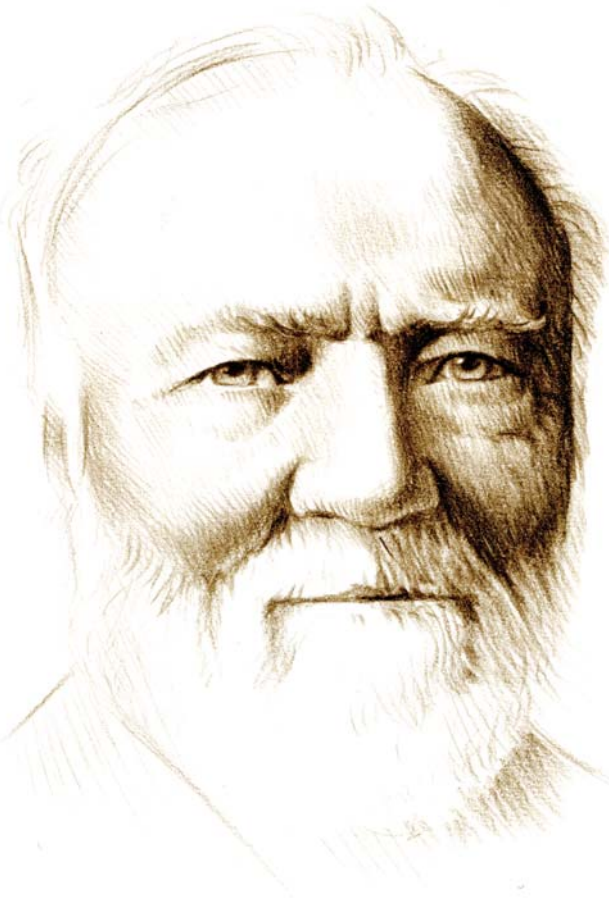
– аспект відносин зі споживачами товарів та/або послуг, що заплановані до виробництва та/або продажу;

– аспект внутрішніх бізнес-процесів;

– аспект навчання та розвитку;

– аспект трудових ресурсів.

Основні цілі (цільові показники), які підприємець мусить обрати й конкретизувати при складанні бізнес-плану, наведено в таблиці 2.2 відповідно до зазначених раніше основних аспектів підприємницької діяльності.



Andrew Carnegie

Таблиця 2.2

Основні цілі (цільові показники) підприємницької діяльності

	Основні аспекти підприємницької діяльності				
	Аспект фінансової діяльності	Аспект стосунків зі споживачами	Аспект внутрішніх бізнес-процесів	Аспект навчання та розвитку	Аспект трудових ресурсів
Основні цільові показники	- прибуток; - обсяги продажів товарів та/або послуг; - прибуток на одного співробітника; - продуктивність праці; - рентабельність активів; - ринкова вартість бізнесу; - прибутковість чистих активів; - додана вартість на одного співробітника; - дохідність на вкладений капітал; - рентабельність обсягу продажів; - маржинальний дохід; - маржинальний дохід на одного співробітника; - грошовий потік; - загальна сума активів; - вартість активів на одного співробітника; - капіталовіддача; - сума витрат; - інше	- частка ринку; - кількість споживачів; - річний обсяг продажів на одного споживача; - кількість втрачених покупців; - кількість споживачів на одного співробітника; - індекси задоволеності й прихильності споживачів; - витрати на одного споживача; - кількість рекламацій; - витрати на маркетинг; - індекс торгової марки; - середній розмір поставок одному споживачеві; - індекс кількості споживачів; - витрати на обслуговування одного споживача на рік; - інше	- питома вага адміністративних витрат у загальному обсязі виручки; - адміністративні витрати на одного співробітника; - тривалість циклу; - середня трудомісткість виробництва товару та/або послуги; - періодичність поставок; - середній час прийняття рішення; - зростання продуктивності праці; - зростання показника автоматизації виробничих процесів; - питома вага витрат на інформаційні системи; - викид шкідливих речовин у довкілля; - витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат; - інше	- інвестиції в підготовку персоналу; - витрати на дослідження та розробки; - тривалість проектів з дослідження та розробок; - витрати на підготовку та освоєння нових продуктів; - інвестиції в освоєння нових ринків; - частота прямих контактів зі споживачами (на рік); - кількість зареєстрованих патентів; - кількість раціоналізаторських пропозицій на одного співробітника; - індекс задоволеності співробітника; - непродуктивні витрати на одного споживача протягом року; - інше	кількість співробітників (кількість створених робочих місць); - плинність персоналу; - індекс лідерства; - індекс вмотивованості персоналу; - витрати на підготовку та перепідготовку персоналу; - співвідношення тимчасових і постійних співробітників; - середня кількість днів відсутності на роботі; - індекс довіри персоналу; - чисельність менеджерів; - частка штатних співробітників у загальній чисельності персоналу; - чисельність тимчасових співробітників на повній ставці; - чисельність сумісників або погодинних співробітників; - інше

Як правило, підприємець-початківець із загального списку можливих цільових показників, наведених у табл. 2.2, віддає перевагу таким цілям:

– прибуток та/або обсяги продажів товарів та/або послуг (з аспекту фінансової діяльності);

– частка ринку та/або кількість споживачів (з аспекту стосунків зі споживачами);

– питома вага адміністративних витрат у загальному обсязі виручки та/або адміністративні витрати на одного співробітника (з аспекту внутрішніх бізнес-процесів);

– інвестиції в підготовку персоналу та/або витрати на дослідження та розробки (з аспекту навчання та розвитку);

– кількість співробітників (кількість створених робочих місць) та/або плинність персоналу (з аспекту трудових ресурсів).

Без сумніву, з розвитком створеного підприємцем-початківцем бізнесу розширюватимуться спектр і кількість цільових показників, намічені бізнесменом для досягнення.

Обрані підприємцем цільові показники, втілені при складанні фінансового розділу бізнес-плану в конкретні кількісні чи якісні значення, служитимуть бізнесмену мірою для оцінки реалізації власного бізнесу.

Чітко зрозумівши місію та цілі запланованого бізнесу, підприємець послідовно приступає до наступних двох розділів бізнес-плану – до опису способів досягнення місії та цілей бізнесу і до опису товарів та/або послуг, намічених для просування на ринку.

2.3.4. Опис способів досягнення місії та цілей підприємницької діяльності

Опис способів досягнення місії та цілей підприємницької діяльності відповідає короткому обґрунтуванню, яке резюмує, за рахунок яких маркетингових, фінансових, організаційних і виробничих процесів підприємець-початківець домагатиметься здійснення місії та досягатиме конкретних показників намічених цілей. Так само, як опис місії та цілей, опис способів їх досягнення остаточно узагальнюється бізнесменом-початківцем принаймні по закінченні розробки маркетингового, виробничого, фінансового та організаційного бізнес-планування, але перед остаточним формулюванням цілей і місії бізнесу. Способи досягнення місії та цілей підприємницької діяльності фактично відповідають максимально стислому опису тих розділів бізнес-плану, де викладено шляхи досягнення намічених результатів власного бізнесу.

2.3.5. Опис товарів та/або послуг, намічених для просування на ринку

Опис намічених для просування на ринку товарів та/або послуг є досить складним за глибиною опрацювання дослідно-аналітичним документом, яким бізнесмен фактично обґрунтовує конкретні перелік

і конкурентні переваги товарів та/або послуг, намічених для просування на ринку. Як правило, даний розділ структурно включає такі підрозділи:

– аналіз переліку основних характеристик кожної обраної для просування групи товарів та/або послуг;

– формування підгруп намічених для просування товарів та/або послуг з кожної обраної групи;

– аналіз можливих ризиків, пов'язаних з просуванням на ринку обраних товарів та/або послуг, і вироблення комплексу заходів щодо їх мінімізації;

– аналіз основних параметрів і характеристик обраних для просування підгруп товарів та/або послуг;

– обґрунтування основних конкурентних переваг, якими мають бути наділені вибрані для просування підгрупи товарів та/або послуг;

– визначення основних завдань і вимог до маркетингового, виробничого, фінансового та організаційного бізнес-планування для просування обраних підгруп товарів та/або послуг, що мають обґрунтовані конкурентні переваги.

Очевидно, що здійснивши вибір видів економічної діяльності (див. п. 2.1) підприємець-початківець майже без зусиль зможе поставити їм у відповідність групи товарів та/або послуг (продукції). Для підприємця-початківця дуже важливі виділення й аналіз основних параметрів і характеристик даних груп з метою чіткого структурування товарів та/або послуг за їхнім призначенням, а також за іншими відповідними основними характеристиками.

Для кожної визначеної групи продукції відповідно до її призначення треба виділити, в першу чергу, ті характеристики товарів та/або послуг, яким бізнесмен хоче надати нових конкурентних переваг. До їх числа можна віднести, в першу чергу, цінові, якісні, споживчі, маркетингові (в тому числі, рекламні) та виробничі характеристики. **Проаналізувавши перелік основних характеристик кожної з обраних для просування груп товарів та/або послуг**, бізнесмен не тільки поглиблює свої знання про основні характеристики обраного для підприємницької діяльності ринку товарів та/або послуг, але, що найголовніше, на підставі поглиблених знань має можливість чітко визначити ті характеристики, які він планує покращувати для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності власного бізнесу.

Визначивши перелік конкурентних характеристик, підприємець без зусиль зможе визначити загальний перелік товарів та/або послуг,

що відповідають даним характеристикам. У свою чергу, проаналізувавши даний загальний перелік, бізнесмен може чітко виділити з нього тільки ті товари та/або послуги, які він планує безпосередньо просувати на ринку. Таким чином, бізнесмен здійснює **формування підгрупи намічених для просування товарів та/або послуг**.

При цьому підприємець мусить максимально чітко проаналізувати **можливі ризики, пов'язані з обраною для просування на ринку підгрупою товарів та/або послуг**, і виробити комплекс заходів щодо їхньої мінімізації. Для мінімізації ризиків дуже важливо визначити не тільки їхні типи, а й причини можливого виникнення. До характерних типів продуктових ризиків, тобто таких, що властиві відповідній продукції (підгрупам товарів та/або послуг), доцільно відносити ризики, пов'язані зі ступенем освоювання ринку під виведену продукцію (чим менше освоєний ринок, тим більший ризик), з терміном її придатності або використання (чим більше термін – тим менше ризик) тощо.

Проаналізовані продуктові ризики та вироблені комплекси заходів щодо їхньої мінімізації треба обов'язково враховувати при здійсненні наступного практичного кроку, досить важливого для бізнесмена-початківця – проведення глибокого **аналізу основних параметрів і характеристик обраних для просування підгруп товарів та/або послуг**. Такий аналіз треба проводити з метою визначення реальних значень відповідних параметрів і характеристик продукції на ринку, що, безумовно, вимагає від підприємця глибокого ринкового дослідження відповідних товарів та/або послуг. Як правило, проведення таких досліджень підприємець-початківець здійснює самостійно, проте в певних випадках такі дослідження можна доручати спеціалізованим маркетинговим агентствам, що, зрозуміло, потребуватиме додаткових фінансових витрат.

Ринкові дослідження конкурентних характеристик обраних підгруп товарів та/або послуг, як правило, здійснюються послідовно, в два етапи:

– 1 етап – формування списку найближчих потенційних конкурентів бізнесу підприємця. Найчастіше такий перелік включає від 3 до 12 основних колег у бізнесі (головних гравців на даному ринку), які складуть для виведеного на ринок нового бізнесу підприємця максимальну конкуренцію за обраними для просування товарами та/або послугами у відповідному регіоні й для відповідної групи потенційних споживачів. Варто зазначити, що визначення потенційних конкурентів є не тільки першим етапом при проведенні ринкових досліджень характеристик товарів та/або послуг, а також однією з ключових складових загального аналізу потенційних конку-

рентів і відповідного галузевого ринку при роботі над маркетинговим розділом бізнес-плану (див. нижче п. 2.3.6). Бізнесмен має дуже серйозно поставитися до здійснення цього етапу. Знати й постійно вивчати своїх суперників, так само, як знати і постійно вивчати своїх потенційних клієнтів – одна з головних вимог будь-якого бізнесу;

– 2 етап – безпосереднє вивчення основних параметрів і характеристик товарів та/або послуг, що просуваються на ринку найближчими конкурентами. Глибину вивчення визначає сам підприємець. Спочатку дослідження конкурентних характеристик товарів та/або послуг здійснюється на підставі даних, отриманих з доступних відкритих інформаційних джерел (друкованих видань, інтернет-джерел, безпосередньо торгових мереж і т.ін.). Як правило, для проведення глибокого аналізу бізнесмену будуть потрібні додаткові дані, які можна отримати за рахунок уточнених досліджень методом контрольних закупівель, шляхом надходження від потенційних конкурентів доступних усних або письмових комерційних пропозицій щодо характеристик відповідних товарів та/або послуг, інтерв'юванням репрезентативної вибірки відповідних споживачів тощо.

Ринкові дослідження можна вважати такими, що досягли своєї мети, якщо бізнесмен отримав вичерпну ринкову інформацію для надання виведеним на ринок товарам та/або послугам максимально можливих конкурентних переваг і, тим самим, домігся запланованої результативності власної справи.

На підставі аналізу параметрів і характеристик, з урахуванням раніше розроблених заходів для мінімізації продуктових ризиків, підприємець-початківець розпочинає **обґрунтування основних конкурентних переваг як сукупності всіх конкурентних характеристик, якими треба наділити обрані для просування підгрупи товарів та/або послуг**.

Безумовно, конкурентні переваги мають обиратися таким чином, щоби максимально зацікавити потенційних споживачів у придбанні саме виведених підприємцем-початківцем товарів та/або послуг, а не запропонованих на ринку конкурентами. Конкурентні переваги (конкурентні характеристики) запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг, безумовно, мають бути обґрунтовані. Однак, на практиці бізнесмени-початківці часто таких обґрунтувань не роблять, або здійснюють поверхово. Підприємець нерідко приймає рішення про формування характеристик виведених на ринок товарів та/або послуг чисто інтуїтивно. Зрозуміло, на інтуїцію, яка потрібна кожному бізнесмену, не можна не покладатися. Однак треба розуміти, що точність інтуїтивного рішення завжди прямо пропорційна практичному досвіду людини. Водночас, бізнесмен має назавжди

засвоїти одну з найважливіших подвійних аксіом бізнесу, суть якої полягає в тому, що ніколи не можна недооцінювати успішних конкурентів і що успішні конкуренти завжди розумні (або, принаймні, недурні). Звідси випливає, що:

– по-перше, оскільки успішні конкуренти вже мають багатий ринковий досвід, а бізнесмен, через зрозумілі причини, ще ні, то й інтуїція успішних конкурентів має підказувати їм більш точні й оперативні рішення щодо вдосконалення характеристик товарів та/або послуг, що просуваються ними на ринку. Якщо зміни до характеристик, які пропонує бізнесмен, ще ніхто з успішних конкурентів на ринку не пропонував, це не означає, що такі зміни виявляться конкурентними (хоча й можуть виявитися). Цілком можливо, що такі зміни успішними конкурентами вже планувалися чи, навіть, пропонувалися на ринку, але при уважнішому передпродажному вивченні виявилися недоцільними або просто безуспішними на практиці;

– по-друге, не маючи достатнього досвіду, бізнесмен може компенсувати його відсутність за рахунок інформації, яку він може отримати шляхом проведення додаткових ринкових досліджень. Дані дослідження потрібно присвячувати виявленню тих конкурентних характеристик у товарах та/або послугах, запропонованих бізнесменом, у яких можуть бути максимально зацікавлені потенційні споживачі. Як правило, такі дослідження підприємці, через обмеження відповідних фінансових ресурсів, проводять самостійно, без залучення відповідних дослідних компаній. Переважно, такі дослідження здійснюються шляхом інтерв'ювання репрезентативної групи споживачів відповідних товарів та/або послуг. Тому перед їх початком підприємець-початківець обов'язково має чітко структурувати всіх потенційних споживачів на відповідні сектори (юридичних і фізичних осіб) з наступною розбивкою кожного сектору на споживчі групи. Методику такого структурування споживчого ринку детальніше буде розглянуто при загальному аналізі галузевого ринку (див. п. 2.3.6). У результаті проведення вказаних вище ринкових досліджень підприємець-початківець не тільки уточнює правильність рішення щодо формування нових конкурентних переваг, а й додатково уточнює (в тому числі, розширює або скорочує) раніше визначений перелік характеристик, які він планує покращувати для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності власного бізнесу.

Таким чином, бізнесмен, ґрунтуючись на власній інтуїції, послуговуючись, на відміну від своїх конкурентів, перевагою свіжого погляду (незамуленим оком), а також спираючись на достовірні ринко-

ві дослідження, має можливість однозначно й усвідомлено обґрунтувати перелік основних конкурентних переваг (характеристик) товарів та/або послуг, обраних ним для просування.

Бажано, щоби формування конкурентних переваг (характеристик) здійснювалося підприємцем-початківцем не як єдина акція, а у вигляді комплексу продуманих підходів у рамках політики ціноутворення, політики формування якості, політики завоювання споживчого ринку й т.ін. Зміст кожної з політик залежить від багатьох, у тому числі зовнішніх, факторів. До них можна віднести тип поточної ринкової структури (досконала конкуренція, монополія, олігополія тощо), поточний економічний цикл (підйом, депресія й т.ін.), рівень розвиненості відповідного виду споживчого ринку, фактор сезонності, рівень інфляції тощо. Від продуманих і обраних бізнесменом внутрішніх бізнес-політик залежатимуть зміст більшості розділів бізнес-плану і, безумовно, ефективність побудови власної справи.

Обґрунтовані конкурентні переваги виведених на ринок товарів та/або послуг лягають в основу **формування (постановки) основних завдань і вимог до маркетингового, виробничого, фінансового та організаційного бізнес-планування**. Звичайно, досягнути необхідних конкурентних характеристик можна відповідними бізнес-діями. Завдання бізнесмена-початківця на даному етапі визначити і поставити необхідні дії у відповідність досягненню кожної конкурентної характеристики. Ці необхідні дії треба обов'язково включити до маркетингових, виробничих, фінансових і організаційних розділів бізнес-плану. При цьому, одна й та сама конкурентна характеристика товару та/або послуги може відповідати одразу декільком діям в одному або декількох різних розділах бізнес-планування. Наприклад, цінова конкурентна характеристика має бути одночасно врахована в заходах виробничого плану (в тому числі, в діях щодо забезпечення допустимої собівартості продукції), при фінансовому плануванні (зокрема, при розрахунку дохідної частини запланованого бізнесу), а також при визначенні маркетингових дій (скажімо, при формуванні рекламної кампанії). Сукупність усіх відповідних дій, що відносяться до різних розділів бізнес-планування, має забезпечити необхідні конкурентні переваги.

Чітко описавши способи досягнення місії та цілей підприємницької діяльності, а також намічені для просування на ринку товари та/або послуги, підприємець послідовно приступає до розробки серцевинних розділів бізнес-плану – маркетингового, виробничого, фінансового та організаційного планів.

Треба обов'язково враховувати, що в процесі складання наступних

серцевинних розділів бізнес-плану бізнесмен може повертатися до перегляду раніше описаних в розглянутому розділі товарів та/або послуг, намічених для просування на ринку.

2.3.6. Розробка маркетингового плану

Розробка маркетингового плану, фактично, є розробкою серцевини всього бізнес-плану та може вважатися одним з найскладніших і найважливіших дослідно-аналітичних розділів бізнес-планування. Закономірно, що робота над кожним розділом бізнес-плану, а тим більше, маркетинговим, може приводити до перегляду раніше розроблених розділів. Це, у свою чергу, може приводити до зміни вихідних даних для розробки самого маркетингового плану, а, отже, до зміни його змісту. Тому необхідно бути готовим до того, що при розробці маркетингового плану підприємцю можуть знадобитися два-три, а іноді й більше, послідовні підходи (спроби, ітерації) в боротьбі за остаточний варіант маркетингового плану.

Метою розділу з розробки маркетингового плану слід вважати обґрунтування комплексу маркетингових шляхів і способів, а також термінів досягнення намічених показників результативності просування на ринку обраних товарів та/або послуг.

Як правило, маркетинговий план включає такі підрозділи:

– загальний аналіз галузевого ринку, обраного для реалізації підприємницької діяльності;

– аналіз потенційних конкурентів на галузевому ринку;

– аналіз споживчого попиту на обраному галузевому ринку;

– обґрунтування основних маркетингових переваг, якими має бути наділений створюваний бізнес для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на галузевому ринку;

– вироблення маркетингових шляхів і способів, а також термінів досягнення намічених показників результативності створюваного бізнесу;

– аналіз можливих маркетингових ризиків і вироблення комплексу заходів для їхньої мінімізації;

– формування основних завдань і вимог до виробничого, фінансового та організаційного розділів бізнес-планування для реалізації у встановлені терміни намічених маркетингових шляхів і способів реалізації запланованого бізнесу.

Безумовно, здійснивши вибір видів економічної діяльності та однозначно сформувавши перелік підгруп намічених для просування товарів та/або послуг, підприємець-початківець ставить у відповідність даним видам діяльності, а також даним товарам та/або послугам, відповідну галузь (сегмент) ринку, в якій бізнесмен збирається реалізовува-

ти свої підприємницькі плани. При **загальному аналізі галузевого ринку, обраного для реалізації підприємницької діяльності**, як правило, потрібне послідовне виконання таких кроків:

– Крок з метою визначення загального переліку основних потенційних конкурентів бізнесу підприємця. Фактично, цю роботу бізнесмен мав виконати раніше, при формуванні списку найближчих потенційних конкурентів, тобто на 1-му етапі аналізу основних параметрів і характеристик, обраних для просування підгруп товарів та/або послуг (див. п. 2.3.5). Тому дана робота при аналізі галузевого ринку не вимагатиме від бізнесмена додаткових відчутних часових витрат.

Варто підкреслити, що загальний перелік основних потенційних конкурентів бажано розбити на дві частини: перша включатиме список найближчих, за оцінкою самого бізнесмена, потенційних конкурентів, які мають перебувати в зоні постійної уваги підприємця, а друга – список перспективних потенційних конкурентів, інформацію про діяльність яких бізнесменові слід оновлювати 1-2 рази на рік. Склад цих двох списків найближчих і перспективних конкурентів підприємцю бажано переглядати з періодичністю 1-2 рази на рік;

– Крок з метою визначення структури споживчого ринку для виведених товарів та/або послуг. Дані дії мають передбачати чіткий розподіл всіх потенційних споживачів виведених товарів та/або послуг на відповідні сектори юридичних і фізичних осіб з подальшою розбивкою кожного сектору на споживчі групи з описом характеристик кожної з даних груп. Ця робота має виконуватися підприємцем-початківцем на ранньому етапі бізнес-планування – при обґрунтуванні основних конкурентних переваг, якими мають бути наділені вибрані для просування підгрупи товарів та/або послуг (див. п. 2.3.5). Якщо таке структурування потенційних споживачів бізнесменом раніше не було здійснене, його обов'язково треба виконати на даному етапі складання маркетингового плану. Структурування споживчого ринку має здійснюватися відповідно до індивідуальних параметрів, характерних для кожної виділеної споживчої групі кожного споживчого сектору. До таких індивідуальних для кожної групи параметрів для сектору фізичних осіб можна віднести вікові параметри, гендерну приналежність, купівельну спроможність або рівень доходів, рівень освіти і соціальний рівень, національну й соціальну приналежність, стиль життя тощо. Для сектору юридичних осіб під такими індивідуальними параметрами слід розуміти регіональну й національну приналежність споживача, його купівельну спроможність або рівень доходу, стиль діяльності тощо.

Бізнесмен-початківець має чітко й глибоко знати та відчувати «свої» групи потенційних споживачів (як поточних, так і перспективних), що означає знати можливості «своїх» груп, їх кількісний склад, тенденції їхнього переформатування, смаки та схильності груп тощо;

– Крок для оцінки місткості та насиченості ринку. Такі дослідження мають здійснюватися підприємцем, відповідно:

• для оцінки місткості ринку – шляхом розрахунку (оцінювання) максимальної купівельної спроможності відповідних груп споживачів у певний інтервал часу (місяць, квартал, рік) посезонно;

• для оцінки насиченості ринку – шляхом розрахунку (оцінювання) сукупних обсягів продажу всіма потенційними конкурентами.

Розрахунки місткості та насиченості ринку можуть бути проведені підприємцем-початківцем із залученням відповідних дослідних агентств або самостійно. Зі зрозумілих причин, залучення спеціалізованих компаній дозоляє отримати більш точні оцінки рівнів реальної місткості та насиченості ринку, однак потребуватиме відчутних фінансових витрат, що на початковому етапі створення власної справи не завжди можливо. Тому часто бізнесмен проводить такі дослідження самостійно, шляхом вивчення відповідних даних з доступних джерел інформації (маркетингові дайджести, статистичні звіти тощо) та/або інтерв'ювання репрезентативної групи потенційних споживачів і конкурентів;

– Крок щодо аналізу тенденції споживчого попиту та пропозиції на виведені товари та/або послуги. Такий аналіз, багато в чому, є основоположним для подальшого вироблення маркетингових шляхів і способів, а також термінів, досягнення намічених результатів створення бізнесу. Взаємне порівняння отриманих на попередньому кроці оцінок поточної місткості та насиченості ринку дозволить бізнесмену однозначно побачити поточний рівень реальної наповненості ринку. Водночас, порівняння поточних оцінок з оцінками місткості та насиченості ринку за попередні часові періоди (за наявності таких оцінок) дозволить підприємцю проаналізувати тенденції споживчого попиту і пропозиції товарів та/або послуг і, отже, виробити відповідні прогнози розвитку галузі. Крім того, бізнесмен-початківець може чітко визначити, за рахунок яких подальших дій раціональніше досягати успіху в запланованій підприємницькій діяльності – за рахунок задовольняння нереалізованого попиту споживчого ринку та/або за рахунок захоплення частки ринку, вже зайнятого потенційними конкурентами у бізнесі.

Закінчивши загальний аналіз галузевого ринку, бізнесмен може приступати до опрацювання наступного підрозділу маркетингового

плану – до більш детального **аналізу потенційних конкурентів на обраному галузевому ринку**. Слід зазначити, що цей підрозділ є, фактично, обов'язковим для бізнесмена-початківця. За важливістю аналіз конкурентів можна порівняти з вивченням військ супротивника перед битвою або спортивних суперників перед початком змагань. Мета підрозділу – глибоке вивчення конкурентів, глибоке настільки, щоби переконатись у точності знання про реальну силу суперника, його сильні й слабкі сторони, матеріальні й моральні ресурси, однозначну передбачуваність його дій на ринку тощо.

Внаслідок зрозумілого обмеження початкового капіталу, бізнесмен здійснює таке вивчення ринку конкурентів (як і аналогічні дослідження), орієнтуючись не на професійні дослідні компанії, а винятково на власні сили, використовуючи доступні джерела інформації та/або проводячи інтерв'ювання репрезентативної групи потенційних конкурентів.

Під час розробки попереднього підрозділу маркетингового планування (аналізу галузевого ринку) вже виконувалася частина аналізу потенційних конкурентів, а саме, складання загального переліку основних потенційних конкурентів (найближчих і перспективних), а також оцінювання сукупних обсягів продажів відповідних товарів та/або послуг усіма потенційними конкурентами. Цю частину аналізу, безумовно, треба використовувати при аналізі поточного підрозділу маркетингового планування. Для повного аналізу потенційних конкурентів підприємець-початківець має додатково дослідити та проаналізувати інші доступні, вкрай важливі, показники діяльності потенційних конкурентів. При цьому цілком достатньо провести такий аналіз тільки для групи найближчих потенційних конкурентів, перелік яких (див. п. 2.3.5), переважно, включає від 3 до 12 основних колег у бізнесі у відповідному регіоні та для відповідної групи потенційних споживачів.

Як правило, до додаткових показників діяльності потенційних конкурентів насамперед слід віднести такі: тактичні та стратегічні цілі найближчих конкурентів; основні переліки й характеристики товарів та/або послуг, що просувають конкуренти на ринку; перелік основних споживачів (або груп споживачів) товарів та/або послуг, запропоновані конкурентами, а також портфель замовлень, що знаходиться в розпорядженні конкурентів. Крім того, підприємець-початківець повинен мати чітку інформацію про основні застосовувані конкурентами маркетингові шляхи та способи досягнення ними своїх бізнес-цілей; про використовувані конкурентами переваги; про тенденції (еволюції) розвитку бізнесу конкурентів, що визначаються на основі порівняльного аналізу основних економічних показників

їхньої діяльності, таких як обсяги виробництва та продажів, собівартість виробництва, валовий і чистий доходи, основний і оборотний капітали, обсяги інвестицій, загальне число співробітників і т.ін. Водночас, при визначенні додаткових показників діяльності конкурентів не менш важливим є визначення підходів і технологій, що застосовуються конкурентами, в тому числі, в галузі реклами, стимулюванні збуту, в оформленні товарів, що просуваються, в організації сервісу, побудові мереж прямих продажів і дистрибуції продажів товарів та/або послуг, організації доставки продукції тощо.

У результаті аналізу потенційних конкурентів підприємець-початківець повинен мати чіткі оцінки конкурентів, достатні для розробки на наступних етапах бізнес-планування результативних маркетингових дій, спрямованих на відчутні успіхи в конкурентній боротьбі з колегами у бізнесі на ринку.

Наступним важливим підрозділом при розробці підприємцем-початківцем маркетингового плану є **аналіз споживчого попиту на обраному галузевому ринку**. Перші кроки, що передували безпосередньому вивченню споживчого попиту, бізнесмен-початківець мав вже зробити раніше, при аналізі основних параметрів і характеристик, обраних для просування підгруп товарів та/або послуг (див. п. 2.3.5), а також при визначенні структури споживчого ринку та оцінюванні місткості галузевого ринку (див. п. 2.3.6). Безпосередня оцінка споживчого попиту передбачає отримання підприємцем-початківцем структурованої оцінки сформованого поточного попиту (як вдоволеного, так і невдоволеного) і такого, що потребує формування, а також оцінки прогнозованого попиту, виявлення тенденцій зміни попиту на ті чи інші види товарів та/або послуг тощо.

Для оцінок високої точності, як правило, потрібні досить глибокі знання з теорії економічного аналізу, економіко-математичного моделювання тощо. Зрозуміло, що глибина таких знань у підприємця-початківця не завжди достатня. Однак, незважаючи на це, часто оцінку споживчого попиту початківець-бізнесмен здійснює самостійно, без залучення відповідних фахівців. При цьому, самостійне оцінювання споживчого попиту підприємець-початківець здійснює, як правило, шляхом аналізу відповідних доступних баз статистичних даних та/або шляхом анкетування (усного або письмового) відповідних репрезентативних вибірок груп виділених потенційних споживачів з обов'язковим урахуванням факторів, що впливають на формування попиту. Безумовно, що такі, самостійно одержані бізнесменом, оцінки споживчого попиту в багатьох випадках носять досить приблизний характер. Однак, наявність такого роду приблизних оцінок набагато краща, ніж відсутність оцінок взагалі. Біз-

несмени зрідка вдаються до послуг професійних дослідних компаній для точнішої оцінки споживчого попиту, бо мають обмежений стартовий капітал.

Підсумком успішного аналізу споживчого попиту є не тільки чітке й глибоке розуміння підприємцем потреб структурованих груп «своїх» потенційних споживачів, не тільки глибоке знання рівня насиченості ринку, а й чітке розуміння поточного стану та тенденцій розвитку споживчого попиту. Всі ці дані, кінець кінцем, дозволять будь-якому бізнесмену мінімізувати помилки й виробити обґрунтовані підходи до розробки наступних розділів бізнес-планування.

Загальний аналіз галузевого ринку, потенційних конкурентів і споживчого попиту з використанням обґрунтованих раніше конкурентних переваг товарів та/або послуг, обраних для просування, фактично дає бізнесмену вихідні дані, обов'язкові для успішного обґрунтування основних маркетингових переваг створюваного бізнесу. Безпосереднє обґрунтування маркетингових переваг підприємницької діяльності полягає в обґрунтуванні тих параметрів створюваного бізнесу (в тому числі, продуктових, споживчих і т.ін.), які мають бути реалізовані з використанням відповідних маркетингових технологій, що й забезпечить необхідну ефективність запланованого бізнесу.

Найзручніше **обґрунтування маркетингових переваг створюваного бізнесу** здійснювати послідовно за такими підгрупами:

– Підгрупа А продуктових маркетингових переваг, обумовлених конкурентними перевагами обраних для просування товарів та/або послуг. До продуктових маркетингових переваг, як правило, відносять переваги товарів та/або послуг у ціні, в якості, в дизайні тощо;

– Підгрупа В споживчих маркетингових переваг, обумовлена конкурентними перевагами створюваного бізнесу на споживчому ринку, але не включає переваг, обґрунтованих у групі А. До споживчих маркетингових переваг відносять переваги щодо результативного задовольняння попиту на виведені на галузевий ринок товари та/або послуги (які, в якій кількості й коли) для «своїх» груп потенційних споживачів і т.ін.;

– Підгрупа С додаткових маркетингових переваг, обумовлена іншими конкурентними перевагами, але не включає переваги, обґрунтовані в групах А і В. Перелік додаткових маркетингових переваг зазвичай включає переваги в стратегії й тактиці конкурентної боротьби за споживача, нові «**know how**» переваги просування товарів та/або послуг на ринку, в тому числі, в галузі рекламної політики, в побудові мереж продажів і т.ін.

Процедуру обґрунтування основних продуктових маркетингових переваг (підгрупа А) було досить детально розглянуто вище

(див. п. 2.3.5), тому на даному етапі обґрунтування підприємця-початківця не потрібно. Обґрунтування ж маркетингових переваг для підгруп B і C, зазвичай, зводитися, по-перше, до глибокого аналізу поточних і перспективних характеристик галузевого і споживчого ринків, а також ринку колег-конкурентів, і, по-друге, до вироблення тих конкурентних відмінностей (переваг), які підприємець може запропонувати ринку для досягнення запланованої ефективності створюваного бізнесу. При цьому, бізнесмени для вироблення таких відмінностей (або для перевірки їхньої правильності), звичайно додаткових ринкових досліджень не проводять, не тільки через додаткові фінансові й часові витрати, а й, частіше, досить низьку точність і значну складність такого роду досліджень, навіть силами професійних маркетингових компаній. Виходячи з цього, бізнесмен може розраховувати, в першу чергу, на власні знання, особисті аналітичні здібності, досвід і власну інтуїцію.

Після обґрунтування маркетингових переваг за всіма підгрупами A, B і C, підприємець-початківець компілює переваги кожної з підгруп, що не повторюються, в одну загальну групу основних маркетингових переваг створюваного бізнесу.

Обґрунтовані маркетингові переваги слід розглядати як вихідні дані для завдання наступного підрозділу маркетингового плану, присвяченого **виробленню маркетингових шляхів, способів, а також термінів, досягнення намічених показників результативності створюваного бізнесу**. Якщо маркетинговий план є серцевиною бізнес-планування, то серцевиною маркетингового плану є розробка маркетингових шляхів, способів і відповідних термінів реалізації підприємницької діяльності.

Визначивши в попередньому підрозділі повний перелік обґрунтованих маркетингових переваг (переважних маркетингових параметрів) запланованого бізнесу, підприємець-початківець, у першу чергу, має поставити у відповідність кожній з переваг ті маркетингові дії, реалізація яких приведе до досягнення зазначених маркетингових переваг. Такі маркетингові дії можна образно назвати переважними маркетинговими діями.

Крім названих переважних дій, підприємець-початківець має обов'язково розробити маркетингові дії, реалізація яких забезпечить досягнення інших обов'язкових, крім переважних, маркетингових параметрів (характеристик) створюваного бізнесу. Ці обов'язкові маркетингові параметри (в тому числі, продуктові, споживчі тощо) для новостворюваного бізнесу, відносно вже існуючих аналогічних параметрів інших бізнесів на обраному галузевому ринку, не будуть переважними. Адже новостворюваний бізнес, як, втім, і будь-який інший, вже створений, нехай навіть найуспішніший, завжди матиме не тільки переваги

(переважні параметри), а й відносні недоліки (а, отже, недостатні параметри або, принаймні, рівні), порівняно з іншими на ринку.

Виділені підприємцем основні маркетингові параметри (як переважні, так і обов'язкові), а також вироблені переважні й обов'язкові маркетингові дії (шляхи та способи) і терміни їх виконання, доцільно звести в єдину таблицю, наприклад, у формі таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні маркетингові шляхи, способи і терміни досягнення намічених показників результативності створюваного бізнесу

№	Перелік маркетингових параметрів	Перелік відповідних маркетингових дій з реалізації маркетингових параметрів	Період виконання намічених маркетингових дій	Примітка
1	2	3	4	5
1. Переважні маркетингові параметри та дії				
1.1				
1.2				
1.3				
…				
2. Обов'язкові маркетингові параметри та дії				
2.1				
2.2				
2.3				

Рекомендований у табл. 2.3 поділ маркетингових параметрів, дій і термінів на переважні й обов'язкові є досить умовним і пояснюється необхідністю звернути увагу бізнесмена на важливість досягнення саме маркетингових переваг. На практиці реалізація розроблених маркетингових дій, як переважних, так і обов'язкових, має здійснюватися бізнесменом одночасно. Більше того, дані переважні й обов'язкові маркетингові дії мають бути сукупними і неподільними.

З огляду на це, бізнесмену варто застосовувати одні й ті самі підходи до переважних і обов'язкових маркетингових дій, виробляючи, таким чином, не роздільні, а об'єднані маркетингові дії, що спрямовані на реалізацію об'єднаних маркетингових параметрів як сукупності переважних і обов'язкових. Однак, після вироблення, такі об'єднані маркетингові дії, як зазначено, треба умовно розділити в табл. 2.3 і сукупно (тобто об'єднано, без поділу) реалізовувати на практиці.

Виробленню об'єднаних маркетингових дій має передувати визначення переліку об'єднаних маркетингових параметрів. До такого переліку, як правило, відносять такі узагальнені групи параметрів:

– Група А продуктових маркетингових параметрів, яка включає показники ефективності політики ціноутворення і формування якості та інших характеристик виведених на ринок товарів та/або послуг. Це можуть бути прямі фінансові показники (в першу чергу,

заплановані обсяги продажів, рівні доходів і прибутку), а також інші показники успішності просування на ринку товарів та/або послуг (у тому числі, планована до завоювання частка споживчого ринку) за рахунок ефективності цінової та якісної політики тощо;

– Група В споживчих маркетингових параметрів, яка включає показники успішності побудови каналів просування (мережі продажів) відповідних товарів та/або послуг у вдоволенні споживчого попиту. До таких показників можуть відноситися кількість запланованих каналів прямих продажів товарів та/або послуг безпосередньо кінцевому споживачеві, а також через власну регіональну мережу віддалених офісів (філій, представництв, представників і т.ін.) і через відповідну мережу посередників (агентств і агентів, дистриб'юторів і дилерів тощо). Група В не враховує маркетингових параметрів, включених до групи А;

– Група С, що включає додаткові узагальнені показники результативності роботи створюваного бізнесу, досягнення яких заплановане бізнесменом-початківцем у відповідні інтервали часу (як правило, місяць, квартал, півріччя та рік) на основі обраних стратегії і тактики конкурентної боротьби, технологій просування товарів та/або послуг і т.ін. Такими показниками результативності можуть бути кількість запланованих до завоювання клієнтів, запланованих до реалізації товарів та/або послуг тощо. Група С не враховує маркетингових параметрів, включених до груп А і В.

Усі обрані параметри з переліку груп А-С треба заносити до відповідної колонки 2 табл. 2.3 з умовним поділом на переважні й обов'язкові.

Для кожного обраного маркетингового параметру підприємець встановлює відповідне планове кількісне значення, якого має прагнути при реалізації своєї діяльності. Такі кількісні значення запланованих маркетингових параметрів найзручніше формувати в окрему таблицю, наприклад, як таблиця 2.4. Краще, якщо в такій таблиці кожному маркетинговому параметру відповідатимуть три кількісні значення: найгірше (P – песимістичне), середнє (R – реалістичне) і найкраще (O – оптимістичне). Підприємцю-початківцю варто планувати такі параметри поквартально. Для такої таблиці умовний поділ маркетингових параметрів на переважні й обов'язкові не потрібний.

Таблиця 2.4

Плановані кількісні значення маркетингових параметрів створюваного бізнесу

№	Перелік маркетингових параметрів	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
		P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O
1													
2													
3													

Як правило, підприємець-початківець ще не має достатнього досвіду розрахунку планових показників своєї діяльності на найближчу, а тим більше, віддалену, перспективу. Однак, все коли-небудь доводиться робити вперше і досвід приходить не одразу, тому бізнесмен, вимушено здійснюючи перші кроки у формуванні планових показників, додатково здобуває цінний досвід з планування своєї діяльності.

Зрідка бізнесмен при плануванні кількісних значень показників своєї діяльності, особливо таких, як загальний обсяг запланованих доходів або частка запланованого до завоювання ринку, використовує серйозний апарат імовірнісно-математичного прогнозування або здійснює економіко-статистичне моделювання запланованого бізнесу.

Як правило, перші прогнози підприємницької діяльності бізнесмен робить на підставі сукупності двох чинників: по-перше, інформаційного фактора на основі маркетингових даних, отриманих на попередніх етапах вивчення продуктового, споживчого та конкурентного ринків, і, по-друге, чинника, зумовленого впливом сукупного рівня власних ресурсів і особистих амбіцій.

Інформаційний фактор дозволяє бізнесмену оцінити (нехай навіть приблизно) поточні кількісні значення маркетингових показників, що цікавлять його, в тому числі, тих, що характеризують поточний стан не тільки галузевого ринку в цілому, а й поточні результати діяльності найближчих конкурентів. Дані кількісних поточних значень, здебільшого, використовуються бізнесменом-початківцем як орієнтири. Чи наблизиться до них бізнесмен, досягне або перевершить, залежатиме від власних ресурсів і особистих амбіцій.

Звісно, бізнесмен має добре знати власні ресурси, в тому числі, матеріальні й фінансові. Насамкінець, при реальному плануванні більшість підприємців-початківців орієнтується на реальні поточні показники ринку і власні готівкові ресурси та визначає планові кількісні значення маркетингових показників, спираючись на особисті підприємницькі амбіції, чуття та інтуїцію. В одній ситуації бізнесмени з різним рівнем амбіцій, швидше за все, намітять для власного бізнесу різні планові кількісні орієнтири.

Треба підкреслити, що для будь-якого підприємця, що має намір побудувати серйозний бізнес, визначення планових кількісних значень є однією з найважливіших умов успіху. Прагнути мети без її конкретизації, тобто без визначення кількісної міри, те ж саме, що рухатися в тумані з навігаційною апаратурою, але без індикаторів напрямку руху, тобто рухатися навмання, будь-куди. Очевидно, такий рух матиме негативні наслідки. Треба розуміти, що заплановані кількісні показники можуть бути насамкінець, за підсумками

реальної підприємницької діяльності, реалізовані тільки на 20-30% або й менше, а можуть – на 150% і більше. Найчастіше, заплановані та реалізовані показники відрізняються. Підприємець має уважно аналізувати цю різницю за підсумками контрольного часового інтервалу, обов'язково знаходити причини та вносити, за необхідності, зміни й уточнення до планування й реалізації підприємницької діяльності. Рухаючись до вершини, альпініст, у більшості випадків, може визначати, де знаходиться, але не знаючи координат кінцевої точки сходження, не зможе правильно розрахувати сили і ресурси. Таке сходження є невиправдано ризикованим. Можна стверджувати, що поганий план краще за його відсутність, бо поганий план після аналізу результатів можна поліпшити, а відсутній план поліпшити неможливо. Без плану підприємництво нераціональне.

Для досягнення кожного з обраних маркетингових параметрів підприємцю-початківцю необхідні відповідні маркетингові дії, розробка яких носить творчий характер і потребує від підприємця пошуку неординарних маркетингових рішень, що вигідно відрізняються від вже запропонованих на ринку конкуруючими підприємницькими структурами. Кожна маркетингова дія, що розробляється, матиме безпосередній вплив на рівень відповідного маркетингового параметру. Як правило, одна й та сама маркетингова дія впливатиме одразу на декілька маркетингових параметрів. Водночас, рівень кожного маркетингового параметра часто залежить одразу від декількох маркетингових дій. Усі розроблені підприємцем маркетингові дії мають бути включені до переліку об'єднаних маркетингових дій. До такого переліку, як правило, належать такі групи маркетингових дій:

– Група А дій, спрямованих на досягнення запланованих рівнів продуктових маркетингових параметрів. Продуктові маркетингові дії, що розробляються, в першу чергу, мають бути спрямовані на реалізацію політики ціноутворення і формування якості та інших характеристик виведених на ринок товарів та/або послуг. До продуктових маркетингових дій, переважно, треба відносити такі:

• періодичне уточнення переліку (груп) потенційних споживачів, а також місць, або адрес, їхнього знаходження, на яких (на місцях) необхідно буде розміщувати або на які (на адреси) необхідно буде надсилати відповідні інформаційно-рекламні матеріали про характеристики товарів та/або послуг, виведених на ринок;

• визначення способів і періодичності доведення інформації про характеристики товарів та/або послуг до потенційних споживачів (наприклад, адресна розсилка, усне інформування, рекламні повідомлення в ЗМІ, PR-акції, круглі столи, цільові семінари тощо);

• розробка системи формування стійкої позитивної думки про запропоновані бізнесменом товари та/або послуги;

• вироблення змісту та дизайну інформаційно-рекламних повідомлень про товари та/або послуги, розробка сценарію проведення PR-акцій і т.ін.;

• розробка способів формування, стимулювання та утримання груп «своїх» постійних клієнтів системою знижок, стимулюванням подарунками, додатковим сервісом тощо;

• розробка системи моніторингу відгуків, побажань та тенденцій зміни попиту споживачів на характеристики запропонованих товарів та/або послуг;

• розробка системи моніторингу змін характеристик товарів та/або послуг, запропонованих на ринку конкурентами;

• розробка системи гнучкого реагування на потреби ринку в нових характеристиках товарів та/або послуг;

• визначення доцільної періодичності перегляду характеристик (у тому числі, уточнення ціни, методи ціноутворення, тривалість життєвого циклу) товарів та/або послуг, їхніх асортименту і модифікацій;

• інше.

Усі розроблені продуктові маркетингові дії мають безпосередньо впливати на прямі фінансові показники й на інші показники успішності просування на ринку товарів та/або послуг. Ступінь впливу маркетингових дій на відповідні маркетингові показники має постійно контролюватися початківцем-бізнесменом під час безпосередньої реалізації підприємницької діяльності;

– Група В дій, спрямованих на досягнення запланованих рівнів споживчих маркетингових параметрів. Споживчі маркетингові дії, що розробляються, передусім мають бути спрямовані на успішну побудову каналів просування (мережі продажів) відповідних товарів та/або послуг для задовольняння споживчого попиту. До споживчих маркетингових дій, як правило, належать такі:

• періодичне уточнення, як і при розробці продуктових маркетингових дій, переліку (груп) потенційних споживачів і місць переважного придбання ними виведених на ринок товарів та/або послуг;

• визначення способів надання (доставки) товарів та/або послуг, що виводяться на ринок, у місця їх переважного придбання потенційними споживачами, що, фактично, відповідає визначенню структури мережі продажів товарів та/або послуг, тобто визначенню співвідношення каналів прямого продажу, продажів через власну регіональну мережу, продажів через мережу посередників і т.ін.;

• визначення та періодичне уточнення переліку (груп) власних регіональних офісів і потенційних посередників, задіяних у продажу

виведених на ринок товарів та/або послуг (представників і представництв, агентств і агентів, дистриб'юторів і дилерів тощо);

• розробка змісту і дизайну повних пакетів комерційних пропозицій щодо взаємодії з власними регіональними офісами та співпраці з потенційними посередниками;

• визначення способів і періодичності доведення до потенційних посередників інформаційних пакетів про характеристики запропонованих для продажу товарів та/або послуг тощо;

• розробка та періодичне доведення до власних регіональних офісів і потенційних посередників повних пакетів комерційних пропозицій щодо співпраці, а також розробка і реалізація способів формування, стимулювання та утримання груп «своїх» постійних посередників (системою знижок, стимулюванням подарунками, додатковим навчанням тощо);

• розробка і реалізація системи навчання персоналу структур, що складають мережу продажів, а також персоналу, задіяного в побудові каналів просування товарів та/або послуг;

• розробка системи моніторингу результатів роботи структур, що складають мережу продажів, а також відгуків і побажань щодо роботи цих структур з боку споживачів товарів та/або послуг;

• розробка системи гнучкого реагування на потреби ринку посередників, що здійснюють просування товарів та/або послуг;

• розробка системи постійної оцінки споживчого попиту;

• розробка системи гнучкого реагування на вимоги споживчого ринку;

• інше.

Усі розроблені споживчі маркетингові дії мають безпосередньо впливати на маркетингові заплановані показники кількості каналів продажів, а також на прямі фінансові показники (в тому числі, на заплановані обсяги доходів і рівень прибутку), показники успішності просування на ринку товарів та/або послуг (перш за все, на заплановану частку споживчого ринку) і т.ін. Бізнесмен-початківець має постійно контролювати оцінку ступеня впливу маркетингових дій на відповідні маркетингові показники в ході безпосередньої реалізації підприємницької діяльності;

– Група С дій, спрямованих на досягнення запланованих рівнів узагальнених показників результативності роботи створюваного бізнесу на основі обраної стратегії і тактики конкурентної боротьби, технологій просування товарів та/або послуг і т.ін. Узагальнені маркетингові дії, що розробляються, мають бути спрямовані, в тому числі, на досягнення раніше названих маркетингових параметрів (при розробці продуктових і споживчих маркетингових дій груп А і

В), а також на досягнення інших, не врахованих, додаткових узагальнених маркетингових параметрів. До додаткових узагальнених маркетингових параметрів треба віднести, зокрема, кількість запланованих до завоювання клієнтів, запланованих до реалізації товарів та/або послуг тощо. Узагальнені маркетингові дії, як правило, включають такі маркетингові кроки:

• періодичне уточнення списків найближчих і перспективних потенційних конкурентів бізнесу, що створюється підприємцем-початківцем;

• періодичний аналіз: потенційних конкурентів за оцінкою тактичних і стратегічних цілей; переліку характеристик товарів та/або послуг, що просуваються конкурентами на ринку; переліку основних споживачів (або груп споживачів) конкурентів; портфеля замовлень конкурентів; поточного стану й тенденцій розвитку бізнесу конкурентів; технологій, що застосовуються конкурентами, та ін.;

• оперативне уточнення вже реалізованих маркетингових дій та/або розробка нових маркетингових дій, спрямованих на перевагу створюваного бізнесу в конкурентній боротьбі на обраному сегменті ринку, в тому числі, в продуктових і споживчих маркетингових параметрах;

• постійна розробка різноманітних нових технологій просування обраних товарів та/або послуг;

• інше.

Усі розроблені узагальнені маркетингові дії мають безпосередньо впливати як на додаткові узагальнені маркетингові показники, так і на продуктові й споживчі. Як для груп А і В, оцінка ступеня впливу узагальнених маркетингових дій на відповідні маркетингові показники має перманентно відслідковуватися будь-яким бізнесменом, тим більше, підприємцем-початківцем, у процесі реалізації ним своєї справи.

Усі розроблені підприємцем продуктові, споживчі та узагальнені маркетингові дії груп А, В і С треба заносити до колонки 3 табл. 2.3, відповідно до маркетингових параметрів груп А, В і С з умовним (як зазначалося раніше) поділом на переважні й обов'язкові.

Здійснюватися всі розроблені маркетингові дії, як уже підкреслювалося вище, мають сукупно, без спеціального поділу на переважні й обов'язкові.

Зрозуміло, що здійснення маркетингових дій має відбуватися в повному обсязі, послідовно та/або паралельно, у встановлені періоди часу. Початок, тривалість та заплановане закінчення кожної маркетингової дії мають чітко фіксуватися у відповідній колонці 4

табл. 2.3 і обов'язково узгоджуватися з термінами досягнення запланованих кількісних значень для відповідних маркетингових параметрів, зазначених у табл. 2.4.

Встановленням термінів виконання маркетингових дій підприємець фактично завершує розробку підрозділу маркетингового плану, присвяченого виробленню маркетингових шляхів, способів і термінів, необхідних для досягнення намічених показників результативності започаткованої справи.

Перед формуванням основних завдань і вимог для наступних розділів бізнес-плану, бізнесмен мусить однозначно **визначити можливі маркетингові ризики** (в тому числі, їхні типи та моменти виникнення), які виникнуть або можуть виникнути при реалізації маркетингового плану, а також **виробити комплекс заходів щодо їхньої мінімізації** (протидії ризикам). До характерних типів маркетингових ризиків доцільно віднести такі, що пов'язані зі ступенем ринкової конкуренції (чим нижча конкуренція, тим менший ризик), зі складністю й новизною вироблених маркетингових шляхів і способів (чим більші складність і новизна – тим більший ризик), з можливими коливаннями платоспроможності споживачів і споживчого попиту (чим значніші коливання – тим вище ризик) тощо.

Проаналізовані маркетингові ризики та розроблені комплекси заходів щодо їхньої мінімізації, а також вироблені маркетингові шляхи та способи, обов'язково треба враховувати при **формуванні основних завдань і вимог для розробки виробничого, фінансового та організаційного розділів бізнес-планування**.

Звичайно, досягненню запланованих показників кожного виробленого маркетингового параметра мають сприяти не тільки відповідні розроблені маркетингові дії, а й інші можливі виробничі, фінансові та організаційні заходи. При цьому, один і той самий маркетинговий параметр створюваного бізнесу може відповідати одразу декільком діям у різних розділах бізнес-планування. Наприклад, досягнення необхідного обсягу продажів товарів та/або послуг через відповідні канали продажів має одночасно враховуватися у виробничих заходах (забезпечення необхідних обсягів виробництва) та при фінансовому плануванні (при розрахунку доходів від продажу товарів та/або послуг для кожного з каналів продажів). Або ще приклад. Досягнення необхідної кількості каналів продажів треба одночасно врахувати у виробничих заходах (забезпечення необхідних виробничих потужностей), при фінансовому плануванні (при обліку витрат на придбання необхідної кількості виробничого обладнання), а також при визначенні організаційних дій (при розробці та реалізації взаємодії з мережею відповідних посередників).

Сукупність усіх дій різних розділів бізнес-планування має забезпечити досягнення необхідних значень усіх маркетингових параметрів. При цьому, як уже неодноразово зазначалося, слід обов'язково враховувати, що в процесі складання наступних розділів бізнес-плану підприємець-початківець може повертатися до перегляду вироблених маркетингових параметрів і розроблених маркетингових дій.

Завершуючи процес розробки маркетингового плану, підприємець-початківець може включити до додатку інформаційні матеріали (наприклад, відповідні галузеві дослідження, огляди, публікації тощо) для аргументування розрахунків, тверджень та висновків.

Як підкреслювалося на початку розділу, розробка маркетингового плану, безсумнівно, є розробкою фактичної серцевини всього бізнес-плану. У зв'язку з цим, бізнесмен може вважати маркетинговий план якісно розробленим документом, якщо він досягає своєї мети з чітким обґрунтуванням комплексу маркетингових шляхів і способів, а також термінів досягнення намічених показників результативності просування на ринку обраних товарів та/або послуг. Маркетинговий план має бути викладений простою, чіткою й переконливою мовою, з повним висвітленням усіх аргументів і чинників, які обґрунтовують і впливають на його структуру та зміст. Маркетинговий план має бути максимально об'єктивним, що викличе довіру професійних експертів. Підприємцю треба пам'ятати, що за необхідності залучення зовнішніх інвестицій та/або кредитів на реалізацію власної справи, саме відповідально та якісно складений маркетинговий план буде для інвесторів та/або кредиторів одним із вирішальних обґрунтувань для інвестування та/або кредитування створюваного бізнесу.

Як правило, після розробки маркетингового розділу планування бізнесу підприємець приступає до розробки виробничого розділу бізнес-плану.

2.3.7. Розробка виробничого плану

Розробка виробничого плану, безумовно, також є одним з найважливіших розділів бізнес-планування. Значимість виробничого плану особливо висока, якщо підприємець вибрав одним з напрямків своєї підприємницької діяльності сферу виробництва товарів (див. табл. 2.1). Водночас, розробка виробничого плану не менш важлива при виборі початківцем-бізнесменом іншої сфери діяльності, хоч то виробництво послуг, хоч продаж товарів або послуг, з тією різницею, що до плану можна не включати цілий ряд підрозділів, обов'язкових для узагальненого планування виробництва товарів.

Метою розділу з розробки узагальненого виробничого плану є обґрунтування комплексу заходів щодо виробництва товарів та/або послуг, відповідно до намічених обсягів і характеристик, у необхідні терміни. Підготовка виробничого плану здійснюється в чіткій відповідності до поставлених для виробничого планування завдань і вимог, вироблених раніше, при описі бізнесменом намічених для просування товарів та/або послуг (див. п. 2.3.5), а також при розробці маркетингового плану (див. п. 2.3.6). Крім того, планування виробництва передбачає глибокі взаємні зворотні зв'язки з усіма відповідними розділами бізнес-плану.

Як правило, узагальнений виробничий план включає такі підрозділи:

– розробку узагальнених структури й технології виробництва товарів та/або послуг;

– обґрунтування характеристик кожного виробничого циклу, виробничо-технологічних і логістичних ліній і відповідного виробничого обладнання, включаючи обґрунтування характеристик безпосереднього виробництва, забезпечення виробництва та обробки вироблених товарів та/або послуг;

– розробку плану виробничої діяльності з випуску товарів та/або послуг і формування основних завдань і вимог для розробки фінансового й організаційного розділів бізнес-планування.

Розробка узагальнених структури та технології виробництва товарів та/або послуг, як правило, передбачає послідовно-паралельне (тобто, зі взаємними зворотними зв'язками) виконання двох етапів – побудови повної системи взаємопов'язаних виробничих циклів (1 етап) і розробки узагальненої виробничої технології (2 етап).

Побудова повної системи виробничих циклів передбачає розробку схеми взаємопов'язаних основних виробничих блоків, включаючи:

– блок 1 безпосереднього виробництва (в тому числі, основні виробничі лінії, допоміжні виробничі комплекси тощо);

– блок 2 забезпечення виробництва (в тому числі, сировинне забезпечення, постачання комплектуючої продукції, організація складів, матеріально-технічне обслуговування, пожежний нагляд, організація системи охорони праці та виробництва, організація контролю якості вироблених товарів та/або послуг і т.ін.);

– блок 3 обробки виробленої продукції (в тому числі, організація складів, служба доставки готової продукції тощо).

Етап розробки узагальненої технології виробництва фактично означає підготовку пояснювальної технологічної записки, по-перше, з постановки завдання на виробничу діяльність, що обґрунтовує

оптимальність вибраних способів виробництва, і, по-друге, з опису до розробленої на 1-му етапі системи виробничих циклів виробничо-часових (тобто технологічних) взаємозв'язків між виробничими блоками.

Важливо підкреслити, що розробка узагальнених структури і технології виробництва має здійснюватися не тільки при плануванні діяльності в сфері виробництва товарів, а й виробництва послуг, продажу товарів та продажу послуг. Кожна зі сфер діяльності, в тому числі, сфери продажу товарів і послуг, обов'язково матимуть у своїй організації виробничу складову, нехай навіть спрощену. Тоді узагальнені структура і технологія виробничої діяльності (або її спрощений варіант), можуть складатися, фактично, без блоку 1 безпосереднього виробництва, проте з обов'язковими виробничими блоками 2 і 3 (в тому числі, матеріально-технічне обслуговування, складська логістика тощо).

При розробці узагальнених (повних або спрощених) структур і технологій виробництва бізнесмен мусить глибоко продумати й чітко визначити стратегію виробництва, всі міжблокові та внутрішньоблокові прямі й зворотні структурні зв'язки, однозначно описати їхню технологічну послідовність, розробити узагальнений часовий графік виробничої реалізації, виробити систему оцінювання узагальнених показників результативності виробництва й т.ін. Визначаючи стратегію виробництва, підприємець-початківець не повинен обмежуватися часовими рамками поточного бізнес-планування, яке бажано складати на один рік, а має, хоча б коротко, розкрити заплановану перспективу розвитку виробничої діяльності створюваного бізнесу на період, принаймні, до трьох-п'яти років. При цьому, досить важливо врахувати можливі ефекти інерційності виробництва (коли поточні завдання на виробництво ще якийсь час інерційно залишатимуться завданнями «вчорашнього» дня і не будуть миттєво перебудовані на вимоги «сьогодення»). Крім того, бізнесмен має оцінити й на практиці врахувати можливі відмінності та збіги в переліках завдань на короткострокові і довгострокові виробництва.

Розроблені узагальнені структура та технологія виробництва товарів та/або послуг стають базисом для подальшої розробки підрозділу виробничого бізнес-планування з **обґрунтування характеристик кожного виробничого циклу (в тому числі, безпосереднього виробництва, забезпечення виробництва та обробки виробленої продукції), внутрішніх виробничо-технологічних і логістичних ліній і відповідного виробничого обладнання**.

Виконання даного підрозділу можна розглядати як докладніший опис і визначення узагальнених структури і технології виробництва

товарів та/або послуг для всіх раніше описаних виробничих циклів (блоків). Рівень структурності й детальності опису визначається бізнесменом. При цьому, глибина опрацювання має бути достатньою для чіткого й однозначного обґрунтування характеристик виробничих циклів, виробничо-технологічних ліній і виробничого обладнання та, водночас, повністю відповідати усім визначеним вимогам, у тому числі, до виробничих потужностей (обсягів виробництва), якісних характеристик товарів та/або послуг, що виробляються, рентабельності виробничих процесів і т.ін. Як правило, обґрунтування характеристик, розглянутих у даному підрозділі бізнес-планування, включає обґрунтування таких виробничо-технологічних і логістичних параметрів:

– описи узагальнених завдань на безпосереднє виробництво;

– описи логістичних завдань на забезпечення виробництва й на обробку вироблених товарів та/або послуг;

– обґрунтування загальних характеристик управління виробничим процесом, у тому числі, організації виробничих процесів, стимулювання загальної виробничої ефективності тощо;

– загальні характеристики виробничих приміщень, включаючи виробничі програми цехів, виробничі площі та інші характеристики всіх виробничих блоків;

– аналіз можливих виробничих ризиків (їхніх типів і часу ймовірного настання) і визначення комплексу заходів щодо їхньої мінімізації, зокрема:

- реалізація вимог до організації пожежного нагляду;
- дотримання норм охорони праці;
- організація безпеки безпосереднього виробництва;
- забезпечення контролю якості вироблених товарів та/або послуг;
- виконання законодавчих вимог з охорони довкілля;
- постійний контроль виконання зобов'язань з боку клієнтів виробничо-сировинних ресурсів;
- щомісячний моніторинг цін на виробничо-сировинні ресурси;
- страхування виробничих ризиків;
- інше;

– загальні характеристики технологічних процесів і ліній циклів безпосереднього виробництва, а також забезпечення виробництва й обробки виробленої продукції;

– загальні характеристики виробничого обладнання всіх виробничих циклів;

– розробка штатного розкладу, розрахунок чисельності трудових виробничих ресурсів, включаючи управлінський і виробничий персонал (основний і допоміжний);

– визначення вимог до відповідного управлінського та виробничого персоналу;

– розрахунок чисельності робочих місць і визначення загальних характеристик їхнього обладнання;

– розрахунок потенційних потужностей виробництва й обґрунтування залежності обсягів вироблених товарів та/або послуг від різних факторів виробництва (обсягу капіталу, витрат праці й т.ін.);

– розрахунок запасів виробничих потужностей;

– оцінка потенційних можливостей з перебудови виробничо-технологічних циклів у разі можливих змін вимог до продукції, що виробляється (в тому числі, до асортименту, кількості, якості й т.ін.), викликаних коливаннями кон'юнктури ринку;

– визначення, за потреби, методів правового захисту на вироблені товари та/або послуги (наприклад, необхідність отримання патентів, ліцензій, свідоцтв на товарні знаки або авторські права тощо);

– розрахунок загальних разових інвестиційних, постійних і змінних витрат, необхідних на забезпечення безперебійності виробничих процесів;

– визначення джерел усіх необхідних виробничо-сировинних ресурсів і розрахунок їхніх загальних характеристик, включаючи енергетичні, матеріально-технічні, комплектуючі та інші ресурси;

– розробка вимог до постачальників виробничо-сировинних ресурсів, включаючи види й періодичність поставок ресурсів, методи доставки ресурсів, заплановані закупівельні ціни, форми оплати тощо;

– розробка окремих вимог до організації складів при забезпеченні виробництва та обробці виробленої продукції;

– розробка вимог до служби доставки готової продукції;

– інше.

Обґрунтовані вище виробничо-технологічні та логістичні характеристики є основними вихідними даними для р**озробки плану виробничої діяльності з випуску товарів та/або надання послуг і формування основних завдань і вимог для розробки фінансового та організаційного розділів бізнес-планування**. В даному підрозділі бізнесмен фактично здійснює планування організації виробництва та випуску необхідної за обсягом кількості продукції (товарів та/або послуг) у відповідні часові інтервали й відповідно до визначених у попередніх розділах бізнес-планування необхідних характеристик якості даних товарів та/або послуг. При плануванні організації виробництва підприємець чітко описує хронологію дій, спрямованих, у тому числі, на пошук і підготовку виробничих приміщень, постачання й установку виробничого устаткування, організацію доставки виробничо-сировинних ресурсів і т.ін. Одночасно

підприємець розраховує планові кількісні значення витрат виробничо-сировинних, трудових та інших ресурсів, необхідних у відповідні часові інтервали для досягнення раніше наміченого плану за обсягом випуску продукції.

Обґрунтовані в даному підрозділі планові показники виробничої діяльності, як обсяги виробничого випуску, так і виробничі витрати, треба уважно співставити з вимогами раніше розроблених розділів (підрозділів) бізнес-плану. Вочевидь, в разі потреби, до цих розділів (підрозділів) можуть бути внесені обґрунтовані зміни, що, відповідно, приведе до гармонійних змін показників виробничого плану.

Остаточно узгоджені планові показники виробничої діяльності в подальшому лягають в основу розрахунків, вироблених бізнесменом очікуваних показників ефективності запланованої підприємницької діяльності в цілому, в тому числі, прибутку, собівартості продукції, продуктивності праці тощо.

Сукупність усіх показників, розроблених у виробничому плані, так само як і раніше обґрунтованих продуктових, маркетингових та інших показників, використовується підприємцем для підготовки основних завдань з розробки фінансової та організаційної складових бізнес-плану.

2.3.8. Розробка фінансового плану

Розробка фінансового плану є обов'язковою передумовою успішної побудови новостворюваного власного бізнесу. Важливість фінансового планування неможливо переоцінити. Відмовитися від розробки фінансового плану не може, а в більшості випадків і не хоче, жоден розсудливий бізнесмен. Найчастіше розробка фінансового плану, на відміну від розробки бізнес-плану в цілому, є одним з найулюбленіших занять підприємця-початківця. Мало хто відмовить собі в задоволенні побачити, нехай навіть поки на папері, особисті заплановані доходи. Важливо підкреслити, що на даному етапі бізнес-планування підприємцю потрібні максимальна прагматичність розуму й особлива концентрація уваги, а також тверезе розуміння того, що будь-яка груба неточність у фінансовому плануванні може призвести до фатальних наслідків для бізнесу в майбутньому. Особливо негативні наслідки матимуть місце в тих випадках, коли на етапі фінансового планування не було враховано всіх значних за величиною витрат. Витрати, не враховані на етапі фінансового планування, рано чи пізно обов'язково стануть неприємним сюрпризом під час реалізації власної справи.

У зв'язку з цим, для бізнесмена дуже важливо перед фактичним початком фінансового планування чітко окреслити можливі фінан-

сові ризики запланованої підприємницької діяльності, визначити ймовірні терміни настання та потенційні способи їхньої мінімізації, в тому числі, страхування від фінансових ризиків.

Метою фінансового планування має бути однозначне, максимально точне, об'єктивне й, що вкрай важливо, достовірне обчислення бізнесменом-початківцем очікуваної результативності запланованої підприємницької діяльності у відповідні часові інтервали (часто помісячно, рідше поквартально). Як правило, як основний показник результативності власного бізнесу підприємець використовує узагальнений показник щомісячного (щоквартального) запланованого прибутку, який розраховується як арифметична різниця між щомісячними (поквартальними) доходами та витратами підприємницької діяльності. Водночас, при плануванні бізнесу буде помилкою ділити фінансові показники на основні та другорядні. Тому узагальнений показник прибутку, арифметична різниця доходів і витрат, не єдиний має характеризувати результативність запланованої підприємницької діяльності. Не менш важливими показниками фінансового планування є сукупності різного роду показників витрат і доходів, різних видів прибутку і резервів, а також (за умови глибшого опрацювання фінансового плану) сукупність показників бухгалтерського планування.

Здійснюючи фінансове планування, підприємець-початківець мусить пам'ятати, що фінансовий план може бути або буде використаний, у тому числі, як інструмент планування, тобто як документ, що контролює досягнення (або недосягнення) намічених бізнесменом щомісячних (щоквартальних) показників результативності під час практичної реалізації підприємницької діяльності.

Крім того, фінансовий план буде основним (найважливішим) критерієм оцінювання привабливості бізнесу для зовнішнього інвестора або кредитора, звісно, якщо підприємець-початківець розраховує на інвестування або кредитування. У зв'язку з цим, будь-який бізнесмен має бути готовий відстоювати перед зовнішнім інвестором або кредитором ледь не кожну цифру складеного ним фінансового плану. При цьому треба чітко розрахувати той мінімальний рівень необхідних запозичень, хоч би то були зовнішні інвестиції чи кредити, або власні внутрішні фінансові кошти, без наявності яких реалізація підприємницької діяльності стає неможливою. Саме про це відоме в бізнесі твердження: «Якщо для успішної підприємницької діяльності потрібно 1000 доларів інвестицій, то інвестиція в розмірі

999 доларів не дозволить досягти намічених бізнес-планом цілей. Якщо ж 999 доларів буде достатньо для досягнення намічених бізнес-планом цілей, то це означає, що бізнес-план складений невірно».

Підготовка фінансового плану для зовнішнього читача (тобто інвестора або кредитора) потребуватиме від бізнесмена розкриття його змісту в дуже доступній та зрозумілій формі. Крім того, у фінансовому плані підприємець повинен обов'язково обґрунтувати рівні ризикованості запланованого бізнесу, а також, у разі необхідності, виробити додаткові мотиваційні пропозиції щодо зовнішнього інвестування або кредитування підвищених підприємницьких ризиків і комплекс заходів з мінімізації можливих втрат інвестора та кредитора в разі провалу на практиці запланованої підприємницької діяльності.

Розділ фінансового планування, як правило, є найменш гнучким розділом бізнес-плану. Розробляючи його, підприємець має чітко дотримуватися раніше встановлених завдань і вимог, вироблених при описі намічених для просування товарів та/або послуг (див. п. 2.3.5), а також при розробці маркетингового й виробничого планів (див., відповідно, пп. 2.3.6 і 2.3.7). Часто фінансове планування розглядається як узагальнюючий кількісний (вартісний) розділ усього бізнес-плану, що виражає через вартість усі раніше розроблені продуктові, маркетингові, виробничі та інші завдання. Безумовно, фінансове планування передбачає наявність глибоких взаємних зворотних зв'язків з усіма відповідними розділами бізнес-планування.

Як правило, фінансовий план готується як сукупність: (1) фінансових розрахунків, у тому числі, щомісячного узагальненого прибутку, щомісячних доходів і витрат, зведених в єдину таблицю, наприклад, таку, як таблиця 2.5, і (2) пояснювальної записки до цих фінансових розрахунків. Розробка фінансових розрахунків і пояснювальної записки здійснюється послідовно-паралельно, тобто одразу із занесенням до табл. 2.5 значення кількісного показника, бізнесмен дає його обґрунтування в пояснювальній записці до фінансових розрахунків, після чого приступає до визначення наступного.

Складання фінансових розрахунків бажано починати з формалізації переліку (статей) фінансових витрат (по-перше) і доходів (по-друге), у подальшому переходячи на визначення кількісних показників цих статей.

Як правило, групу всіх фінансових статей сумарних витрат підприємець поділяє на три підгрупи: перелік одноразових

витрат (підгрупа А), перелік постійних регулярних витрат (підгрупа Б) і перелік змінних регулярних витрат (підгрупа С).

До підгрупи А включають одноразові витрати стартового капіталу, в тому числі, на оплату реєстрації бізнесу, на купівлю виробничих площ і обладнання, на придбання оргтехніки та офісних меблів і т.ін., а також одноразові витрати на реінвестування запланованого прибутку, в тому числі, в розвиток бізнесу.

Підгрупа Б об'єднує регулярні, з місяця в місяць, витрати, розмір яких безпосередньо не пов'язаний з результатами запланованої підприємницької діяльності. До них слід віднести щомісячні витрати, в тому числі, на закупівлю мінімально необхідної кількості товару та/або ресурсів (комплектуючих), оренду приміщень і площ, періодичне обслуговування виробничого обладнання, регулярну виплату персоналу постійної частини заробітної плати, постійну компенсацію витрат на електроенергію та комунальні послуги тощо.

У підгрупі С бізнесмен веде облік запланованих регулярних витрат, розмір яких залежить від результатів підприємницької діяльності. До таких витрат, перш за все, відносять державні податки й відрахування, змінні складові заробітної плати персоналу, витрати на розвиток підприємницької діяльності тощо.

Група всіх фінансових статей доходів, як правило, не поділяється на підгрупи й складається з переліку статей доходів, таких, як доходи від продажу основних товарів і послуг, супутніх товарів та/або послуг, а також інших, безпосередньо не пов'язаних з продажами продукції (в тому числі, доходів від груп перспективних і супутніх джерел додаткових доходів). При цьому, доходи від продажів як основних, так і супутніх, товарів та/або послуг можуть розділятися на підстатті доходів від прямих продажів безпосереднім споживачам та продажів через відповідні мережі філій, представництв, посередників тощо.

Перелік основних статей витрат, які, як правило, формалізуються підприємцями-початківцями у підгрупах А, В і С, а також статей доходів, наведений у відповідних рядках табл. 2.5. Цей перелік, безумовно, не можна розглядати як універсальний і остаточний. Кожен бізнесмен може зменшувати та/або доповнювати його тими статтями витрат і доходів, які максимально відповідатимуть обраним сфері підприємництва та видам економічної діяльності, а також враховувати відповідні регіональні та законодавчі особливості місць (країн) реалізації бізнесу. Слід зазначити, що кожна зі статей витрат або доходів може бути додатково деталізована до відповідних підстатей. Рівень деталізації визначає бізнесмен.

Таблиця 2.5

Фінансові щомісячні показники створюваного бізнесу

№	Перелік фінансових показників	1 місяць			2 місяць			...			12 місяць		
		P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O
	I. Заплановані витрати												
	I.I. Одноразові витрати (підгрупа А)												
1	Витрати на реєстрацію бізнесу												
2	Купівля бізнес- площ												
3	Купівля виробничого обладнання												
4	Придбання офісної техніки												
5	Придбання офісного обладнання												
6	Первинна рекламна кампанія												
7	Первинне страхування від сукупності ризиків												
8	Витрати на первинну організацію виробництва*												
9	Реінвестування прибутку												
…													
	I.II. Постійні регулярні витрати (підгрупа В)												
1	Закупівля товару та/або права на послуги												
2	Закупівля виробничої сировини												
3	Закупівля комплектуючих виробів												
4	Витрати на логістичне обслуговування												
5	Витрати на регулярну організацію виробництва*												
6	Оренда приміщень і площ												
7	Сплата податку на нерухомість і оренду землі												
8	Обслуговування обладнання												
9	Сплата фіксованих податків і зборів												
10	Заробітна плата (постійна частина)												
11	Комунальні платежі												
12	Банківські витрати												
13	Оплата інформаційних видань (друкованих)												
14	Оплата інформаційних видань (електронних)												
15	Витрати на IT -обладнання та програми												
16	Витрати на системи електронної комунікації												
17	Телефонні витрати												
18	Поштові та кур'єрські витрати												
19	Канцелярські товари												
20	Господарські потреби												
21	Витрати на відрядження												
22	Страхування від сукупності регулярних ризиків												
23	Витрати на охорону та безпеку бізнесу												
24	Представницькі витрати												
25	Виплата кредитів і відсотків за ними												
26	Оплата проїзду співробітників												
27	Оплата харчування співробітників												
28	Оплата юридичних послуг												
29	Загальні витрати на мережу філій												
30	Загальні витрати на посередницьку мережу												
31	Інші постійні регулярні витрати												
…													

	I.III. Змінні регулярні витрати (підгрупа С)												
1	Державні податки й відрахування												
2	Заробітна плата (змінна частина)												
3	Преміальна плата філіальної мережі												
4	Преміальна плата посередницької мережі												
5	Розвиток бізнесу (резерв)												
6	Інші змінні регулярні витрати												
…													
	I.IV. Загальні сумарні витрати												
1	Загальні сумарні витрати												
…													
	II. Заплановані доходи												
	II.I. Доходи від каналів продажу												
1	Дохід від продажу основних товарів та/або послуг												
1.1	Дохід від прямих продажів												
1.2	Дохід від продажів через філіальну мережу												
1.3	Дохід від продажів через мережу посередників												
…													
2	Дохід від продажу супутніх товарів та/або послуг												
2.1	Дохід від прямих продажів												
2.2	Дохід від продажів через філіальну мережу												
2.3	Дохід від продажів через мережу посередників												
…													
	II.II. Інші доходи, прямо не пов'язані з продажами товарів та/або послуг												
2.1	Перспективні джерела додаткових доходів												
2.2	Супутні джерела додаткових доходів												
…													
	II.III. Загальні сумарні доходи												
1	Загальні сумарні доходи												
…													
	III. Запланований прибуток												
1	Валовий прибуток												
2	Балансовий прибуток												
3	Чистий прибуток												
…													
	IV. Загальні заплановані резерви												
1	Сукупний початковий грошовий капітал												
1.1	Особисті доступні грошові кошти												
1.2	Інвестиції, кредити та інші фінансові кошти												
…													
2	Сукупні поточні грошові резерви												
2.1	Поточні резерви на розвиток бізнесу												
2.2	Внутрішні страхові (компенсаційні) резерви												
…													

* – У тому числі, організація пожежного нагляду, охорона праці, безпека виробництва, організація контролю якості вироблених товарів та/або послуг, дотримання вимог законодавства з охорони довкілля тощо.

Визначившись з повним переліком статей витрат і доходів, підприємець-початківець може приступати до їхнього кількісного оцінювання. Як і при плануванні кількісних маркетингових параметрів створюваного бізнесу (див. табл. 2.4), таке оцінювання доцільно здійснювати, виходячи з трьох кількісних значень кожної зі статей витрат і доходів: найгіршого (P – песимістичне), середнього (R – реалістичне) і найкращого (O – оптимістичне). Зрозуміло, що найгіршим значенням P відповідатимуть максимальні кількісні значення всередині кожної зі статей витрат і мінімальні кількісні значення всередині кожної зі статей доходів. Аналогічно – найкращим значенням O будуть відповідати мінімальні кількісні значення всередині кожної зі статей витрат і максимальні – всередині кожної зі статей доходів. Очевидно, що середнім (серединним) R значенням будуть відповідати середні (серединні) кількісні значення в кожній як видатковій, так і дохідній статті.

Безпосереднє оцінювання кількісних показників витрат вимагає від бізнесмена уважного вивчення ринкових цін на продукцію та послуги, що включені підприємцем до відповідних статей витрат і, отже, мають будуть придбані для створення власної справи. Звичайно, що будь-який бізнесмен має прагнути мінімізації закупівельних витрат. Очевидно, що для досягнення такої мінімізації кожен бізнесмен повинен послідовно виконати такі три кроки:

– 1-й крок: якнайуважніше проаналізувати всі наявні пропозиції на ринку товарів і послуг, цікаві для закупівлі, склавши для себе чітке уявлення про їхню вартість та якість;

– 2-й крок: ретельно відібрати ті пропозиції, що відповідають мінімальній вартості та, одночасно, необхідній якості запланованих до закупівлі товарів і послуг;

– 3-й крок: бути завжди націленим на проведення переговорів з постачальниками про надання додаткових знижок на закуповувані товари та послуги.

На підставі закупівельних цін на товари та послуги, визначені бізнесменом на 2-му кроці, рекомендовано формувати реалістичні значення R статей витрат табл. 2.5. Зрозуміло, що остаточні сумарні значення витрат R, що заносяться до табл. 2.5, будуть прямо пропорційні кількості закуповуваних товарів і послуг. При цьому, для додаткової мінімізації витрат R, що передбачено 3-ім кроком, підприємець-початківець може зменшити закупівельні ціни на величину від 3-5% до 10-30%, таким чином, сформувавши оптимістичне значення O статтею витрат (табл. 2.5). У свою чергу, визначення песимістичного значення P статтею витрат (табл. 2.5) рекомендується здійснювати шляхом збільшення відповідних витрат R на 5-15%, а у деяких випадках, на 25-30%. Таке збільшення витрат може виникати, зокрема,

через сукупність ризиків, у тому числі, продуктових, маркетингових, виробничих і фінансових. Такі ризики виникають внаслідок різних форс-мажорних і ринкових обставин, через помилки бізнесмена-початківця тощо. При оцінюванні кількісних показників витрат бажано враховувати інфляційній тренд і сезонний фактор у часовому впливі на зміну закупівельних цін на товари та послуги. Варто зазначити, що як межу зменшення запланованих витрат при формуванні оптимістичних значень O статті витрат, так і межу збільшення очікуваних витрат при формуванні песимістичних значень P статті витрат, кожен бізнесмен встановлює на свій власний розсуд.

Водночас, безпосереднє оцінювання кількісних значень доходів вимагає вміти планувати обсяги продажів через обрані канали у встановлені терміни та відповідно до обраної системи ціноутворення. Фінансовий план має однозначно помісячно показувати, які обсяги надходжень слід очікувати від продажу як основних, так і супутніх товарів та/або послуг, як від прямих продажів, так і від продажів через філіальну (представницьку) і посередницьку мережі. При цьому, оцінювання кількісних показників доходів має обов'язково враховувати сезонні чинники, що впливають на коливання цін і кількість проданих товарів та/або послуг, а також, бажано, вплив відповідних інфляційних чинників.

Безумовно, формування дохідної частини фінансового плану спирається на розрахунки й рекомендації, вироблені підприємцем-початківцем ще при розробці продуктового та маркетингового розділів бізнес-плану (в тому числі, рекомендації щодо встановлення цін на товари та/або послуги, щодо обсягів продажів товарів та/або послуг через відповідні канали). У зв'язку з цим, більшість підприємців у пояснювальній записці до фінансових розрахунків конкретизує й узагальнює раніше вироблені розрахунки та рекомендації, зокрема, наводить таблиці з даними про заплановані щомісячні обсяги продажів різних товарів та/або послуг і вартості однієї одиниці відповідного товару та/або послуги.

Такі продуктові та маркетингові розрахунки й рекомендації слід використовувати при оцінюванні реалістичних значень R статті доходів табл. 2.5.

Будь-який підприємець має розуміти, що навіть при максимальній точності й прагматичності бізнес-планування підприємницька діяльність завжди залишатиметься ризиковою, такою, що залежить від різних впливів і ймовірностей настання продуктових, маркетингових, виробничих і фінансових ризиків, а також особистісних ризикових рис самого бізнесмена. Якщо будь-який з ризиків у процесі підприємницької діяльності не настав, то, в більшості випадків, це

може позитивно вплинути на збільшення доходів. Планувати збільшений дохід, орієнтуючись на ненастання тих чи інших ризиків, означає піддаватися ще більшому ризику. Кожен має власну схильність до ризику, тому при однакових умовах різні бізнесмени встановлять різні показники планових реалістичних доходів R. Очевидно, що чим більший ризик, тим потенційно більше R. Чим ризик менший, тим R менше.

Отримані оцінки R реалістичних доходів можуть використовуватися як базові для подальшого оцінювання песимістичних P і оптимістичних O значень доходів.

При цьому, кількісні значення песимістичних доходів P можуть бути розраховані шляхом зменшення реалістичних доходів R на величину здорового песимізму Y^- (скажімо, 5-15%), що може бути обумовлено негативним впливом сукупності ризикових продуктових, маркетингових, виробничих і фінансових чинників, у тому числі, форс-мажорних обставин, змін ринкової кон'юнктури тощо. Крім того, величина Y^- може розглядатися як певна індульгенція захисту морального іміджу підприємця від невиконання ним реалістичного плану доходів P. Якщо за підсумками першого бізнес-року виявиться, що план доходів R підприємцем не виконаний, але отриманий ним загальний дохід перевищує або дорівнює значенню запланованого в бізнес-плані песимістичного доходу P, то назвати підприємця-початківця неуспішним не вдасться. Не стати невдахою після першого року підприємницької діяльності – вже удача для будь-якого бізнесмена-початківця. Головне, щоби величина Y^- здорового песимізму не перевищувала граничного рівня доходу, при якому бізнес перетворюється на нерентабельний.

Кількісні значення оптимістичних доходів O доцільно розраховувати шляхом збільшення реалістичних значень на величину оптимізму Z^+ (скажімо, 10-25%). Величину Z^+ слід розглядати, як певний рівень особистих амбіцій підприємця, іншими словами, як верхню планку бізнес-показників, яку доцільно ризикнути подолати, «не порвавши м'язи». Амбіції потенційно успішного підприємця, як правило, будуть підштовхувати його до перевищення реалістичного плану доходів R на величину Z^+, яка виступає як подразник амбіцій.

Кожен бізнесмен встановлює на свій власний розсуд як межу зменшення запланованих песимістичних значень P статей витрат, так і межу збільшення оптимістичних значень P.

Після визначення кількісних показників усіх статей щомісячних доходів та видатків для всіх сценаріїв (P, R та O) розвитку бізнесу, можна простими арифметичними операціями розрахувати кількісні показники досягнення спільних сумарних витрат і доходів запла-

нованої підприємницької діяльності. Ці показники розміщуються у відповідних комірках п. I.IV і п. II.III табл. 2.5.

У свою чергу, наявність планових щомісячних даних про окремі, а також спільні, сумарні витрати й доходи дозволить бізнесмену розрахувати щомісячні показники запланованого прибутку (див. комірку п. III табл. 2.5), у тому числі, валового, балансового, чистого та інших видів прибутку. Кожен з видів прибутку має свою, відносно нескладну, методику розрахунку, яка визначається доступними законодавчими або загальноприйнятими професійними фінансовими нормативами.

Крім того, орієнтуючись на показники запланованих доходів, витрат і прибутку, бізнесмен може чітко визначити розмір сукупного початкового грошового капіталу (попередньо коротко вже розглянутого в розд. 1), необхідного для покриття всіх витрат на початковому збитковому етапі підприємницької діяльності. Під початковим збитковим етапом будемо розуміти часовий інтервал бізнес-діяльності, коли поточні доходи, а, отже, прибутки підприємця, ще не є достатніми для формування таких сукупних поточних грошових резервів, обсяг яких дозволив би повністю, без залучення початкового грошового капіталу, покривати всі поточні бізнес-витрати, що виникатимуть. Звичайно, що формування зазначених сукупних поточних грошових резервів здійснюється за рахунок перерозподілу поточного прибутку від підприємницької діяльності. Порядок такого перерозподілу, безумовно, є прерогативою бізнесмена.

Розмір загальних запланованих резервів як арифметичної суми сукупного початкового грошового капіталу та сукупних поточних грошових резервів відображається у відповідних комірках п. IV табл. 2.5. Саме на цьому етапі бізнес-планування бізнесмен визначає розмір тієї частини сукупного початкового грошового капіталу, який, на додачу до наявного у нього в розпорядженні власного грошового капіталу, має бути залучений у вигляді кредитних позик та інших зовнішніх фінансових інвестицій.

На основі окремих і загальних показників доходів, а також показників різних видів прибутку, бізнесмен може отримати загальну картину фінансових перспектив запланованої ним підприємницької діяльності, в тому числі:

– простежити динаміку зміни рівня рентабельності;

– визначити період досягнення беззбитковості;

– позначити термін досягнення самоокупності;

– відстежити частки завоювання споживчого ринку;

– перевірити ліквідність підприємницької діяльності та синхронність надходження й витрачання грошових коштів;

– відстежити зміну собівартості товарів та/або послуг;
– оцінити показник рентабельності залучених інвестицій;
– інше.

Важливо відзначити, що фінансовий план не є й не може бути заміною документів бухгалтерського характеру, які розробляються відповідно до національних законодавств країн. Водночас, підприємець-початківець на свій розсуд може включити до фінансового плану новостворюваного бізнесу відповідні пункти бухгалтерського планування (наприклад, оборотні й необоротні активи, коротко- та довгострокові зобов'язання, капітали й резерви тощо). Це дозволить йому оцінювати додаткові аспекти фінансового стану підприємницької діяльності, в тому числі, його платоспроможності (наприклад, відношення оборотних коштів до короткострокової заборгованості, довгострокової заборгованості до власного капіталу й т.ін.), балансу підприємницької діяльності, балансу прибутків тощо.

Складання фінансового плану є складним багатофункціональним завданням з багаторівневою системою прямих і зворотних зв'язків, не тільки всередині самого розділу фінансового планування, а й між розділами планування продуктового, маркетингового й фінансового. Закономірним є перегляд не лише переліку та кількісних значень витратних, дохідних, прибуткових і резервних статей самого фінансового плану, а й змісту раніше сформованих розділів. Фінансовий план має бути зважений, оптимізований і збалансований відносно всіх інших складових бізнес-планування. Сутнісні відмінності та суперечності між різними розділами (тим більше, з фінансовим розділом) бізнес-плану треба повністю виключити.

Більш того, сформований фінансовий план, як і бізнес-план у цілому, ні в якому разі не можна розглядати як застиглий документ – зміст кожного розділу або підрозділу може переглядатися й уточнюватися і, отже, змінюватися в разі будь-якої об'єктивної необхідності як на етапі бізнес-планування, так і на етапі реалізації підприємницької діяльності.

Усі показники, вироблені в фінансовому плані, так само як раніше обґрунтовані продуктові, маркетингові, виробничі та інші, використовуються підприємцем для формування основних завдань з розробки організаційної складової бізнес-плану.

2.3.9. Розробка організаційного плану

Розробкою організаційного плану бізнесмен, фактично, завершує роботу над бізнес-планом шляхом узагальнення та систематизації всієї сукупності вироблених раніше дій (продуктових, маркетингових, виробничих, фінансових і т.ін.), спрямованих на практичну реалізацію підприємництва. У різних інформаційних джерелах організацій-

ний план може мати інші назви, такі, наприклад, як план-графік або діловий розклад тощо. Зрештою, перед бізнесменом стоїть завдання розробити документ (план, графік або розклад), у якому буде показано часову послідовність виконання всіх необхідних організаційних дій, спрямованих на реалізацію бізнес-плану, а також інших заходів щодо створення власної справи. До таких дій і заходів слід віднести реєстрацію бізнесу, вибір приміщення для здійснення підприємницької діяльності, вибір партнерів у бізнесі, а також сукупність багатьох інших обов'язкових заходів. Часова послідовність кожної дії (заходи, завдання і т.ін.), внесеної до організаційного плану, має передбачати чітке визначення запланованої дати початку та дати закінчення дії. При цьому, кожній дії, залежно від важливості, варто визначати статус або рівень пріоритетності, наприклад: 1 - початковий рівень, 2 - середній рівень, 3 – високий рівень пріоритетності.

Організаційний план найзручніше формувати у вигляді таблиці, наприклад, такої, як таблиця 2.6, з такими розділами, як дії з реєстрації, підготовки та розгортання бізнесу, передмаркетингові та маркетингові заходи, виробничі завдання, фінансові питання тощо. Кількість розділів та їхній зміст визначає підприємець. Дуже важливо, щоби жодна з дій не була втрачена. Організаційний план має бути для бізнесмена настільним документом щоденного користування. Він є не тільки плановим документом, а й документом самоорганізації та самоконтролю, що дозволяє, значною мірою, дисциплінувати організацію підприємницької діяльності, що, в свою чергу, сприяє максимальній оптимізації в реалізації бізнесу.

Таблиця 2.6

Організаційний план

№	Перелік заходів	Дата початку	Дата закінчення	Примітка (статус)
	І. Дії з реєстрації, підготовки та розгортання бізнесу			
1.	Перелік усіх дій з реєстрації, підготовки та розгортання бізнесу, включно з вибором напрямку та видів діяльності бізнесу, вибір партнера в бізнесі, реєстрація бізнесу, забезпечення необхідного рівня початкового капіталу тощо			
2.				
3.				
…				
	ІІ. Передмаркетингові та маркетингові заходи			
1.	Перелік усіх передмаркетингових заходів, включаючи уточнення переліку товарів та/або послуг, переліку потенційних споживачів, організацію продажів товарів та/або послуг тощо			
2.				
3.				
…				
	ІІІ. Виробничі завдання			
1.	Перелік усіх виробничих завдань, включаючи підготовку виробничих приміщень, постачання та встановлення виробничого устаткування, доставку виробничої сировини тощо			
2.				
3.				
…				

	IV. Фінансові питання			
1.	Перелік усіх фінансових питань, включаючи ведення фінансового обліку, організацію інвестування та резервування коштів, банківського обслуговування тощо			
2.				
3.				
…				
	V. Інші заходи			
1.	Повний перелік усіх інших, раніше не врахованих, дій, заходів, завдань і питань з практичної реалізації підприємницької діяльності, включаючи юридичне обслуговування, організаційно-управлінський облік, кадрову політику, зовнішньоекономічні завдання тощо			
2.				
3.				
…				

Важливо підкреслити, що організаційний план має бути вичерпно повним і однозначним у часі, що означає, що до нього мають бути включені всі без винятку необхідні для побудови власного бізнесу дії, заходи, завдання й питання, а також точно визначені терміни початку та закінчення їхнього виконання.

Закінчення розробки організаційного плану фактично резюмує підготовку бізнес-плану. Повне закінчення роботи над ним досягається після завершення підготовки його останнього розділу, який включає додаткові документи, що додаються до бізнес-плану.

2.3.10. Підготовка додаткових документів

Додаткові документи, що додаються до бізнес-плану, як правило, включають перелік документів, у яких можуть бути безпосередньо зацікавлені зовнішні інвестори, кредитори та інші важливі для бізнесу особи. Бажано, щоби на документи, включені до цього розділу, були посилання в тексті самого-бізнес-плану. Як правило, до додаткових документів відносять інформаційно-маркетингові дані (ринкові дослідження, статистичні зведення тощо), проекти договорів з постачальниками товарів та/або послуг, а також виробничо-сировинних ресурсів, проекти угод про оренду приміщень і обладнання, відомості, що деталізують, уточнюють і пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану тощо.

Формуванням додаткових документів підприємець-початківець фактично остаточно завершує кропітку роботу над розробкою бізнес-плану та, водночас, повністю завершує фазу розробки теоретичної моделі побудови власного бізнесу, яка, крім розробки бізнес-плану, додатково включала вибір напрямків і видів бізнес-діяльності, а також вибір (або відмову від вибору) партнерів у бізнесі.

Маючи в своєму розпорядженні теоретично відпрацьовану модель побудови підприємницької діяльності, підприємець-початківець може сміливо приступати до безпосередньої її реалізації. Важ-

ливо звернути увагу, що розроблена теоретична модель бізнесу не є сукупністю застиглих розрахунково-аналітичних документів. Підприємець має бути готовий до того, що практичні кроки щодо реалізації бізнесу можуть вносити (і, в більшості випадків, вносять) певні корективи до змісту раніше розробленого бізнес-плану і навіть можуть приводити до перегляду обраних напрямків і видів діяльності, а в певних випадках, також і до перегляду персонального складу партнерів.

Глибоко проаналізована й ретельно обґрунтована теоретична модель побудови бізнесу має розглядатися як своєрідний практичний тренінг віртуального управління запланованим бізнесом, як, наприклад, тренажер для пілота винищувача та симулятори управління кораблем для капітана морського лайнера.

Спираючись на розроблений бізнес-план, підприємець-початківець із самого початку розгортання власного бізнесу зможе побудувати ефективну систему управління підприємницькою діяльністю, задати конкретні орієнтири співробітникам, вести необхідні облік і контроль за досягненням запланованих показників.

Розроблена бізнес-модель дозволить підприємцю в найкоротші терміни створити максимально ефективний бізнес, заздалегідь передбачивши, а значить, значно зменшивши, вплив неминучих у підприємництві всіляких ризиків і труднощів.

Закінчивши розробку теоретичної моделі побудови власного бізнесу, підприємець приступає до практичної фази його побудови, в тому числі, до вибору місця здійснення підприємницької діяльності, вибору банківської установи, реєстрації бізнесу, пошуку та підбору персоналу, а також до вирішення комплексу інших практичних організаційно-матеріальних завдань з розгортання підприємницької діяльності.

Розділ 3.

Підготовча практична фаза – фаза вибору місця здійснення підприємницької діяльності, вибору банківської установи, реєстрації бізнесу, пошуку та підбору персоналу, а також здійснення комплексу інших практичних організаційно-матеріальних дій з розгортання підприємницької діяльності

Для підприємця-початківця завершенням розробки бізнес-плану фактично закінчується кабінетний етап теоретичного обґрунтування та аналітичного наповнення суті запланованої підприємницької діяльності. Всі наступні етапи, переважно, змусять бізнесмена вийти з тиші кабінету в реальність практичного життя з його усіма взаємопов'язаними особливостями ринкових відносин.

Залишаючи затишок кабінету, підприємець-початківець повинен мати такий ступінь внутрішньої бізнес-впевненості, яка дозволить йому рішуче реалізовувати глибоко продумані та чітко обґрунтовані кабінетні бізнес-розробки. Впевненість народжує рішучість - відоме твердження, з яким важко сперечатися.

Усі подальші дії підприємця будуть носити здебільшого прикладний, а не теоретичний, характер. Для глибшого розуміння сутності подальших практичних кроків і, отже, для більш успішної реалізації подальших практичних рішень на шляху створення власного бізнесу, зробимо невелику зупинку, щоби ще раз, але тепер дуже коротко, з'ясувати для себе суть уже пройденого шляху й виконаних дій. Результати всієї раніше виконаної роботи, в першу чергу, їх продуманість, обґрунтованість і однозначність, саме й формують необхідну для підприємця-початківця бізнес-впевненість.

До основних підсумків і рішень раніше виконаної початківцем-бізнесменом роботи слід віднести такі результати:

– чітке розуміння мети бізнесу, осмислене обґрунтування його доцільності, відповідальне ставлення до відповідності особистісних рис сукупності необхідних бізнес-вимог, і, насамкінець, однозначне та впевнене усвідомлення можливості й необхідності відкриття власної справи;

– скрупульозні знання змістів, вимог і особливостей етапів розробки бізнес-плану, реєстрації й організаційно-матеріального розгортання бізнесу та початкового функціонування власної справи;

– глибоке розуміння, чітке обґрунтування та однозначне визначення (вибір) напрямків і видів діяльності запланованого бізнесу;

– чітке, обґрунтоване та впевнене рішення про вибір партнера (партнерів) у бізнесі;

– всебічно обґрунтований і ретельно пророблений бізнес-план запланованої підприємницької діяльності.

Озброївшись усіма названими результатами, а, отже, й необхідною бізнес-впевненістю, бізнесмен може рішуче приступати до подальших, тепер уже практичних, кроків щодо втілення власної підприємницької ідеї, а саме до організаційно-матеріального розгортання бізнесу та його подальшої безпосередньої практичної реалізації.

Як правило, практичне організаційно-матеріальне розгортання підприємницької діяльності (підготовча практична фаза) має передбачати послідовно-паралельне виконання сукупності таких дій:

– обґрунтування та вибір місця здійснення підприємницької діяльності;

– підготовка концептуальних положень установчих документів суб'єкта підприємницької діяльності;

– обґрунтування та вибір банківської установи, необхідної, в тому числі, для розрахунково-касового, кредитного, депозитного та інших видів обслуговування запланованої підприємницької діяльності;

– здійснення державної реєстрації власного бізнесу;

– розв'язання комплексу інших практичних організаційно-матеріальних завдань з розгортання підприємницької діяльності;

– пошук і підбір необхідного найманого персоналу.

Зміст підготовчої практичної фази розгортання підприємницької діяльності має практично відповідати змісту розділу I (дії з реєстрації, підготовки і розгортання бізнесу) організаційного плану, розробленого під час бізнес-планування (табл. 2.6).

Послідовно проаналізуємо особливості виконання кожної з дій організаційно-матеріального розгортання підприємницької діяльності.

3.1. Вибір місця здійснення підприємницької діяльності

Правильне обґрунтування і, отже, безпомилковий вибір місця здійснення підприємницької діяльності є дуже важливим аспектом, що впливає на успішність побудови бізнесу не тільки в найближчій, а й у віддаленій перспективі.

При обґрунтуванні вибору місця підприємницької діяльності підприємець обов'язково має врахувати такі фактори:

– Місце здійснення бізнесу має повністю відповідати всім вимогам і умовам, виробленим при плануванні підприємницької діяльності. Такі бізнес-вимоги і бізнес-умови однозначно визначають, у тому числі, розміри приміщень для ведення бізнесу, їх бажане територіальне розташування, необхідні забезпеченість відповідними ресурсами та тривалість гарантованого використання, прийнятність фінансових витрат на утримання приміщень тощо.

Підприємець мусить бути максимально відповідальним, уважним і скрупульозним при виборі місця ведення підприємницької діяльності. Невідповідність основним вимогам і умовам бізнес-плану може призвести до вимушеної зміни місця здійснення підприємницької діяльності. При цьому не запланована, а вимушена у зв'язку з помилкою, зміна місця здійснення підприємницької діяльності часто стає для підприємця-початківця нездоланним завданням. Серйозна помилка при виборі місця ведення бізнесу нерідко є єдиною причиною банкрутства новостворюваного бізнесу;

– Досить важливо, щоби місце здійснення підприємницької діяльності було вибране з урахуванням гарантій щодо можливості його використання на тривалий період за прийнятною ціною. Такі гарантії можуть бути забезпечені при використанні бізнесменом як місця здійснення підприємницької діяльності власного приміщення, або орендованого приміщення за умови довгострокового юридично вивіреного договору оренди з прийнятною ціною;

– Бажано, але через різні причини не завжди вдається реалізувати, щоби місце (фактична адреса) реального здійснення підприємницької діяльності збігалося з юридичною адресою, за якою буде зареєстровано бізнес у відповідних державних установах. Збіг фактичної та юридичної адрес позбавить підприємця-початківця можливих незручних запитань з боку державних контролюючих органів та служб безпеки серйозних потенційних клієнтів про причини вибору різних місць здійснення та реєстрації бізнес-діяльності.

Водночас, іноді бізнесмен свідомо реєструє створюваний бізнес за юридичною адресою, де не планує здійснювати підприємницьку діяльність (взагалі чи в найближчій перспективі), або планує тільки частково. При цьому, під юридичну адресу новостворюваного бізнесу, відповідно до національних законодавств багатьох країн, можна використати адресу місця проживання або власності (нерухомості) бізнесмена. А чому б і ні? Історія знає безліч прикладів, коли транснаціональні компанії з нині всесвітньо відомими іменами починали робити свої перші бізнес-кроки в приватних гаражах чи квартирах. Крім того, бізнесмен може обрати місцем юридичної реєстрації бізнесу якесь недороге (за вартістю оренди) і водночас надійне (з огляду на гарантії тривалої оренди) приміщення, яке може використовувати як фронт-офіс створюваного бізнесу для здійснення часткових бізнес-функцій, наприклад представницьких, виставково-показових і т.ін.

Ситуації вимушеної відміни юридичної адреси від адреси фактичного здійснення підприємницької діяльності виникають внаслідок різних причин, до яких можна віднести, зокрема, такі основні фактори:

• невпевненість підприємця в можливості тривалого користування приміщенням, обраним як місце здійснення підприємницької діяльності в силу, наприклад, відсутності гарантій з боку орендодавця багаторічної оренди бізнес-приміщення, відсутності гарантій прийнятної ціни оренди, відсутності перспектив розширення орендованих площ (що може знадобитися при успішному розвитку підприємницької діяльності) тощо;

• заздалегідь запланована на перспективу зміна місця здійснення підприємницької діяльності для, наприклад, запланованого бізнесменом розширення бізнесу, відкриття нових напрямків та видів діяльності тощо.

Будь-яка зміна місця здійснення підприємницької діяльності, звичайно, вестиме до відповідних витрат, у тому числі, часових, матеріальних і фінансових. Якщо зміна фактичної адреси ведення бізнесу потребує ще й зміни адреси юридичної, що вимагатиме відповідної державної перереєстрації бізнесу, це призведе до небажаних додаткових часових, матеріальних і фінансових витрат. Завдання бізнесмена – завчасно максимально зменшити такі витрати, а отже, заздалегідь продумати питання про надійну, беззмінну впродовж тривалого часу юридичну адресу ведення підприємницької діяльності відповідно до вимог законодавства.

Безумовним логічним підсумком вибору місця здійснення підприємницької діяльності де-факто і де-юре буде рішення про використання або нерухомості, що знаходиться у власності бізнесмена, або приміщень, якими підприємець планує користуватися на правах оренди. Будь-яке з цих рішень при державній реєстрації підприємницької діяльності потребуватиме від бізнесмена або наявності документа, що підтверджує право власності на нерухомість, або наявності підписаних усіма сторонами договорів оренди приміщень, які передбачено використовувати під місця здійснення підприємницької діяльності за фактичною та юридичною адресами ведення бізнесу.

Вибравши місце здійснення підприємницької діяльності, бізнесмен приступає до підготовки основних положень установчих документів бізнес-діяльності, а також до вибору банківської установи.

3.2. Підготовка концептуальних положень установчих документів суб'єкта підприємницької діяльності

Визначившись із фактичною та юридичною адресами ведення бізнесу, підприємець може приступати до підготовки концептуальних положень установчих документів суб'єкта підприємницької діяльності. Суб'єкт підприємницької діяльності – це той статус, якого

бізнесмен та/або створюваний ним бізнес набуває негайно з моменту державної реєстрації даного бізнесу. Необхідно обов'язково враховувати, що для будь-якого підприємця установчі документи створюваного ним бізнесу мають особливе юридичне значення. Отже, слід особливо підкреслити принципову важливість скрупульозної підготовки їхніх концептуальних положень.

Як правило, до концептуальних складових установчих документів слід віднести такі:

– назва (ім'я) створюваного бізнесу (див. п. 2.3.1);

– юридичний статус і форма власності (див. п. 2.3.1);

– адреса реєстрації бізнесу (див. розд. 3);

– основні цілі запланованого бізнесу (див. п. 2.3.3);

– перелік обраних для реалізації напрямків і видів економічної діяльності (див. п. 2.1);

– розмір установчого фонду створюваного бізнесу (див. розд. 1);

– відповідальності, права та обов'язки партнерів у бізнесі, а також розміри пайової участі кожного партнера в установчому фонді (див. п. 2.2).

Методичні рекомендації з підготовки зазначених концептуальних положень було детально розглянуто вище. Підготовлені положення включають до змісту відповідних установчих документів, чистові варіанти яких, переважно, готують безпосередньо на етапі державної реєстрації створюваного бізнесу (або сам бізнесмен, або відповідний найнятий посередник, що спеціалізується на таких послугах).

3.3. Вибір банківської установи

Наступною, не менш важливою, задачею підготовчої практичної фази є обґрунтування та вибір банківської установи. Уявна простота цього питання може зіграти злий жарт із підприємцем-початківцем. Вибираючи банківську установу, підприємець мусить розуміти, що він фактично обирає на найближчі роки фінансового партнера, в надійності якого не має бути жодного сумніву. Делегуючи банку необхідні для ведення бізнесу розрахунково-касове, кредитне, депозитне та інші види банківського обслуговування запланованої підприємницької діяльності, бізнесмен має бути впевнений в оперативності та точності вирішення банком всіх завдань.

При обґрунтуванні вибору банківської установи (банку) підприємець обов'язково має врахувати такі фактори:

– Банківська установа, безумовно, має бути достатнього, високого рівня надійності, як складова, необхідна для фінансової безпеки запланованої підприємницької діяльності. Надійність є пріоритет-

ним фактором при виборі підприємцем банківської установи. Фактор надійності банку не можна компенсувати сукупністю будь-яких інших факторів, що характеризують банківську установу. Рівень надійності банків підприємець-початківець може визначити на підставі оцінки фінансових показників їхньої діяльності. Як основні фінансові показники можна використати відповідні офіційні аналітичні показники діяльності банківських установ (у тому числі, розміри банківських активів і пасивів, кредитних і депозитних портфелів і т.ін.), а також показники професійних аналітичних та рейтингових агентств, що спеціалізуються на оцінці банків. Бажано, щоби бізнесмен спирався на фінансові показники діяльності банків за останні три-п'ять років;

– Вагомим фактором при виборі банку є рівень його авторитетності, особливо в тому регіоні, де бізнесмен запланував реалізовувати підприємницьку діяльність. Можливі випадки, коли потенційні клієнти бізнесмена-початківця будуть формувати своє перше враження про нього (іноді, несвідомо) на основі авторитету обраної ним банківської установи. Тому варто чітко оцінити рівень авторитетності банку, особливо в тому сегменті ринку, що обрав підприємець для реалізації своїх амбіцій. Фактор авторитетності банку, на відміну від надійності, є, радше, якісним, ніж кількісним, показником. Як правило, якісна оцінка авторитету банківської установи формується на підставі думки експертів, у тому числі, прямих користувачів його послуг. Оцінити авторитет банку бізнесмен може, наприклад, шляхом вивчення відгуків експертів про роботу відповідної банківської установи або телефонним інтерв'юванням (опитуванням) його клієнтів. Таке інтерв'ювання особливо доцільне (в тому числі, з маркетингової точки зору), якщо проведене серед майбутніх потенційних клієнтів бізнесмена;

– Сформувавши список найбільш надійних і авторитетних банків, бізнесмен має обов'язково проаналізувати необхідність банківського обслуговування запланованого бізнесу в інших регіонах (містах) країни, звісно, якщо перспектива регіонального розширення підприємницької діяльності запланована вже в найближчі 2-3 роки. Зрозуміло, що працювати з декількома регіональними відділеннями в структурі одного банку раціональніше (в тому числі, з огляду на мінімізацію часових і фінансових витрат), ніж із декількома відділеннями різних банків. Таким чином, якщо бізнесмен має амбіції щодо регіонального розширення власної справи, до вимог щодо надійності та авторитетності банків додатково додається вимога щодо покриття ними відповідних регіонів мережею відділень (філій);

– Маючи список надійних і авторитетних мережевих банків, підприємець-початківець може приступати до оцінки показника зручності користування відповідним банком з огляду на його віддаленість від місця безпосереднього здійснення підприємницької діяльності. При необхідних частих (щоденних, щотижневих) безпосередніх відвідуваннях бізнесменом (або його співробітниками) банку, територіальна близькість може бути вагомим фактором при прийнятті рішення на користь тієї чи іншої банківської установи.

У підсумку, бізнесмен матиме в своєму розпорядженні однозначний список (**long bank list**) усіх банківських установ, які одночасно відповідають показникам необхідної надійності, достатньої авторитетності, необхідної мережевої розгалуженості та знаходяться на прийнятній відстані;

– Визначивши розширений перелік банків (список «**long bank list**»), бізнесмен може розпочинати конкретне вивчення змісту та вартості необхідних послуг, запропонованих ними. Бізнесмен може вимагати від кожного з банків перелік послуг, що запропоновані, їхню вартість, умови співпраці, проект договірних документів, а також інші банківські документи, необхідні для прийняття рішення про вибір найбільш вигідних банківських умов для запланованої підприємницької діяльності. Як правило, такий процес завершується вибором 2-3 пакетів найбільш вигідних умов, тобто вибором 2-3 банків, які підприємець включає до підсумкового списку (**short bank list**). Саме серед них бізнесмен остаточно обиратиме банківську установу (або кілька банківських установ) для практичного співробітництва;

– Остаточне рішення щодо вибору банківської установи (або установ) з підсумкового списку банків «**short bank list**», як правило, здійснюється після аналізу додаткових банківських даних, які раніше не було проаналізовано. До сукупності додаткових даних відносять, у тому числі, дані про якість і специфіку обслуговування клієнтів конкретною банківською установою, корпоративну культуру банку тощо. Часто для такого аналізу бізнесмен самостійно відвідує всі банківські установи, після чого на підставі особистих відчуттів остаточно формує рішення, яким банкам зі списку «**short bank list**» доручити банківське обслуговування запланованої підприємницької діяльності.

Як правило, на початковому етапі підприємницької діяльності бізнесмен приймає рішення про подальшу співпрацю на користь тільки одного банку. Однак не виключено, що за певних обставин, незважаючи на додаткові фінансові та часові витрати, раціональніше зупинити вибір на двох-трьох банківських установах. Причини вибору кількох банківських установ одночасно можуть зумовлюва-

тися, зокрема, додатковим ступенем банківської безпеки, можливістю раціонального використання послуг різних банків, у тому числі, розрахунково-касового, кредитного й депозитного обслуговування, більш оптимальною ціною тощо.

Однозначним завершенням описаного процесу буде формування фінального списку банківських установ, з якими бізнесмен укладатиме відповідні договори банківського обслуговування створюваного бізнесу.

Завершивши вибір банківської установи й попередньо підготувавши концептуальні положення установчих документів суб'єкта підприємницької діяльності, бізнесмен приступає до реєстрації бізнесу та комплексу організаційно-матеріальних дій практичного розгортання підприємницької діяльності.

3.4. Реєстрація бізнесу

Здійснивши вибір місця безпосередньої реалізації підприємницької діяльності та банківської установи для обслуговування створюваного бізнесу, підприємець вже готовий до знакової у своєму підприємницькому житті події – державної реєстрації власного бізнесу.

Державній реєстрації підприємницької діяльності передує серйозна документарна підготовка, що закінчується формуванням і передачею до відповідних державних установ (органів виконавчої влади, податкових установ, органів статистичного обліку, дозвільних органів тощо) повних пакетів документів, необхідних для реєстрації створюваного бізнесу.

Таку підготовку підприємець може здійснити самостійно. Однак, з огляду на нераціональні часові витрати та, переважно, відсутність попереднього досвіду підготовки пакету реєстраційних документів, варто довірити державну реєстрацію бізнесу відповідному реєстраційному агентству. Професійні реєстраційні агентства, так би мовити, «під ключ», максимально оперативно, повно та якісно здійснюють реєстрацію підприємницької діяльності.

Зрозуміло, що за необхідності підприємець буде задіяний у реєстраційному процесі, проте така участь не буде рутинною. При цьому, від підприємця потребуватиметься:

– правильно та чітко поставити агентству завдання на реєстрацію (коли, де і в якому обсязі треба провести реєстрацію);

– надати агентству вичерпну реєстраційну інформацію (в першу чергу, концептуальні положення установчих документів);

– а також копії та/або оригінали необхідних для реєстрації документів (у тому числі, документів, що засвідчують особу підприємця).

Підсумком виконання етапу державної реєстрації буде отримання підприємцем у встановлені національним законодавством терміни від усіх відповідних державних органів повного пакету документів, що підтверджують де-факто і де-юре народження в світі бізнесу нового суб'єкта підприємницької діяльності. До таких державних документів відносять:

– свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;

– свідоцтва про реєстрацію даного суб'єкта в податкових відомствах і установах статистики;

– пакет необхідних дозвільних документів (свідоцтв, ліцензій, довідок тощо) на право суб'єкта на здійснення видів економічної діяльності;

– пакет зареєстрованих установчих документів;

– відповідні печатки та штампи (за необхідності);

– інше.

Із завершенням цього етапу бізнесмен і його партнери (за наявності) автоматично отримують статус діючих підприємців, а зареєстрований бізнес - суб'єкта підприємницької діяльності, з усіма правами, обов'язками та відповідальністю.

Як правило, факт державної реєстрації бізнесмен зустрічає стриманою радістю, адже офіційне народження бізнесу – ще не успіх, це тільки право на досягнення успіху запланованим бізнесом, що отримав державну реєстрацію. Водночас, дату державної реєстрації власного бізнесу згодом щорічно відзначає кожен успішний підприємець як одну з найважливіших подій свого життя. Історія навіть знає випадки, коли річниці реєстрації бізнесів, що досягли особливо значних результатів, ставали подіями регіонального або національного рівня.

Після державної реєстрації бізнесмен приступає до пошуку й підбору необхідного найманого персоналу, а також безпосередньої реалізації комплексу інших практичних організаційно-матеріальних дій з розгортання підприємницької діяльності.

Ці завдання варто розв'язувати паралельно. Однак аналіз завдань і методичні рекомендації щодо їхнього розв'язання доцільно розглядати послідовно.

3.5. Здійснення комплексу практичних організаційно-матеріальних дій

Спочатку розглянемо розв'язання задач безпосередньої реалізації комплексу практичних організаційно-матеріальних дій, враховуючи те, що комплекс має передбачати як підготовчі та установчі

дії, необхідні для подальшої практичної реалізації бізнесу у відповідних місцях його здійснення, так і обов'язкові дії з документарного забезпечення запланованої підприємницької діяльності. Реалізацією відповідних документарних дій як частини організаційно-матеріального комплексу бізнесмен одночасно вирішує ряд питань, що безпосередньо стосуються наведеного нижче, в п. 3.6, завдання пошуку та підбору персоналу, в тому числі, з розробки плану підбору персоналу, переліку професійних вимог до співробітників і т.ін.

До повного комплексу практичних організаційно-матеріальних дій, у першу чергу, слід віднести такі їх основні групи:

– Група І підготовчих дій, які передбачають виконання підготовчих, у тому числі, клінінгових, ремонтно-будівельних та дизайнерсько-оформлювальних, робіт з метою підготовки місць здійснення підприємницької діяльності (офісних, складських, виробничих та інших типів приміщень, площ і територій) до встановлення необхідного офісного, технологічного та інших видів обладнання, а також безпосереднього здійснення підприємницької діяльності.

Такі підготовчі дії мають повністю відповідати всім вимогам і умовам, виробленим при плануванні підприємницької діяльності, в тому числі:

• щодо однозначного дотримання законодавчих норм з пожежної та санітарної безпеки, організації охорони і безпеки праці, гарантування охорони довкілля і т.ін.;

• щодо суворого дотримання вимог запланованих виробничо-технологічних процесів, що відповідають обґрунтованим характеристикам кожного виробничого циклу;

• щодо безпомилкового підведення й підключення необхідних джерел енергетичних, комунальних та інших ресурсів;

• щодо чіткого забезпечення чисельності запланованих робочих місць;

• щодо дотримання інших вироблених підприємцем вимог і умов до місць здійснення підприємницької діяльності, в тому числі, корпоративного стилю в дизайні, зручності, комфорту приміщень тощо;

– Група ІІ практичних дій, які передбачають виконання робіт з постачання та встановлення повного комплексу необхідних обладнання та ресурсів. Остаточною метою цих дій є досягнення повної виробничо-технологічної готовності бізнесу до початку безпосередньої реалізації.

Практичні дії мають виконуватися із суворим дотриманням встановлених особливостей кожного виробничого циклу, внутрішніх виробничо-технологічних і логістичних ліній і відповідного

виробничого обладнання. Група II, як правило, передбачає виконання робіт, в тому числі:

• з організації постачання та встановлення необхідних засобів із забезпечення норм пожежної та санітарної безпеки, організації охорони та безпеки праці, гарантування охорони довкілля тощо;

• щодо постачання та встановлення безпосереднього виробничого обладнання;

• щодо постачання та встановлення необхідного офісного обладнання та технологічного забезпечення, включаючи програмно-обчислювальні комплекси, офісні меблі та техніку, побутові прилади, телекомунікаційні пристрої тощо;

• з організації постачання у встановлені терміни необхідних виробничо-сировинних, матеріально-технічних, комплектуючих, господарських, комунальних та інших ресурсів;

– Група III внутрішніх документарних дій, які передбачають виконання робіт з підготовки необхідних внутрішніх документів, що дозволяють дотримуватися законодавчих вимог до документарного забезпечення запланованої підприємницької діяльності та запланованих підприємцем вимог до документарної організації внутрішніх бізнес-процесів.

Підсумком виконання групи III дій буде підготовка повного пакету внутрішніх документів, що включає:

• комплект необхідних інструкцій і нормативів з організації охорони праці, пожежного нагляду, безпеки безпосереднього виробництва, охорони довкілля, медичної та санітарної безпеки тощо;

• комплект уточнених описів узагальнених завдань на безпосереднє виробництво, описів логістичних завдань на виробництво й обробку вироблених товарів та/або послуг, у тому числі, з контролю якості, складської логістики, доставки споживачеві тощо;

• штатний розклад з однозначним розрахунком чисельності трудових ресурсів, зазначенням кількості посадових категорій, визначенням для кожної посадової категорії рівня грошової винагороди тощо;

• колективний договір, що визначає порядок відносин між підприємцем (представником підприємця, керівництвом компанії) і найманим трудовим колективом створюваного бізнесу;

• комплект посадових інструкцій для штатних співробітників, план-графік заповнення вакантних посад, положення про внутрішній розпорядок роботи для штатних співробітників, шаблон договірних відносин між роботодавцем і найманим співробітником, перелік професійних вимог до персоналу, шаблон анкети для проведення співбесіди з кандидатами на роботу тощо;

• інші внутрішні документи, передбачені вимогами розробленого бізнес-плану, в тому числі, безпосередньо розроблені в процесі бізнес-планування (бізнес-план, установчі документи, свідоцтва про реєстрацію підприємницької діяльності, а також відповідні ліцензії, патенти і т.ін.);

– Група IV зовнішніх документарних дій, які передбачають підготовку необхідних документів, що регулюють відносини з усіма зовнішніми постачальниками та іншими контрагентами, відповідальними за виконання робіт або надання послуг на етапі розгортання бізнесменом підприємницької діяльності.

Підсумком виконання групи IV дій буде підготовка повного пакету документів, що включає:

• повний комплект документів (договорів, угод, свідоцтв тощо), що підтверджують право бізнесмена на використання місць здійснення підприємницької діяльності (на правах власності, оренди, лізингу тощо);

• повний пакет договорів, які забезпечують надійну охорону місць здійснення підприємницької діяльності;

• повний пакет договорів страхування виробничих, фінансових та інших ризиків, пов'язаних з підприємницькою діяльністю;

• повний пакет договорів щодо забезпечення правового захисту підприємницької діяльності, а також захисту прав на вироблені товари та/або надані послуги (пакет патентів, ліцензій, свідоцтв на товарні знаки або авторські права тощо);

• повний пакет договорів банківського обслуговування підприємницької діяльності;

• повний комплект документів (договорів, угод і т.ін.), що регулюють усі підготовчі дії (група I), включаючи:

◦ договори щодо забезпечення підведення та підключення необхідних джерел енергетичних, комунальних та інших ресурсів;

◦ договори на виконання відповідних клінінгових, ремонтно-будівельних та дизайнерсько-оформлювальних робіт;

• повний комплект документів (договорів, угод, висновків і т. ін.), що регулюють виконання всіх практичних дій (група II), у тому числі:

◦ договори на постачання, встановлення й обслуговування відповідних протипожежних засобів, обладнання санітарної та екологічної безпеки, а також безпеки праці тощо;

◦ договори на постачання, встановлення й обслуговування безпосереднього виробничого обладнання, офісного обладнання, технологічного забезпечення та т.ін.;

◦ договори на постачання у встановлені терміни необхідних

виробничо-сировинних, матеріально-технічних, комплектуючих, господарських, комунальних та інших ресурсів;

◦ висновки (у разі необхідності) уповноважених санітарної та пожежної служб на право здійснення відповідних видів підприємницької діяльності.

Надзвичайно важливою для підприємця є організація дбайливого зберігання всіх підготовлених документів (груп III і IV) у надійних внутрішніх офісних або зовнішніх банківських сейфах.

Усі розглянуті вище практичні організаційно-матеріальні дії, за можливості, бізнесмен має виконувати паралельно.

3.6. Пошук і підбір персоналу

Як зазначалося вище, при розгортанні підприємницької діяльності розв'язання задач з реалізації комплексу практичних організаційно-матеріальних дій частково здійснюється одночасно з пошуком і підбором найманого персоналу.

Розв'язання завдання пошуку і підбору найманого персоналу залишається актуальним для бізнесмена протягом усього часу здійснення підприємницької діяльності. На етапі розгортання бізнес-діяльності дане завдання є майже винятково особистим завданням бізнесмена або одного з його партнерів. Безпосередні пошук і підбір персоналу здійснюються бізнесменом відповідно до розробленого раніше плану-графіку заповнення вакантних посад з переліком професійних вимог до персоналу, що підбирається, а також згідно з іншими документами, що регламентують цей процес. Звичайно, що в першу чергу підприємець має підібрати персонал, без якого неможлива безпосередня реалізація (інсталяція) підприємницької діяльності.

Глибока обізнаність підприємця у проблемі правильних пошуку та підбору персоналу так само важлива, як і значення для створюваного бізнесу найманого персоналу з високим рівнем професіоналізму.

Далі під показником професіоналізму найманого працівника будемо розуміти сукупність двох основних факторів: рівня знань співробітника (фактор 1) у галузі відповідної професії та ступеня особистої відповідальності співробітника (фактор 2) за безпосередні результати його роботи за фахом. Зрозуміло, що чим вищі показники факторів 1 і 2 має найманий співробітник (як, втім, і сам бізнесмен, і кожен з його партнерів), тим вище його (їх) рівень професіоналізму.

Самі пошук і підбір персоналу є на початковому етапі підприємницької діяльності складовою частиною загальних обов'язків біз-

несмена, а, отже, частиною його професії. Тому, прагнучи високого рівня особистого професіоналізму, сам бізнесмен повинен мати глибокі знання щодо пошуку й підбору персоналу, а також розуміти, що несе за результат особисту відповідальність.

Будь-який підприємець мусить враховувати, що пошук і підбір персоналу є складним процесом, що характеризується зрозумілими правилами й чіткою структуризацією. Крім того, в самому процесі є ряд загальноприйнятих і перевірених практикою аксіом.

До основних аксіом пошуку і підбору персоналу слід віднести принаймні 3 правила, що їх має однозначно розуміти й глибоко відчувати бізнесмен.

Аксіома 1 – «аксіома збереження успішності», суть якої полягає в тому, що будь-який фахівець, що має досвід попередньої діяльності за фахом, завжди повторюватиме властиву йому тенденцію особистої професійної успішності. На практиці це означає, що якщо фахівець був успішний (неуспішний) у минулому, то досить висока ймовірність того, що він так само буде успішним (неуспішним) у майбутньому. Якщо бізнесмен не зважатиме на цю аксіому, і, отже, не враховуватиме (не перевірятиме) рівень попередньої професійної успішності кандидатів на вакантні посади в його бізнесі, він реально, на свій страх і ризик, купуватиме «кота в мішку» з усіма можливими наслідками недостатнього рівня професіоналізму підібраного персоналу.

Аксіома 2 – «аксіома збереження зацікавленості», яка стверджує, що незалежно від того, чи задоволений найманий фахівець змістом і умовами своєї поточної роботи за професією, чи ні, він завжди буде готовий розглядати інші пропозиції щодо роботи, в тому числі, у новому, створюваному підприємцем, бізнесі. На практиці це означає, що немає найманих фахівців, не зацікавлених у пропозиціях щодо роботи (наприклад, у іншій компанії), є пропозиції, в яких можуть бути незацікавлені всі фахівці, або зацікавлені не всі фахівці. Керуючись цією аксіомою, підприємець мусить знати, що успіх пошуку й підбору високопрофесійного персоналу значно залежатиме від глибини прорахунку змісту й умов пропозицій щодо роботи для найманого персоналу в створюваному бізнесі.

Аксіома 3 – «аксіома незамінності», ідея якої полягає у твердженні, що кожен високопрофесійний фахівець є незамінним у своїй професії. Безумовно, це особливо справедливо для фахівців високого рівня професіоналізму. Завдання бізнесмена – зуміти розгледіти таких людей як серед уже найнятого персоналу, так і серед потенційних кандидатів на вакантні посади в створюваному бізнесі. Хто може замінити унікальних зірок, хоч

би в якій професії вони сяяли? Напевно, ніхто, крім них самих. Твердження про незамінність високопрофесійних фахівців гуманне й, водночас, прагматичне. У цьому – гармонійність аксіоми. Застосування на практиці цього аксіоматичного правила дозволить бізнесменові максимально залучити, зберегти й розвинути в своєму бізнесі кращі зірки професії, найбільш професійних фахівців.

Немає жодного підприємця, перед яким не стояло би питання: як підібрати потрібний персонал, які найкращі способи пошуку й підбору задіяти для знаходження професійних кандидатів на відповідні вакантні посади? Спробуємо відповісти на це питання, обґрунтувавши вибір способу (або способів) пошуку й підбору персоналу.

Як будь-який процес, спрямований на досягнення необхідної ефективності, пошук і підбір персоналу потребують досить чіткої системності (або технологічності). Системність процесу передбачає, перш за все, визначення (вибір) значимого показника ефективності.

Як показник ефективності будь-якого зі способів (або сукупності способів) пошуку й підбору персоналу можна використовувати результативність R пошуку як функцію часу T і вартості S пошуку та професійних якостей Q підібраного спеціаліста:

$$\mathbf{R = f\ (T;\ S;\ Q).}$$

При цьому, під результативністю розуміють ступінь успішності пошуку й підбору необхідного (відповідно до висунутих вимог) спеціаліста за час пошуку, що не перевищує необхідного часу, і при витратах, не більших за заздалегідь встановлені значення. Значення результативності змінюється від 0 до 1. Під результативним способом слід розуміти спосіб (або сукупність способів), застосування якого (яких) буде забезпечувати значення результативності $R>0{,}8$-$0{,}9$. Наведений рівень показника R відповідає випадку, коли з 10 підібраних найманих фахівців роботодавець (підприємець) буде задоволений 8-9 з них по закінченні 6-9 місяців їхньої роботи в компанії. Період 6-9 місяців вказано не випадково. Як показує практика, саме після цього часу (а не після 3-х місяців випробувального терміну) новий працівник повністю адаптується до середовища компанії та виходить на оптимальний для себе режим роботи, а роботодавець остаточно формує свою думку про професійну придатність і перспективність нового співробітника.

Після визначення показника ефективності, бізнесмену необхідно вибрати спосіб (або сукупність способів) пошуку й підбору персоналу з усіх можливих способів пошуку та підбору найманих фахівців.

Найбільш поширеними способами пошуку й підбору фахівців для роботи у бізнесі, що тільки створюється, є такі:

– пошук через засоби масової інформації (1);

– пошук через друзів і знайомих (2);

– пошук серед випускників відповідних навчальних закладів (3);

– пошук через державні центри зайнятості (4);

– прямий пошук (рекрутинг) (5), у тому числі, силами рекрутингових компаній.

Залежність результативності R пошуку від відповідності професійним якостям Q підібраного спеціаліста для названих способів наведено на рисунку 3.1. Під параметром Q розумітимемо ступінь відповідності професійних якостей фахівця таким, що необхідні для ефективного виконання обов'язків за вакансією, на яку підбирався фахівець. Значення Q змінюється від 0% до 100%. Якщо фахівець має професійні якості, що повністю відповідають потрібним для даної посади, то значення Q дорівнює 100%.

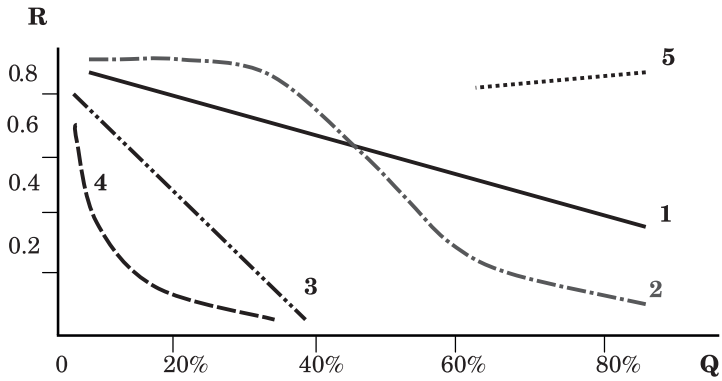


Рис. 3.1. Залежність результативності R різних способів пошуку персоналу від відповідності професійним якостям Q підібраного спеціаліста

Названі способи можуть застосовуватися як окремо, так і разом з іншими способами пошуку. Кожен із зазначених способів доцільний і ефективний, залежно від часу T і S вартості пошуку та рівня вимог до Q потенційних кандидатів.

Часові витрати на реалізацію різних способів пошуку й підбору персоналу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Часові витрати на здійснення різних способів пошуку потенційних кандидатів

№	Спосіб пошуку й підбору персоналу	Усереднені часові витрати на пошук і підбір*	Загальний час на пошук
1.	Пошук через засоби масової інформації	Поява оголошення про пошук персоналу в друкованих засобах масової інформації (ЗМІ) через 5-7 днів, а в електронних – у день подачі оголошення. Збір та обробка резюме кандидатів, що надійшли, – 5-7 днів	5-14 днів
2.	Пошук через друзів і знайомих	Опитування друзів, знайомих і колег – 3-5 днів	3-5 днів
3.	Пошук серед випускників відповідних навчальних закладів	Доведення інформації до відповідальних співробітників профільних навчальних закладів– 5-7 днів. Збір та обробка резюме кандидатів, що надійшли, – 5-7 днів	10-14 днів
4.	Пошук через державні центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників центрів зайнятості – 5-7 днів. Збір та обробка резюме кандидатів–5-7 днів	10-14 днів
5.	Прямий пошук (рекрутинг), у тому числі, силами рекрутинговых компаній	Доведення інформації до рекрутингового агентства 1 день. Пошук і підбір потенційних кандидатів силами рекрутингової компанії – 5-14 днів.	6-15 днів

*Названі витрати не включають час на безпосереднє проведення співбесід з відібраними за резюме кандидатами та на ухвалення рішення про прийом кандидатів на роботу.

Як видно з табл. 3.1, мінімальні (до 5 днів) часові витрати відповідають 2-му способу пошуку. Витрати при інших способах пошуку й підбору персоналу приблизно рівні й, як правило, становлять до 2-х тижнів. Однак, з урахуванням часу на проведення співбесід з потенційними кандидатами, на прийняття рішення щодо відібраних кандидатів і часу, необхідного на звільнення нового співробітника з попереднього місця роботи, загальні витрати на пошук і підбір персоналу для всіх видів пошуку – майже однакові й складають 20-30 днів і більше.

Усі (або вибіркові) способи можуть бути задіяні одночасно, що не збільшує загального часу пошуку й підбору потенційних кандидатів, але веде до підвищення його сумарної результативності.

Прямі фінансові витрати на здійснення пошуку практично відсутні при реалізації 2-го, 3-го і 4-го способів. Непрямі фінансові витрати (наприклад, фінансовий еквівалент часових витрат відповідальних осіб компанії на аналіз анкет і співбесіди з потенційними кандидатами), як правило, оцінюють як не більше 15-25% від рівня місячної заробітної плати спеціаліста, пошук і підбір якого здійснюється.

Прямі фінансові витрати на реалізацію 1-го способу – на одноразове оголошення в друкованих ЗМІ про запрошення на роботу

відповідного спеціаліста – також відносно невеликі й складають, як правило, не більше 10-15% від рівня місячної заробітної плати спеціаліста, пошук і підбір якого здійснюється. Найбільш дорогим (як мінімум, 150-200% від рівня місячної заробітної плати потрібного спеціаліста) є спосіб 5 із залученням рекрутингової компанії.

Таким чином, найменші фінансові витрати (прямі й непрямі) роботодавець понесе при реалізації 1-4 способів пошуку й підбору персоналу, що, з огляду на це, виділяє їх як кращі. Однак, при підборі персоналу правильно оцінювати не тільки фінансові витрати на реалізацію відповідних способів пошуку, а й, що важливо (й не завжди береться до уваги роботодавцем), додаткову фінансову прибутковість (або додаткову фінансову економію) компанії як результат діяльності прийнятого на роботу нового фахівця.

Підприємцю-початківцю можна запропонувати такий алгоритм вибору способу (сукупності способів) пошуку й підбору персоналу з урахуванням фінансових аспектів:

1. Визначення прямих і непрямих фінансових витрат S1 на реалізацію відповідного способу пошуку персоналу;

2. Визначення фінансової прибутковості (або фінансової економії) S2 компанії в цілому з приходом нового спеціаліста. Очевидно, що чим вищий рівень професіоналізму підібраного кандидата, тим вище значення S2. У свою чергу, ефективність пошуку професійних фахівців залежить від обраного способу;

3. Визначення для кожного способу (або сукупності способів) значення $\Delta S = S2 - S1$;

4. Вибір того способу (або сукупності способів) пошуку й підбору персоналу, для якого (яких) значення ΔS є максимальним.

Залежно від вимог Q до професійних якостей кандидатів, вибір одного з названих способів 1-5 (чи сукупності способів) пошуку і підбору фахівців доцільно здійснювати, умовно розбивши дані вимоги на дві основні групи:

А. Потрібен фахівець, що відповідає певним моральним і психологічним вимогам, але без підтвердженого (або з малим) професійного досвіду роботи. При цьому, компанія усвідомлює необхідність підготовки такого фахівця протягом певного часу – часу ознайомлення зі спеціальністю (від місяця до року, залежно від спеціалізації компанії та спеціальності нового співробітника);

В. Потрібен фахівець, що відповідає певним моральним і психологічним вимогам, з обов'язковим успішним професійним досвідом роботи в обраній царині. При цьому, компанія не передбачає витрачати чимало часу на підготовку фахівця. Час входження в роботу такого фахівця, як правило, обмежується строком не більше 2-8 тижнів.

Безумовно, групи вимог, що висуваються, можуть бути й іншими. Однак, як правило, такі групи формуються в проміжку між зазначеними А і В.

Якщо компанія висуває вимоги, визначені групою А, то результативними, а отже, доцільними, слід вважати способи 1-4. При цьому, варто застосовувати не якийсь один з них, а сукупність усіх способів. Використання тільки одного не гарантуватиме компанії результативності на бажаному рівні 0,8-0,9. До того ж, під час пошуку й підбору фахівця на одну вакансію слід орієнтуватися на понад 50 резюме (анкет) від потенційних кандидатів. Менша кількість кандидатів на заміщення вакантної посади навряд чи дозволить досягти необхідного значення результативності пошуку. За отриманими анкетними даними, як правило, запрошують на співбесіду в компанію 10-15% (5-8 осіб) найкращих кандидатів, з яких у подальшому й вибирають.

Якщо компанія висуває вимоги, визначені групою В, то результативним, а отже, доцільним, слід вважати поєднання всіх п'яти способів пошуку й підбору персоналу, що підприємець-початківець може робити самостійно, або делегувати рекрутинговій компанії.

При пошуку висококваліфікованих фахівців без залучення рекрутингової компанії бізнесмену-початківцю варто зосередити увагу послідовно на способах 1, 2 і 5. Алгоритм прямого пошуку 5 (рекрутинг) для підприємця може бути таким:

1. Визначення переліку всіх компаній, що потенційно мають цікавих для бізнесмена фахівців з досвідом роботи на відповідному сегменті ринку. Як правило, до переліку входять компанії, що безпосередньо контактують з підприємцем на сегменті ринку, де заплановано просування товарів і (або) послуг;

2. Проведення переговорів (консультацій) з усіма цікавими фахівцями з визначеного вище переліку компаній з метою отримання від них рекомендацій щодо спеціалістів, які потенційно можуть бути зацікавлені в розгляді пропозицій бізнесмена-початківця;

3. Далі – підприємець обирає кращих з усіх потенційно зацікавлених у пропозиціях щодо роботи в створюваному бізнесі і пропонує їм відповідні вакантні посади на прийнятних для обох сторін умовах.

Описаний 5-ий спосіб (спільно з іншими) дозволяє вибрати кращих з усіх (саме з усіх) можливих, причому, при обов'язковому дотриманні принципів коректності та взаємної поваги. Підприємець при реалізації способу прямого пошуку персоналу отримує додатковий зиск – інформацію про дійсний стан ринку працюючих (саме працюючих) висококваліфікованих фахівців та поточні рівні

заробітних плат і форми стимулювання роботи співробітників, прийняті на галузевому ринку.

При будь-якому зі способів пошуку й підбору персоналу, безумовно, остаточне рішення про прийом кандидата на роботу здійснює бізнесмен-початківець за сукупністю суб'єктивних висновків. Таке рішення базується, як правило, на комплексі даних, отриманих про кандидата з його резюме, рекомендацій з попередніх місць роботи, результатів психологічного тестування та, вирішальним чином, безпосередньо зі співбесіди з кандидатом. Але, як відомо, людині властиво помилятися. Від помилок не застрахований і підприємець – роботодавець, який виносить рішення про прийом потенційного кандидата на роботу.

Перед тим, як проаналізувати основні помилки в прийомі на роботу, слід визначити, в якому випадку прийом на роботу вважати помилковим. Як правило, роботодавці називають помилкою прийом на роботу того співробітника, що не виправдав їхніх очікувань у виконанні ним відповідних професійних завдань, як у змістовній частині, так і в результативності. Крім того, під помилкою розуміють відсутність (або наявність) у нового співробітника певних морально-психологічних рис, що заважають розвиткові окремого підрозділу створюваного бізнесу, або бізнесу в цілому.

Усі помилки роботодавців у прийомі нових співробітників на роботу умовно можна поділити на дві основні групи – випадкові та систематичні.

Випадкові помилки, як правило, викликані тими чи іншими непорозуміннями, зустрічаються зрідка й не мають такого вирішального значення, як систематичні.

Група систематичних помилок у прийомі нового співробітника на роботу, як правило, включає дві основні помилки:

1. Помилка в постановці завдання щодо підбору персоналу («постановочна помилка»). Викликана неточністю визначення бізнесменом (а найчастіше, непродуманістю або неповною продуманістю) тих завдань, обов'язків і функцій, які будуть стояти перед найманим співробітником.

Це означає, що роботодавець не має однозначного розуміння, кого шукає. Наявність розроблених підприємцем-початківцем функціональних обов'язків (посадових інструкцій) на вакантні робочі місця (посади) є, скоріше, винятком, ніж правилом. Часто бізнесмен, ставлячи самому собі задачу щодо пошуку співробітника, описує його посадові завдання досить нечітко, не конкретно, як то кажуть, за уявою. Такий підсвідомий образ потенційного співробітника часто має абсолютно суперечливий характер. При цьому, вимоги

до фахівця можуть уточнюватися як у процесі співбесіди з кандидатами, так і вже після прийому нового співробітника на роботу.

Для уникнення «постановочної помилки» бізнесмен мусить обов'язково формулювати для себе завдання щодо пошуку й підбору персоналу. Причому, постановку завдання треба здійснювати перед початком пошуку. Для цього підприємець має знайти час, щоби чітко й однозначно визначити перелік функціональних завдань, які стоятимуть перед майбутнім співробітником;

2. Помилка, викликана неповнотою наданої (отриманої) інформації про претендентів на посаду («інформаційна помилка»). Ця помилка є найбільш вагомою в групі систематичних помилок у прийомі співробітника на роботу. Інформаційна помилка, в свою чергу, складається з ряду складових:

– А-складова – «вхідна помилка». На жаль, підприємець-початківець далеко не завжди однозначно для самого себе визначає, а отже, й не прагне отримати, перелік тих вхідних (формальних) знань про кандидата, на підставі яких ухвалюватиме рішення про його прийом на роботу на конкретну посаду. Причому, роботодавець не одержує інформації не тому, що йому її не надають, а тому, що часто й не знає, що саме має з'ясувати про кандидата.

Найчастіше, бізнесмен просто уточнює моменти з професійної діяльності, освіти тощо, що описані в резюме або анкеті кандидата. Переважно, збір знань про кандидата полягає або в отриманні тільки його резюме (часто складеного не кращим чином), або в заповненні ним простої й формальної анкети, розробленої бізнесменом.

Прийом співробітників у таких випадках здійснюється за принципом: «Начебто, непоганий. Давай спробуємо». А чому непоганий, не зрозуміло. А потім виявляється, що отримали не того, кого хотіли. Йде болісне звільнення, втрата часу й т.ін. А причина проста – нестача інформації, яка просто не була затребувана на етапі відбору претендентів.

Відповідальні підприємці підходять до формування переліку та збору знань про кандидата значно серйозніше, готуючи спеціальні опитувальні листи й проводячи спеціальні, професійні, тести. Помилки в доборі кандидатів при такому підході значно менші;

– В-складова – «рекомендаційна помилка». Критерієм істини, як відомо, є практика. Дізнатися про практичну діяльність здобувача до початку його роботи в новій компанії можна, зібравши відгуки (рекомендації) про нього з попередніх місць реалізації ним професійної діяльності. Бізнесмени не часто вимагають від претендентів рекомендацій (письмових або усних) від керівників кандидата з попередніх місць роботи. Без сумніву, отримати відкриті

рекомендації про працівника з його поточного місця роботи не завжди можливо через різні причини. Зокрема, здобувач не ризикне до влаштування в нову компанію оголосити діючому керівництву про намір змінити місце роботи, а отже, й не зможе отримати необхідних рекомендацій.

Водночас, здобувач може скористатися рекомендаціями осіб, які, хоч і не працюють зі здобувачем у одній компанії (наприклад, клієнти, колеги з інших підприємств), добре знайомі з його професійною діяльністю як за місцем поточної роботи, так і попередньої діяльності.

Досвід підказує, що рекомендації колишніх співробітників, клієнтів, а також просто знайомих і друзів, пов'язаних зі здобувачем професійною діяльністю, досить точно характеризують ділові та морально-психологічні якості претендента. Переважно, рекомендуючий намагається максимально об'єктивно (неупереджено) описати якості рекомендованого. З рекомендацій можна досить чітко визначити, які завдання рекомендованому вдавалося розв'язувати краще, а які ліпше йому не ставити;

– С-складова – «психологічна помилка». Підприємець вкрай рідко використовує психологічне тестування кандидатів на роботу. Відмовитися від психологічного тестування, значить, не мати повної інформації про морально-психологічні особливості здобувачів. Помилкою є сподіватися на те, що можна самостійно визначити поведінкові функції здобувача під час простої співбесіди. Не кожен психолог (не кажучи вже про непрофесіоналів у психології) зможе під час нетривалого інтерв'ю визначити поведінково-психологічні особливості кандидатів. Для цього існують відповідні системи тестів. Практика підбору персоналу неодноразово підтверджувала спроможність професійних психологічних тестів передбачити поведінку нового співробітника в компанії;

– D-складова – «помилка успішності», яка виникає у зв'язку з тим, що бізнесмен не враховує важливості раніше наведеної «аксіоми збереження успішності». Практика підбору персоналу показує, що неуспішна діяльність спеціаліста в тій чи іншій компанії, як правило (але, на щастя, не завжди!!!), повторюється й у іншій, і навпаки. Успішний фахівець сьогодні – прогнозовано успішний і завтра. Позбутися особистої неуспішні фахівцеві дуже складно, це потребує величезного напруження сил.

Спеціаліст може повністю відповідати формальним вимогам, висуненим бізнесменом (мати необхідний досвід, обіймати відповідні посади тощо), однак за кілька місяців після прийому на роботу до нової компанії показати свою неспроможність. Особливо швидко й

помітно це виявляється у фахівців з продажу (від комерційного представника до генерального директора). Причина досить проста – фахівець є «хронічно неуспішним» і цю неуспішність не виявили під час його наймання.

Відрізнити успішного фахівця від невдахи можна при уважному вивченні результатів його попередньої професійної діяльності. Зокрема, однією з характерних рис послужного списку неуспішних спеціалістів є досить часта зміна ними роботи (2-3 рази на рік). Хоча, знову-таки, є винятки із зазначеного правила. Рекомендація роботодавцям щодо уникнення «помилки успішності» дуже проста – приймайте в компанію тільки успішних фахівців.

Як висновок важливо зазначити, що помилки в підборі персоналу будуть зведені до мінімуму, якщо бізнесмен як роботодавець зможе знайти фахівця, вміння й морально-психологічні якості якого максимально відповідають очікуваним вимогам. Головне, щоб роботодавець зміг чітко визначити вимоги (1) до кандидатів і отримати максимально можливу відповідну інформацію (2) про претендентів. Це ті два ключові системні завдання (1 і 2), без розв'язання яких бізнесмен не зможе застрахувати себе від помилок у найманні персоналу. Розв'язання же завдання про визначення ступеня відповідності характеристик здобувача вимогам компанії досягається досить просто.

Позначимо систему вимог роботодавця до нового співробітника як множину F (причому, ця множина має бути досить чітко описана), систему навичок і умінь кандидата позначимо як множину G (також з досить чітким описом), а площу перетину множин позначимо як множину W (див. рисунок 3.2). Тоді систематичні помилки роботодавця в прийомі на роботу відповідного фахівця будуть наближатися до мінімуму, якщо для множини G умінь і навичок даного кандидата площа перетину множини W з множиною F буде наближатися до максимуму.

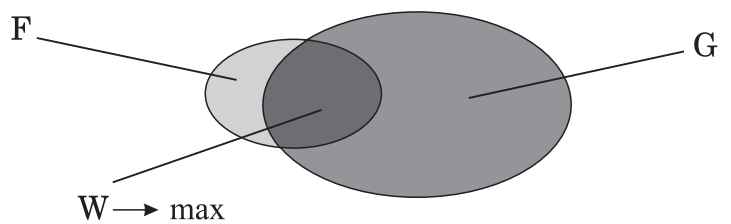
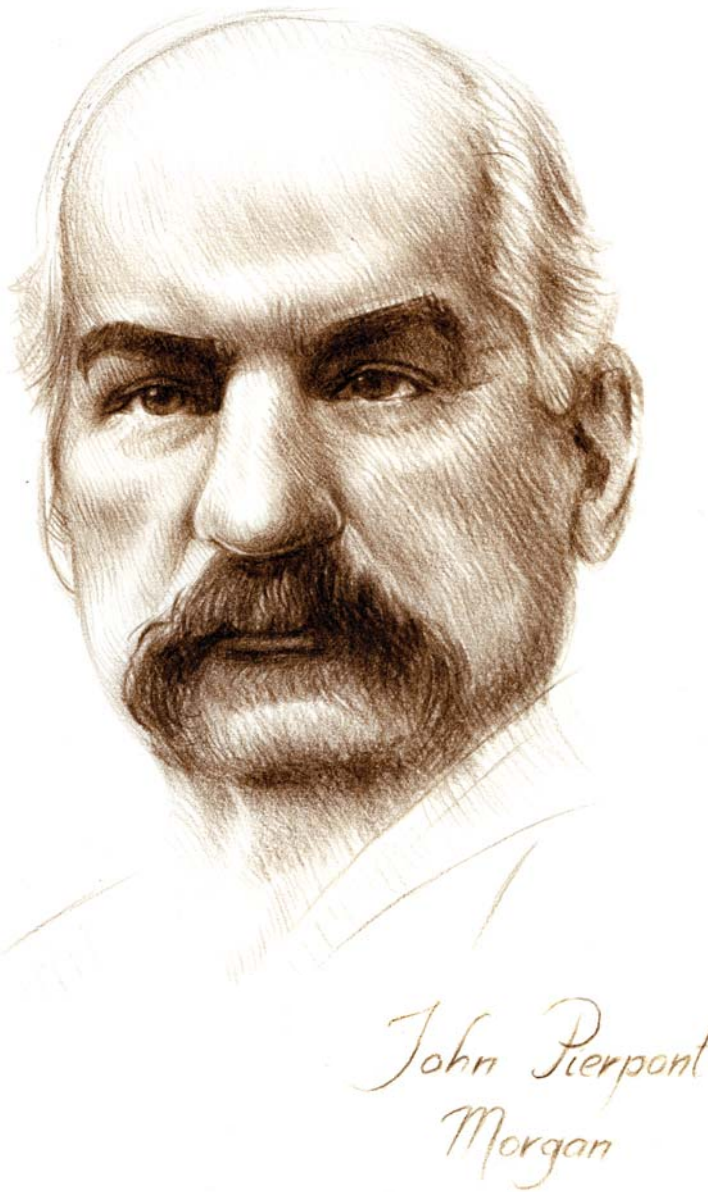


Рис. 3.2. Ілюстрація мінімізації системних помилок пошуку і підбору персоналу


John Pierpont
Morgan

Максимально точне дотримання запропонованих вище правил пошуку та підбору персоналу дозволить підприємцеві підібрати найманих співробітників, які будуть максимально відповідати професійним вимогам, що до них висуваються, і дозволить бізнесмену домогтися максимальної ефективності підготовленої до реалізації підприємницької діяльності.

Успішно виконавши сукупність усіх дій, передбачених підготовчою практичною фазою підприємницької діяльності, в тому числі, вибравши місце її здійснення, банківську установу, зареєструвавши бізнес і здійснивши комплекс інших практичних організаційно-матеріальних дій, а також завершивши пошук і підбір необхідного персоналу, бізнесмен може приступати до безпосередньої інсталяції практичної фази підприємницької діяльності.

Розділ 4.

Інсталяційна практична фаза підприємницької діяльності – фаза реалізації бізнес-плану та управління витратами й доходами компанії

Розпочинаючи практичну реалізацію (інсталяцію) наміченої бізнес-діяльності, підприємець-початківець має ясно розуміти, що він впевнено стоїть на двох міцно збудованих ним опорах:

– на повністю підготовленій матеріально-ресурсній базі, що включає обладнані місця для здійснення підприємницької діяльності, забезпечені своєчасним постачанням матеріальні ресурси, підібраний професійний персонал і т.ін.;

– на цілком готовому документарному пакеті, який включає всі матеріали, розроблені під час бізнес-планування, а також установчі та реєстраційні документи, банківські договори, комплекти внутрішніх і зовнішніх положень, інструкцій, угод, висновків тощо.

Бізнесмен у своїй щоденній підприємницькій діяльності повинен повністю спиратися на всі документи, розроблені ним на етапах бізнес-планування та практичного організаційно-матеріального розгортання підприємницької діяльності. Ці документи фактично мають стати настільними. Підприємець мусить розуміти, що успішна реалізація всіх попередніх підготовчих (теоретичних і практичних) етапів і чітке дотримання всіх раніше розроблених документів дозволять йому бути абсолютно впевненим в успішності практичної побудови власної справи.

Практична реалізація підприємницької діяльності, безумовно, є єдиним, монолітним процесом з великою кількістю складних внутрішніх послідовно-паралельних зв'язків між різними його складовими. Водночас, для глибшого розуміння цього процесу особливості різних його складових варто розглянути окремо.

Як зазначено в табл. 2.2, одним з основних цільових показників підприємницької діяльності, з огляду на фінансовий аспект, є прибуток. Згідно із загальноприйнятими визначеннями, під прибутком нижче будемо розуміти позитивну (а під збитком – негативну) різницю між сумарними доходами і витратами компанії. При підході, націленому на збільшення прибутку (зменшення збитку), найважливішими компонентами бізнес-процесу є такі:

– компонент, спрямований на зменшення витрат бізнесу;

– компонент, спрямований на збільшення дохідної частини бізнесу.

Послідовно проаналізуємо кожен з них, але перед цим зазначимо, що обоє названі компоненти дуже важливі при безпосередній

реалізації підприємницької діяльності. Для бізнесмена непоправною помилкою є спроба виділити будь-який з них як більш пріоритетний чи важливий. Однак на практиці така помилка нерівнозначної пріоритетності двох основних компонентів бізнес-діяльності зустрічається доволі часто. Іноді підприємці, прагнучи швидких успіхів, необачно зосереджуються на збільшенні дохідної частини, захоплюються й забувають про не менш важливе значення мінімізації витрат. Така хибна поведінка може призвести й часто, на жаль, призводить до необґрунтованих витрат і непоправних збитків бізнесу і, кінець кінцем, до швидкого банкрутства.

Зважаючи на зазначене вище, доцільно, в першу чергу, проаналізувати компонент бізнес-процесу, спрямований на обґрунтоване зменшення витрат реалізованої підприємницької діяльності.

4.1. Управління витратами підприємницької діяльності

Очевидно, що бізнесмен із самого першого дня своєї підприємницької діяльності мусить якнайретельніше управляти витратами бізнесу.

Це управління, в першу чергу, має означати якомога жорсткіше намагання мінімізувати (зменшити, чи, принаймні, не перевищувати) на практиці будь-який з показників статей витрат, визначених підприємцем при складанні фінансового плану запланованої бізнес-діяльності (див. табл. 2.5). Безумовно, досягти зменшення реальних витрат порівняно із запланованими можна тільки за умови правильного розрахунку планових показників усіх фінансових статей.

Кожен підприємець-початківець повинен чітко усвідомити, що управління витратами вимагає від нього неухильного дотримання двох дуже важливих правил:

– постійно оптимізувати витрати, тобто прагнути, щоби поточні витрати бізнесу не перевищували мінімально допустимого рівня;

– постійно, щомісяця (а за необхідності, щотижня, щодня) здійснювати моніторинг усіх поточних витрат бізнесу.

Розглянемо кожне з правил детальніше.

4.1.1. Правила оптимізації витрат

Дотримання правила оптимізації витрат має бути постійною внутрішньою установкою підприємця, особливо на початковому етапі реалізації бізнесу. Прагнути цього має не тільки особисто сам підприємець, а й під його керівництвом усі без винятку наймані працівники, так чи інакше відповідальні за формування витрат.

Досягти оптимізації щоденних витрат у підприємницькій

діяльності можна дотриманням основних умов, розглянутих у наведених нижче підпунктах.

4.1.1.1. Досягнення якнайменшої кількості закуповуваних одиниць товарів (у тому числі, сировини) та/або послуг, реально необхідних для успішної реалізації підприємницької діяльності

Ця умова оптимізації витрат вимагає від підприємця та його найманих працівників не тільки чіткого розрахунку необхідної для закупівлі кількості одиниць товарів, продукції та послуг, а й забезпечення їх максимально можливого використання в бізнес-процесі. Наприклад, якщо на певному етапі діяльності технічно обумовленою й економічно необхідною для здійснення поставлених перед бізнесом завдань з випуску продукції є експлуатація двох виробничих агрегатів, то необґрунтована закупівля (про запас) третього є неприпустимою. Грошові кошти, витрачені на необґрунтоване придбання одиниці будь-якого товару, продукції або послуги, фактично зменшують очікуваний прибуток або безпосередньо, за рахунок збільшення витрат, або опосередковано, за рахунок зменшення оборотних коштів, а отже й недоотримання можливого додаткового доходу.

Бізнесмен має впевнитися, що закупівля будь-якої додаткової одиниці товару, продукції чи послуги є необхідною, вимушеною. Такі рішення можливі тільки тоді, коли наявні в розпорядженні бізнесмена товари, продукція та послуги, навіть з максимальною ефективністю використання, не дозволяють повноцінно вирішити завдання бізнесу.

4.1.1.2. Досягнення мінімально можливих цін на всі товари та/або послуги, що закуповуються й заплановані до використання в повсякденній підприємницькій діяльності

Згідно із цією умовою оптимізації витрат, підприємець мусить виховувати в собі й максимально реалізовувати ділові якості, необхідні при проведенні переговорів з постачальниками для мінімізації закупівельних цін на товари та/або послуги, що постачаються. Досягти мінімізації закупівельних цін можна способами, що їх було описано при формуванні фінансового плану (див. п. 2.3.8), а саме:

– якомога уважніший аналіз вартості та якості всіх наявних ринкових пропозицій на заплановані до закупівлі товари та/або послуги;

– ретельний відбір тих пропозицій щодо закупівлі товарів та/або послуг, що відповідають одночасно мінімальній вартості та необхідній якості;

– постійна націленість на проведення переговорів з постачальниками про надання додаткових знижок на закуповувані підприємцем товари та/або послуги.

4.1.1.3. Досягнення максимально раціонального використання та максимально розумної економії товарів (у тому числі, ресурсів і сировини) та/або послуг, які знаходяться у повсякденному бізнес-користуванні

Ця умова оптимізації витрат не означає, що підприємець-початківець має бути прихильником жорстокої економії та керуватися гаслом: «Багатий не той, хто багато заробляє, а той, хто мало витрачає». З огляду на досягнення цільової ефективності бізнесу, економія має бути раціональною, а гасло підприємницької діяльності має формулюватися так: «Багатий той, хто багато заробляє й розумно витрачає».

При реалізації підприємницької діяльності бізнесмен має чітко продумати політику раціонального використання й розумної економії всіх бізнес-ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні (матеріальних, сировинних, господарських, комунальних тощо). Така політика має охоплювати всі статті витрат раніше складеного фінансового плану, в тому числі, одноразових, постійних регулярних і змінних регулярних витрат.

Якщо раціональніше заправити картридж принтера, то заправте його й поки не купуйте нового. Якщо раціональніше купити сировину на кілька місяців наперед, то купуйте, головне, щоб такі закупівлі були обґрунтовані й насамкінець вели до економії. Якщо раціональніше друкувати на листках паперу з обох боків, то робіть це. Якщо вигідніше поставити енергетично економні освітлювальні прилади, то поставте їх. Якщо доцільно встановити автоматичні водопровідні крани, то встановіть такі. Подібних прикладів раціонального використання та розумної економії споживаних товарів та/або послуг можна навести безліч.

4.1.1.4. Досягнення максимально суворого дотримання всіх законодавчих норм і вимог, що регулюють реалізацію підприємницької діяльності в усіх без винятку сферах національних законодавств, у тому числі, в податковому, трудовому, екологічному та інших законодавствах

Будь-які порушення законодавчих норм ведуть до різного роду санкцій з боку відповідних державних органів (як правило, адміністративних, у тому числі, до фінансових штрафів).

Часто санкції з боку контролюючих органів обумовлені виявленими в ході перевірок ненавмисними порушеннями бізнесменом законодавства, що регламентує підприємницьку діяльність, є наслідком або неглибокого знання підприємцем даного законодавства, або неправильним трактуванням відповідних законодавчих норм і вимог.

Відомо, що незнання або невірне трактування законів не звільняють підприємця від виникаючої при цьому відповідальності, що регламентована законодавством, у тому числі, у вигляді штрафів. Передбачаючи такого роду наслідки, бізнесмен особисто та його відповідні наймані співробітники зобов'язані якнайдетальніше знати, постійно вивчати й суворо дотримуватись вимог законодавчих норм, що регламентують реалізовану бізнесменом підприємницьку діяльність, та відстежувати будь-які зміни.

Одними з ефективних способів уникнення порушень законодавчих норм і вимог, які часто використовують бізнесмени на практиці, є усні та/або письмові консультації з представниками відповідних державних контролюючих органів, які можуть професійно розтлумачити вимоги законодавчих норм, та залучення професійних юридичних або аудиторських компаній як консультантів.

Юридичний супровід (власними силами підприємця або за допомогою зовнішніх професійних юридичних компаній) усього процесу підприємницької діяльності, як на етапі її планування й розгортання, так і на етапах впровадження й реалізації, є обов'язковою, незамінною складовою точного дотримання повного комплексу відповідних законодавчих норм і вимог, а отже, успіху побудови власного бізнесу.

Підприємець завжди повинен пам'ятати, що дотримання законодавчих норм і вимог гарантуватиме йому відсутність будь-яких санкцій, у тому числі штрафів, з боку державних контролюючих органів, а отже, й мінімізації відповідних витрат.

4.1.1.5. Досягнення максимально суворого дотримання вимог техніки безпеки на виробництві, норм охорони праці, пожежного нагляду, охорони довкілля, а також вимог виробничої дисципліни

Якнайсуворіше дотримання всієї сукупності названих вище вимог однозначно убезпечить підприємницьку діяльність від виникнення тих, як правило, дуже значних, а іноді непоправних, втрат (не дай Боже, людських жертв) і збитків, які потенційно можливі безпосередньо при аваріях, пожежах та інших катастрофах на виробництві, а також при усуненні їхніх наслідків.

4.1.1.6. Досягнення максимально строгого дотримання технологій і норм виробництва товарів та/або послуг

Забезпечення необхідної кількості та якості випуску виробленої продукції як результат гарантує бізнесменові, з одного боку, необхідні маркетингові (кількісні та якісні) характеристики виведених на ринок товарів та/або послуг, а, з іншого, оптимальні витрати на їх виробництво.

Важливо підкреслити, що оптимізація витрат при дотриманні технологій і норм виробництва товарів та/або послуг практично означає відсутність незапланованих виробничих втрат за рахунок оптимального використання ресурсів, сировини, матеріалів тощо.

Водночас досягнення необхідних виробничих норм через гарантування необхідних маркетингових характеристик товарів та/або послуг забезпечує не тільки максимізацію запланованих показників доходів від продажу даних товарів та/або послуг, а й практично виключає втрати підприємницької діяльності за рахунок зведення до технологічно можливого мінімуму браку товарів та/або послуг, що випускаються. Мінімум браку, в свою чергу, виключає збитки, які могли б виникнути як недоотримання запланованого доходу внаслідок вимушеного продажу за нижчою ціною неякісного товару та/або послуг, або не продажу тієї кількості товарів та/або послуг, що не випущена за рахунок перевищення мінімально допустимих норм виробничого браку.

4.1.1.7. Досягнення надійної охорони й безпеки підприємницької діяльності

Дотримання цієї умови оптимізації витрат дозволить бізнесмену значно мінімізувати втрати та збитки від потенційних зовнішніх і внутрішніх навмисних неправомірних дій будь-яких осіб проти його підприємницької діяльності. Перелік таких протиправних дій може бути досить широким і включати, в тому числі, крадіжки матеріальної чи інтелектуальної власності, комерційної інформації, а також нанесення будь-якої іншої зумисної матеріальної, інтелектуальної, іміджевої та іншої шкоди.

При організації охорони й безпеки підприємницької діяльності бізнесмен, як правило, спирається, з одного боку, на побудову продуманої системи внутрішньої безпеки, а з іншого, на допомогу професійних охоронних компаній.

Побудова системи внутрішньої безпеки на початковому етапі розвитку бізнесу є відносно нескладним у реалізації процесом і передбачає, як правило, винятково профілактичні заходи, в тому числі:

– інформування найманих працівників про встановлені правила внутрішньої безпеки;

– впровадження системи обліку всіх матеріальних і інших видів

цінностей, що використовуються у підприємницькій діяльності;

– призначення осіб, організаційно і матеріально відповідальних за збереження й використання відповідних цінностей;

– доведення до всіх співробітників основних положень законодавчих актів, що встановлюють відповідальність за нанесення шкоди підприємницькій діяльності.

Одночасно з побудовою системи внутрішньої безпеки бізнесмен, безумовно, має нести відповідальність за безпеку від зовнішніх загроз, по-перше, для всіх найманих працівників при виконанні ними професійних обов'язків, по-друге, для бізнесу в цілому. Забезпечити захист від зовнішніх загроз бізнесмен може винятково за рахунок залучення для охорони створюваної підприємницької діяльності спеціальних охоронних агентств. Охоронні агентства не тільки забезпечують зовнішню цілодобову охорону (фізичну, електронну тощо), а й вирішують завдання з безпосереднього захисту співробітників (у разі надзвичайного виклику з використанням так званої «тривожної» кнопки), із забезпечення протипожежного захисту тощо.

Очевидні витрати, які понесе підприємець на оплату послуг професійних охоронних компаній, будуть набагато меншими, ніж ті, часто фатальні й непоправні, яких можна зазнати без зовнішньої охорони.

Усі названі заходи внутрішньої безпеки та зовнішньої охорони дозволяють підприємцю значно убезпечити свій бізнес від внутрішніх і зовнішніх загроз, а отже, усувають можливість нанесення бізнесменові непоправних втрат і збитків.

4.1.1.8. Досягнення максимально можливої компенсації фінансових втрат, що наступають внаслідок різних обставин (у тому числі, форс-мажорних, але не тільки), викликаних можливими ризиками, такими як:

– фінансові ризики;

– ризики втрати майна (внаслідок аварій на виробництві, крадіжок, стихійних лих тощо);

– ризики тимчасової втрати працездатності найманими працівниками (наприклад, через нещасні випадки на виробництві, епідемії тощо);

– ризики нанесення шкоди третім особам;

– інше.

Усі названі ризики потенційно можливі, але ризикові події мають різну ймовірність настання. Причому, ймовірність настання будь-якої події завжди вище нуля. Усунути можливість настання будь-якого ризику, тобто звести ймовірність настання ризикової по-

дії до нуля, практично неможливо. Адже усунений ризик або такий, імовірність настання якого дорівнює нулю, із самого початку не може розглядатися як ризик.

Найчастіше підприємці забезпечують компенсацію фінансових втрат, викликаних настанням ризикових подій, шляхом страхування ризиків у професійних страхових компаніях.

Безумовно, жоден підприємець не зможе застрахувати свою підприємницьку діяльність від настання всіх можливих ризиків. Тому, як правило, для страхування вибирають ті ризикові події, ймовірність настання яких перевищує одну тисячну чи соту. У будь-якому випадку, звертаючись до професійної страхової компанії чи професійного страхового агента, бізнесмен отримає чіткі й обґрунтовані рекомендації щодо вибору тих ризикових подій, від настання яких слід укласти договір страхування.

Не дивлячись на витрати, що їх понесе бізнесмен на оплату послуг професійного страхування, йому важливо бути впевненим, що ці витрати будуть на кілька порядків менші, ніж потенційні збитки, які неминуче виникнуть при настанні незастрахованих ризикових подій.

Компенсація фінансових втрат шляхом укладання відповідних договорів страхування ризикових подій максимально захищає підприємця від нанесення фатальних втрат і збитків, а отже, гарантує підприємцю надійність розвитку бізнесу, навіть у разі настання страхових подій.

4.1.1.9. Досягнення оптимальної кількості найманого персоналу при одночасному максимально можливому рівні його професіоналізму

Постійне дотримання бізнесменом цієї умови щодо кількості й рівня професійності персоналу є концептуально важливим аспектом ефективної організації підприємницької діяльності на будь-якому з етапів її розвитку.

При цьому, під оптимальною кількістю найманого персоналу слід розуміти ту мінімально достатню кількість співробітників, що необхідна підприємцю для досягнення певної ефективності бізнесу. Розрахунок мінімально достатньої кількості персоналу треба робити так, щоб забезпечити виконання співробітниками всіх передбачених бізнес-процесів з необхідною продуктивністю праці. Звісно, що кількість найманого персоналу в успішному бізнесі може й повинна змінюватися, й залежатиме, в тому числі:

– від етапу розвитку бізнесу (звісно, на початковому етапі кількість найманих працівників, як правило, менша, ніж на наступних етапах);

– від сезону (особливо для підприємств, що мають яскраво виражену сезонність);

– від кількості та інтенсивності бізнес-проектів, намічених і реалізованих на різних етапах розвитку бізнесу (наприклад, при проведенні масових рекламних акцій, організації виїзних продажів, відкритті або закритті великих тимчасових проектів);

– від рівня автоматизації реалізованих бізнес-технологій;

– від ступеня професіоналізму найманого персоналу, а отже, продуктивності праці найманих працівників тощо.

Перед бізнесменом постійно стоятиме чітке завдання з обґрунтування мінімально достатньої кількість персоналу (зрозуміло, з урахуванням необхідного кадрового резерву) для ефективного розв'язання всіх задач кожного з етапів розвитку підприємницької діяльності для кожного сезону, для кожного із запланованих проектів.

Будь-яка помилка (перевищення чи зменшення) в розрахунку мінімально достатньої кількості найманого персоналу неминуче призведе бізнесмена до необґрунтованих збитків:

– прямих збитків (наприклад, за рахунок витрат на надлишковий персонал, який кількісно перевищує мінімально достатній штат найманих працівників);

– непрямих збитків (у тому числі, за рахунок недоотримання доходів через недобір необхідної кількості мінімально достатнього числа найманого персоналу).

Як зрозуміло із назви підрозділу, перед бізнесменом стоятиме завдання досягти не тільки оптимальної кількості найманого персоналу, а й, водночас, максимально можливого рівня професіоналізму найманих співробітників. Вирішення цього завдання, без сумніву, дозволить підприємцю досягти максимально можливої віддачі (продуктивності праці) своїх робітників і максимальної ефективності результатів бізнес-діяльності, за рахунок як мінімізації збитків (у тому числі, зменшення кількості найманого персоналу), так і максимізації доходів. Детальніший аналіз шляхів досягнення максимального рівня професіоналізму найманих працівників буде наведено в п. 4.2.

4.1.1.10. Досягнення оптимального розміру заробітної плати (грошової винагороди) для найманого персоналу

Глибоке розуміння й чітке дотримання цієї умови з оптимізації розміру заробітної плати буде одним із основних завдань бізнесмена на всьому шляху його підприємницької діяльності.

Під оптимальним розміром заробітної плати слід розуміти таку грошову винагороду, що виплачується конкретному найманому

працівнику з необхідним рівнем професіоналізму, розмір якої (грошової винагороди), з одного боку, є мінімально можливим, а з іншого, достатнім для постійного збереження матеріальної зацікавленості найманого фахівця в професійній роботі в бізнесі підприємця.

Перед пошуком оптимального вирішення цього подвійного, антагоністичного завдання підприємець мусить обов'язково усвідомити два дуже важливі емпірично встановлені правила:

1. Правило «постійної малості заробітної плати». Перебільшено це правило можна висловити як приказку: «Скільки співробітнику не плати – йому завжди буде мало». Суть правила полягає в тому, що, переважно, будь-який розмір грошової винагороди, що виплачується найманому працівнику, буде, на його думку, завжди меншим, ніж той, що співробітник бажає отримувати.

2. Правило «постійної готовності до зміни роботи». Перебільшено це правило можна сказати приказкою: «Скільки співробітника не годуй – він все одно по сторонах дивиться». Суть правила полягає в готовності будь-якого найманого працівника розглянути пропозиції щодо зміни місця своєї поточної роботи на аналогічне в іншій компанії за умови, що розмір його заробітної плати на новому місці буде хоча б на 15-20% більше, ніж поточна грошова винагорода. Зрозуміло, що це правило працює, якщо не змінюються інші умови, зокрема, професійні, кар'єрні, соціальні й психологічні.

Безумовно, названі правила мають винятки, на які, як показує практика, бізнесмену можна сподіватися, але не варто розраховувати.

З огляду на сказане, безпосередньої оптимізації розміру заробітної плати найманих працівників, як правило, підприємець досягає шляхом призначення найманим працівникам заробітної плати ринкового рівня, тобто грошової винагороди такого розміру, який найбільш поширений на відповідному сегменті ринку для відповідних категорій працівників у відповідному регіоні реалізації бізнесу. Безумовно, успішне вирішення такого завдання вимагатиме від бізнесмена постійного володіння інформацією про поточні рівні заробітних плат, прийнятих на відповідних сегментах ринку. Отримують таку інформацію шляхом моніторингу ринку заробітних плат, який початківці часто здійснюють самостійно за допомогою аналізу доступних баз статистичних даних, у тому числі, у відкритих джерелах інформації, та/або шляхом анкетування (усного або письмового) відповідних репрезентативних виділених вибірок груп респондентів.

Варто наголосити, що прагнучи призначити оптимальну заробітну плату найманим працівникам, підприємець досить часто відхиляється

від ринкових значень. Такі відхилення, при чіткому обґрунтуванні, можливі як у бік збільшення, так і зменшення.

При цьому, відхилення заробітної плати від ринкових значень у бік збільшення можливе тільки при обов'язковій компенсації витрат за рахунок вищих професійних якостей найманого персоналу, який у своїй подальшій роботі компенсує ці витрати більш високою продуктивністю праці. Збільшення продуктивності праці, звичайно, дозволить або зменшити загальні витрати, або збільшити дохідну частину бізнесу, що, в свою чергу, приведе до збільшення прибутку підприємницької діяльності.

Відхилення заробітної плати від прийнятих на ринку значень в бік зменшення може відчутно збільшити ризик перевищення допустимого рівня плинності кадрів, а отже, призвести до значних збитків. Усунення ризику плинності при одночасному заниженні грошової винагороди для найманих працівників порівняно із ринковими значеннями принципово можливе тільки шляхом підвищення для співробітників значимості кар'єрних, професійних, соціальних і психологічних мотивацій, які, на відміну від заробітної плати, не є суто матеріальними стимулами. Детальніший аналіз можливих підходів до матеріальної й нематеріальної мотивацій буде розглянуто нижче, в п. 4.2.

Бізнесмен, прагнучи до ефективного вирішення завдання з досягнення оптимального розміру заробітної плати для найманого персоналу, має бути готовий постійно вміло балансувати в пошуку відповіді на два (1 і 2) антагоністичні й, водночас, пов'язані запитання: «Скільки мінімально треба платити найманому працівнику, щоб він (1) ефективно працював і (2) не звільнився через низьку заробітну плату?»

Суворе дотримання всіх розглянутих вище правил оптимізації витрат однозначно дозволить підприємцеві застрахувати свій бізнес від непередбачуваних і необґрунтованих втрат, а отже, наділити корабель підприємницької діяльності, особливо, на початковому етапі його самостійного плавання, високою стійкістю, плавучістю й, у підсумку, непотоплюваністю, незважаючи на можливі дев'ятибальні шторми.

Глибоко засвоївши правила оптимізації витрат, бізнесмен приступає до вивчення та імплементації інших правил управління витратами підприємницької діяльності – правил здійснення моніторингу всіх поточних витрат.

4.1.2. Правила моніторингу витрат

Звісно, управління витратами підприємницької діяльності має передбачати постійне прагнення підприємця не тільки досягти мі-

німально допустимих рівнів витрат, а й регулярно відстежувати (моніторинг) усі поточні витрати бізнесу. Такий моніторинг треба розглядати як одну з обов'язкових умов успішної реалізації підприємницької діяльності. Регулярно відстежуючи всі поточні витрати, бізнесмен може на практиці перевіряти відповідність рівнів запланованих бізнес-витрат реальним, а отже, оперативно й належним чином реагувати на фактичні відхилення витрат від запланованих витратних норм, що, в свою чергу, значно підвищує рівень стійкості та безпеки реалізованого бізнесу.

Моніторинг поточних витрат, як правило, здійснюється щотижня (рідше, щоденно) протягом перших трьох-шести місяців підприємницької діяльності з подальшим переходом на щомісячний контроль за всіма видатковими статтями бізнесу. Щотижневий моніторинг, у більшості випадків, проводять наприкінці останнього робочого дня кожного тижня. Це дозволяє не тільки відстежити витрати за останній тиждень, а й за необхідності внести відповідні коригування до статей витрат на наступний робочий тиждень.

Для продуктивного моніторингу комплексного процесу управління витратами підприємницької діяльності бізнесмен, у першу чергу, має формалізувати перелік усіх статей витрат, що підлягають щотижневому моніторингу. При цьому, часто доцільно використовувати два формалізовані переліки статей витрат: (1) безпосередніх фінансових витрат і (2) матеріальних витрат (у тому числі, сировини та ресурсів, використовуваних у бізнесі).

Як правило, як базис формалізованого переліку фінансових витрат використовують перелік статей витрат, прийнятих підприємцем при складанні фінансового плану бізнес-діяльності (див. табл. 2.5). Це дозволить не тільки досягти ідентичності раніше запланованих і реально контрольованих фінансових статей витрат бізнесу, а й водночас забезпечить перевірку відповідності теоретично запланованих кількісних грошових видаткових показників практично реалізованим.

Усі тижневі контрольовані фінансові витрати, як правило, зводять у єдину порівняльну таблицю, наприклад, табл. 4.1. Причому, для кожного контрольованого тижня показники поточних витрат вказують у стовпцях C (Current), а показники запланованих витрат відображають у стовпцях P (Plan). У стовпцях P вказують показники, які розраховуються як тижнева частина (приблизно 25%) від загальних місячних показників відповідних статей витрат фінансового плану (табл. 2.5).

Таблиця 4.1

Фінансові показники витрат, що контролюються щотижня

№	Перелік показників витрат	1 тиждень		2 тиждень		...		53 тиждень	
		С	Р	С	Р	С	Р	С	Р
	I. Поточні й заплановані фінансові витрати								
	I.I. Одноразові витрати								
1	Витрати на реєстрацію бізнесу								
2	Купівля бізнес-приміщень і площ								
3	Купівля виробничого обладнання								
4	Придбання офісної техніки								
5	Придбання офісного обладнання								
6	Первинна рекламна кампанія								
7	Первинне страхування від сукупності ризиків								
8	Витрати на первинну організацію виробництва*								
9	Реінвестування прибутку								
...									
	I.II. Постійні регулярні витрати								
1	Закупівля товару та/або права на послуги								
2	Закупівля виробничої сировини								
3	Закупівля комплектуючих виробів								
4	Витрати на логістичне обслуговування								
5	Витрати на регулярну організацію виробництва*								
6	Оренда приміщень і площ								
7	Сплата податку на нерухомість і оренду землі								
8	Обслуговування обладнання								
9	Сплата фіксованих податків і зборів								
10	Заробітна плата (постійна частина)								
11	Комунальні платежі								
12	Банківські витрати								
13	Оплата інформаційних видань (друкованих)								
14	Оплата інформаційних видань (електронних)								
15	Витрати на IT-обладнання та програми								
16	Витрати на системи електронної комунікації								
17	Телефонні витрати								
18	Поштові та кур'єрські витрати								
19	Канцелярські товари								
20	Господарські потреби								
21	Витрати на відрядження								
22	Страхування сукупності регулярних ризиків								
23	Витрати на охорону й безпеку бізнесу								
24	Представницькі витрати								
25	Виплата кредитів і відсотків за кредитами								
26	Оплата проїзду співробітників								
27	Оплата харчування співробітників								
28	Оплата юридичних послуг								

29	Загальні витрати на філіальну мережу								
31	Загальні витрати на посередницьку мережу								
32	Інші постійні регулярні витрати								
…									
	I.III. Змінні регулярні витрати								
1	Державні податки й відрахування								
2	Заробітна плата (змінна частина)								
3	Преміальна плата філіальної мережі								
4	Преміальна плата посередницької мережі								
5	Розвиток бізнесу (резерв)								
6	Інші змінні регулярні витрати								
…									
	I.IV. Загальні сумарні витрати								
1	Загальні сумарні витрати								
…									

* – У тому числі, на організацію пожежного нагляду, охорони праці, безпеки виробництва, контролю за якістю вироблених товарів та/або наданих послуг, виконання законодавчих вимог з охорони довкілля тощо.

Наведений у табл. 4.1 перелік, так само, як і наведений у табл. 2.5, безумовно, не є однозначним, універсальним і остаточним. Кожен бізнесмен на свій розсуд може зменшувати та/або доповнювати його, а також деталізувати кожну з контрольованих статей витрат.

У свою чергу, всі контрольовані щотижнево матеріальні витрати (в тому числі, різних видів сировини, номенклатури комплектуючих, ресурсів та інші) також зводять у єдину порівняльну таблицю, наприклад, на зразок табл. 4.2. При цьому кожен підприємець сам визначає зміст і деталізацію такого переліку контрольованих статей матеріальних витрат.

Із заповненням щотижневих формалізованих переліків усіх необхідних для моніторингу статей фінансових і матеріальних витрат, підприємець постійно матиме вичерпну інформацію, яка дозволить йому оперативно управляти витратами компанії, прагнучи оптимізувати відповідні показники ефективності бізнесу в цілому.

Досягнення цієї мети можливе лише за умови дотримання дуже жорсткої дисципліни при своєчасному й точному заповненні наведених табл. 4.1 і 4.2. Виконання цього щотижневого завдання, особливо на початковому етапі реалізації підприємницької діяльності, рекомендовано бізнесменові контролювати особисто.

Спираючись на описані вище правила оптимізації (див. п. 4.1.1) і моніторингу (див. п. 4.1.2) витрат, підприємець зможе продуктивно управляти поточними витратами бізнесу й у підсумку досягти максимальної ефективності підприємницької діяльності за допомогою одного з обраних цільових показників, наведених у табл. 2.2, у тому числі, за прибутком.

Таблиця 4.2

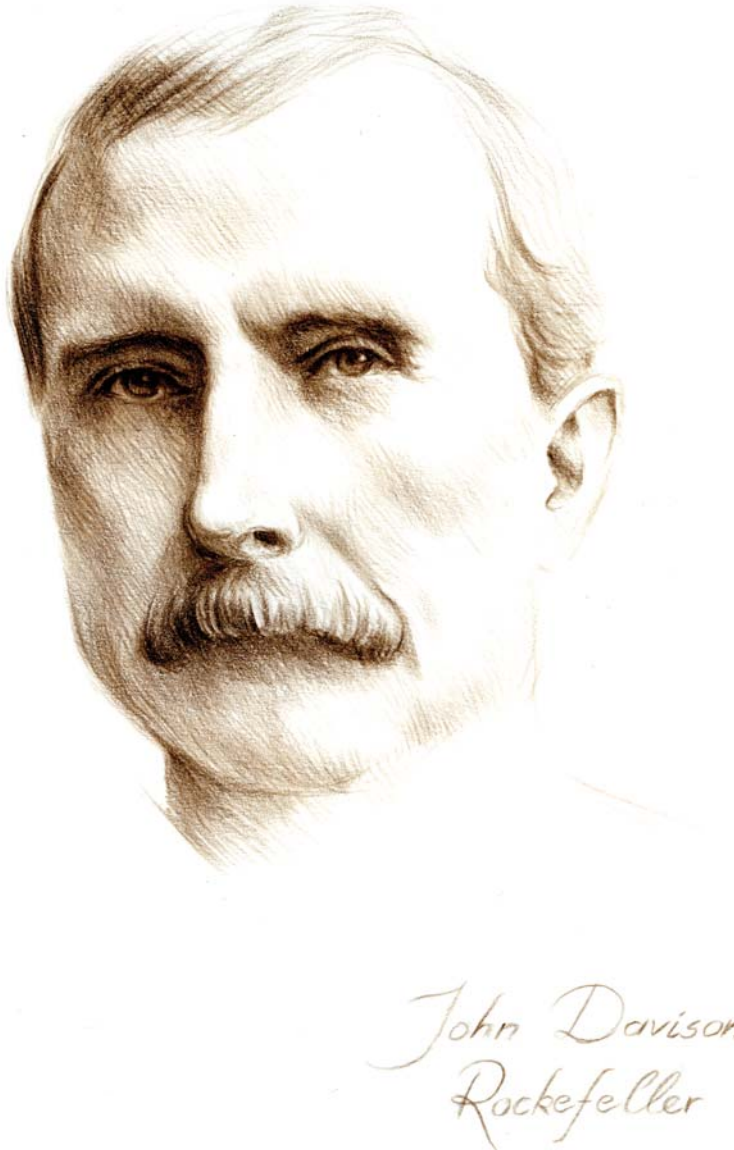
	Матеріальні витрати, які контролюють щотижня								
№	Перелік показників витрат	1 тиждень		2 тиждень		…		53 тиждень	
		С	Р	С	Р	С	Р	С	Р
	І. Витрати сировини								
1	Витрати сировини 1 (назва сировини)								
2	Витрати сировини 2 (назва сировини)								
3	Витрати сировини 3 (назва сировини)								
…									
	ІІ. Витрати комплектуючих виробів								
1	Витрати виробів 1 (назва виробів)								
2	Витрати виробів 2 (назва виробів)								
3	Витрати виробів 3 (назва виробів)								
…									
	ІІІ. Витрати ресурсів								
1	Витрати ресурсів 1 (назва ресурсу)								
2	Витрати ресурсів 2 (назва ресурсу)								
3	Витрати ресурсів 3 (назва ресурсу)								
…									
	ІV. Інші матеріальні витрати								
1	Матеріальні витрати 1 (назва витрат)								
2	Матеріальні витрати 2 (назва витрат)								
3	Матеріальні витрати 3 (назва витрат)								
…									

Визначивши основні правила управління витратами підприємницької діяльності, бізнесмен приступає до розробки другого компонента бізнесу – до вирішення завдання з максимізації доходів власної справи.

4.2. Максимізація доходів підприємницької діяльності

Ми підійшли до безпосереднього розгляду, без сумніву, одного зі стрижневих аспектів будь-якої підприємницької діяльності – вирішення завдання з максимізації доходів. Максимізація доходів бізнесу безпосередньо пов'язана, перш за все, з вирішенням завдань щодо максимізації обсягів продажів виведених на ринок товарів та/або послуг, а також завдань з максимізації інших доходів, безпосередньо не пов'язаних з продажами товарів та/або послуг (у тому числі, від груп перспективних і супутніх джерел додаткових доходів).

Постійні зміни безлічі різних зовнішніх і внутрішніх бізнес-факторів будуть неминуче впливати на результативність підприємницької діяльності, а отже, постійно вимагатимуть від підприємця безупинного пошуку найбільш оптимальних рішень з організації продажів товарів та/або послуг, максимально ефективних для даних змінних чинників.


John Davison
Rockefeller

Незважаючи на поширене уявлення про достатню складність вирішення завдань з максимізації доходів підприємницької діяльності, організація ефективних продажів є метою з гарантією можливою і цілком досяжною фактично для кожного підприємця, зрозуміло, за умови побудови бізнесменом чітко продуманої системи продажів.

Досягнення мети щодо побудови ефективної системи продажів здебільшого забезпечується шляхом успішної реалізації сукупності таких завдань:

– побудова каналів продажів основних і допоміжних товарів та/або послуг, у тому числі, каналів прямих продажів, продажів через мережу відділень, через мережу посередників тощо;

– розробка та впровадження оптимальної системи просування виведених на ринок товарів та/або послуг, у тому числі, постійне здійснення щомісячного (а за необхідності, щотижневого та навіть щоденного) моніторингу всіх поточних результатів продажів;

– розробка та реалізація методики вирішення додаткових завдань з максимізації надходжень від інших джерел доходів, не пов'язаних з безпосередніми продажами товарів та/або послуг;

– досягнення максимального рівня професіоналізму найманого персоналу.

Кожне з наведених завдань принципово важливе й незамінне. Без реалізації хоча б одного з них неможливо побудувати ефективну систему продажів.

Послідовно й детально розглянемо методику вирішення кожного з названих завдань.

4.2.1. Побудова каналів продажів товарів та/або послуг

Глибоко продумана побудова каналів продажів є первинним, основоположним завданням підприємця в побудові ефективної системи продажів усіх виведених на ринок товарів та/або послуг.

Завдання включає вирішення сукупності питань щодо розробки й впровадження організаційної структури системи продажів як основних, так і допоміжних товарів та/або послуг, через різні канали продажів, зведені в єдину взаємопов'язану систему.

Результат побудови каналів продажів безпосередньо впливає на показники успішності споживчих маркетингових параметрів, визначених при розробці маркетингового плану (див. п. 2.3.6), а також відповідних складових статей доходів, розроблених при складанні фінансового плану (див. п. 2.3.8). Тим самим, результативність побудови каналів продажів впливає на успішність виконання всього бізнес-плану підприємницької діяльності в цілому.

Здебільшого всі доступні бізнесменові канали продажів можна умовно розділити на три основні групи (з внутрішнім поділом на підгрупи), які відрізняються одна від одної за ознакою, що характеризує порядок взаємодії між бізнесом підприємця і споживачами товарів та/або послуг, що просуваються бізнесом. Слід обов'язково враховувати той факт, що для кожної з груп і підгруп існує окрема методика просування через даний канал товарів та/або послуг.

До основних груп каналів продажів відносять такі три основні групи:

I. Група каналів прямих продажів, що здійснюються безпосередньо через центральний офіс бізнесу підприємця;

II. Група каналів продажів через власну регіональну мережу або мережу віддалених (відокремлених) офісів бізнесу підприємця (філій, представництв, дочірніх підприємств, відділень тощо);

III. Група каналів продажів через мережу посередників (дилерів, агентств, агентів, представників, дистриб'юторів тощо). Побудова каналів продажів через мережу посередників може здійснюватися як із центрального офісу, так і з віддалених офісів бізнесу підприємця.

Безпосередній практичній побудові названих груп каналів продажів, як правило, передує структуризація, іншими словами, формування (включаючи внутрішнє наповнення) структури груп каналів продажів.

Особливості формування структури кожної з названих груп буде розглянуто нижче, в такій послідовності: спочатку для груп каналів прямих продажів і продажів через мережу віддалених офісів (п. 4.2.1.1), далі – для групи каналів продажів через мережу посередників (п. 4.2.1.2).

4.2.1.1. Формування структури груп каналів прямих продажів і продажів через мережу віддалених офісів

Групи каналів прямих продажів (I) і каналів продажів через мережу віддалених офісів (II) взаємопов'язані й здебільшого мають схожі принципи і структуру побудови. Ці групи, як правило, поділяють на схожі складові (підгрупи). Переважно такий поділ здійснюється за однією з двох ознак: (A) ступінь важливості клієнтів і (B) часова пріоритетність продажу товарів та або/послуг клієнтам.

A. При поділі за ознакою A підприємець відображає ступінь важливості для створюваного бізнесу тих чи інших споживачів товарів та/або послуг, згідно з яким серед каналів прямих продажів і продажів через мережу віддалених офісів виділяють підгрупу каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості (так званих

VIP-клієнтів) і підгрупу каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості.

Процедурно поділ усіх клієнтів за ступенем важливості рекомендовано здійснювати в такій послідовності:

1. Проведення максимально повного обліку всіх клієнтів.

Спочатку такий облік здійснюють шляхом формування узагальненого переліку груп потенційних клієнтів (для клієнтів як юридичних, так і фізичних осіб) з подальшим формуванням для кожної з виділених груп максимально повного списку імен усіх клієнтів. При цьому, формування іменних списків здебільшого здійснюють тільки для клієнтів юридичних осіб. Формування списків імен клієнтів фізичних осіб на практиці здійснюється відносно нечасто. Умови формування іменних списків клієнтів юридичних та фізичних осіб буде розглянуто в поточному пункті нижче.

При формуванні узагальненого переліку груп потенційних клієнтів юридичних осіб, поділ на групи, як правило, здійснюють за такими ознаками:

– галузева приналежність юридичних осіб – наприклад, юридичні особи можуть бути об'єднані в групи за галузями, до яких вони належать, з урахуванням того, що кожна галузь матиме прогнозований високий, середній і низький рівень споживання (або рівень потенційної зацікавленості в такому споживанні) товарів та/або послуг, які пропонує підприємець;

– кількість співробітників юридичних осіб – зокрема, групи з малою (до 10-20 осіб), середньою (до 100-200 осіб) і великою (понад 100-200 осіб) кількістю штатного персоналу;

– рівень платоспроможності юридичних осіб – як приклад, групи юридичних осіб з високим, середнім і низьким рівнем платоспроможності;

– ступінь впізнавання юридичних осіб – наприклад, групи, об'єднані за показниками високого, середнього й низького ступеня впізнавання юридичних осіб;

– інші.

Обов'язковою умовою при складанні таких узагальнених списків груп потенційних клієнтів є необхідність оцінювати кількісний склад кожної з виділених груп переліку.

Важливо наголосити, що з математичної точки зору вказані групи потенційних клієнтів слід розглядати як математичні множини юридичних осіб. При цьому, дані математичні множини потенційно перетинаються. Це означає, що одні й ті самі юридичні особи можуть мати різні ознаки й закономірно одночасно потрапляти одразу до кількох різних груп (множин) можливих клієнтів.

При формуванні узагальненого переліку груп потенційних клієнтів фізичних осіб, поділ на групи, переважно, здійснюють за такими ознаками:

– вік – наприклад, дитячі, підліткові, юнацькі, середнього віку й інші вікові групи фізичних осіб;

– стать – чоловіча й жіноча групи фізичних осіб;

– рівень достатку – зокрема, групи фізичних осіб з високим, середнім і низьким рівнем достатку;

– віддаленість місць проживання фізичних осіб від місця запланованого продажу (надання) бізнесменом товарів та/або послуг – як приклад, групи фізичних осіб з мінімальною (до 100-150 м), середньою (до 500-1000 м) і значною віддаленістю (понад 1000 м);

– інше.

Іншою обов'язковою умовою при складанні узагальнених списків груп потенційних клієнтів фізичних осіб є необхідність оцінювати кількісний склад кожної з них.

Як і для груп потенційних клієнтів юридичних осіб, групи потенційних клієнтів фізичних осіб слід розглядати як математичні множини, що перетинаються.

Після формування узагальнених списків груп потенційних клієнтів юридичних та фізичних осіб, наступним кроком максимально повного обліку клієнтів є формування безпосередніх іменних списків усіх клієнтів кожної з груп.

Формування іменних списків усіх клієнтів здійснюють на підставі даних, отриманих з джерел доступної інформації (баз даних, довідників тощо). Іменні списки мають містити таку інформацію про клієнтів, якої буде достатньо для їх ідентифікації при поштових, електронних, телефонних та/або інших видах комунікацій з ними.

Як було зазначено, формування іменних списків усіх клієнтів характерно, як правило, для тих випадків, коли як клієнти розглядаються винятково юридичні особи. При цьому, такі списки часто налічують від декількох одиниць або десятків (як мінімум) до двох-трьох тисяч (як максимум) різних юридичних осіб (із зазначенням усіх необхідних контактних даних). Безумовно, в процесі безпосереднього здійснення підприємницької діяльності списки імен постійно уточнюються й доповнюються.

Якщо клієнтами виступають фізичні особи, складання повних узагальнених іменних списків доцільне тільки тоді, коли загальна кількість усіх клієнтів фізичних осіб не переважатиме півтори-дві тисячі (як максимум) при одночасній обов'язковій можливості їх персоніфікації. Під поняттям «можливість персоніфікації» слід розуміти таку можливість, що не суперечить чинному законодавс-

тву щодо визначення контактних даних (у тому числі, прізвища та імені, поштової й електронної адреси, контактного номера телефону) кожної фізичної особи, що розглядається як клієнт.

Водночас, при об'єктивній неможливості персоніфікації клієнтів фізичних осіб, а також якщо кількість клієнтів фізичних осіб значно перевищує півтори-дві тисячі, складання повних списків клієнтів, як показує практика, для початківця не завжди раціональна.

Важливо наголосити, що кожен підприємець має намагатися вести абсолютно повний список усіх клієнтів фізичних осіб, які фактично придбали запропоновані ним товари та/або послуги. До того ж, раціональність ведення списків фактичних клієнтів не визначається кількістю й може перевищувати обмеження в півтори-дві тисячі осіб. При цьому, як і для клієнтів юридичних осіб, іменні списки фактичних клієнтів фізичних осіб в процесі безпосередньої реалізації підприємцем своєї бізнес-діяльності будуть постійно уточнюватися й доповнюватися.

2. Розробка основних принципів поділу груп клієнтів за ступенем важливості.

Основні принципи такого поділу, в першу чергу, базуються на глибокому аналізі та ясному розумінні сукупності реальних потреб і можливостей клієнтів, що входять до складу відповідних сформованих узагальнених груп клієнтів, щодо придбання ними запропонованих товарів та/або послуг. Не секрет, що глибоке знання потреб і можливостей клієнтів є беззаперечним базисним принципом будь-якого бізнесу.

Результатом розробки основних принципів поділу клієнтів за ступенем важливості мають бути чіткі відповіді на такі запитання:

– по-перше, наскільки й чому та чи інша група клієнтів буде зацікавлена в придбанні запропонованих товарів та/або послуг (що фактично означає визначення ступеня задоволеності в потребах груп клієнтів за рахунок придбання ними запропонованих товарів та/або послуг);

– по-друге, наскільки й чому та чи інша група клієнтів матиме можливість (фінансову, дистанційну, іншу) придбати запропоновані товари та/або послуги.

3. Безпосередній поділ усіх клієнтів на підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів (клієнтів особливого ступеня важливості) і каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості.

Віднесення споживача товарів та/або послуг до тієї чи іншої підгрупи каналів продажів базується на основних принципах поділу клієнтів на групи за ступенем важливості (в тому числі, за ступенем орієнтованості товару та/або послуги на ту чи іншу групу клієнтів, за рівнем платоспроможності відповідних груп клієнтів тощо).

Підсумками поділу всіх клієнтів на групи за ступенем важливості будуть такі результати:

– Попередні результати – розподіл усіх клієнтів усередині кожної групи клієнтів юридичних осіб, розділених за відповідними ознаками, і всередині кожної групи клієнтів фізичних осіб, також розділених за відповідними ознаками, на підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого й звичайного ступенів важливості. Кількість попередньо сформованих таким чином підгруп каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості й для звичайних клієнтів відповідатиме кількості груп клієнтів (юридичних і фізичних осіб), виділених відповідно до раніше розглянутих ознак. При цьому, майже всі виділені за ознаками підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів юридичних осіб можна розглядати як математичні множини, що перетинаються. Аналогічно, як математичні множини, що перетинаються, слід розглядати всі підгрупи каналів продажів: для звичайних клієнтів юридичних осіб, для VIP-клієнтів фізичних осіб, для звичайних клієнтів фізичних осіб.

– Остаточні результати – об'єднання всіх підгруп (множин, що перетинаються) каналів продажів для клієнтів особливого і звичайного ступеня важливості, сформованих для різних груп клієнтів юридичних і фізичних осіб, у чотири підгрупи, а саме:

• єдина підгрупа каналів продажів для VIP-клієнтів юридичних осіб;

• єдина підгрупа каналів продажів для звичайних клієнтів юридичних осіб;

• єдина підгрупа каналів продажів для VIP-клієнтів фізичних осіб;

• єдина підгрупа каналів продажів для звичайних клієнтів фізичних осіб.

Усі названі вище єдині підгрупи з математичної точки зору мусять мати властивості множин, що не перетинаються, а це, практично, означає неможливість потрапляння одного й того самого клієнта (фізичної або юридичної особи) одночасно в дві підгрупи, фізичних і юридичних осіб відповідно. У разі одночасного потрапляння одного й того клієнта (фізичної або юридичної особи) у різні єдині підгрупи, його треба виключити з підгрупи клієнтів звичайного ступеня важливості як клієнта, що відноситься до підгрупи клієнтів особливого ступеня важливості.

Після формування єдиних підгруп клієнтів необхідно додатково провести уважну ревізію списку єдиної підгрупи клієнтів звичайного ступеня важливості. Метою такої ревізії має стати виявлен-

ня тих клієнтів, які на думку підприємця або його уповноваженого представника мають властивість особливої індивідуальної важливості, в тому числі, за рахунок високого ступеня перспективності та/або впізнавання (тобто ступеня іміджевої важливості клієнтів для бізнесу підприємця). Таких клієнтів особливої важливості треба переміщувати зі списку єдиної підгрупи клієнтів звичайного ступеня важливості до списку єдиної підгрупи VIP-клієнтів.

Цим переміщенням фактично закінчується формування фінальних списків підгруп каналів продажів для клієнтів особливого та звичайного ступенів важливості. Здебільшого обсяги фінальних списків підгруп каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості в понад 2-4 рази можуть перевищувати обсяги фінальних списків підгруп каналів продажів для VIP-клієнтів.

Безумовно, дані списки будуть уточнюватися й постійно коригуватися бізнесменом на різних етапах безпосередньої реалізації підприємницької діяльності.

Особливості методик просування товарів та/або послуг через підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого й звичайного ступенів важливості буде розглянуто нижче (див. п. 4.2.2).

В. При поділі груп каналів прямих продажів і продажів через мережу віддалених офісів за ознакою В, бізнесмен встановлює часову (тобто, за часом) пріоритетність в черговості подальших продажів товарів та/або послуг, відповідно до якої зазначені канали продажів, як правило, поділяються на такі підгрупи:

– підгрупа каналів продажів для поточних клієнтів, продаж товарів та/або послуг яким вже здійснений або здійснюється;

– підгрупа каналів продажів для пріоритетних клієнтів, продаж товарів та/або послуг яким ще не здійснений, але запланований до можливого здійснення в найближчій перспективі;

– підгрупа каналів продажів для перспективних клієнтів, продаж товарів та/або послуг яким ще не здійснений і запланований до можливого здійснення у віддаленій перспективі.

Процедурно поділ усіх клієнтів за ознакою часової пріоритетності, як правило, здійснюється такою послідовністю дій:

1. Проведення максимально повного обліку всіх клієнтів (формування облікових списків).

Такий облік, здебільшого, повністю базується на результатах обліку та розподілу всіх клієнтів, розглянутих у попередньому підпункті (підпункт А). Це означає, що як підсумкові облікові списки всіх клієнтів за ознакою часової пріоритетності, як правило, приймають фінальні списки підгруп каналів продажів для клієнтів особливого й звичайного ступенів важливості;

2. Розробка основних принципів поділу всіх клієнтів на відповідні підгрупи каналів продажів за ознакою часової пріоритетності.

В основі розробки основних принципів такого поділу зазвичай лежать глибоке розуміння й чітке обґрунтування того, як часто та чи інша підгрупа клієнтів має отримувати ту чи іншу інформацію й пропозиції щодо продажу товарів та/або послуг, які виводяться бізнесменом на ринок. При цьому, особливу увагу слід приділити прогнозуванню того, яка кількість товарів та/або послуг (тобто, який очікуваний обсяг попиту) та якою кількістю клієнтів може бути придбана в результаті отримання поточними, потенційними і перспективними клієнтами вказаних інформації та пропозицій.

Разом з визначенням очікуваного обсягу попиту, підприємець також має уточнити реальні виробничі можливості бізнесу з якісного продажу товарів та/або послуг. Показники очікуваного обсягу попиту та виробничих потужностей бізнесу обов'язково мають бути порівнянні.

Це означає, що, виходячи з реальних поточних можливостей бізнесу (за кількістю товарного запасу, кількістю наданих в одиницю часу послуг тощо), необхідно чітко визначити, якій кількості клієнтів можуть бути продані товари та/або послуги, які є в розпорядженні бізнесмена, без втрати якісних і кількісних показників обслуговування клієнтів.

У цьому контексті, під якісними показниками слід розуміти можливість бізнесу своєчасно (тобто якісно) задовольнити попит клієнта тими обсягами товару та/або послуг, якими реально володіє бізнес підприємця. Якщо попит на товари та/або послуги перевищить обсяги товару та/або послуг, якими потенційно володіє підприємець, і бізнес почне «захлинатися», то стає неможливим своєчасне, а значить якісне, обслуговування клієнтів. Звісно, втрата якісних показників обслуговування клієнтів веде до втрати іміджу створюваної підприємницької діяльності і, як наслідок, до втрати фінансової результативності бізнесу.

Водночас, під кількісними показниками обслуговування клієнтів слід розуміти обсяги продажів товарів та/або послуг. Очевидно, що закономірним має бути прагнення підприємця досягти максимально можливих (з урахуванням «пропускних» і виробничих характеристик бізнесу) обсягів продажів виведених на ринок товарів та/або послуг;

3. Безпосередній поділ усіх клієнтів на підгрупи каналів продажів для поточних клієнтів, каналів продажів для пріоритетних клієнтів і каналів продажів для перспективних клієнтів.

Формування підгрупи каналів продажів для поточних клі-

єнтів здійснюється тільки за рахунок тих клієнтів, які фактично придбали одну і більше одиниць товару та/або послуги, виведених підприємцем на ринок. На самому початковому етапі бізнес-діяльності підгрупа каналів продажів для поточних клієнтів, звичайно, буде нульовою (порожньою) множиною і не буде містити жодного поточного клієнта. Перший практичний продаж товару та/або послуги будь-якому клієнту буде означати переведення даного клієнта до підгрупи каналів продажів для поточних клієнтів і вилучення його з інших підгруп каналів продажів (для пріоритетних і перспективних клієнтів).

Своєю чергою, віднесення клієнтів до підгруп каналів продажів для пріоритетних або перспективних клієнтів має базуватися на розглянутих раніше основних принципах поділу клієнтів за ознакою часової пріоритетності.

На практиці формування двох вказаних підгруп здійснюється послідовно – спершу формується підгрупа каналів продажів для пріоритетних клієнтів, а потім – для перспективних клієнтів. При цьому, при формуванні цих підгруп як вихідні дані використовують фінальні списки підгруп каналів продажів для клієнтів особливого та звичайного ступенів важливості.

Звісно, що більш висока часова пріоритетність у просуванні товарів та/або послуг надаватиметься підгрупі каналів продажів для пріоритетних клієнтів. Тому очевидним є включення до неї, в першу чергу, клієнтів особливого ступеня важливості. Здебільшого, VIP-клієнтів включають до підгрупи каналів продажів пріоритетних клієнтів повністю. Так само, до цієї підгрупи включають додатково декого з підгрупи каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості. Кількість таких «звичайних» клієнтів, включених до підгрупи каналів продажів для пріоритетних клієнтів, оптимально має бути такою, щоби забезпечити її наповнення. Перенаповнення підгрупи каналів продажів для пріоритетних клієнтів, так само, як і її недонаповнення, слід вважати нераціональним.

Підгрупа каналів продажів для пріоритетних клієнтів вважається повною, якщо при обраному ритмі відправки пропозицій щодо продажу товарів та/або послуг, усі вони будуть відправлені в найближчій, а не в віддаленій, перспективі.

Як правило, під обраним ритмом відправки пропозицій розуміють відправку приблизно 100-150 клієнтам (адресатам) на тиждень одним уповноваженим представником бізнесу підприємця. Дана цифра ґрунтується на емпірично оцінених можливостях уповноваженого представника бізнесу згідно з відправленими

пропозиціями провести впродовж тижня не більше 100-150 усних продуктивних переговорів з адресатами про ступінь їхньої потенційної зацікавленості в придбанні запропонованих товарів та/або послуг.

Водночас, під найближчою і віддаленою перспективами здебільшого розуміють періоди, тривалістю менше 5-6 місяців і понад 6 місяців, відповідно.

У свою чергу, підгрупа каналів продажів для перспективних клієнтів формується за залишковим принципом – цю групу становлять усі клієнти фінальних списків підгрупи каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості за винятком тих, кого було зараховано до підгрупи каналів продажів для пріоритетних клієнтів.

Безумовно, на різних етапах безпосередньої реалізації підприємницької діяльності підгрупи каналів продажів для пріоритетних і перспективних клієнтів будуть неодноразово уточнюватися й доповнюватися.

Особливості методик просування товарів та/або послуг через підгрупи каналів продажів для поточних, пріоритетних і перспективних клієнтів буде розглянуто нижче (див. п. 4.2.2).

Слід особливо підкреслити, що як правило, на практиці, при безпосередній реалізації підприємницької діяльності, бізнесмен дотримується послідовного (а не паралельного) формування й ведення підгруп каналів продажів за ознаками А і В. Тобто, спочатку підприємець формує та відпрацьовує підгрупи каналів продажів за ознакою ступеня важливості клієнтів (підгрупи для VIP-клієнтів і для клієнтів звичайного ступеня важливості). Водночас бізнесмен, як правило, починає формувати підгрупи каналів продажів за ознакою часової пріоритетності. Підгрупи каналів продажів за часовою ознакою вважаються (мають бути) повністю сформовані з повним завершенням відпрацювання підгруп каналів продажів за ознакою пріоритетності («важливих» підгруп). Практично це означає, що під час реалізації підприємницької діяльності на початковому її етапі, бізнесмен здійснює поступове перетікання (перетворення) «важливих» підгруп каналів продажів для VIP-клієнтів і клієнтів звичайного ступеня важливості в «часові» підгрупи каналів продажів для поточних, пріоритетних і перспективних клієнтів.

Таке перетворення «важливих» підгруп в «часові» підгрупи каналів продажів можна наочно представити графічно, наприклад, як на рис. 4.1, де показано не тільки перетворення «важливих» підгруп на «часові», а й взаємне переміщення клієнтів між

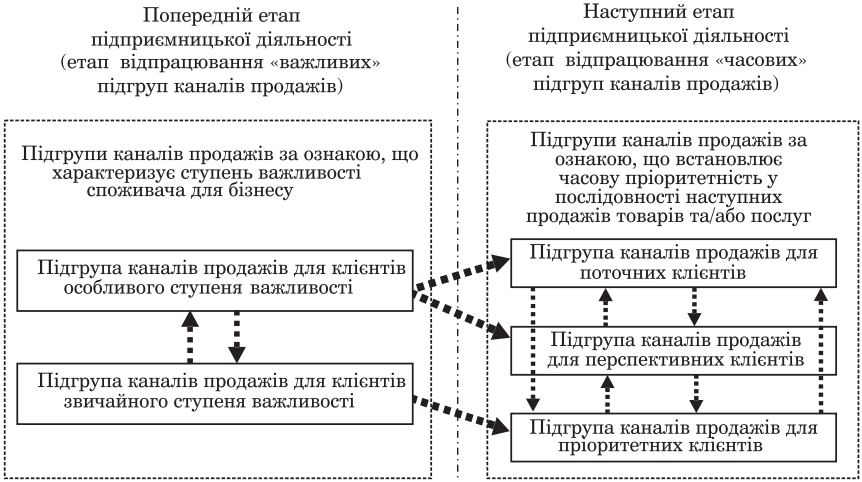


Рис. 4.1. Ілюстрація перетворення підгруп каналів продажів за «важливими» і часовими ознаками

підгрупами каналів продажів, об'єднаних за однією ознакою, а саме, між «важливими» підгрупами каналів продажів для клієнтів особливого й звичайного ступеня важливості та між «часовими» підгрупами для поточних, пріоритетних і перспективних клієнтів.

Сформувавши структуру груп каналів прямих продажів і продажів через мережу віддалених офісів, бізнесмен приступає до формування структури іншої групи каналів продажів – через мережу посередників.

4.2.1.2. Формування структури групи каналів продажів через мережу посередників

Групу каналів продажів товарів та/або послуг через мережу посередників (III), як правило, поділяють на дві підгрупи, відповідно до способів, обраних посередником для здійснення підприємницької діяльності:

– підгрупа каналів продажів через мережу посередників – юридичних осіб (агентств, дистриб'юторів, дилерів і т.ін.);

– підгрупа каналів продажів через мережу посередників – фізичних осіб (агентів, представників, комівояжерів і т.ін.).

Процедурно формування названих підгруп рекомендовано здійснювати шляхом певної послідовності дій.

1. Проведення максимально повного обліку всіх посередників, як юридичних, так і фізичних осіб.

Повний облік посередників, як правило, проводять у два основні етапи. На початковому етапі здійснюють облік усіх посередників, що діють у сегменті ринку, в якому бізнесмен планує реалізувати підприємницьку діяльність. На другому етапі, при безпосередній реалізації бізнес-діяльності, цей список доповнюють тими новими посередниками, що розпочнуть свою діяльність після початку підприємницької діяльності бізнесмена, в тому числі, за рахунок зусиль останнього із залучення нових посередників до просування виведених ним на ринок товарів та/або послуг.

Формування повних списків посередників – юридичних і фізичних осіб здебільшого здійснюють на підставі даних, отриманих з джерел доступної інформації (баз даних, довідників тощо).

Повні списки посередників обов'язково мають містити таку інформацію про посередників, якої буде достатньо для їх ідентифікації при поштових, електронних, телефонних та/або інших видах комунікацій.

2. Розробка основних принципів при безпосередньому формуванні підгруп каналів продажів через мережу посередників – юридичних і фізичних осіб.

Основні принципи, що використовуються при формуванні зазначених підгруп, як правило, базуються на глибокому розумінні й чіткому обґрунтуванні багатьох факторів, зокрема:

– скільки і в яких територіальних регіонах (районах) необхідно мати посередників для досягнення цілей, намічених при маркетинговому і фінансовому плануванні бізнес-діяльності (див. відповідно п. 2.3.6 і п. 2.3.8);

– рівні професійних показників і характеристик діяльності посередників, необхідних для успішного просування виведених на ринок товарів та/або послуг.

3. Безпосереднє формування підгруп каналів продажів через мережу посередників – юридичних і фізичних осіб.

Формування підгруп здійснюється за допомогою опрацювання повних облікових списків посередників, підготовку яких описано в п. 1. При цьому, оптимально, списки кожної з підгруп каналів продажів мають включати такі три основні розділи (переліки):

– перелік «своїх» поточних (постійних) посередників, з якими укладено відповідні договори з просування товарів та/або послуг;

– перелік пріоритетних посередників, з якими в найближчій перспективі заплановане встановлення відповідних договірних відносин (укладання договорів) з просування товарів та/або послуг;

– перелік резервних посередників, з якими можна в разі необ-

хідності (але не планується найближчим часом) встановити договірні відносини з просування товарів та/або послуг.

При формуванні кожного з цих розділів (переліків) підгруп каналів продажів, як правило, використовують різні підходи. Розглянемо їх нижче.

Формування розділу «своїх» поточних посередників здійснюється тільки за рахунок тих посередників, з якими на практиці встановлено договірні відносини (укладено відповідні договори) з просування товарів та/або послуг, виведених підприємцем на ринок. Звісно, що на початковому етапі бізнес-діяльності розділ «своїх» постійних посередників буде нульовою (порожньою) множиною, не міститиме жодного поточного посередника. Укладання договору будь з ким із посередників про просування на ринку товарів та/або послуг бізнесмена означатиме автоматичне зарахування його до розділу «своїх» поточних посередників і вилучення з інших розділів підгруп каналів продажів через мережу посередників – юридичних і фізичних осіб.

Зарахування посередників, що входять до складу повних облікових списків, до переліку пріоритетних можливе тільки за умови максимальної відповідності даних посередників основним принципам, наведеним у п. 2.

Якщо посередник не відповідає вказаним основним вимогам, його автоматично зараховують до розділу резервних. При досягненні відповідності посередника основним вимогам з п. 2 він може бути переведений до переліку пріоритетних посередників.

Безперечно, на різних етапах безпосередньої реалізації бізнес-діяльності переліки пріоритетних, поточних і резервних посередників підгруп каналів продажів через мережу юридичних і фізичних осіб будуть неодноразово уточнюватися й доповнюватися.

Особливості методик просування товарів та/або послуг за допомогою підгруп каналів продажів через мережу посередників – фізичних і юридичних осіб буде розглянуто нижче (див. п. 4.2.2).

Резюмуючи сказане в пп. 4.2.1.1 і 4.2.1.2, узагальнену систему каналів продажів, до наповнення та впровадження якої, потенційно, має прагнути будь-який підприємець, можна уявити у вигляді взаємопов'язаної структури груп і підгруп каналів продажів, наведеної на рис. 4.2.

Дана узагальнена система каналів продажів є найбільш повною. На практиці кожен підприємець самостійно визначає необхідний ступінь наповнення даної системи відповідними каналами продажів, а також пріоритетність розгортання кожного з них.

Формування (включаючи внутрішнє насичення) структур усіх



Рис. 4.2. Узагальнена система каналів продажів

трьох розглянутих груп каналів продажів робить можливим впровадження на практиці системи канальних продажів.

Безпосередня практична побудова всіх груп каналів продажів здійснюється на підставі відповідних положень і принципів, визначених при розробці маркетингового плану (див. п. 2.3.6), і відповідно до дій, зміст, рівень пріоритетності та часову послідовність яких визначено бізнесменом у розділі II розробленого ним організаційного плану (див. п. 2.3.9). При цьому, безпосереднє просування товарів та/або послуг за допомогою груп каналів продажів має строго відповідати спеціальній оптимальній методиці (системі), особливості розробки та впровадження якої буде розглянуто в п. 4.2.2.

4.2.2. Розробка та впровадження оптимальної системи просування товарів та/або послуг

Певною мірою, процес створення власного бізнесу можна алегорично представити, як копітке створення живого повноцінного організму зі своїм кістковим скелетом, м'язовою структурою, нервовою системою, системами кровообігу і травлення, а також багатьма іншими життєво важливими органами. Продовжуючи такі алегоричні порівняння, з певною фантазією можна поставити у відповідність хромосомній програмі, наприклад, розроблений бізнес-план, а скелетній структурі, скажімо, систему каналів продажів.

У зв'язку з цим, систему просування товарів та/або послуг, що розроблятиметься в цьому пункті, можна порівняти зі складною м'язовою системою, яка, фактично, оживляє скелет каналів продажів і надає всьому організмові бізнесу цілеспрямованого усвідомленого руху.

Без перебільшення можна сказати, що відсутність продуманої (оптимальної) системи просування товарів та/або послуг зведе нанівець усі без винятку попередні зусилля підприємця з розгортання власного бізнесу. Водночас, м'язову систему просування не можна розробити та впровадити ізольовано від усього організму бізнесу – вона завжди має бути органічно пов'язана з усіма раніше розробленими системами побудови підприємницької діяльності.

Система просування товарів та/або послуг складається із сукупності відповідних підсистем просування, розроблених для всіх запланованих до реалізації груп і підгруп каналів продажів (див. п. 4.2.1), а саме:

– підсистема просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу (як для групи каналів прямих продажів, так і для групи каналів продажів через мережу віддалених офісів);

– підсистема просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що встановлює часову пріоритетність у черговості подальших продажів товарів та/або послуг (як для групи каналів прямих продажів, так і для групи каналів продажів через мережу віддалених офісів);

– підсистема просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередника (для групи каналів продажів через мережу посередників).

Усі названі підсистеми багато в чому можуть мати схожі між собою підходи щодо організації просування (філософії продажів), схожі узагальнені структури побудови й, водночас, деякі різні змістовні наповнення цих структур, у тому числі, відмінності в

методиці (технології) просування товарів та/або послуг.

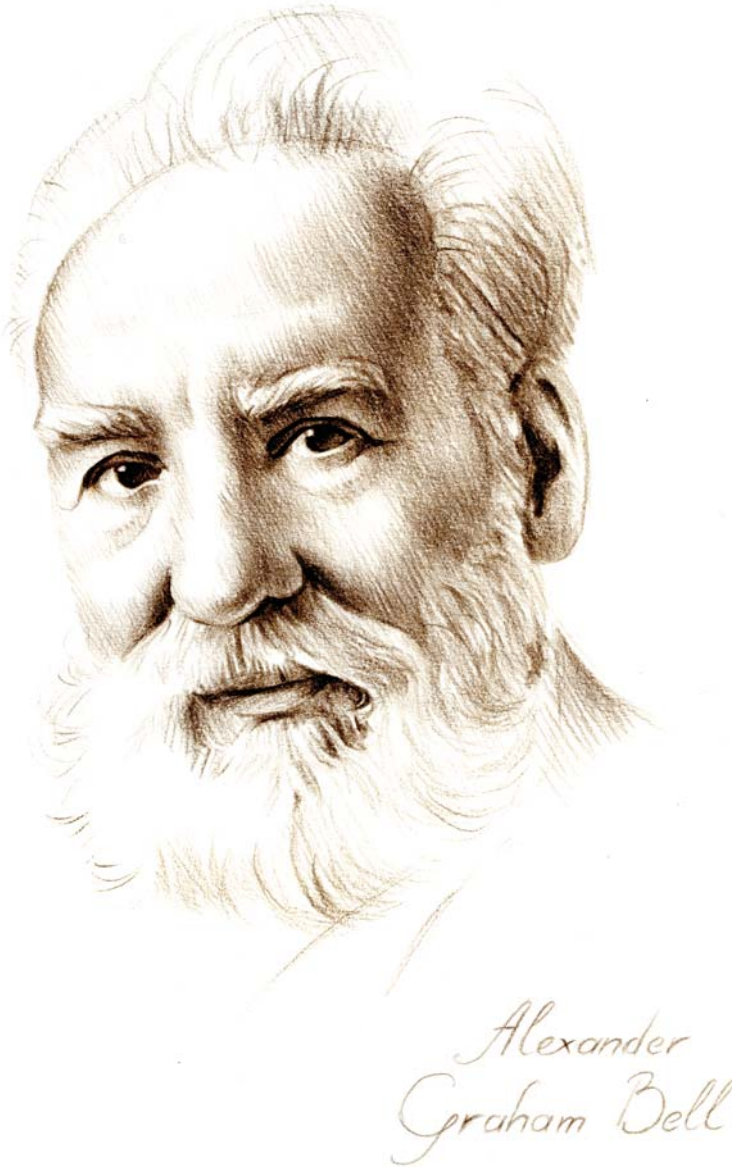
Послідовно й більш детально розглянемо суть філософії організації продажів (організації просування) товарів та/або послуг, порядок формування узагальнених структур відповідних підсистем просування, а також наповнення даних структур необхідними змістами, що описують порядок просування товарів та/або послуг за допомогою названих підсистем.

4.2.2.1. Визначення суті філософії організації продажів (організації просування) товарів та/або послуг

Глибоке усвідомлення суті власних дій, безперечно, є однією з найважливіших умов успішного досягнення будь-яких цілей, у тому числі, підприємницької діяльності. Кожен підприємець і кожен найманий працівник бізнесу (фахівець з продажу), відповідальний за безпосереднє просування (продаж) товарів та/або послуг, які виводяться на ринок, повинен чітко розуміти суть (філософію) продажів.

Відома досить велика кількість різних понять (філософій, стратегій, підходів тощо) організації продажів. Однак, майже всі поняття організації продажів здебільшого можна звести до одного, суть якого полягає в задоволенні попиту споживача на відповідний товар та/або послугу.

Перед тим, як приступити до безпосереднього визначення філософії продажів товарів та/або послуг, звернімо увагу на очевидні відмінні риси, з одного боку, підсистем просування продукції для підгруп каналів продажів за ознаками, що характеризують ступінь важливості споживачів для бізнесу та встановлюють часову пріоритетність черговості наступних продажів, а з іншого, підсистем просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередника. Така особливість полягає в тому, що, якщо в першому випадку продаж підприємцем товарів та/або послуг здійснюється безпосередньо кінцевому споживачеві продукції, то в другому – безпосередній продаж продукції кінцевому споживачеві товарів та/або послуг бізнесмен не здійснює. У другому випадку підприємець, фактично, підшукує юридичних і фізичних осіб, які в подальшому вже й здійснюватимуть продаж товарів та/або послуг бізнесмена безпосередньо кінцевому споживачеві продукції. У зв'язку з цією відмінністю, послідовно розглянемо суть філософії організації продажів товарів та/або послуг через підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознаками, що характеризують ступінь важливості споживачів для бізнесу та встановлюють часову пріоритетність черговості подальших продажів, і підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередника.


Alexander
Graham Bell

4.2.2.1.1. Визначення суті філософії організації продажів (організації просування) товарів та/або послуг через підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознаками, що характеризують ступінь важливості споживачів для бізнесу та встановлюють часову пріоритетність черговості подальших продажів

Наявність (або відсутність) у кінцевого споживача попиту на конкретні товари та/або послуги, як правило, формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. З метою спрощення, ці фактори можна розглядати як такі значення, що не змінюються в короткостроковій часовій перспективі і змінюються – в довгостроковій. Тому і попит кінцевого споживача на конкретні товари та/або послуги варто розглядати як сталу або змінну величину залежно від тривалості часового інтервалу.

Водночас наголосимо, що оцінка рівня фактичного попиту, тобто визначення реальної зацікавленості або незацікавленості кінцевого споживача в конкретному товарі та/або послузі, здійснюється підприємцем або фахівцем з продажу, практично, в момент безпосереднього контакту зі споживачем (при особистій зустрічі, телефонному спілкуванні, електронному листуванні тощо). При цьому, якщо в момент такого контакту кінцевий споживач висловив зацікавленість у придбанні товару та/або послуги, то це ще не означає, що даний товар та/або послуга будуть придбані споживачем фактично. Водночас, якщо в момент контакту споживач висловив незацікавленість у придбанні товару та/або послуги, це ще не означає, що в товарі та/або послузі цей споживач не має потреби й, фактично, товар та/або послугу не придбає.

Тому за ознакою попиту на товари та/або послуги (одразу після безпосереднього контакту підприємця або спеціаліста з продажу зі споживачем) усіх кінцевих споживачів можна умовно поділити на дві основні групи:

– група I споживачів, яка декларує (висловлює) зацікавленість (наявність попиту) на товар та/або послугу;

– група II споживачів, яка декларує (висловлює) незацікавленість (відсутність попиту) на товар та/або послугу.

При цьому, групи I і II разом можна умовно поділити на чотири підгрупи (по дві підгрупи в кожній групі), а саме:

– підгрупа I-1 споживачів, яка декларує наявність попиту на товар та/або послугу і, фактично, має цей попит – назвемо таких споживачів «реальними споживачами»;

– підгрупа I-2 споживачів, яка декларує наявність попиту на товар та/або послугу, але не має такої потреби й, фактично, попиту на них – назвемо таких споживачів «псевдо споживачами»;

– підгрупа II-1 споживачів, яка декларує відсутність попиту на товар та/або послугу й, фактично, такого попиту не має – назвемо таких споживачів «реальними не споживачами»;

– підгрупа II-2 споживачів, яка декларує відсутність попиту на товар та/або послугу, але має в таких товарах потребу й, фактично, попит на них – назвемо таких споживачів «прихованими споживачами».

Узагальнено структуру поділу кінцевих споживачів на групи й підгрупи за ознакою попиту на товари та/або послуги (одразу після безпосереднього контакту підприємця або спеціаліста з продажу зі споживачем) можна представити у вигляді, наведеному на рис. 4.3.

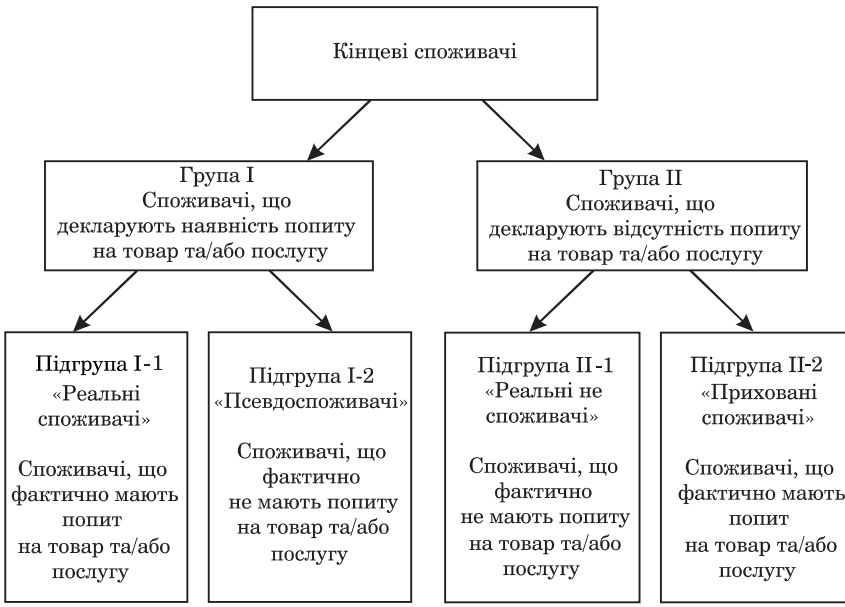


Рис. 4.3.
Узагальнена структура поділу споживачів на підгрупи за ознакою попиту

Структура, наведена на рис. 4.3, є доволі гіпотетичною (умовною). Клієнти можуть змінювати свою потребу в тому чи іншому товарі та/або послузі, отже, переходити з однієї підгрупи споживачів до іншої із наведених на рис. 4.3. Однак, така зміна потреби у споживача здебільшого виникає у віддаленій часовій перспективі, як

результат досить тривалого впливу сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що діють на нього. У короткостроковій перспективі, як правило, попит споживача залишається незмінним. Отже, виникає можливість при розробці філософії організації продажів і технології просування товарів та/або послуг повною мірою, обґрунтовано використовувати запропоновану узагальнену структуру споживачів, за умови, що зазначені продажі й просування заплановано здійснювати в момент безпосереднього контакту зі споживачем, або в найближчій перспективі після такого контакту.

Таким чином, спираючись на дану узагальнену структуру споживачів можна визначити суть філософії організації продажів товарів та/або послуг через підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознаками, що характеризують ступінь важливості споживачів для бізнесу та встановлюють часову пріоритетність черговості подальших продажів.

Суть філософії організації продажів продукції кінцевим споживачам реально означає, що підприємець або фахівець з продажу на практиці забезпечує продаж товарів та/або послуг шляхом своєчасного доведення повної та точної інформації про них до тих кінцевих споживачів, які мають або декларований, або фактичний попит на ці товари та/або послуги.

Звернімо увагу, що у визначенні суті філософії організації продажів немає ані слова про необхідність переконання (вмовляння) клієнта придбати товари та/або послуги, запропоновані підприємцем або фахівцем з продажу. Особливо наголосімо, що суть філософії організації продажів передбачає доведення до кінцевого споживача точної та повної інформації про продукцію, що просувається, й не припускає переконання (дипломатичного, наполегливого або настирливого) кінцевого споживача придбавати запропоновану продукцію. Такий підхід обумовлений тим, що, як правило, попит споживача на товари та/або послуги в короткостроковій перспективі залишається незмінним і не може змінитися від наполегливого переконання придбати товар та/або послугу. Радше навпаки, будь-яка наполегливість з боку бізнесмена чи спеціаліста з продажів у придбанні запропонованої продукції може викликати у споживача зворотну реакцію – відторгнення від цієї продукції, що, фактично, загрожує підприємцю або фахівцю з продажу перспективою втрати можливого клієнта.

У короткостроковій перспективі бізнесмен, як правило, не може, а тому й не повинен, ставити за мету зміну попиту кінцевого споживача – бізнесмен має прагнути повно й точно довести до кінцевого споживача інформацію про запропоновані товари та/або послуги. Повне й точне доведення до кінцевого споживача інформації про

продукцію, що просувається, дозволяє споживачеві, без жодного вмовляння, чітко визначити ступінь своєї дійсної зацікавленості в придбанні або не придбанні продукції бізнесмена.

До вказаних у визначенні суті філософії організації продажів кінцевих споживачів з декларованим або фактичним попитом, безумовно, слід відносити відмічених на рис. 4.3 споживачів підгруп I-1, I-2 і II-2 і не відносити споживачів підгрупи II-1, які не тільки не декларують, а й дійсно не мають попиту на конкретні товари та/або послуги.

Безпосереднє формування технологій просування товарів та/або послуг, які як базис використовують наведену узагальнену структуру кінцевих споживачів, буде розглянуто нижче, в п. 4.2.2.3.

Визначивши суть філософії організації продажів товарів та/або послуг через підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознаками, що характеризують ступінь важливості споживачів для бізнесу та встановлюють часову пріоритетність черговості подальших продажів, приступимо до розгляду суті філософії організації продажів для підсистем просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередником.

4.2.2.1.2. Визначення суті філософії організації продажів (організації просування) товарів та/або послуг через підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередником

Перш за все, необхідно наголосити, що розглянута раніше суть філософії продажів товарів та/або послуг кінцевому споживачеві (СФПКС) без посередників і суть філософії продажів продукції кінцевому споживачеві силами посередників (СФПП), безумовно, подібні, але мають і принципові відмінності. Як для СФПКС, так і для СФПП, кінцевою метою продажів є придбання споживачем товарів та/або послуг, які просуває бізнесмен, що й визначає подібність по суті двох філософій. Водночас, принципова відмінність СФПКС від СФПП полягає в тому, що якщо при реалізації СФПКС фактичним об'єктом продажу продукції для підприємця є кінцевий споживач, то при реалізації СФПП фактичним об'єктом продажу продукції, що просувається, є посередник, для якого вже в подальшому фактичним об'єктом продажів буде кінцевий споживач. На практиці це означає, що при реалізації СФПКС успішність (результативність) продажів залежатиме від рівня зацікавлення в придбанні продукції, що просувається підприємцем, перш за все, кінцевого споживача. Водночас, успішність продажів при реалізації СФПП залежати-

ме не тільки від рівня зацікавлення кінцевого споживача в придбанні товарів та/або послуг бізнесмена, а й, насамперед, від рівня зацікавлення посередника в просуванні продукції, запропонованої на ринку підприємцем.

Наявність або відсутність у посередника попиту (зацікавленості) на просування власними силами запропонованих підприємцем товарів та/або послуг, так само, як і наявність або відсутність попиту на запропоновану бізнесменом продукцію у кінцевого споживача, як правило, формуються під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. Як зазначалося в п. 4.2.2.1.1, часто, з метою спрощення, ці фактори можна розглядати як значення, незмінні в короткостроковій часовій перспективі, і такі, що змінюються, – в довгостроковій. Тому й зацікавлення посередника в просуванні (продажі) кінцевому споживачеві запропонованих підприємцем товарів та/або послуг слід здебільшого розглядати як незмінну або змінну величину, відповідно до тривалості часового інтервалу.

На практиці, оцінка рівня фактичного попиту, тобто визначення реальної зацікавленості або незацікавленості посередника в продажі кінцевому споживачу продукції, що просувається бізнесменом, здійснюється підприємцем або фахівцем з продажу в момент безпосереднього контакту з відповідальним представником посередника (при особистій зустрічі, телефонному спілкуванні, електронному листуванні тощо). При цьому, якщо в момент такого контакту посередник (його уповноважений представник) висловив зацікавлення в просуванні запропонованих підприємцем товарів та/або послуг, то це ще не означає, що таке просування продукції даним посередником буде здійснене на практиці. Водночас, якщо в момент такого контакту посередник висловив не зацікавлення у продажу кінцевим споживачам товарів та/або послуг, що просуваються бізнесменом, то це також ще не означає, що такого просування продукції цей посередник справді не потребує й дійсно не буде реалізовувати.

Тому за ознакою попиту на просування запропонованих підприємцем товарів та/або послуг (одразу після безпосереднього контакту підприємця або спеціаліста з продажу з уповноваженим представником посередника) усіх посередників можна умовно поділити на дві основні групи:

– група I посередників, яка декларує (висловлює) зацікавленість (наявність попиту) на просування товарів та/або послуг;

– група II посередників, яка декларує (висловлює) незацікавленість (відсутність попиту) на просування товарів та/або послуг.

Разом групи I і II, у свою чергу, також можна умовно поділити на чотири підгрупи (по дві підгрупи в кожній групі), а саме:

– підгрупа І-1 посередників, яка декларує наявність попиту на просування товарів та/або послуг бізнесмена й, фактично, має такий попит – назвімо таких посередників «реальними посередниками»;

– підгрупа І-2 посередників, яка декларує наявність попиту на просування товарів та/або послуг бізнесмена, але, фактично, його не потребує, тобто такого попиту не має – назвімо таких посередників «псевдо посередниками»;

– підгрупа ІІ-1 посередників, яка декларує відсутність попиту на просування товарів та/або послуг бізнесмена й, фактично, такого попиту не має - назвімо таких посередників «реальними не посередниками»;

— підгрупа ІІ-2 посередників, яка декларує відсутність попиту на просування товарів та/або послуг бізнесмена, але, фактично, його потребує, тобто має такий попит – назвімо таких посередників «прихованими посередниками».

Узагальнено структуру поділу посередників на групи й підгрупи за ознакою попиту на просування товарів та/або послуг підприємця (одразу після безпосереднього контакту підприємця або спеціаліста з продажу з уповноваженими представниками споживача) можна представити у вигляді, наведеному на рис. 4.4.

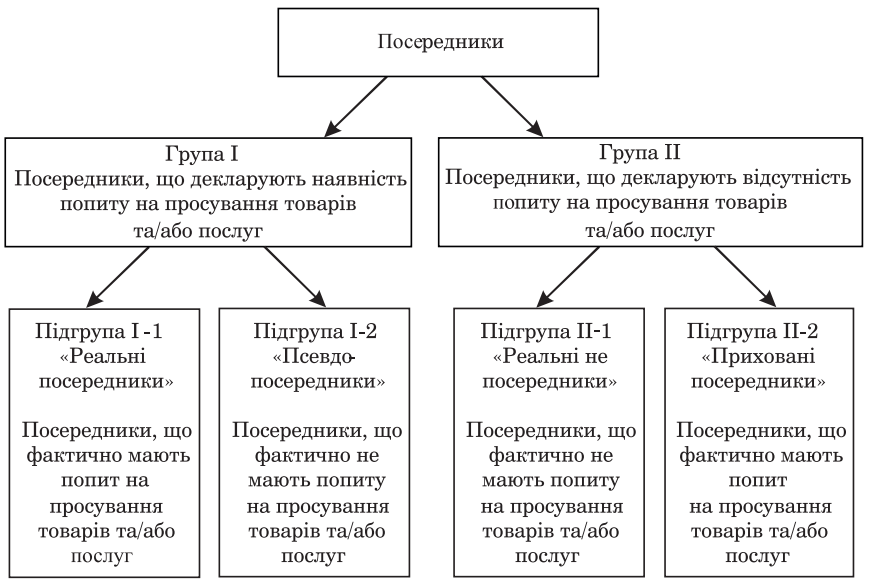


Рис. 4.4.
Узагальнена структура поділу посередників на підгрупи за ознакою попиту

Наведена на рис. 4.4 узагальнена структура є доволі гіпотетичною (умовною). Посередники можуть змінювати потреби в просуванні тих чи інших товарів та/або послуг, отже, переходитимуть з однієї підгрупи посередників у будь-яку іншу із названих на рис. 4.4. Однак, така зміна потреби в просуванні товарів та/або послуг у посередника, як і у кінцевого споживача, здебільшого здійснюється у віддаленій часовій перспективі, як результат відповідного тривалого впливу сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що діють на посередника або кінцевих споживачів. У короткостроковій перспективі, як правило, попит посередника на продаж продукції, що просувається бізнесменом, залишається незмінним. Отже, при розробці філософії організації продажів і технології просування товарів та/або послуг дійсно можливо повною мірою, обґрунтовано використовувати наведену на рис. 4.4 узагальнену структуру посередників, за умови, що продажі й просування заплановано здійснювати в момент безпосереднього контакту з посередником або ж у найближчій перспективі після такого контакту.

Спираючись на цю узагальнену структуру поділу посередників, можна дати визначення суті філософії організації продажів товарів та/або послуг через підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередником.

Суть філософії організації продажів продукції посередникам реально означає, що бізнесмен або фахівець з продажу забезпечує продаж продукції шляхом своєчасного доведення повної та точної інформації про умови просування посередником даної продукції (в тому числі, інформації про саму продукцію) до тих посередників, які мають або декларований, або фактичний попит на її просування.

До посередників з декларованим або фактичним попитом на просування запропонованої бізнесменом продукції, безумовно, відносять відмічених на рис. 4.4 посередників підгруп I-1, I-2 і II-2. Водночас, до таких посередників не відносять представників підгрупи II-1, які не тільки не декларують, а й справді не мають попиту на продаж товарів та/або послуг підприємця.

Безпосереднє формування технологій просування товарів та/або послуг, які як базис використовують наведену узагальнену структуру поділу посередників, буде розглянуто нижче, в п. 4.2.2.3.

Як і проаналізована вище суть філософії організації продажів у підгрупах за ступенем важливості споживачів для бізнесу і часовою пріоритетністю черговості подальших продажів продукції, суть філософії організації продажів товарів та/або послуг для підгруп, що

характеризують спосіб здійснення підприємницької діяльності посередником, не передбачає вмовляння посередників у продажу кінцевому споживачу продукції бізнесмена.

Спираючись на сформульовані вище суті філософії організації продажів (просування) продукції кінцевому споживачеві та посереднику, бізнесмен послідовно приступає до формування узагальнених структур і розробки змісту підсистем просування товарів та/або послуг.

4.2.2.2 Формування узагальнених структур підсистем просування товарів та/або послуг

Як правило, кожна з трьох характеризованих вище оптимальних підсистем просування товарів та/або послуг включає такі структурні складові (блоки):

– цільової блок, що описує основну мету або кілька основних цілей, яких має досягти відповідна підсистема;

– блок критеріїв (показників) ефективності, що визначає перелік необхідних якісних та/або кількісних показників результативності відповідної підсистеми як ефективної;

– блок завдань, що визначає перелік способів (завдань) досягнення необхідних якісних та/або кількісних показників відповідної підсистеми;

– блок методик (технологій) просування товарів та/або послуг, який чітко описує порядок і зміст необхідних дій, спрямованих на реалізацію завдань щодо досягнення необхідної ефективності відповідної підсистеми;

– блок впровадження, який визначає порядок практичного застосування розроблених технологій просування товарів та/або послуг;

– блок контролю, що визначає порядок оцінки результативності тієї чи іншої підсистеми просування товарів та/або послуг.

Кожен з блоків взаємодіє з іншими блоками підсистеми через прямі й зворотні зв'язки.

4.2.2.3 Розробка змісту підсистем просування товарів та/або послуг

Як було зазначено, три розглянуті підсистеми подібні за своєю структурою, але помітно відрізняються одна від одної за змістом. Розглянемо змістове наповнення кожної з названих підсистем окремо.

Попередньо звернімо увагу на той факт, що, як випливає з узагальненої системи каналів продажів (див. рис. 4.2), підгрупи каналів продажів за ознаками важливості споживача й часової пріоритетності функціонально можуть бути задіяні як для групи каналів

прямих продажів, так і для групи каналів продажів через мережу віддалених офісів. Водночас, підгрупи каналів продажів за ознакою способу посередництва функціонально будуть задіяні як для груп каналів прямих продажів і каналів продажів через мережу віддалених офісів, так і для групи каналів продажів через мережу посередників. Виходячи зі змісту, всі три підсистеми просування товарів та/або послуг можна рекомендувати до використання всім трьом відповідним групам каналів продажів.

Далі по черзі проаналізуємо зміст підсистем просування продукції для кожної з підгруп каналів продажів, починаючи з підгрупи за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу.

4.2.2.3.1. Розробка змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу

Послідовно розглянемо змістове наповнення кожного із зазначених в п. 4.2.2.2 блоків підсистеми просування товарів та/ або послуг для підгруп каналів продажів для клієнтів, по-перше, особливого ступеня важливості і, по-друге, звичайного ступеня важливості. Одразу звернімо увагу на те, що змістове наповнення підсистеми, що розглядається, багато в чому подібне на інші підсистеми, тому буде використане при розгляді змістового наповнення цих інших підсистем (підсистем просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою часової пріоритетності та за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередником).

4.2.2.3.1.1. Розробка змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості

Детально розглянемо поблочне змістове наповнення підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості.

Цільовий блок. Відомо, що правильна постановка мети є основоположним чинником для успішних розробки й реалізації будь-якої системи. Всі підсистеми, розглянуті в п. 4.2.2.2, у тому числі, аналізована підсистема для підгрупи VIP-клієнтів, є складовою частиною загальної системи просування товарів і послуг. Мета загальної системи, як зазначено в п. 4.2, полягає в максимізації доходів підприємницької діяльності. Виходячи з цього, справедливо стверджувати, що локальна мета даної підсистеми, як і будь-якої з інших,

що розглядатимуться в п. 4.2.2.2, також має бути спрямована на збільшення доходів підприємницької діяльності, а отже, в тому числі, на збільшення обсягів продажів виведених на ринок товарів та/або послуг.

Збільшення обсягів продажів для клієнтів будь-яких категорій (у тому числі, VIP-клієнтів) вище можна досягти двома способами — збільшенням обсягів продажів для одного поточного клієнта та безпосереднім збільшенням числа самих поточних клієнтів.

Для повноти формування цілей підсистеми, обов'язковою умовою є визначення шляхів їх досягнення.

З урахуванням сказаного, мету підсистеми просування товарів і послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості можна сформулювати так: **максимізація доходів підприємницької діяльності за рахунок максимізації обсягів продажів товарів та/або послуг максимальній кількості VIP-клієнтів шляхом реалізації оптимальної технології просування товарів та/або послуг**.

Після однозначного формулювання мети, бізнесмен приступає до розробки наступного блоку аналізованої підсистеми просування продукції – блоку критеріїв ефективності.

Блок критеріїв ефективності. Кожен підприємець повинен вміти чітко визначати ті конкретні кількісні та/або якісні показники результативності підсистеми, досягнення або недосягнення яких у певні часові інтервали дозволятиме робити однозначні висновки про ефективність чи неефективність аналізованої підсистеми.

З урахуванням визначеної вище мети, як показники ефективності для підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, як правило, вибирають такі:

– обсяги сумарних продажів P_{Σ} конкретних товарів та/або послуг для всіх VIP-клієнтів в обраний для оцінки інтервал часу (за тиждень, місяць, квартал, півроку, рік тощо) або відповідні усереднені обсяги продажів P_0 даних товарів та/або послуг на одного VIP-клієнта в аналогічні часові інтервали;

– загальна кількість K_{Σ} усіх VIP-клієнтів, яким було продано конкретні товари та/або послуги в обраний для оцінки інтервал часу з обов'язковим розподілом загальної кількості всіх VIP-клієнтів на відповідні категорії (наприклад, «старі» – $K_{\Sigma 0}$, «нові» – $K_{\Sigma N}$, «втрачені» – $K_{\Sigma L}$, «що не охоплені» – $K_{\Sigma X}$ тощо) VIP-клієнтів.

При цьому, під «старими» VIP-клієнтами умовно слід розуміти клієнтів, яким безпосередньо в обраний для аналізу часовий інтер-

вал, а також у будь-який попередній період, було продано товари та/або послуги.

Під «новими» VIP-клієнтами – клієнтів, яким було продано товари та/або послуги тільки в обрані для оцінки інтервали часу, але ніколи раніше.

Під «втраченими» VIP-клієнтами – клієнтів, які в обраний для аналізу часовий інтервал відмовилися на майбутнє від придбання товарів та/або послуг, але раніше були їх споживачами.

Під «не охопленими» VIP-клієнтами – клієнтів, яким було продано товари та/або послуги раніше, але не в обрані для оцінки інтервали часу.

Для оцінки ефективності підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, підприємець, на власний розсуд, може обрати й інші показники. Незмінним залишається принцип – обрані показники ефективності мають максимально однозначно відображати ефективність/неефективність аналізованої підсистеми.

Після вибору показників ефективності, кожному з них треба надати конкретні кількісні чи якісні значення, ступінь досягнення яких на практиці в аналізовані часові інтервали визначатиме міру (ступень) ефективності конкретної підсистеми.

Це означає, що такі конкретні кількісні показники ефективності підсистеми треба встановити, зокрема, для обсягів сумарних продажів P_{Σ}, усереднених обсягів продажів P_0, загальної кількості клієнтів K_{Σ}, «старих» клієнтів $K_{\Sigma 0}$, «нових» клієнтів $K_{\Sigma N}$, «втрачених» клієнтів $K_{\Sigma L}$, клієнтів «що не охоплені» $K_{\Sigma X}$ тощо.

Причому, ці конкретні показники ефективності підсистеми підприємець має не тільки чітко обґрунтувати, а й повністю забезпечити за допомогою реалізації відповідної технології просування товарів та/або послуг. Детальне обґрунтування кількісних і якісних показників ефективності підсистеми та порядок їхнього забезпечення буде розглянуто нижче, при описі змісту інших блоків: блоку завдань, блоку методик (технологій) просування товарів та/або послуг, блоку впровадження і блоку контролю.

Блок завдань. У цьому блоці підприємець має чітко й однозначно встановити перелік і загальний зміст усіх завдань, вирішення яких є необхідною умовою для досягнення намічених показників ефективності аналізованої підсистеми.

Як випливає із суті філософії організації продажів, обґрунтованої й сформульованої в п. 4.2.2.1, досягнення показників ефективності продажів конкретних товарів та/або послуг, з огляду на організацію,

полягає в своєчасному доведенні точної та повної інформації про дані товари та/або послуги до відповідних споживачів.

Тому до переліку завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості слід віднести, зокрема, такі:

А. Регулярне формування повного списку підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів.

Спочатку такий список комплектується при формуванні структури групи каналів прямих продажів і каналів продажів через мережу віддалених офісів як вихідний (див. п. 4.2.1.1), а потім цей вихідний список регулярно уточнюється й постійно коригується при безпосередній реалізації підприємницької діяльності;

В. Підготовка до впровадження всіх інформаційних каналів, які заплановано задіяти для доведення точної й повної інформації (інформаційних пакетів) до VIP-клієнтів.

До таких інформаційних каналів, як правило, відносять канали особистих зустрічей, телефонного зв'язку, електронних комунікацій, поштового листування тощо.

Усі заплановані до використання інформаційні канали треба своєчасно підготовити. Така підготовка, яку здійснюють сам підприємець чи відповідні фахівці, має включати ряд необхідних заходів, зокрема, обладнання приміщень для роботи з клієнтами, установку відповідних технічних засобів телефонного зв'язку, інсталяцію програмно-технічних засобів електронної комунікації тощо. При цьому, всі заходи треба реалізувати, а отже всі канали зв'язку повністю підготувати вчасно, до початку використання. Перелік і терміни здійснення всіх заходів треба зводити у вигляді плану підготовки інформаційних каналів;

С. Розробка пакету інформації, запланованої для доведення VIP-клієнтам.

Такий інформаційний пакет має включати точний і повний опис усіх характеристик товарів та/або послуг, необхідних для якісного інформування споживача, а також опис умов надання (доставки) товарів та/або послуг, опис характеристик бізнесу тощо. Як правило, інформаційний пакет містить кілька розділів, у тому числі, розділ, що включає стислі блоки інформації, яка обов'язково має бути повідомлена VIP-клієнтам через відповідні інформаційні канали, а також загальний розділ для внутрішнього використання в бізнесі, з розширеним описом усіх характеристик товарів та/або послуг. Кожен з цих розділів, як правило, готують як в електронному вигляді, так і в друкованій формі. До того ж, усі без винятку електронні та друковані матеріали інформаційних пакетів, які планують вручати чи передавати безпосередньо споживачеві, треба супроводжувати відповідним презентаційним оформленням.

Дуже важливо, щоб інформація стислих блоків, з одного боку, вирізнялася точністю й повнотою, а з іншого, не була надмірною. Відомо, що надмірна інформація може значно погіршити маркетингову привабливість товару та/або послуги на ринку. Формування стислих блоків має обмежуватися інформацією, перше коротке ознайомлення з якою дозволить VIP-клієнту отримати відповіді на першочергові вимоги, які споживач висуває до конкретних товарів та/або послуг. Основне завдання інформації таких стислих блоків - сформувати у VIP-клієнта первинну зацікавленість у запропонованих бізнесменом товарах та/або послугах. Звичайно, ефективне досягнення цієї мети можливе тільки за умови глибокого знання підприємцем реальних потреб своїх клієнтів.

Загальний розділ інформаційного пакету, призначений для внутрішнього використання в бізнесі, дозволить підприємцю і фахівцю з продажу мати знання необхідної глибини про товари та/або послуга, що просуваються на ринку. При цьому, знову-таки, треба дотримуватися загальної вимоги успішного бізнесу – підприємець повинен глибоко знати характеристики виведеного ним на ринок товару та/або послуги. Це дозволить, після сформування у VIP-клієнта первинної зацікавленості, оперативно надати йому за запитом більш детальну, вичерпну інформацію про конкретні товари та/або послуги, таким чином, потенційно підвищуючи ефективність продажів.

З урахуванням сказаного в даному пункті, а також спираючись на практичний досвід, фактично, будь-якої підприємницької діяльності, можна стверджувати, що основне завдання бізнесмена при формуванні будь-якого з розділів інформаційного пакету має полягати в прагненні на 100% задовольнити споживача змістом інформації про запропоновані товари та/або послуги;

D. Розробка методик безпосередніх комунікацій підприємця (або фахівця з продажу) з VIP-клієнтом при доведенні до нього інформації про запропоновані товари та/або послуги.

До таких методик, як правило, відносять сценарій переговорів зі споживачем, алгоритм комунікацій з клієнтом тощо. Зміст цих методичних документів буде розглянуто більш детально нижче, при описі блоку методик просування товарів та/або послуг відповідної підсистеми;

E. Розробка системи обліку результатів комунікацій з VIP-клієнтами, в тому числі, розробка облікових форм, визначення порядку відпрацювання даних про результати комунікацій тощо.

Наповнення даних облікових документів буде розглянуто більш докладно нижче, при підготовці систем обліку результатів комунікацій з VIP-клієнтами при описі блоку методик просування товарів та/або послуг відповідної підсистеми;

F. Розробка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами, в тому числі, графік комунікацій з клієнтами тощо.

Більш докладний опис принципів і змісту зазначеного алгоритму впровадження методик буде розглянуто нижче, при описі однойменного блоку відповідної підсистеми;

G. Підготовка регламенту контролю за результатами розробки й практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, а також відпрацювання рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань даної підсистеми.

Більш детальний опис принципів і змісту зазначеного регламенту контролю буде розглянуто нижче, при описі однойменного блоку відповідної підсистеми.

Перелік і зміст усіх розглянутих вище завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для клієнтів особливого ступеня важливості треба постійно уточнювати й доповнювати на різних етапах безпосередньої реалізації підприємницької діяльності.

Чітко визначивши перелік і загальний зміст усіх завдань підсистеми, доцільно приступати до наступного кроку – безпосереднього наповнення блоку методик (технологій) просування товарів та/або послуг.

Блок методик (технологій). Можна стверджувати, що розробка технологій просування товарів та/або послуг є серцевиною організації продажів будь-якого бізнесу. Саме реалізація технологій забезпечує досягнення необхідних кількісних і якісних показників ефективності підсистеми просування товарів та/або послуг для відповідної підгрупи каналів продажів. Тобто, саме суть і реалізація технологій визначають насамкінець значення показників P_{Σ}, P_0, K_{Σ}, $K_{\Sigma 0}$, $K_{\Sigma N}$, $K_{\Sigma L}$ та інші.

З урахуванням визначеної раніше суті філософії організації продажів можна стверджувати, що досягнення показників ефективності продажів конкретних товарів та/або послуг полягає в своєчасному доведенні точної та повної інформації про них до відповідних споживачів.

У контексті даної підсистеми, під технологіями просування товарів та/або послуг будемо розуміти організаційну послідовність реалізації відповідних процедур (алгоритмів) своєчасного доведення точної та повної інформації про товари та/або послуги до відповідних VIP-клієнтів.

Технологію просування товарів та/або послуг, як правило, розробляють індивідуально для кожного інформаційного каналу, який

планують задіяти для доведення точної та повної інформації (інформаційних пакетів) до VIP-клієнтів. Технології просування товарів та/або послуг для різних інформаційних каналів мають подібну структуру, але різний зміст.

Як правило, структура просування товарів та/або послуг кожного інформаційного каналу об'єднує ряд складових (секцій).

А. Секція А вихідних пакетів інформації, яку треба довести до споживача. Порядок формування та зміст цих інформаційних пакетів був уже детально проаналізований у пункті С блоку завдань підсистеми, що розглядається.

В. Секція В вихідних параметрів технології просування товарів та/або послуг. До цих параметрів доцільно віднести, в тому числі, такі дані:

- час t_{di} на первинне доведення (інформування, доставку – delivery of information) одному споживачеві змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги;
- час t_{wa} очікування відповіді (waiting of answer) поінформованого споживача на доведену йому інформацію про товари та/або послуги, з урахуванням часу на вивчення споживачем доведеної до нього інформації;
- прогнозоване кількісне K_{gI} або процентне α_{gI} число споживачів групи I (див. рис. 4.3), які серед конкретного числа (100, 1000, 10000 тощо) поінформованих споживачів висловлять зацікавленість, тобто задекларують попит на придбання запропонованого товару та/або послуги;
- час t_{sdi} на вторинне доведення (інформування, доставку – secondary delivery of information) одному поінформованому споживачу змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги (в тому числі, уточнених або нових);
- прогнозоване кількісне K_{gI+} або процентне α_{gI+} число споживачів, які серед конкретного числа (10, 100, 1000 тощо) K_{gI} споживачів придбають запропоновані товари та/або послуги фактично;
- часовий інтервал (період) T_{next} між ітераціями (циклами) доведення змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги поінформованому споживачу, який так і не придбав запропоновані йому раніше товари та/або послуги;
- часовий інтервал (періодичність) T_{new} доведення змісту інформаційних пакетів про нові товари та/або послуги споживачеві, який придбав запропоновані йому раніше товари та/або послуги;
- інше.

Більш детальний опис вихідних параметрів секції В буде розглянуто нижче.

C. Секція C розрахунку необхідної інтенсивності K_{T_i} доведення до споживача інформації про запропоновані товари та/або послуги, тобто визначення тієї кількості VIP-клієнтів, яким треба довести цю інформацію протягом певного часового інтервалу T_i (де «і» може означати день, тиждень, декаду, місяць, квартал, півріччя, рік тощо). Більш детальний опис секції C буде розглянуто нижче.

D. Секція D методик доведення до споживача змісту інформаційних пакетів про запропоновані товари та/або послуги (такі методики в своїй суті мають, фактично, описувати можливі алгоритми й сценарії безпосередніх комунікацій підприємця або спеціаліста з продажу з відповідними споживачами). Більш докладний опис секції D буде також розглянуто нижче.

E. Інші необхідні секції E, що доповнюють (у разі необхідності) раніше розглянуті секції уточненнями продуктового і галузевого характеру, сезонних і регіональних особливостей тощо.

Перед тим, як приступити до опису змісту названих секцій, доцільно більш глибоко проаналізувати й уточнити саму суть ефективності (оптимальності) алгоритму (процедури) доведення інформації про товари та/або послуги до відповідних споживачів. При цьому, суть оптимальності такого алгоритму буде стосуватися кожної із підсистем просування товарів та/або послуг, хоч за ознаками ступеня важливості споживача та часової пріоритетності продажів, хоч за ознакою способу здійснення підприємницької діяльності посередниками.

Досвід практичної реалізації майже будь-якої підприємницької діяльності підтверджує, що результативність продажів (як за кількістю споживачів, що придбали товари та/або послуги, так і за обсягами реалізації), прямо залежить від загальної кількості споживачів, яким було доведено інформацію про дані товари та/або послуги. Водночас, загальна результативність продажів визначається сукупністю результативності продажів при всіх ітераціях (первинній і наступних) доведень інформації до споживача. Крім того важливо, що результативність продажів також прямо залежить від якості доведення до споживача інформації про товари та/або послуги. Залежність результативності продажів від кількості поінформованих споживачів та якості доведення зазначеної інформації має прямо пропорційний характер, який для спрощення доцільно прийняти лінійним. Тоді залежність результативності продажів можна представити у вигляді еквівалентності:

$$Z_{j;\mu;\eta;T_i} = \alpha_{\mu;\eta} * K_{0;\mu;\eta;T_i}, \qquad (1)$$

де:

$Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ – j-ий параметр результативності продажів (наприклад, параметр за кількістю споживачів, які придбали товар та/або послуги, за обсягом продажів товарів та/або послуги тощо) для μ-го інформаційного каналу (див. пункт В блоку завдань аналізованої підсистеми) за часовий інтервал T_i (див. пункт С блоку методик аналізованої підсистеми) при η-ій ітерації доведення інформації;

$\alpha_{\mu;\eta}$ – якісний коефіцієнт результативності продажів для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації, який, як правило, визначається за формулою: $\alpha_{\mu;\eta} = \alpha_{\mu;\eta;g1} * \alpha_{\mu;\eta;g1+}$;

$\alpha_{\mu;\eta;g1}$ – прогнозоване процентне α_{g1} число споживачів, які задекларують попит на придбання запропонованого товару та/або послуги (див. пункт В блоку методик аналізованої підсистеми), для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації;

$\alpha_{\mu;\eta;g1+}$ – прогнозоване процентне α_{g1+} число споживачів, які придбають запропоновані товари та/або послуги (див. пункт В блоку методик аналізованої підсистеми), для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації;

$K_{0;\mu;\eta;T_i}$ – загальна кількість споживачів, яким доведено зміст інформаційних пакетів про товари та/або послуги для μ-го інформаційного каналу за часовий інтервал T_i (як правило, $K_{0;\mu;\eta;T_i} = n_{\mu;\eta} * \frac{T_i}{t_{di;\mu;\eta}}$) при η-ій ітерації доведення інформації;

$n_{\mu;\eta}$ – кількість фахівців з продажу, які здійснюють безпосереднє доведення змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги до споживача через μ-ий інформаційний канал при η-ій ітерації доведення інформації;

$t_{sdi;\mu;\eta}$ – час на первинне доведення одним фахівцем з продажу одному споживачеві змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги через μ-ий інформаційний канал (див. пункт В блоку методик аналізованої підсистеми) для кожної η-ої ітерації доведення інформації.

При цьому, загальні витрати часу на здійснення однієї повної ітерації доведення інформації до споживача, включаючи первинне й вторинне доведення інформації, можуть бути виражені у вигляді еквівалентності:

$$T_{\mu;\eta} \equiv K_{0;\mu;\eta;T_i} * t_{di;\mu;\eta} + t_{wa;\mu;\eta} + K_{0;\mu;\eta;T_i} * \alpha_{\mu;\eta;g1} * t_{sdi;\mu;\eta}, \quad (2)$$

де:

$t_{wa;\mu;\eta}$ – час t_{wa} очікування відповіді поінформованого споживача на первинну інформацію про товари та/або послуги через μ-ий інформаційний канал (див. пункт В блоку методик аналізованої підсистеми) для кожної η-ої ітерації доведення інформації;

$t_{sdi;\mu;\eta}$ – час t_{sdi} на вторинне доведення одним фахівцем

з продажу одному поінформованому споживачу змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги через μ-ий інформаційний канал (див. пункт В блоку методик аналізованої підсистеми) для кожної η-ої ітерації доведення інформації.

Звісно, що загальна результативність продажів по всім М інформаційним каналам, використовуваним у підприємницькій діяльності при η-ій ітерації доведення інформації, буде визначатися як сума результативності кожного μ-го ($\mu=1, M$) інформаційного каналу:

$$Z^{p}_{j;M;\eta;T_i} = \sum_{\mu=1}^{M} Z^{p}_{j;\mu;\eta;T_i} \qquad (3)$$

Бізнесмен, що прагне підвищити результативність продажів, змушений водночас прагнути збільшити число М інформаційних каналів, підвищити якісний коефіцієнт $\alpha_{\mu;\eta}$ результативності продажів та збільшити загальну кількість $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ поінформованих споживачів. Проаналізуємо більш детально кожен з параметрів $\alpha_{\mu;\eta}$ і $K_{0;\mu;\eta;T_i}$.

Рівень якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ залежить від сукупності рівнів професійних і організаційних характеристик бізнесу, які, перш за все, мають відповідати певним переліку і змісту об'єктивних вимог (у даному випадку, потреб споживача в об'єктивній інформації) і суб'єктивних очікувань (у даному випадку, очікувань споживача щодо якості обслуговування з боку бізнесу підприємця).

a. Вимоги високого рівня професійної (якісної) змістовності інформаційних пакетів, що заплановано довести до відповідного споживача через відповідні інформаційні канали при відповідній ітерації доведення інформації. При дотриманні принципу достатності (недопущення надмірності), змістовність інформаційних пакетів буде тим більшою, чим більшу кількість принципово важливих інформаційних очікувань споживачів про товари та/або послуги буде цими пакетами задоволено. Високий рівень змістовності інформаційних пакетів про товари та/або послуги дозволить **об'єктивно** домогтися високого рівня зацікавленості споживача в товарі та/або послузі на будь-яких етапах комунікації з ним. Більш докладно вимоги до інформаційних пакетів проаналізовано в пункті С блоку завдань підсистеми, що розглядається.

b. Вимоги високого рівня професійних умінь підприємця або спеціаліста з продажу в якісному первинному доведенні змісту інформаційних пакетів про запропоновані товари та/або послуги до відповідних споживачів при безпосередніх первинних або вторинних комунікаціях з ними. Високий рівень умінь бізнесмена і фахівця з продажу дозволить при кожній ітерації доведення ін-

формації **суб'єктивно** домогтися від споживача високого рівня первинної зацікавленості в товарах та/або послугах, що рівнозначно підвищенню значення коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ через підвищення числа $\alpha_{\mu;\eta;g1}$.

Кількісно значення числа $\alpha_{\mu;\eta;g1}$, безумовно, буде різним для різних сукупностей вихідних умов продажів відповідних товарів та/або послуг, у тому числі, для різних інформаційних каналів, різних ітерацій доведення інформації, різних сегментів ринку, регіонів, сезонів тощо. Водночас, для зафіксованої сукупності умов показник $\alpha_{\mu;\eta;g1}$, як правило, лежить у межах значень від $\alpha_{\mu;\eta;g1min}$ до $\alpha_{\mu;\eta;g1max}$.

При цьому, показник $\alpha_{\mu;\eta;g1min}$ фактично відповідає мінімально допустимому рівню професійних умінь підприємця або спеціаліста з продажу в первинному доведенні до відповідних споживачів змісту інформаційних пакетів про запропоновані товари та/або послуги. Якщо реальний показник $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ буде приймати значення, менше рівня $\alpha_{\mu;\eta;g1min}$, то на практиці це означатиме, що результативність продажів може не досягати необхідного рівня рентабельності, а отже, призвести до збитковості бізнесу з перспективою банкрутства. Як правило, показник $\alpha_{\mu;\eta;g1min}$ досить легко розраховується, зрозуміло, за умови, якщо в період фінансового планування бізнесу підприємець обчислив необхідні рівні рентабельності продажів відповідних товарів та/або послуг (див. п. 2.3.8).

У свою чергу, $\alpha_{\mu;\eta;g1max}$ на практиці відповідає максимальному рівню очікуваних професійних умінь підприємця або спеціаліста з продажу в первинному доведенні інформації про товари та/або послуги до споживачів. Значення $\alpha_{\mu;\eta;g1max}$ здебільшого визначають емпіричним шляхом як таке, що відповідає максимальному значенню, досягнутому або певною компанією, або загалом на ринку для відповідної сукупності названих вище вихідних умов продажів. Найчастіше значення $\alpha_{\mu;\eta;g1max}$ розглядається бізнесменами радше як орієнтир, якого мають прагнути всі професійні фахівці з продажу.

Вимоги високого рівня професійних умінь підприємця або спеціаліста з продажу в якісному доведенні уточненої інформації про запропоновані товари та/або послуги до поінформованих споживачів при безпосередніх вторинних комунікаціях з ними. Високий рівень умінь бізнесмена й фахівця з продажу дозволить при кожній ітерації доведення інформації **суб'єктивно** домогтися високого рівня безпосередніх продажів поінформованим споживачам товарів та/або послуг, що рівнозначно підвищенню значення коефіцієнта через підвищення числа $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$.

Значення числа $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$ як і значення раніше розглянутого числа $\alpha_{\mu;\eta;g1}$, залежатиме від аналогічної сукупності вихідних умов продажів

відповідних товарів та/або послуг і, аналогічно, лежатиме в межах від показника $\alpha_{\mu;\eta;g1+min}$ до показника $\alpha_{\mu;\eta;g1+max}$. При визначенні як показника $\alpha_{\mu;\eta;g1+min}$, так і показника $\alpha_{\mu;\eta;g1+max}$, здебільшого використовують підходи, аналогічні наведеним при визначенні показників $\alpha_{\mu;\eta;g1min}$ і $\alpha_{\mu;\eta;g1max}$ відповідно.

с. Інші вимоги високого рівня професійних та організаційних характеристик якості обслуговування споживача (уважності, оперативності, пунктуальності тощо), що дозволить **як об'єктивно, так і суб'єктивно**, викликати його задоволення комунікаціями з бізнесом підприємця і, тим самим, додатково підвищити рівень зацікавлення споживача в придбанні запропонованих товарів та/або послуг.

У свою чергу, рівень параметра $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ (загальна кількість споживачів, яким доведено зміст інформаційних пакетів про товари та/або послуги) фактично залежить від організаційних характеристик бізнесу зі швидкості доведення змісту інформаційних пакетів (що рівнозначно кількості споживачів, яким доведено інформацію) за відповідний проміжок часу через відповідний інформаційний канал. Як випливає з формули ($K_{0;\mu;\eta;T_i} = n_{\mu;\eta} * \frac{T_i}{t_{di;\mu;\eta}}$), збільшення параметра $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ досягається за рахунок збільшення кількості $n_{\mu;\eta}$ фахівців, які здійснюють безпосередні продажі через μ-ий інформаційний канал, а також за рахунок зменшення часу $t_{di;\mu}$ на первинне доведення одним фахівцем з продажу одному споживачеві змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги через μ-ий інформаційний канал.

З одного боку, дуже важливим є прагнення бізнесмена збільшити кількісний параметр $K_{0;\mu;\eta;T_i}$, проте з іншого, такого збільшення не можна досягти за рахунок зменшення якості доведення інформації до споживача. Практично це означає, що параметр $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ не може нескінченно збільшуватися за рахунок зменшення часу $t_{di;\mu}$ первинного доведення інформації. З позиції досягнення оптимального розв'язку, час $t_{di;\mu}$ фактично має дорівнювати значенню $t_{di;\mu min}$, мінімально необхідному для якісного доведення інформації про товари та/або послуги до споживача. Зниження даного часу $t_{di;\mu}$ нижче мінімально необхідного рівня $t_{di;\mu min}$ буде приводити на практиці до однозначного зменшення раніше проаналізованого числа $\alpha_{\mu;\eta;g1}$, а отже, до зменшення результуючого якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ (див. рівняння (1)), що, в свою чергу, приводитиме до зменшення результативності $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ продажів, що, звичайно, неприпустимо.

Виходячи зі сказаного, загальна кількість $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ споживачів, яким доведено зміст інформаційних пакетів про товари та/або послуги, як правило, має два обмеження – обмеження верхнє $K_{0;\mu;\eta;T_i max}$ і обмеження нижнє $K_{0;\mu;\eta;T_i min}$.

При цьому, верхнє обмеження $K_{0;\mu;\eta;T_i max}$ визначається залежністю $K_{0;\mu;\eta;T_i max} = n_{\mu;\eta} * \frac{T_i}{t_{di;\mu min}}$, а нижнє $K_{0;\mu;\eta;T_i min}$ – тим мінімальним значенням, при якому результативність $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ продажів буде не менше гранично допустимого рівня беззбитковості підприємницької діяльності.

Таким чином, при досягненні мінімально необхідного часу $t_{di;\mu min}$ збільшення параметра $K_{0;\mu;\eta;T_i}$, а отже, і результативності $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$, можливе тільки за рахунок збільшення кількості $n_{\mu;\eta}$ фахівців, які здійснюють безпосередні продажі через μ-ий інформаційний канал за будь-якої η-ої ітерації доведення інформації.

Водночас, слід занотувати, що при розгляді повної ітерації доведення інформації важливим є не тільки показник часу, необхідного на якісне первинне доведення інформації про товар та/або послугу, а й показник часу $t_{sdi;\mu}$ на якісне вторинне доведення інформації до споживача. Даний час $t_{sdi;\mu}$ має прагнути до значення $t_{sdi;\mu min}$, мінімально необхідного для якісного доведення інформації про товари та/або послуги до поінформованих споживачів. Зниження часу $t_{sdi;\mu}$ нижче показника $t_{sdi;\mu min}$ також буде призводити до неприпустимого зменшення результативності $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ продажів через зменшення якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ за рахунок зменшення числа $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$.

З урахуванням аналізу, проведеного вище, правомірно також стверджувати, що при безпосередній реалізації підприємницької діяльності кожен реальний j-ий параметр результативності продажів для кожного μ-го інформаційного каналу при кожній η-ій ітерації доведення інформації за часовий інтервал T_i має бути вищим за значення $Z_{j;\mu;\eta;T_i min}$ і, як правило, не перевищуватиме значення $Z_{j;\mu;\eta;T_i max}$.

При цьому $Z_{j;\mu;\eta;T_i min}$ відповідає мінімальному гранично допустимому рівню беззбитковості, а $Z_{j;\mu;\eta;T_i max}$ – максимальному рівню результативності, який визначається емпіричним шляхом або в окремо взятій компанії, або на ринку в цілому для відповідної сукупності вихідних умов продажів.

Таким чином, детально проаналізувавши всі складові результативності продажів, доцільно зупинитися на формулюванні суті оптимального алгоритму доведення інформації про товари та/або послуги до відповідних споживачів через μ-ий інформаційний канал при кожній η-ій ітерації доведення інформації.

Суть оптимізації (максимізація $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$) вказаного алгоритму при кожній η-ій ітерації доведення інформації полягає в професійному (максимізація $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ і $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$) доведенні через відповідний μ-ий інформаційний канал найбільшому числу споживачів (максимізація $K_{0;\mu;\eta;T_i}$) найбільшою кількістю фахівців з продажу (максимізація $n_{\mu;\eta}$) за

мінімально допустимий часовий інтервал (мінімізація $t_{di;\mu}$) якісної (точної, повної й не надмірної) інформації про запропоновані товари та/або послуги.

Звернімо увагу на те, що досягти необхідного значення $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ результативності алгоритму доведення повної та точної інформації про продукцію до споживача при кожній η-ій ітерації доведення інформації можна тільки за умови досягнення необхідних значень $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ і $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$ професіоналізму доведення інформації через відповідний μ-ий інформаційний канал необхідному числу $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ споживачів необхідною кількістю $n_{\mu;\eta}$ фахівців з продажу за необхідний часовий інтервал $t_{di;\mu}$. Не досягнення хоча б одним з показників рівнів $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$ і професіоналізму доведення інформації, а також хоча б одним з показників кількості $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ споживачів і часового інтервалу $t_{di;\mu}$ необхідних значень, встановлених бізнесменом, не дозволить бізнесу підприємця розраховувати на досягнення необхідного значення $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ результативності.

Дуже важливо підкреслити, що прагнення максимізувати параметри $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$, $\alpha_{\mu;\eta;g1}$, $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$, $K_{0;\mu;\eta;T_i}$, $n_{\mu;\eta}$ і мінімізувати параметр $t_{di;\mu}$ не означає їхньої негайної максимізації й мінімізації. Як було зазначено, кількісні значення всіх названих параметрів будуть різними для різних сукупностей вихідних умов продажів відповідних товарів та/або послуг. У зв'язку з цим, одна з основних задач підприємця полягатиме в постійному чіткому відстеженні ринкових значень усіх параметрів, тобто тих значень, яких досягають на ринку конкуренти. Знання таких ринкових значень дозволить бізнесменові постійно порівнювати їх з внутрішніми значеннями відповідних параметрів, досягнутими у власному бізнесі фахівцями з продажу. У підсумку це й дозволить підприємцю домогтися успіхів у прагненні максимально поліпшити параметри, що характеризують результативність продажів.

Визначивши суть оптимального алгоритму доведення інформації, розглянемо більш детально зміст кожної з названих секцій В-Е блоку методик підсистеми просування товарів та/або послуг для групи каналів продажів для VIP-клієнтів (**зміст секції А** було проаналізовано в пункті С блоку завдань підсистеми, що розглядається).

Зміст секції В вихідних параметрів блоку методик у підсистемі просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості має містити інформацію про конкретні числові значення параметрів $t_{di;\mu}$, $t_{sdi;\mu}$, $t_{wa;\mu}$, $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ ($K_{\mu;\eta;g1}$), $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$ ($K_{\mu;\eta;g1+}$), $T_{\mu;next}$, $T_{\mu;new}$ для кожного μ-го інформаційного каналу при кожній η-ій ітерації доведення інформації. Порядок розрахунку числових значень параметрів

$t_{di;\mu}$, $t_{sdi;\mu}$, $\alpha_{\mu;\eta;g1}$, ($K_{\mu;\eta;g1}$), і $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$ ($K_{\mu;\eta;g1+}$) був досить докладно розглянутий вище, при аналізі результативності продажів $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$. Розглянемо основні підходи до визначення числових значень $t_{wa;\mu}$, $T_{\mu;next}$ і $T_{\mu;new}$, які ще не було розглянуто детально.

Час $t_{wa;\mu}$ очікування відповіді поінформованого споживача на первинно доведену йому інформацію про товари та/або послуги, безумовно, залежатиме від багатьох факторів, у тому числі від того, через який інформаційний канал і про який саме товар та/або послугу споживачеві буде доведено інформацію. Даний час $t_{wa;\mu}$ може змінюватися від декількох хвилин (наприклад, при особистій зустрічі зі споживачем при доведенні йому первинної інформації про певний продукт харчування) до кількох днів, а іноді тижнів, або навіть місяців (наприклад, при доведенні інформації споживачеві через системи електронної комунікації про складний технічний товар або про високоінтелектуальну послугу). Водночас, значення часового параметра $t_{wa;\mu}$ можна досить легко емпірично встановити для кожного μ-го інформаційного каналу. Як правило (хоча є винятки), цей показник часу не залежить від кількості ітерацій доведення до споживача первинної інформації про запропонований товар та/або послугу.

У свою чергу, часовий інтервал $T_{\mu;next}$ між ітераціями (циклами) доведення до споживача інформації про товари та/або послуги, як правило, визначається розміром загальних витрат часу на доведення інформації для всіх без винятку споживачів відповідної підгрупи продажів (у даному випадку – клієнтів особливого ступеня важливості). Тобто часовий інтервал $T_{\mu;next}$ може дорівнювати або бути більшим, ніж показник загальних витрат часу $T_{\mu;\eta}$ на одну ітерацію (див. формулу (2)). На практиці це означає, що початок кожного наступного циклу доведення інформації про товари та/або послуги до споживача може починатися одразу (або з невеликою обґрунтованою часовою затримкою) по закінченні попереднього циклу.

Водночас, показник періодичності $T_{\mu;new}$ доведення змісту інформаційних пакетів про нові (оновлені) товари та/або послуги до споживача, який придбав запропоновану йому раніше продукцію, буде визначатися періодичністю поновлення бізнесменом номенклатури товарів або оновленням їхніх характеристик (у тому числі, цінових). Безперечно, про таке оновлення, тобто про появу нових товарів та/або послуг, а також про зміну вартості або інших характеристик раніше запропонованих товарів та/або послуг, обов'язково треба повідомляти споживачеві.

На практиці таке оновлення товарів та/або послуг може здійснюватися в різні часові інтервали, залежно від номенклатури продукції,

рівня ринкової кон'юнктури, сезонних особливостей, а також багатьох інших зовнішніх і внутрішніх чинників обраної підприємницької діяльності. Слід зазначити, що навіть за відсутності реальних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на оновлення товарів та/або послуг, бізнесмен часто змушений проводити таке оновлення штучно (або примусово). У будь-якому разі, при штучному або звичайному оновленні товарів та/або послуг, підприємець, довівши інформацію до споживача про факт поновлення, зможе домогтися підтримки на належному рівні зацікавленості споживача в подальшому придбанні запропонованих товарів та/або послуг.

Як правило, періодичність $T_{\mu;new}$ доведення інформації про оновлені товари та/або послуги відповідає часовим інтервалам від декількох днів до декількох місяців.

Числові значення вихідних параметрів $t_{wa;\mu}$, $T_{\mu;new}$ і $T_{\mu;next}$, так само, як і числові значення параметрів секції B $t_{di;\mu}$, $t_{sdi;\mu}$ і $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ ($K_{\mu;\eta;g1}$), $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$ ($K_{\mu;\eta;g1+}$) здебільшого визначаються емпіричними методами, що полягають у постійному відстеженні й порівнянні їх з ринковими еквівалентами, тобто зі значеннями відповідних параметрів, досягнутими на ринку в конкуруючих бізнесах.

У книзі не можна визначити конкретні числові значення всіх вихідних параметрів секції B. Такі числові значення не є універсальними, тому їх не можна заздалегідь абсолютно точно передбачити. Реальні значення параметрів настільки різноманітні залежно від регіону реалізації бізнесу, номенклатури товарів та/або послуг, особливостей використовуваних інформаційних каналів та іншого, що далеко не завжди їх можна заздалегідь теоретично розрахувати чи обґрунтувати у вигляді якихось уніфікованих чисел.

Завдання книги – пояснити бізнесмену-початківцю підходи (інструменти, алгоритми) для знаходження таких числових параметрів при безпосередній реалізації підприємницької діяльності.

Усі вихідні параметри секції B надалі треба використовувати при безпосередньому описі секції D, тобто при описі методики доведення до споживача інформації про запропоновані товари та/або послуги.

Змістом секції C розрахунку необхідної інтенсивності доведення інформації про товари та/або послуги до споживача в даній підсистемі просування продукції для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості є обґрунтування загальної кількості $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ споживачів, до яких треба довести інформацію за допомогою μ-го інформаційного каналу за часовий інтервал T_i при η-ій ітерації доведення інформації. Як було обґрунтовано, показник $K_{0;\mu;\eta;T_i}$, що розглядається, має обмеження верхнє $K_{0;\mu;\eta;T_i max}$ і нижнє $K_{0;\mu;\eta;T_i min}$.

При безпосередній реалізації підприємницької діяльності, бізнесмен обґрунтовує значення показника $K_{0;\mu;\eta;T_i}$, здебільшого орієнтуючись на такі значення інтенсивності доведення інформації, які досягаються на відповідному регіональному сегменті ринку для відповідного інформаційного каналу. При остаточному обґрунтуванні запланованого кількісного показника $K_{0;\mu;\eta;T_i}$, підприємець практично має прагнути його максимізувати за обов'язкової умови збереження високої якості доведення інформації, тобто за умови максимізації якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ результативності продажів для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації.

Показник $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ інтенсивності доведення інформації буде використано нижче, при обґрунтуванні змісту методики доведення до споживача інформації про запропоновані товари та/або послуги.

Зміст секції D методик доведення сенсу інформаційних пакетів про запропоновані товари та/або послуги до споживача в підсистемі просування продукції для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості. Як зазначалося, методики, що розглядаються в даній секції, по своїй суті мають, фактично, описувати можливі алгоритми та сценарії безпосередніх комунікацій підприємця або спеціаліста з продажу з відповідними споживачами, в даному випадку, з VIP-клієнтами.

Можна стверджувати, що методика (технологія) доведення інформації про товари та/або послуги до споживача є серцевиною будь-якого бізнесу, своєрідним ноу-хау будь-якої підприємницької діяльності. Глибоко продумана методика доведення змісту інформаційних пакетів до споживача, за обов'язкової умови її чіткої реалізації, гарантує успіх і високу результативність продажів товарів та/або послуг.

Безпосередній зміст методики доведення інформації про товари та/або послуги до споживача взагалі і до VIP-клієнта зокрема, незважаючи на певну складність, є досить простим, суть його наведено нижче.

На підставі раніше розглянутої суті максимізації $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$, **оптимальність зазначеної методики полягає в забезпеченні, відповідно до обґрунтованих періодичностей $T_{\mu;new}$ і $T_{\mu;next}$, з необхідною інтенсивністю $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ доведення до VIP-клієнтів точної та повної інформації про товари та/або послуги, за умови максимізації якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ результативності продажів для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації.**

Таке визначення суті методики доведення до споживача інформації про товари та/або послуги, фактично, перегукується з визначенням

суті філософії організації продажів (див. п. 4.2.2.1) і є її закономірним доповненням.

Чітка реалізація суті зазначеної вище методики доведення інформації про товари та/або послуги до VIP-клієнтів на практиці, однозначно, забезпечить підприємцю необхідну результативність $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ (1) μ-го інформаційного каналу за часовий інтервал T_i при η-ій ітерації доведення інформації через досягнення необхідного значення $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ за умови досягнення необхідного рівня якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$.

Для ілюстрації, далі розглянемо один з варіантів практичної реалізації методики доведення до споживача інформації про запропоновані товари та/або послуги.

Попередньо звернімо увагу на те, що цей варіант реалізації методики, що аналізується, як і інші варіанти різних методик (технологій, алгоритмів, сценаріїв тощо), що розглядатимуться далі, більшою мірою орієнтований на доведення інформації про запропоновану продукцію до юридичних осіб (при побудові підприємцем бізнесу типу B2B – Business to Business). Водночас, усі розглянуті далі варіанти різного роду методик можна не менш успішно використовувати як базові при доведенні інформації про товари та/або послуги, що просуваються, до відповідних фізичних осіб (при побудові бізнесу типу B2C – Business to Client).

Варіант практичної реалізації методики доведення інформації про запропоновану продукцію до відповідного споживача (як юридичної, так і фізичної особи) розглянемо на прикладі наведеної нижче послідовності, яка включає підготовчі та безпосередні дії з реалізації методики.

I. Підготовчі дії з реалізації методики доведення інформації про запропоновані товари та/або послуги до VIP-клієнтів, безперечно, слід розглядати як найважливішу складову загальної методики доведення інформації до споживачів. Як правило, підготовчими вважають такі дії, які підприємець виконує до безпосередніх особистих зустрічей (або зустрічей фахівців з продажу) з відповідними представниками VIP-клієнтів щодо придбання останніми запропонованих товарів та/або послуг.

До підготовчих дій з реалізації методики здебільшого відносять повний перелік раніше названих завдань (заходів) підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості. Ці завдання обов'язково мають включати уточнення інформації про VIP-клієнтів, підготовку пакета інформаційних документів і системи обліку, підготовку методик проведення переговорів і алгоритму впровадження, а також регламент контролю результатів розробки і практичного впровадження

завдань підсистеми просування товарів та/або послуг, включаючи відпрацювання відповідних рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Більш поглиблено розглянемо суть і детально визначимо зміст кожного з цих заходів.

– Підготовка фінального списку єдиної підгрупи VIP-клієнтів відповідно до процедури, розглянутої в п. 4.2.1.1.

Як правило, перед початком безпосереднього доведення до споживача змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги, рекомендують провести ревізію списку VIP-клієнтів шляхом уточнення контактних даних безпосередніх одержувачів зазначених інформаційних пакетів. Процедурно уточнення даних може здійснюватися підприємцем з використанням різних підходів або сценаріїв, зрозуміло, за обов'язкової умови дотримання відповідних законодавчих норм, що регулюють захист інформації про персональні дані.

Як приклад, розглянемо варіант сценарію переговорів бізнесмена з представником VIP-клієнта з використанням телефонного інформаційного каналу. Під час будь-яких переговорів зі споживачем бізнесменові спочатку треба назватися (представитися, відрекомендуватися) й назвати компанію (виберімо умовну назву, яку використовуватимемо й надалі, наприклад, компанія «Promotion»):

«**Доброго дня! Мене звати Serge Grey, я представляю компанію «Promotion». Ми збираємося найближчими днями направити до Вашої компанії (обов'язково вказати назву компанії VIP-клієнта) інформацію про товари та/або послуги (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги), пропоновані нами. Чи можу я просити Вас уточнити, на яку адресу і на чиє ім'я ми могли би відправити цю інформацію? (Необхідно, за можливості, отримати максимально повну й точну інформацію про прізвище, ім'я, посаду та адресу одержувача)».**

Звичайно, далеко не у всіх таких контактах варто розраховувати на бажання споживача надати повну чи часткову потрібну бізнесменові інформацію. Очевидно, що через різні причини споживач може відмовити в наданні інформації на вимогу підприємця. Такі причини можуть бути обумовлені з боку споживача, зокрема, необхідністю дотримання внутрішніх правил зі збереження закритої інформації, можливою відсутністю початкового зацікавлення в запропонованих товарах та/або послугах та інше. Завдання бізнесмена полягає в тому, щоб обов'язково домогтися від споживача хоча б мінімальної інформації, тобто відомостей про електронну або поштову адресу одержувача без прізвища, імені та посади. Отримати від споживача таку мінімальну інформацію, як правило, особливих труднощів не

становить. Водночас, навіть мінімальну інформацію, одержану від споживача, слід розглядати як формальний (відповідно до вимог національного законодавства) дозвіл підприємцю відправити споживачу інформаційні пакети про запропоновані товари та/або послуги.

Результатом ревізії фінального списку єдиної підгрупи VIP-клієнтів має стати уточнений список VIP-клієнтів, спрощену структуру якого, як приклад, можна представити у вигляді табл. 4.3. До такої таблиці бізнесмен буде надалі заносити й накопичувати всю інформацію про VIP-клієнтів, що з'являтиметься на відповідних етапах просування товарів та/або послуг. Так, інформація про назву VIP-клієнта, а також про прізвище та ім'я, посаду та адресу одержувача інформації з боку VIP-клієнта, буде заноситися до табл. 4.3 у стовпчики 2, 3, 4 і 5 відповідно. Ведення облікового списку VIP-клієнтів у формі, запропонованій у табл. 4.3, або в будь-який інший, зручній для бізнесмена, є обов'язковим.

Таблиця 4.3

Уточнений список VIP-клієнтів та інформація про контакти з ними

№	Назва VIP-клієнта	Прізвище, ім'я одержувача	Посада одержувача	Адреса одержувача	Дата відправки попередньої інформації	Дата комунікації зі споживачем	До якої групи (I або II) відноситься споживач	Дата проведення зустрічі	Дата відправлення наступної інформації	Уточнююча інформація про клієнтів або товари та/або послуги	Примітка (додаткова) інформація
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Підготувавши фінальний список єдиної підгрупи VIP-клієнтів, підприємець приступає до наступних підготовчих дій з реалізації методики, що розглядається.

– Уточнення суті описаних у п. 4.2.2.3.1.1 основних первинних блоків для підсистеми просування товарів та/або послуг, що розглядається (цільового блоку, блоку критеріїв ефективності та блоку завдань).

– Підготовка до впровадження (описане в підпункті В блоку завдань) відповідного μ-го інформаційного каналу для доведення точної та повної інформації до VIP-клієнтів.

– Підготовка відповідного пакету інформації, описаного в підпункті С блоку завдань, який треба довести до VIP-клієнтів.

– Попередня відправка відповідного пакету інформації через відповідний μ-ий інформаційний канал на уточнені адреси відповідних VIP-клієнтів.

Попередня відправка споживачеві інформаційних пакетів про товари та/або послуги є вкрай бажаною. Однак, іноді таку відправку не здійснюють (наприклад, в разі обґрунтування її низької результативності, за відсутності необхідного часового резерву на доставку споживачеві інформаційних пакетів тощо).

Попередня відправка інформаційних пакетів має бути обґрунтована самою методикою доведення до споживача інформації про товари та/або послуги. Таким обґрунтуванням може служити не тільки безпосередня адресна реклама товару та/або послуги, які просуваються, що, в принципі, й передбачає попередня відправка, а й необхідність інформаційної підготовки відповідних осіб VIP-клієнтів до подальших комунікацій з бізнесменом. Така попередня інформаційна підготовка дозволить підприємцеві під час безпосередніх контактів зі споживачем посилатися на попередньо надіслані інформаційні пакети, а отже, провести з представниками VIP-клієнтів більш конструктивні й результативні переговори.

При цьому, дані про дату відправки попередньої інформації відповідним VIP-клієнтам обов'язково відображати в стовпчику 6 табл. 4.3.

Після попередньої відправки VIP-клієнтам відповідних пакетів інформації, бізнесмен приступає до однієї з ключових підготовчих дій з реалізації методики, що розглядається, – до підготовки методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтом.

– Підготовка відповідних методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами.

Існує безліч різноманітних методик (сценаріїв) безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами. Звісно, що абсолютних і універсальних методик, прийнятних для будь-яких ринкових умов і вимог, не існує. Кожен підприємець, обираючи методику комунікацій з VIP-клієнтами з уже існуючих, або розробляючи для себе нову, орієнтується насамперед на особисті переваги (переконання) і персональні бачення ефективності тієї чи іншої методики. Обрана бізнесменом методика, нехай навіть у деталях, завжди буде для нього унікальною. Водночас, будь-яка з реалізованих методик має обов'язково спиратися на прийняту підприємцем філософію організації продажів (див. п. 4.2.2.1) і відповідати сформульованій у п. 4.2.2.3.1.1 технології просування товарів та/або послуг.

Розглянемо як приклад такий варіант п'ятикрокового (від кроку А до кроку Е) сценарію переговорів бізнесмена з відповідними представниками VIP-клієнтів з використанням телефонного інформаційного каналу.

А. Крок А. Початкові дії підприємець має спрямувати на те, щоб домогтися прямих особистих комунікацій (контактів) з представниками VIP-клієнта (далі – відповідальні особи), які безпосередньо

відповідають за прийняття рішення про придбання (або не придбання) пропонованих бізнесменом товарів та/або послуг.

Вирішення завдання з організації особистих контактів саме з такими представниками VIP-клієнтів, безумовно, є одним з найскладніших завдань будь-якої методики комунікацій зі споживачем.

Як правило, під час телефонної комунікації підприємець, здійснюючи первинний телефонний дзвінок VIP-клієнтові, не зможе одразу й безперешкодно бути з'єднаним з відповідальною особою, яка його цікавить. Бізнесмену слід розраховувати на те, що переважно на всі його первинні телефонні дзвінки VIP-клієнтові відповідатимуть офісні співробітники (оператори контакт-центрів, ресепшиністи, офіс-менеджери, секретарі тощо), які, як правило, не приймають рішень щодо придбання або не придбання запропонованих товарів та/або послуг.

При цьому, прагнення бізнесмена вийти на безпосередні контакти з відповідальною особою VIP-клієнта буде наштовхуватися на потужну, важко здоланну, а іноді просто непереборну, перешкоду з боку офісних співробітників VIP-клієнтів. Часто такі перепони називають «першою перешкодою» або «перешкодою №1», або «перешкодою перед дверима прийняття рішення». Як правило, виникнення «перешкоди №1» обумовлено сукупністю зрозумілих об'єктивних і суб'єктивних факторів, у тому числі, внутрішніми правилами більшості споживачів щодо захисту відповідальних осіб VIP-клієнтів від надмірної частоти та настирливості надходження пропозицій з продажу різного роду товарів та/або послуг.

Крім того, «перешкоди №1» нерідко формує не стільки дійсно споживач товарів та/або послуг, скільки абстрактно (надумано) сам підприємець або його представник (фахівець з продажу). При одній лише думці про необхідність усунення «першої перешкоди», в свідомості деяких бізнесменів (фахівців з продажу) може виникати підсвідомий нездоланний страх, який створює не фактичну зовнішню, а уявну внутрішню «перешкоду №1», що й заважає виходу на прямі комунікації з особами, відповідальними за прийняття рішення про придбання (або не придбання) товарів та/або послуг, що просуваються.

Успішне здолання як реальних зовнішніх, так і надуманих внутрішніх «перешкодою перед дверима прийняття рішення» має стати для підприємця однією з головних проміжних цілей у досягненні необхідної ефективності просування товарів та/або послуг, що виводяться на ринок. Кожен підприємець мусить постійно вчитися мистецтву успішного досягнення таких цілей. А, як відомо, межі досконалості в мистецтві немає.

Вдосконалюючись у внутрішньому та зовнішньому здолан-

ні «першої перешкоди», бізнесмен має чітко розуміти, зокрема, таке:

• По-перше, точно таке ж саме (тільки зі свого боку) має за мету й відповідний спеціаліст з продажу VIP-клієнта, коли просуває товари та/або послуги самого VIP-клієнта. А отже, бізнесмен і VIP-клієнт є фактичними союзниками й однодумцями в своєму прагненні вийти на прямі комунікації з відповідальними особами споживачів товарів та/або послуг, з тією лише різницею, що бізнесмен – своїх товарів та/або послуг, а VIP-клієнт – своїх;

• По-друге, активність підприємця, зрозуміло, якщо вона не перетворюється на настирливість і, як наслідок, на неповагу до споживача, рано чи пізно буде оцінено й винагороджено VIP-клієнтом. Біблійну мудрість («стукайте, і відчинять вам») ще нікому не вдалося спростувати;

• По-третє, впевненість підприємця в однозначній користі для VIP-клієнта запропонованих йому товарів та/або послуг має бути настільки непохитною (не плутати з фанатизмом, оскільки дійсна впевненість має базуватися на глибоких знаннях запропонованих товарів та/або послуг), що таке внутрішнє переконання дозволить бізнесменові відкрити будь-які двері й здолати будь-які перепони. Коли не прагнеш нав'язати непотрібний товар за всяку ціну, коли щиро несеш користь іншим, виявляючи турботу запропонованими товарами та/або послугами, то донести цю турботу до реального споживача, без сумніву, особливих труднощів не становитиме. Зрозуміло, ця впевненість має виявлятися у бізнесмена в дуже глибокому знанні товарів та/або послуг, запропонованих ним, а також у глибокому розумінні реальних потреб VIP-клієнтів у цих товарах та/або послугах.

Спираючись на такі обґрунтування, підприємець формує найбільш прийнятний для нього сценарій проведення первинних переговорів з офісними фахівцями VIP-клієнта. Варіантів таких сценаріїв може бути безліч. Однак, усі вони без винятку мають розпочинатися з того, що бізнесмен особисто відрекомендує себе й обов'язково правдиво (в жодному разі, не брехливо) обґрунтує для офісних співробітників необхідність прямих комунікацій з відповідальними особами VIP-клієнтів. Як приклад можна навести такий сценарій первинних телефонних переговорів бізнесмена з офісним працівником VIP-клієнта:

Доброго дня. Мене звати Serge Grey. Прошу Вас з'єднати мене з паном X_{pers} (вказується ім'я відповідальної особи, яке бажано з'ясувати заздалегідь). Я хотів би дізнатися думку пана X_{pers} з приводу шляхів підвищення ефективності застосування $Y_{products}$ в умовах Z_{cond}. Чи не могли б Ви мене з ним на хвилинку з'єднати?».

Обов'язковою умовою наведеного вище варіанту сценарію є істинність (не надуманість і не брехливість) параметрів $Y_{products}$ і Z_{cond}. Вкрай бажано, щоби термін $Y_{products}$ не включав безпосередню назву запропонованих товару та/або послуги, а, переважно, описував одну або кілька сфер застосування даного товару та/або послуги. Водночас, термін Z_{cond} також має описувати, в першу чергу, умови, в яких застосування запропонованих підприємцем товарів та/або послуг сягатиме максимального рівня чи матиме переваги.

У переважній більшості випадків офісний співробітник, через зрозумілі причини, не буде готовий відповісти на поставлені підприємцем глибокі запитання, а отже, зі щирим бажанням, імовірно, перемкне телефонну розмову на більш підготовлену відповідальну особу VIP-клієнта.

Як правило, варіанти сценаріїв, аналогічні наведеному вище, досить успішні в прагненні бізнесмена досягти безпосереднього телефонного з'єднання з відповідальними особами VIP-клієнтів для подальших переговорів з ними.

Варто підкреслити, що кожен бізнесмен з усього розмаїття існуючих сценаріїв подолання «першої перешкоди» має знайти свій, індивідуальний і унікальний, варіант проведення ефективних первинних переговорів з офісними співробітниками VIP-клієнтів.

Успішно виконавши початкові дії, передбачені кроком A зі встановлення прямих особистих комунікацій (контактів) з відповідальними особами VIP-клієнта, бізнесмен послідовно приступає до наступних трьох кроків B, C і D п'ятикрокового сценарію проведення переговорів з представниками клієнтів особливого ступеня важливості.

B. Крок B. Наступні дії підприємця при проведенні переговорів з відповідальною особою VIP-клієнта, як правило, включають особисте представлення й уточнення зацікавленості в раніше направлених (якщо таке було зроблено) пропозиціях щодо товарів та/або послуг:

«**Доброго дня. Мене звати Serge Grey. Я представляю компанію «Promotion». 11 січня нинішнього року (дата відправки попередніх пропозицій) ми надсилали поштою листа до Вашої компанії на ім'я (необхідно вказати посаду, а також прізвище та ім'я співробітника VIP-компанії) з пропозицією щодо товару та/або послуги (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги). Ми хотіли б уточнити, наскільки наші пропозиції зацікавили Вашу компанію?**»

Якщо пропозиції щодо товарів та/або послуг раніше VIP-клієнту не направлялися, то дії бізнесмена при кроці B крім персонального представлення мають також включати усні пропозиції щодо товару та/або послуги, а також уточнення потенційної зацікавленості відповідальної особи VIP-клієнта в їх придбанні:

«Доброго дня. Мене звуть Serge Grey. Я представляю компанію «Promotion». Ми хотіли б запропонувати Вашій компанії (обов'язково вказати назву компанії VIP-клієнта) товари та/або послуги (чітко назвати запропоновані товари та/або послуги), які, на нашу думку, дозволили би Вашій компанії підвищити ефективність (конкретно вказати показники ефективності, що може бути підвищено) у відповідних умовах (вказати перелік цих умов). Ми хотіли б уточнити, наскільки такі наші пропозиції можуть зацікавити Вашу компанію».

С. Крок С. Відпрацювання можливих відповідей споживача. Хоча відповіді споживача можуть мати безліч варіацій, суть майже всіх можна звести до трьох узагальнених варіантів:

• Позитивний варіант (варіант P – **positive**): «Так, Ваші пропозиції щодо товарів та/або послуг викликали зацікавленість нашої компанії».

При цьому, споживача, що обрав позитивний варіант відповіді, відносять до групи I споживачів (див. рис. 4.3);

• Негативний (відстрочений позитивний) варіант (варіант N – **negative**): «Ні, Ваші пропозиції щодо товарів та/або послуг нашій компанії нецікаві».

При цьому, споживача, який обрав відстрочений позитивний варіант відповіді, відносять до групи II споживачів (див. рис. 4.3).

• Невизначений варіант (варіант U – **undefined**): «Наша компанія поки не визначилася стосовно зацікавлення у Ваших пропозиціях щодо товарів та/або послуг».

При невизначеному варіанті відповіді з боку споживача, віднести його до групи I або II можна тільки після додаткових комунікацій.

Інформацію про дату проведення комунікацій з відповідальними особами VIP-клієнтів заносять до графи 7 табл. 4.3, а результати віднесення споживача до групи I або II – до графи 8.

Дуже важливо, як було зазначено під час визначення суті філософії організації продажів (див. п. 4.2.2.1), що попит споживача на товари та/або послуги в короткостроковій перспективі, як правило, залишається незмінним. Це означає, що, за умови правильного та повного доведення інформації до споживача за час проведення з ним безпосередніх комунікацій, прийняте споживачем рішення про відстрочений позитивний варіант N бізнесмен може тільки констатувати, але не змінити. Тобто бізнесмен, що отримав від споживача негативний варіант N відповіді, не повинен вживати додаткових настирливих спроб змінити сформовану (нехай навіть на короткострокову перспективу) думку споживача.

D. Крок D. Фінальні дії підприємця полягають в уточненні у споживача одного з двох варіантів підсумкової інформації:

• При негативному (відстроченому позитивному) варіанті N і невизначеному варіанті U кроку С – узгодження дати наступних усних та/або письмових повідомлень споживача про товари та/або послуги, що просуваються постачальником. Наприклад: «**Чи не будете Ви заперечувати, якщо ми надішлемо Вам нові пропозиції щодо наших товарів та/або послуг такого-то числа й такого-то місяця (запропонувати споживачеві на його вибір дві точні дати)**».

Як правило, узгодження зі споживачем наступних дат надсилання йому інформації від підприємця щодо нових товарів чи послуг, що будуть пропоновані, особливої складності не викликає.

При цьому, дані про заплановану дату наступного відправлення інформаційних пакетів споживачеві обов'язково відображають у графі 10 табл. 4.3;

• При позитивному варіанті Р кроку С – узгодження часу та місця безпосередньої зустрічі бізнесмена з відповідальною особою споживача для обговорення умов придбання VIP-клієнтом товарів та/або послуг.

При цьому, дані про заплановану дату цієї зустрічі обов'язково відображають у графі 9 табл. 4.3.

Після уточнення статусу I або II споживачів (які, відповідно, висловили або не висловили зацікавлення в придбанні продукції) у загальній структурі просування бізнесменом товарів та/або послуг, а також після узгодження зі споживачем наступних дат надсилання інформації про продукцію, що просувається підприємцем, бізнесмен приступає до остаточного кроку Е п'ятикрокового сценарію проведення переговорів з представниками клієнтів особливого ступеня важливості.

Е. Крок Е. Остаточні дії підприємця мають передбачати уточнення у відповідальної особи VIP-компанії найбільш важливої для бізнесмена інформації про цю компанію, про продукцію, що просувається тощо. Важливо наголосити, що такі уточнення необхідні як при позитивному варіанті Р, так і при негативному (відстроченому позитивному) варіанті N і невизначеному варіанті U кроку С.

Уточнення інформації, що цікавить бізнесмена, треба, за можливості, концентрувати в одному, максимум, у двох запитаннях. До таких уточнюючих запитань, на вибір підприємця, можна віднести, наприклад, такі:

• «**Підкажіть, чи буде вірним кроком з нашого боку, якщо в надісланих Вам нових пропозиціях (при варіантах N і U) або під час призначеної зустрічі (варіант Р) ми зосередимо увагу на таких характеристиках (назвати конкретні передба-**

чувані характеристики) запропонованих нами товарів та/або послуг?» При цьому, бізнесмен може уточнити перелік додаткових, бажаних VIP-клієнтом, характеристик запропонованої продукції;

• **«Підкажіть, чи правильно ми розуміємо, що Ваша компанія найбільш цінує в постачальниках товарів та/або послуг такі-то якості (назвати конкретні передбачувані якості)?»** При цьому, бізнесмен може уточнити перелік додаткових, бажаних VIP-клієнтом, якостей постачальників товарів.

Як видно з наведених запитань як кроку E, так і попередніх кроків A, B і D, запитання відповідальній особі VIP-клієнта сформовано як запитання закритого типу, що передбачає для респондента спрощену відповідь, наприклад, у вигляді варіантів «Так» чи «Ні». Це не випадково, використання таких запитань дозволяє не провокувати можливого дратування відповідальної особи VIP-клієнта, якого бізнесмен ризикує викликати додатковими запитаннями відкритого типу, які починаються зі слів «що», «як», «чому», «які» тощо. Використання в комунікаціях з відповідальними представниками VIP-клієнтів запитань закритого типу дозволить підприємцю досягти поставленої мети щодо уточнення того, що його цікавить, і, за будь-якого результату комунікацій з відповідальною особою VIP-клієнта, дозволить зберегти з ним толерантні відносини з перспективою подальшого розвитку.

Усю інформацію отриману бізнесменом під час кроку C, обов'язково заносять в узагальненому вигляді до графи 11 табл. 4.3.

Важливо звернути увагу, що будь-яка інформація, отримана при реалізації сценарію переговорів бізнесмена зі споживачем, яка характеризує будь-які важливі споживчі особливості VIP-клієнта, не має залишитися поза табл. 4.3. Тому інформацію що не відповідає графам 2-11, але є важливою для визначення особливостей подальших комунікацій зі споживачем, обов'язково заносять в узагальненому вигляді до графи 12 табл. 4.3.

Зрозуміло, що з боку підприємця крок C має закінчуватися словами ввічливого прощання, наприклад: «**Ми щиро вдячні, що Ви знайшли час відповісти на наші запитання. Будемо раді нашій подальшій співпраці. До побачення!**»

Вище, на прикладі варіанту п'ятикрокового (від кроку A до кроку E) сценарію переговорів бізнесмена з VIP-клієнтом з використанням телефонного інформаційного каналу, ми розглянули одну з методик безпосередніх комунікацій зі споживачем. Безумовно, цей варіант не може претендувати на роль бездоганного й універсального сценарію на всі без винятку випадки комунікацій зі споживачами. Підприємницька діяльність різноманітна й тому має

передбачати різні сценарії, що враховують специфіку регіональних традицій, особливості національного ринку товарів та/або послуг, особисті уподобання та схильності підприємця.

Після теоретичної підготовки відповідних методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтом, бізнесмен негайно приступає до підготовки систем обліку результатів таких комунікацій.

– Підготовка відповідних систем обліку результатів комунікацій з VIP-клієнтами.

Як уже було зазначено при аналізі підготовчих дій з реалізації методики доведення інформації до споживача, підприємець повинен заносити й накопичувати всю інформацію про VIP-клієнтів, що з'являтиметься на відповідних етапах просування товарів та/або послуг, у тому числі, під час безпосередніх комунікацій зі споживачами. Накопичення такої інформації може здійснюватися системно, в будь-якій зручній для підприємця структурній формі. Як спрощену форму можна розглядати раніше наведену форму табл. 4.3. Зведена в табл. 4.3 інформація постійно служитиме підприємцю базою даних для аналізу, в тому числі, історії контактів з відповідними споживачами, для оцінки ефективності роботи з VIP-клієнтами тощо.

У багатьох випадках, такі таблиці, як табл. 4.3, у перспективі становлять інформаційну основу для створення спеціального програмного забезпечення для внутрішнього користування, в якому відображено повну інформацію про результати роботи з кожним клієнтом відповідної групи споживачів.

Розробивши систему обліку результатів безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами, бізнесмен негайно приступає до підготовки алгоритму впровадження методик (методів) безпосередніх комунікацій, що, безумовно, є найважливішою складовою підготовчих дій з реалізації методики, що розглядається.

– Підготовка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами.

Звісно, при реалізації будь-якої методики, в тому числі, методики доведення до споживача інформації про товари та/або послуги, необхідно прагнути досягти найоптимальнішого її впровадження.

Як зазначалося раніше, оптимальність зазначеної методики полягає в своєчасному доведенні до VIP-клієнтів точної та повної інформації про продукцію за умови максимізації якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ результативності продажів, а точніше, за рахунок максимізації його співмножника $\alpha_{\mu;\eta;g1+\eta}$, для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації, а також за умови відповідності обґрунтованим бізнесменом параметрам. До таких обґрунтованих параметрів було віднесено, зокрема, такі показники:

• часовий інтервал $T_{\mu;next}$ між циклами доведення до споживача інформації;

• показник періодичності $T_{\mu;new}$ доведення змісту інформаційних пакетів про нові (оновлені) товари та/або послуги;

• потрібна інтенсивність $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ доведення інформаційних пакетів;

• час $t_{di;\mu}$ на первинне доведення одним фахівцем з продажу одному споживачеві змісту інформаційних пакетів;

• кількість $n_{\mu;\eta}$ фахівців з продажу, які здійснюють безпосереднє доведення змісту інформаційних пакетів до споживача.

Під алгоритмом впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами, як правило, розуміють послідовність (графік, план) усіх майбутніх контактів (для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації) з відповідальними особами всіх споживачів, що віднесені до фінального списку єдиної підгрупи VIP-клієнтів, відповідно до процедури, розглянутої раніше, в п. 4.2.1.1.

На практиці, такий графік контактів здебільшого об'єднують у єдиний план доведення до VIP-клієнтів інформації про товари та/або послуги для всіх інформаційних каналів і для всіх ітерацій. За основу такого єдиного плану можна взяти, наприклад, облікову форму, аналогічну наведеній раніше, в табл. 4.3, з додаванням до неї таких граф:

◦ графа 5-1 з імен і прізвищ фахівців з продажу (якщо крім бізнесмена просуванням товарів та/або послуг займаються також і фахівці з продажу), до сфери чиєї відповідальності входять відповідні VIP-клієнти;

◦ графи від 6-1 до 6-m-1 з датами відправлення попередньої інформації по кожному μ-ому інформаційному каналу, де μ може приймати значення від 1 до m;

◦ графи від 10-1 до 10-m-1 з датами відправлення наступної інформації по кожному μ-ому інформаційному каналу, де μ може приймати значення від 1 до m;

◦ графи 11-1 з датами відправлення інформації про нові товари та/або послуги за допомогою одного з інформаційних каналів.

Такий єдиний план роботи з VIP-клієнтами щодо просування товарів та/або послуг можна подати у вигляді табл. 4.4.

Використовуючи форму, наведену в табл. 4.4, підприємець може намітити й реалізувати конкретний алгоритм впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами, а саме:

✓ Забезпечити необхідну інтенсивність $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ доведення інформаційних пакетів до споживачів за часовий інтервал T_i,

Таблиця 4.4

Єдиний план роботи з VIP-клієнтами щодо просування товарів та/або послуг

№	Назва VIP-клієнта	Прізвище та ім'я відповідальної особи	Посада відповідальної особи	Адреса одержувача	Прізвище та ім'я відповідального фахівця з продажу	Дата відправлення попередньої інформації	Дата відправлення попередньої інформації	Дата відправлення попередньої інформації	Дата відправлення попередньої інформації	Дата комунікації зі споживачем	До якої групи (I або II) відноситься споживач	Дата проведення зустрічі	Дата відправлення наступної інформації	Дата відправлення наступної інформації	Дата відправлення наступної інформації	Дата відправлення наступної інформації	Уточнююча інформація про клієнтів або товари та/або послуги	Дата відправлення інформації про нові товари та/або послуги	Примітка (додаткова інформація)
1	2	3	4	5	5-1	6	6-1	…	6-m-1	7	8	9	10	10-1	…	10-m-1	11	11-1	12

призначивши в графах 6, 6-1, ..., 6-m-1 конкретні дати попереднього відправлення відповідної інформації для конкретної кількості VIP-клієнтів, а також у графі 7 – дати безпосередніх комунікацій з конкретним числом споживачів. Нагадаємо, що T_i – це часовий інтервал, де «і» може означати день, тиждень, декаду, місяць, квартал, півріччя, рік тощо. Підприємець, перш за все, орієнтується на денну норму інтенсивності доведення інформаційних пакетів до споживача – $K_{0;\mu;\eta;T_{день}}$.

При цьому, зазначена інтенсивність $K_{0;\mu;\eta;T_{день}}$ буде досягатися, зокрема, за рахунок розподілу всіх VIP-клієнтів між усіма $n_{\mu;\eta}$ фахівцями з продажу, які будуть здійснювати безпосереднє доведення змісту інформаційних пакетів до споживача;

✓ Домогтися необхідного часу $t_{di;\mu}$ на первинне доведення одним фахівцем з продажу одному споживачеві змісту інформаційних пакетів.

Час $t_{di;\mu}$ зазвичай визначається сукупністю двох показників: часових витрат на попередню відправку інформації споживачу та часових витрат на безпосереднє доведення інформації при комунікації з відповідальною особою VIP-клієнта. Причому часові витрати на безпосередні первинні комунікації зі споживачем складають левову частку (понад 95-97%) загальних витрат часу $t_{di;\mu}$ на доведення інформації.

Треба врахувати, що часові витрати на безпосередні комунікації зі споживачем мають включати як витрати на прямі

безпосередні комунікації (обов'язкові часові витрати), так і витрати на організацію таких прямих комунікацій (вимушені часові витрати).

Обов'язкові часові витрати на первинні комунікації з відповідальною особою VIP-клієнта, як правило, становлять від 5 до 20 хвилин (середнє значення ~15 хвилин). Зрозуміло, на практиці (залежно від особливостей ринку товарів та/або послуг, національних традицій тощо) обов'язкові часові витрати можуть мати інші значення.

До вимушених часових витратах, як правило, відносять витрати на подолання так званої «першої перешкоди» (про що йшлося вище), на повторні спроби подолання «першої перешкоди» (якщо перша спроба виявилася безуспішною) та інші. Часто вимушені витрати значні за величиною і можуть досягати значення обов'язкових, а іноді й перевищувати їх у кілька разів.

Підприємець обов'язково має розрахувати всі складові часу $t_{di;\mu}$. Якщо є необхідність, бізнесмен може визначити кожну зі складових часу $t_{di;\mu}$, провівши серію тестових первинних комунікацій з 10-15 споживачами щодо доведення їм змісту інформаційних пакетів.

Визначивши значення кожної зі складових часу $t_{di;\mu}$, підприємець отримує можливість досить чітко поставити кожному фахівцю з продажу щоденне завдання (встановити план) за інтенсивністю $K_{0;\mu;\eta;T_{день}}$ доведення інформаційних пакетів до споживачів. Реалізація необхідної щоденної інтенсивності досягається шляхом встановлення в графі 7 табл. 4.4 однакових дат комунікацій з $K_{0;\mu;\eta;T_{день}}$ VIP-клієнтів кожному фахівцю з продажу. При цьому, якщо внаслідок тих чи інших, об'єктивних та/або суб'єктивних причин фахівцю з продажу не вдалося здійснити доведення інформаційних пакетів до всіх або тільки до частини споживачів з числа $K_{0;\mu;\eta;T_{день}}$ VIP-клієнтів, відповідний фахівець з продажу повинен скорегувати подальший графік роботи з VIP-клієнтами, призначивши в графі 7 табл. 4.4 нові дати комунікацій для споживачів, які не отримали інформації в раніше встановлені дати;

✓ Забезпечити часовий інтервал $T_{\mu;next}$ між циклами (ітераціями) доведення інформації до споживача шляхом призначення в графах 10, 10-1, ..., 10-м-1 конкретних дат відправлення подальшої інформації про товари та/або послуги відповідним VIP-клієнтам.

Треба зазначити, що наступне відправлення інформації про товари та/або послуги, які просуваються, як правило, планують тільки для тих VIP-клієнтів, яких в графі 8 табл. 4.4 було віднесено до групи II споживачів, тобто до групи споживачів, які на момент проведених комунікацій декларували відсутність попиту на товари та/або послуги. При цьому, віднесення VIP-клієнта до групи I або II споживачів попередньо здійснюється, як було зазначено раніше,

безпосередньо після проведення комунікацій з VIP-клієнтом у той самий день, який має бути зазначено в графі 7 табл. 4.4. Остаточне закріплення споживача в групі I або II здійснюють за результатами проведення зустрічі спеціаліста з продажу з відповідальною особою VIP-клієнта в день, який має бути зазначено у графі 8 табл. 4.4. Місце в складі групи II споживачів зберігається за VIP-клієнтом у короткостроковій перспективі й переглядається фахівцем з продажу в наступних циклах доведення інформації до відповідного споживача через часовий інтервал $T_{\mu;next}$.

Значення інтервалу $T_{\mu;next}$ між циклами відправки інформації про товари та/або послуги, як правило, визначається тим часом, що необхідний споживачеві для зміни статусу реального попиту на товар та/або послугу (з декларування відсутності попиту на декларування його наявності). Як було зазначено, зміна такого декларування (статусу попиту) здебільшого відбувається не в короткостроковій, а в довгостроковій перспективі.

На практиці зміна статусу попиту споживача на конкретні товари та/або послуги може відбуватися як доволі швидко (наприклад, протягом кількох днів або навіть годин), так і досить довго (до декількох років). Відомо, що зміна статусу попиту споживача здійснюється під впливом безлічі об'єктивних і суб'єктивних факторів. Частину факторів впливу формуватиме бізнесмен через свою маркетингову політику (про це було сказано вище). Інша частина факторів впливу на статус попиту споживача відповідатиме особливостям ринку товарів та/або послуг, національним і соціальним традиціям, сезонним вимогам, змінам рівня платоспроможності споживача тощо.

Кожен бізнесмен, плануючи роботу з VIP-клієнтом, має чітко розбиратися у всіх факторах, що впливають на попит споживачів, знаходити важелі впливу на відповідні фактори, а також вміти прогнозувати зміну попиту споживачів у часі, а отже, прогнозувати часовий інтервал $T_{\mu;next}$ між циклами (ітераціями) доведення інформації до VIP-клієнта.

На практиці, в багатьох випадках підприємці визначають часовий інтервал $T_{\mu;next}$ як один тиждень (вкрай рідко), один місяць (не дуже часто), один квартал (відносно часто), півріччя (відносно часто), один рік (відносно нечасто) й понад рік (вкрай рідко). У будь-якому випадку, визначення величини часового інтервалу $T_{\mu;next}$ бізнесмен здійснює на власний розсуд і може змінювати його зі зміною прогнозованого статусу попиту VIP-клієнтом;

✓ Дотримуватися значення показника періодичності $T_{\mu;new}$ доведення до споживача змісту інформаційних пакетів про нові (онов-

лені) товари та/або послуги шляхом призначення в графах 11-1 табл. 4.4 конкретних дат відправлення такої інформації відповідним VIP-клієнтам.

Зрозуміло, що показник періодичності $T_{\mu;new}$ буде фактично еквівалентний періодичності виведення бізнесменом на ринок нових (оновлених) товарів та/або послуг. Необхідно відзначити, що відправка інформації про оновлені товари та/або послуги, як правило, здійснюють на адреси тільки тих VIP-клієнтів, яких у графі 8 табл. 4.4 було віднесено до групи I споживачів. Нагадаємо, що до групи I споживачів відносять тих VIP-клієнтів, які на момент проведення з ними комунікацій, у тому числі, зустрічей, декларують наявність попиту на пропоновані товари та/або послуги.

Вибір VIP-клієнтів тільки з групи I споживачів для доведення їм змісту інформаційних пакетів про нові товари та/або послуги ні в якому разі не означає, що така інформація не буде доведена до VIP-клієнтів з групи II. Інформація про нові товари та/або послуги також буде доводитися до споживачів із групи II у складі наступної (подальшої) інформації в дати відправлення, зазначені в графах 10, 10-1 , ..., 10-m-1 табл. 4.4.

Однак, якщо в силу різних причин виведення на ринок нових товарів та/або послуг буде здійснюватися значно раніше за дати, зазначені у вказаних графах табл. 4.4, підприємець може прийняти рішення про коригування й призначити більш ранні дати відправлення наступної інформації VIP-клієнтам групи II споживачів. У цьому випадку, до граф 10, 10-1, ..., 10-м-1 табл. 4.4 заносять відкориговані дати.

Як випливає зі структури табл. 4.4, у наведеному форматі її використання можливе тільки для однієї повної η-ої ітерації (циклу) доведення змісту інформаційних пакетів до VIP-клієнтів. Реалізація наступних циклів ($\eta+1$, $\eta+2$ тощо) доведення інформації до споживача кожен раз вимагатиме формування нової, хоча й аналогічної, таблиці. Уникнути непотрібного тиражування таблиць можна шляхом завчасного придбання та інсталяції спеціального єдиного багатофункціонального програмного забезпечення, яке:

- по-перше, надійно щоденно служитиме підприємцю як структурний інструментарій впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами;
- по-друге, буде базою даних, яка дозволить бізнесменові оперативно оцінювати ефективність роботи зі споживачами, спираючись на історію всіх комунікацій з VIP-клієнтами, а отже, вносити оптимальні правки до технології роботи з VIP-клієнтами.

Зрозуміло, що структура розглянутих облікових таблиць, у

тому числі, й табл. 4.4, завжди буде такою, щоби повністю відповідати індивідуальним вимогам кожного бізнесмена.

Підготувавши алгоритми впровадження методик (методів) безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами, підприємець розпочинає підготовку завершального етапу дій з реалізації методики, що розглядається, – підготовку регламенту контролю результатів розробки та впровадження завдань підсистеми просування продукції.

– Підготовка регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості (підсистема VIP-клієнтів), а також підходи до розробки рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань цієї підсистеми.

Підсистема просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів, як і будь-яка система, що спрямована до оптимальності, обов'язково має бути саморегулюючою, а отже, мати систему зворотних зв'язків. Під зворотними зв'язками підсистеми VIP-клієнтів треба розуміти розробку й впровадження рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань з роботи з VIP-клієнтами. У свою чергу, ці рекомендації бізнесмен розробляє на основі результатів контролю підсумків розробки та втілення завдань підсистеми VIP-клієнтів.

Основний результат роботи підсистеми VIP-клієнтів має повністю узгоджуватися з наміченою в однойменному блоці метою даної підсистеми. Як було зазначено у цільовому блоці, мета підсистеми VIP-клієнтів має полягати в максимізації доходів підприємницької діяльності за рахунок максимізації обсягів продажів товарів та/або послуг максимальній кількості VIP-клієнтів шляхом реалізації оптимальної технології просування товарів та/або послуг.

З урахуванням названої мети, бізнесмен оцінює кількісні та якісні характеристики результативності роботи підсистеми VIP-клієнтів, орієнтуючись на дві основні групи.

✓ Група підсумкових показників, що, як було зазначено при описі блоку критеріїв ефективності підсистеми VIP-клієнтів, включає такі показники:

• ΔP_{Σ} (або ΔP_{0}) – ступінь процентної відповідності фактичного запланованому обсягу сумарних продажів конкретних товарів та/або послуг для всіх VIP-клієнтів (або усередненого, на одного VIP-клієнта) за обраний для оцінки інтервал часу (тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо);

• ΔK_{Σ} – ступінь процентної відповідності фактичної запланованій загальній кількості всіх VIP-клієнтів, яким було продано

конкретні товари та/або послуги за обраний для оцінки інтервал часу з обов'язковим поділом ступеня відповідності на відповідні категорії (наприклад, «старих» – $\Delta K_{\Sigma O}$, «нових» – $\Delta K_{\Sigma N}$, «втрачених» – $\Delta K_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $\Delta K_{\Sigma X}$ і т.ін.) VIP-клієнтів.

Як правило, до групи підсумкових показників включають параметри, що характеризують загальний підсумок роботи підсистеми VIP-клієнтів у цілому (з поділом інформації окремо про кожного фахівця з продажу) з урахуванням результатів поточної η-ої ітерації доведення інформації про товари та/або послуги до споживача за сукупністю всіх без винятку інформаційних каналів.

√ Група оперативних характеристик, що відображає ступінь відповідності фактичних параметрів, зазначених при описі блоку методик (технологій) підсистеми VIP-клієнтів, розрахунковим. До групи оперативних характеристик можна віднести такі основні показники:

• Δt_{di} – ступінь процентної відповідності фактичного часу на первинне доведення інформації до одного споживача розрахунковому;

• ΔK_{g1} (або $\Delta \alpha_{g1}$) – ступінь процентної відповідності фактичного прогнозованому кількісному (чи відносному процентному α_{g1}) числу споживачів групи I, які серед конкретного числа (100, 1000, 10000 тощо) поінформованих споживачів висловлять зацікавленість у придбанні відповідних товару та/або послуги;

• Δt_{sdi} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часу на вторинне доведення (інформування, доставку – secondary delivery of information) одному поінформованому споживачу змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги (в тому числі, нові);

• ΔK_{g1+} (або $\Delta \alpha_{g1+}$) – ступінь процентної відповідності фактичного прогнозованому кількісному (чи відносному процентному) числу споживачів, які серед конкретного числа (10, 100, 1000 тощо) споживачів придбають запропоновані товари та/або послуги фактично;

• ΔT_{next} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часовому інтервалу (періоду) між ітераціями (циклами) доведення змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги поінформованому споживачу, який так і не придбав запропоновані йому раніше товари та/або послуги;

• ΔT_{new} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часовому інтервалу (періодичності) доведення змісту інформаційних пакетів про нові товари та/або послуги споживачеві, який придбав запропоновані йому раніше товари та/або послуги;

• ΔK_{T_i} – ступінь процентної відповідності фактичної прогнозованій інтенсивності доведення інформації про запропоновані товари та/або послуги до споживача;

• інше.

Як правило, до групи оперативних характеристик включають параметри, що характеризують поточні результати впровадження методики (технології) підсистеми VIP-клієнтів (з поділом інформації окремо про кожного фахівця з продажу) з урахуванням результатів поточної η-ої ітерації доведення інформації про товари та/або послуги до споживача окремо по кожному з усіх без винятку інформаційних каналів.

Названі групи підсумкових і оперативних характеристик дозволяють оцінити результативність роботи як усієї підсистеми VIP-клієнтів у цілому, так і кожного спеціаліста з продажу. Підсумкові та оперативні характеристики підсистеми VIP-клієнтів для наочності аналізу та обробки, як правило, відображають у відповідних формах (таблицях, графіках тощо), наприклад, у вигляді наведеної нижче єдиної таблиці (табл. 4.5). У табл. 4.5 відображено підсумкові та оперативні характеристики індивідуально для кожного фахівця з продажу (графи IV-1, IV-2, ... IV-n_η), а також усереднено за всіма n_η фахівцям з продажу за поточний і попередній проаналізовані періоди (графи V і VI). Крім того, в табл. 4.5 відображено загальні значення підсумкових і оперативних характеристик за поточний і попередній проаналізовані періоди (VII і графи VIII). У кінцевих графах (IX і X) у разі необхідності можна навести додаткову інформацію або зробити відповідні примітки про кожну підсумкову чи оперативну характеристику з проаналізованих у табл. 4.5.

При цьому, в табл. 4.5 у першій групі рядків (1-1-1, 1-1-2, ..., 1-3-3 тощо) наводять підсумкові показники, а в другій (2-1 -1, 2-1-2, ..., 2-9-3 тощо) – оперативні характеристики підсистеми VIP-клієнтів. Іноді відображати підсумкові та оперативні характеристики можна в різних таблицях.

Вид і зміст форм відображення кількісних і якісних характеристик результативності роботи підсистеми VIP-клієнтів кожен бізнесмен, безумовно, обирає для себе. Зрозуміло, що в разі використання підприємцем спеціального єдиного багатофункціонального програмного забезпечення, всі необхідні звітні таблиці та графіки, що характеризують підсумки роботи підсистеми VIP-клієнтів, готуються автоматично, а бізнесмен визначає частоту та змістову й часову глибину звітів.

Найчастіше підготовку групи підсумкових показників (заповнення рядків 1-1-1, 1-1-2, ..., 1-3-3 тощо) здійснюють потижнево (для підбиття проміжних підсумків) або помісячно (для підбиття загальних підсумків роботи підсистеми VIP-клієнтів).

У свою чергу, підготовку групи оперативних характеристик (заповнення рядків 2-1-1, 2-1-2, ..., 2-9-3 тощо) бажано здійснювати

Таблиця 4.5

Узагальнені підсумкові та оперативні характеристики підсистеми VIP-клієнтів за період з (вказується точна дата) по (вказується точна дата)

№	Назва характеристик	Позначення характеристик	Прізвище та ім'я 1-го фахівця з продажу *	Прізвище та ім'я 2-го фахівця з продажу *	…	Прізвище та ім'я n_η-го фахівця з продажу *	Середнє значення на одного фахівця з продажу за поточний період, що аналізується	Середнє значення на одного фахівця з продажу за попередній період, що аналізується	Загальне значення характеристики за поточний період, що аналізується	Загальне значення характеристики за попередній період, що аналізується	Додаткова інформація	Примітка
I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-n_η	V	VI	VII	VIII	IX	X
Група підсумкових показників (перша група характеристик)												
1-1-1	Запланований обсяг сумарних продажів	P_Σ										
1-1-2	Фактичний обсяг сумарних продажів	$\overline{P_\Sigma}$										
1-1-3	Ступінь (%) відповідності обсягам сумарних продажів	ΔP_Σ										
1-2-1	Запланований обсяг усереднених продажів	P_0										
1-2-2	Фактичний обсяг усереднених продажів	$\overline{P_0}$										
1-2-3	Ступінь (%) відповідності обсягам усереднених продажів	ΔP_0										
1-3-1	Запланована загальна кількість VIP-клієнтів	K_Σ										
1-3-2	Фактична загальна кількість VIP-клієнтів	$\overline{K_\Sigma}$										
1-3-3	Ступінь (%) відповідності загальної кількості VIP-клієнтів	ΔK_Σ										
…	Інші підсумкові характеристики											
Друга група характеристик (група оперативних характеристик)												
2-1-1	Розрахунковий час на первинне доведення інформації	t_{di}										
2-1-2	Фактичний час на первинне доведення інформації	t_{di}										
2-1-3	Ступінь (%) відповідності часу на первинне доведення інформації	Δt_{di}										
2-2-1	Прогнозоване кількісне число споживачів групи I	K_{g1}										

I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-n_η	V	VI	VII	VIII	IX	X
2-2-2	Фактичне кількісне число споживачів групи I	$\overline{K_{g1}}$										
2-2-3	Ступінь (%) відповідності кількісного числа споживачів групи I	ΔK_{g1}										
2-3-1	Прогнозоване відносне число споживачів групи I	α_{g1}										
2-3-2	Фактичне відносне число споживачів групи I	$\overline{\alpha_{g1}}$										
2-3-3	Ступінь (%) відповідності відносного числа споживачів групи I	$\Delta\alpha_{g1}$										
2-4-1	Розрахунковий час на вторинне доведення інформації	t_{1di}										
2-4-2	Фактичний час на вторинне доведення інформації	$\overline{t_{1di}}$										
2-4-3	Ступінь (%) відповідності часу на вторинне доведення інформації	Δt_{1di}										
2-5-1	Прогнозоване кількісне число фактичних споживачів	$\overline{K_{g1+}}$										
2-5-2	Фактичне кількісне число фактичних споживачів	K_{g1+}										
2-5-3	Ступінь (%) відповідності кількісного числа фактичних споживачів	ΔK_{g1+}										
2-6-1	Прогнозоване відносне число фактичних споживачів	α_{g1+}										
2-6-2	Фактичне відносне число фактичних споживачів	$\overline{\alpha_{g1+}}$										
2-6-3	Ступінь (%) відповідності відносного числа фактичних споживачів	$\Delta\alpha_{g1+}$										
2-7-1	Розрахунковий часовий інтервал між ітераціями **	T_{next}										
2-7-2	Фактичний часовий інтервал між ітераціями **	$\overline{T_{next}}$										
2-7-3	Ступінь (%) відповідності часового інтервалу між ітераціями**	ΔT_{next}										
2-8-1	Розрахунковий часовий інтервал між циклами доведення нової інформації ***	T_{new}										
2-8-2	Фактичний часовий інтервал між циклами доведення нової інформації ***	$\overline{T_{new}}$										
2-8-3	Ступінь (%) відповідності часового інтервалу між циклами доведення нової інформації ***	ΔT_{new}										
2-9-1	Прогнозована інтенсивність доведення інформації	K_{T_i}										
2-9-2	Фактична інтенсивність доведення інформації	$\overline{K_{T_i}}$										
2-9-3	Ступінь (%) відповідності інтенсивності доведення інформації	ΔK_{T_i}										
…	Інші оперативні характеристики	…										

* n_η – загальна кількість фахівців з продажу всіх інформаційних каналів при η-ій ітерації;
** – параметри вписують тільки при початку нової ітерації;
*** – параметри вписують тільки при доведенні інформації про нові товари та/або послуги

щоденно або, в крайньому випадку, щотижня. Такий регламент підготовки оперативних характеристик дозволить підприємцеві максимально вчасно реагувати на «значні» відхилення (невиконання) фактичних оперативних характеристик від розрахункових значень, вносити відповідні коригування до роботи підсистеми VIP-клієнтів (у тому числі, до переліку та змісту завдань підсистеми), отже, мінімізувати можливі втрати в щотижневих і щомісячних підсумкових показниках бізнесу. При цьому, поріг рівня «значимості» відхилення (невиконання) фактичних характеристик кожен бізнесмен встановлює на свій розсуд, як правило, в межах від 3% до 10% відхилення від розрахункових значень таких характеристик.

Підготовкою регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми VIP-клієнтів, фактично, закінчуються підготовчі дії з реалізації методики доведення до споживача інформації про пропоновані товари та/або послуги.

На практиці, формальним підсумком усіх первинних дій з реалізації методики η-ої ітерації доведення бізнесменом (або фахівцем з продажу) інформації до відповідальної особи VIP-клієнта є поділ усього фінального списку підгрупи VIP-клієнтів, підготовленого відповідно до процедури, розглянутої в п. 4.2.1.1, на дві основні частини:

– частина I – група I споживачів (група VIP-клієнтів), відповідальними особами яких задекларовано наявність попиту на запропоновані товари та/або послуги і які, водночас, погодилися на конкретну дату проведення відповідної особистої зустрічі з підприємцем (або фахівцем з продажу), про що роблять позначки у відповідних графах 8 і 9 табл. 4.4.

– частина II – група II споживачів (VIP-клієнтів), відповідальними особами яких задекларовано відсутність попиту на пропоновані товари та/або послуги та які, водночас, погодилися отримувати у майбутньому подальшу інформацію про товари та/або послуги, які просуваються, про що й роблять відмітки у відповідних графах 8 і 10, 10-1, ..., 10-m-1 табл. 4.4.

Варто особливо наголосити, що всі описані підготовчі дії, як правило, матимуть однакові перелік і структуру змісту для кожного циклу (ітерації) доведення інформації до споживача. Однак, при збереженні однакової структури змісту підготовчих дій, кожна нова ітерація доведення інформації до споживача матиме своє, знову розроблюване, змістове наповнення, зокрема:

– щодо підготовки фінального списку єдиної групи VIP-клієнтів;

– щодо уточнення суті основних первинних блоків підсистеми просування товарів та/або послуг;

– щодо підготовки до впровадження відповідного μ-го інформаційного каналу для доведення точної та повної інформації до VIP-клієнтів;

– щодо підготовки відповідного пакету інформації, який треба довести до VIP-клієнтів;

– щодо попередньої відправки відповідного пакету інформації через відповідний μ-ий інформаційний канал на уточнені адреси відповідних VIP-клієнтів;

– щодо підготовки відповідних методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами;

– щодо підготовки відповідних систем обліку результатів комунікацій з VIP-клієнтами;

– щодо підготовки алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами;

– щодо підготовки регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, а також щодо розробки підходів до підготовки рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань цієї підсистеми.

Органічним продовженням попередніх дій є подальша реалізація (безпосередні дії) загальної методики доведення інформації до споживача.

II. Безпосередні дії з реалізації методики доведення до VIP-клієнтів інформації про пропоновані товари та/або послуги, так само, як і попередні, є важливою складовою загальної методики доведення інформації до споживача.

Усі безпосередні дії з реалізації методики, з огляду на їхню змістовність, слід розглядати в рамках одного часового циклу (ітерації) доведення інформації до споживача. При цьому, перелік і структура безпосередніх дій від ітерації до ітерації мають зберігати відповідну ідентичність.

До безпосередніх дій з реалізації методики в межах однієї ітерації відносять дії, що починаються проведенням безпосередніх особистих зустрічей бізнесмена (або фахівців з продажу) з відповідними представниками VIP-клієнтів, відповідальними за прийняття рішення про придбання (або не придбання) товарів та/або послуг, що просуваються підприємцем. Зрозуміло, що безпосередні особисті зустрічі проводять тільки з відповідальними особами тих VIP-клієнтів, яких раніше (відповідно до відміток у графі 8 табл. 4.4) було віднесено до групи I споживачів, які декларують наявність попиту на запропоновані товари та/або послуги.

Водночас, фактичним завершенням безпосередніх дій щодо реалізації методики в розглянутому часовому циклі (ітерації) доведення інформації до споживача доцільно вважати або фактичне придбання VIP-клієнтом відповідних товарів та/або послуг, або остаточну відмову з боку VIP-клієнта придбавати товари та/або послуги, що просуваються.

До безпосередніх дій з реалізації даної методики треба віднести повний перелік раніше названих завдань (заходів) підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості. Такі заходи обов'язково мають включати уточнення інформації про VIP-клієнтів, підготовку пакету інформаційних документів, методик проведення переговорів, системи обліку, алгоритму впровадження, а також створення регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг, включаючи рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Точніше визначімо суть і докладніше розглянемо зміст кожного з цих заходів, починаючи з уточнення інформації про VIP-клієнтів.

– Уточнення інформації про VIP-клієнтів, яких у графі 8 табл. 4.4 віднесено до групи I споживачів і з відповідальними особами яких, відповідно до дат у графі 9 табл. 4.4, заплановано особисті зустрічі підприємця (фахівця з продажу) для обговорення умов придбання товарів та/або послуг.

Метою такого уточнення інформації є забезпечення підприємця (фахівця з продажу) точними поглибленими даними (знаннями) про VIP-клієнта, необхідними для результативного проведення особистих зустрічей з його відповідальними особами. Як було зазначено, оволодіння підприємцем глибокими знаннями про споживачів товарів та/або послуг, у тому числі, однозначне розуміння їхніх потреб, є одним з основоположних принципів побудови успішного бізнесу.

Дуже важливо, щоби отримання будь-якої інформації, в тому числі, уточнюючої інформації про VIP-клієнтів, здійснювалося відповідно до чинних норм міжнародного й національного законодавств щодо захисту комерційних і персональних даних. Кожен бізнесмен повинен усвідомлювати, що порушення цих норм може призвести до значних (іноді, непоправних) фінансових та іміджевих втрат, як з огляду на чинне законодавство, так і на правила довірчих відносин, встановлених на ринку між суб'єктами бізнесу. Такі фінансові та іміджеві втрати, в свою чергу, можуть бути непоправними, фатальними для створюваного підприємцем бізнесу.

До уточнюючої інформації про VIP-клієнтів, у першу чергу, треба відносити такі дані:

• Довідка про реальні потреби кожного конкретного VIP-клієнта в пропонованих бізнесменом товарах та/або послугах та очікування й вимоги споживача щодо них, а також основні вимоги VIP-клієнта до умов постачання й до постачальників товарів. Така інформація є визначальною для приведення у максимальну відповідність продукції (товарів та/або послуг), що просуваються бізнесменом, до потреб і вимог VIP-клієнта та умов постачання. Така максимальна відповідність дозволить підприємцеві максимально вигідно, порівняно з іншими конкурентами, надати продукцію свого бізнесу споживачам і мати невідпорні козирі максимальної клієнтоорієнтованості при проведенні переговорів з відповідальними особами VIP-клієнтів щодо придбання ними товарів та/або послуг, які просуваються бізнесменом (фахівцями з продажу). З огляду на особливу важливість аналізованої інформаційної довідки, бажано, щоби підприємець (чи уповноважена ним особа) перед початком безпосередніх переговорів зі споживачем, за можливості, провів попередні консультації (як правило, в режимі телефонного спілкування) хоча б з однією з відповідальних осіб VIP-клієнта. Такі консультації передбачають отримання безпосередньо від зазначеної відповідальної особи інформації про те, яким саме характеристикам надає перевагу споживач товарів та/або послуг і які основні вимоги до умов постачання й постачальників висуває. Методику проведення таких консультацій докладно було розглянуто при аналізі підготовки методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами (див. крок Е п'ятикрокового сценарію переговорів). Інформація, отримана під час прямих комунікацій з відповідальною особою споживача, як правило, є основою довідки про реальні потреби кожного конкретного VIP-клієнта;

• Довідка про історію відповідного VIP-клієнта, в тому числі, про тенденції, перспективи та особливості його розвитку. Наявність таких знань і вміле їх використання під час особистих зустрічей з відповідальними особами споживачів дозволять бізнесменові: (a) глибше розуміти, як правильно організовувати взаємодію зі споживачем, (b) розраховувати на повагу з боку VIP-клієнта завдяки виявленій до нього увазі через знання історії його розвитку. В результаті, підприємець (фахівець з продажу) під час проведення особистих зустрічей з відповідальними особами VIP-клієнтів матиме значну перевагу перед конкурентами, що не володіють аналогічною точною інформацією про історію VIP-клієнта;

• Довідка про основні корпоративні базові принципи та цінності, на які спирається VIP-клієнт при формуванні внутрішньої корпоративної взаємодії, а також при налагодженні зовнішніх відносин зі споживачами товарів та/або послуг, які просуваються VIP-

клієнтом на ринку. Знання корпоративних принципів і цінностей VIP-клієнта дозволить бізнесменові завчасно підготуватися та максимально відповідати вимогам споживача в постачанні необхідних йому товарів та/або послуг, зрозуміло, якщо корпоративні принципи та цінності VIP-клієнта відповідають (принаймні, не суперечать) корпоративним принципам і цінностям бізнесу, створеного підприємцем. Знання та відповідність (не протиріччя) підприємця (фахівця з продажу) основним корпоративним засадам споживача, без сумніву, є вагомою ринковою перевагою будь-якого створюваного бізнесу й може стати вирішальними для бізнесмена при проведенні особистих зустрічей з відповідальними особами споживача;

• Довідка про персональні переговорні особливості (характеристики) відповідальних осіб споживачів, з якими підприємець (фахівець з продажу) буде проводити переговори щодо придбання VIP-клієнтом запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг.

Якщо врахувати, що ухвалює рішення про придбання (або не придбання) запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг, фактично, відповідальна особа VIP-клієнта (тобто суб'єкт), то уникнути суб'єктивного впливу на це рішення майже неможливо. Хоч би наскільки значним був цей вплив, підприємець мусить його спрогнозувати та врахувати. Знаючи персональні переговорні характеристики відповідальних осіб (у тому числі, властиву для них глибину підготовки до зустрічі, темперамент, бажану мову спілкування, професійні риси та вади переговірників, на які вони зважають) бізнесмен зможе більш ефективно організувати проведення особистих зустрічей з цими учасниками переговорів з боку VIP-клієнтів.

Інформаційну довідку про персональні переговорні характеристики відповідальних осіб споживачів на практиці готують не часто. Водночас, наявність такої інформаційної довідки, однозначно, посилить позиції підприємця (фахівця з продажу) під час переговорів зі споживачами.

Раціональне використання всіх названих інформаційних довідок дозволить підприємцю (фахівця з продажу) однозначно й глибоко розуміти реальні багатогранні потреби споживача, отже, має забезпечити досягнення максимальної результативності проведення особистих зустрічей з відповідальними особами VIP-клієнтів.

Важливо, що всі інформаційні довідки містять, без перебільшення, надзвичайно важливі дані, що становлять комерційну таємницю, без права прямого доведення їхнього змісту до споживача або будь-яких сторонніх осіб.

Після уточнення інформації про VIP-клієнтів, підприємець розпочинає наступну з безпосередніх дій щодо реалізації методики

доведення інформації про пропоновану продукцію - підготовки інформаційних документів, які планує довести до клієнтів особливого ступеня важливості.

– Підготовка пакету інформаційних документів, які повністю чи частково мають бути доведені до відповідальних осіб VIP-клієнтів під час або після проведення особистих зустрічей з ними. Обсяг і регламент доведення змісту даних інформаційних пакетів до споживача визначає безпосередньо підприємець або уповноважена ним особа.

Основні підходи до формування інформаційних пакетів було проаналізовано раніше, в пункті С блоку завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу. До їхнього складу переважно включають точний і повний опис усіх характеристик товарів та/або послуг, умов їхнього надання (доставки), основних характеристик бізнесу тощо. До переліку основних інформаційних ознайомчих документів, як правило, належать такі:

• Довідка про основні характеристики товару та/або послуг, які просуваються, з обов'язковим описом їхніх конкурентних переваг.

Така довідка, як правило, ґрунтується на результатах проведення ринкових досліджень конкурентних характеристик товару та/або послуг, що просувають на ринку найближчі конкуренти, у тому числі, за рахунок вивчення їхніх основних параметрів і характеристик. Під найближчими конкурентами тут розуміють ті конкуруючі бізнеси, що на момент проведення переговорів підприємця (фахівців з продажу) з VIP-клієнтами вже співпрацюють з ними або також проводять переговори щодо придбання споживачами відповідних товарів та/або послуг.

Як неодноразово було наголошено, знати й постійно вивчати своїх суперників з метою постійного вдосконалення конкурентних характеристик власного бізнесу, в тому числі, власної продукції, мусить кожен бізнесмен. При цьому, глибину вивчення конкурентних характеристик визначає сам підприємець. По суті, зміст процедури дослідження конкурентних характеристик з метою якнайглибшої підготовки бізнесмена (фахівця з продажу) до особистої зустрічі з відповідальною особою VIP-клієнта, часто відповідає змісту процедури дослідження конкурентних характеристик, здійсненої підприємцем при розробці бізнес-плану (див. п. 2.3.5 і п. 2.3.6). Ці дослідження, як правило, включають вивчення загальних даних про конкурентів, у тому числі, про конкуруючі товари та/або послуги, отримані з доступних відкритих інформаційних джерел (друкованих видань, Інтернет-джерел, безпосередньо в торговельних мережах тощо), та додаткових даних про бізнес-суперників. Під вивченням

додаткових даних часто розуміють проведення бізнесменом досліджень щодо уточнення характеристик конкурентних товарів та/або послуг шляхом контрольних закупівель, отриманням від потенційних конкурентів доступних усних або письмових комерційних пропозицій щодо характеристик відповідних товарів та/або послуг, способом інтерв'ювання репрезентативної вибірки відповідних споживачів тощо;

Довідка про основні конкурентні переваги товару та/або послуг, що просуваються, як правило, готується в двох варіантах, а саме, як презентаційна версія, що відрізняється певною лаконічністю (стислістю), і як внутрішня версія, з розширеним описом усіх характеристик. Презентаційна версія довідки має необхідне для ознайомлення споживача інформаційне наповнення і відповідне презентабельне оформлення (друковане, електронне або інше), доводиться до споживача в повному обсязі. Робоча версія довідки, як правило, є внутрішнім документом, інформацію з якого можна доводити до споживача певними порціями за рішенням бізнесмена (фахівця з продажу), якщо виникає необхідність.

Якісно підготовлена довідка про основні конкурентні переваги товару та/або послуг, що просуваються, значно полегшує підприємцю (фахівцю з продажу) успішне досягнення головної мети особистої зустрічі з відповідальною особою споживача – придбання VIP-клієнтом продукції, запропонованої бізнесменом;

• Довідка про основні умови надання (доставки) VIP-клієнтам запропонованих товарів та/або послуг, з обов'язковим описом конкурентних переваг, запропонованих умов доставки.

Цю довідку за структурою та наповненням можна порівняти з довідкою про основні характеристики товару та/або послуг, оскільки вони ґрунтуються на результатах проведення відповідних ринкових досліджень, готуються в двох версіях (презентаційній і внутрішній) та важливі для придбання VIP-клієнтом запропонованої бізнесменом продукції.

За рішенням підприємця (фахівця з продажу), довідка про основні умови надання VIP-клієнтам запропонованих товарів та/або послуг разом з довідкою з описом характеристик товарів та/або послуг можуть входити до складу єдиної об'єднаної довідки про запропоновані товари та/або послуги та умови їхнього постачання;

• Довідка про основні характеристики бізнесу підприємця.

Ця довідка, як правило, містить узагальнену інформацію про основні характеристики технології виробництва товарів та/або послуг, фінансові, організаційні та маркетингові потужності, історію розвитку та результативність бізнесу, а також інші показники, що вигідно відрізняють бізнес підприємця.

Безумовно, створюючи новий бізнес, за відсутності підтвердженої історії результативності підприємницької діяльності, бізнесмен змушений особливу увагу приділити інформації про безумовні конкурентні переваги технологічних, виробничих, організаційних і маркетингових аспектів свого бізнесу. Зрозуміло, виявити такі переваги можна тільки на основі знань про аналогічні характеристики підприємницької діяльності основних конкурентів на ринку товарів та/або послуг, що просуваються бізнесменом. У результаті, потреба в таких знаннях приводить до необхідності ринкових досліджень бізнес-характеристик конкурентів, що, в свою чергу, дозволяє прийти до висновку про подібність суті структури та наповнення довідки про основні характеристики бізнесу підприємця з довідками про основні характеристики характеристики продукції, яку просувають, і про основні умови її доставки VIP-клієнтам. Крім того, довідка про основні характеристики бізнесу підприємця, як правило, так само передбачає підготовку презентаційної та внутрішньої версій, а також значно впливає на придбання VIP-клієнтом продукції бізнесмена.

Глибока проробка та раціональне використання всіх трьох інформаційних документів дозволять підприємцю (фахівцю з продажу) обґрунтувати, усвідомити й використовувати усі основні конкурентні переваги бізнесу і, тим самим, забезпечить досягнення максимальної результативності проведення особистих зустрічей з відповідальними особами VIP-клієнтів щодо придбання ними товарів та/або послуг, що просуваються на ринку підприємцем.

Із завершенням підготовки всіх необхідних інформаційних документів бізнесмен має братися до вирішення завдання з підготовки відповідних методик проведення особистих зустрічей з відповідальними особами VIP-клієнтів як найважливішої з безпосередніх дій з доведення інформації до відповідних клієнтів.

– Підготовка відповідних методик (методів) проведення запланованих особистих зустрічей (переговорів) бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами VIP-клієнтів для обговорення умов придбання ними запропонованих товарів та/або послуг.

Перш за все, правильно підготовлена і, що особливо важливо, вірно реалізована на практиці методика проведення особистих переговорів зі споживачем є одним з наріжних каменів ефективного досягнення будь-яких бізнес-вершин. Бізнесмен (фахівець з продажу), який вміє віртуозно й, найголовніше, ефективно проводити переговори зі споживачем, не може не бути успішним. Ефективні переговірники часто можуть нівелювати значну частину серйозних помилок, зроблених бізнесменом (фахівцями з продажу) на будь-якому з попередніх етапах розробки й реалізації методики (технології) просування товарів та/або послуг.

Якщо технологія просування товарів та/або послуг є серцевиною організації продажів будь-якого бізнесу, то методику проведення особистих зустрічей зі споживачами можна назвати серцевиною технології просування товарів та/або послуг. Ось чому методику проведення особистих переговорів зі споживачами часто й небезпідставно називають «серцевиною серцевини» організації продажів підприємницької діяльності.

Столітні традиції підприємництва дозволили бізнесменам розробити незліченну кількість різних методик (сценаріїв) проведення особистих переговорів зі споживачем на предмет придбання останніми запропонованих товарів та/або послуг. Безумовно, ефективність кожної методики проведення особистих зустрічей визначається сукупністю величезної кількості найрізноманітніших факторів, у тому числі, особливостями ринкових умов і вимог, національними традиціями, принципами побудови бізнес-відносин, сповідуваними споживачами тощо. Тому апріорі не може існувати абсолютної та універсальної методики, прийнятної для будь-якого підприємницького середовища в будь-який період часу і в будь-якому місці. Зрештою, тільки сам бізнесмен індивідуально для себе визначає, чи обрати для практичного застосування одну, чи поєднати кілька з розроблених раніше методик проведення особистих переговорів, чи розробити нову (винятково для себе) методику проведення особистих зустрічей зі споживачем товарів та/або послуг. Часто підприємці беруть за основу одну (або поєднання кількох) з найбільш підходящих для них методик і вносять до неї ті індивідуальні вдосконалення, які, насамкінець, роблять її унікальною.

При цьому, будь-яка з унікальних методик проведення особистих переговорів зі споживачем обов'язково має бути органічним продовженням прийнятої підприємцем філософії продажів (див. п. 4.2.2.1), а також технології просування товарів та/або послуг, сформульованої в поточному п. 4.2.2.3.1.1.

Розглянемо нижче, як приклад, варіант п'ятикрокового (від кроку А до кроку Е) сценарію особистої зустрічі бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами VIP-клієнтів щодо придбання останніми запропонованих товарів та/або послуг.

А. Крок А. Підготовчі (початкові) дії підприємця (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на з'ясування та систематизацію всієї вихідної інформації, необхідної для організації та безпосереднього проведення особистої зустрічі зі споживачем, на розробку усної, наочної та електронної презентацій товарів та/або послуг, на підготовку технічних засобів презентації тощо.

До вихідної інформації на цьому етапі методики треба віднести такі дані:

– Дані, отримані в результаті сукупності підготовчих дій з реалізації методики доведення до споживача інформації про запропоновані товари та/або послуги, що зосереджені в раніше сформованій інформаційній табл. 4.4. Бізнесмен (фахівець з продажу), маючи ці дані, мусить не тільки точно знати адресу, місце, дату та час особистої зустрічі з відповідальними особами VIP-клієнта, прізвища, імена та посади відповідальних осіб, а й бути детально обізнаним щодо всіх результатів і особливостей доведення інформації до відповідного споживача;

– Уточнені дані про VIP-клієнтів, з відповідальними особами яких заплановано особисті переговори підприємця (фахівця з продажу). Як було зазначено, такі дані включають ряд довідок:

• довідки про реальні потреби кожного конкретного VIP-клієнта в запропонованих бізнесменом товарах та/або послугах, про очікування й вимоги споживача щодо даних товарів та/або послуг, а також про основні вимоги VIP-клієнта до умов постачання й до постачальників товарів та/або послуг;

• довідка про історію відповідного VIP-клієнта, в тому числі, про тенденції, перспективи та особливості його розвитку;

• довідка про основні корпоративні принципи та цінності, що використовуються VIP-клієнтом як базисні при формуванні внутрішньої корпоративної взаємодії та зовнішніх відносин зі споживачами товарів та/або послуг, що просуваються VIP-клієнтом на ринку;

• довідка про персональні переговорні особливості (характеристики) відповідальних осіб споживачів, з якими підприємець (фахівець з продажу) буде проводити переговори щодо придбання VIP-клієнтом запропонованих товарів та/або послуг.

Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) перед проведенням особистої зустрічі зі споживачем полягає у впевненому оволодінні сукупністю всіх уточнених даних про відповідного VIP-клієнта;

– Інформаційні дані про запропоновані товари та/або послуги, про умови їх доставки, а також характеристики бізнесу підприємця. Як вже зазначалося, такі дані включають ряд довідок:

• довідка про основні характеристики запропонованого товару та/або послуг, з обов'язковим описом їхніх конкурентних переваг;

• довідка про основні умови надання (доставки) VIP-клієнтам запропонованих товарів та/або послуг, з обов'язковим описом конкурентних переваг запропонованих умов доставки;

• довідка про основні характеристики бізнесу підприємця.

Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) перед проведенням особистої зустрічі зі споживачем полягає в дуже глибокому оволодінні знаннями про сукупність усіх названих вище інформаційних даних;

– Інші додаткові дані, які можуть включати, наприклад:

• результати різного роду маркетингових досліджень ринку товарів та/або послуг, які просуваються;

• довідку про основні корпоративні принципи та цінності, на які спирається у бізнесі підприємець при формуванні внутрішньої корпоративної взаємодії та налагодженні зовнішніх відносин зі споживачами товарів та/або послуг;

• кейс з рекомендаціями бізнесу підприємця від авторитетних експертів ринку або представників відомих, авторитетних VIP-клієнтів (зрозуміло, за наявності таких рекомендацій за результатами попередньої роботи підприємця);

• інше.

Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) перед проведенням особистої зустрічі зі споживачем полягає у вивченні суті та змісту додаткових даних, а також в усвідомленні варіантів можливого їх використання для посилення власної позиції під час безпосередньої зустрічі з відповідальними особами VIP-клієнтів.

Важливо наголосити, що з'ясування та систематизацію всієї вихідної інформації (всіх названих даних) слід вважати закінченими тоді, коли підприємець (фахівець з продажу) має на руках повний пакет вихідної інформації в необхідній кількості друкованих примірників, а також у електронному вигляді.

Завершивши відпрацювання (з'ясування й систематизацію) всієї вихідної інформації, підприємець (фахівець з продажу) має приступити до виконання наступної складової підготовчих дій (крок А) за сценарієм особистих зустрічей – розробки презентаційних матеріалів, тобто усної, наочної та електронної презентацій товарів та/або послуг.

Як правило, перелік презентаційних матеріалів включає такі основні презентаційні елементи:

– Візитні картки бізнесмена (фахівця з продажу), зроблені відповідно до корпоративних вимог, що містять інформацію про його прізвище й ім'я, займану ним посаду й контактні дані (номери телефонів, адреса електронної пошти), а також назву компанії, її логотип, сайт, поштову адресу, номер факсу тощо. Як правило, візитні картки роблять однією (односторонні візитки) або двома мовами (двосторонні бізнес-картки), найбільш поширеними в конкретній країні або регіоні;

– Тези або повний текст словесної презентації запропонованих товарів та/або послуг (у тому числі, про умови їх доставки, а також про характеристики бізнесу підприємця);

– Візуальна презентація (сукупність візуальних образів) запропонованих товарів та/або послуг, виконана на платформі відповідного програмного забезпечення й призначена для відображення візуальних образів на демонстраційному екрані під час безпосереднього представлення споживачеві товарів та/або послуг;

– Візуальна презентація (сукупність візуальних образів) запропонованих товарів та/або послуг, виконана на паперовому носії та призначена для нанесення даних візуальних образів на поверхню фліпчарта вручну під час безпосереднього представлення споживачеві товарів та/або послуг;

– Наочна презентація, яка крім друкованої інформації про запропоновані товари та/або послуги, може додатково включати зразки продукції, що просувається, в оригінальному або модельному варіанті;

– Інше.

Структура і зміст розроблюваних презентаційних (тобто тих, що представляються споживачу) матеріалів тісно переплітаються зі структурою та змістом сценарію безпосереднього проведення переговорів з відповідальними особами VIP-клієнтів, який буде описано нижче. У зв'язку з цим, розробку зазначених усної, наочної та електронної презентацій товарів та/або послуг доцільно так само розглянути нижче, одночасно з розробкою названого сценарію переговорів.

Наступною важливою складовою підготовчих дій (крок А) сценарію особистих зустрічей, яку мусить виконати бізнесмен (фахівець з продажу), є **підготовка повного комплекту технічних засобів презентації**. Здебільшого до повного комплекту таких засобів відносять такі елементи:

– персональний комп'ютер із записаною на ньому візуальною презентацією пропонованих товарів та/або послуг, що виконана на платформі відповідного програмного забезпечення;

– проекційна апаратура, що забезпечує відтворення візуальної презентації на відповідному демонстраційному екрані;

– демонстраційний екран (з відповідною підставкою) для відтворення на ньому візуальної презентації;

– фліпчарт (з комплектом кольорових фломастерів, губки для очищення поверхні фліпчарту тощо) для нанесення відповідних записів безпосередньо під час презентації, які більш наочно пояснюють, наприклад, зміст словесної презентації бізнесмена (фахівця з продажу), його відповіді на питання споживача тощо;

– звичайна або електронна указка;

– комплект відповідних блоків живлення, з'єднувальних кабелів, роз'ємів, подовжувачів тощо;

– комплект канцелярського приладдя, включаючи офісний папір, олівці й ручки;

– інше.

Залежно від місця проведення презентації (на території споживача, на нейтральній території або на території підприємця), комплект технічних засобів може використовуватися як повністю, так і частково. Насамкінець, це залежить від узгодження бізнесменом (фахівцем з продажу) можливості (або неможливості) користуватися тими чи іншими необхідними елементами комплекту технічних засобів, стаціонарно розташованого на території споживача або на нейтральній території.

Успішно виконавши підготовчі дії, передбачені кроком щодо з'ясування й систематизації всієї вихідної інформації, необхідної для організації та проведення особистих зустрічей зі споживачем, розробивши повний пакет презентацій товарів та/або послуг, а також підготувавши комплект необхідних технічних засобів презентації, бізнесмен послідовно приступає до наступного кроку В 5-ти крокового сценарію проведення особистих зустрічей з представниками клієнтів особливого ступеня важливості.

В. Крок В. Наступні дії бізнесмена (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на розробку структури та змістове наповнення сценарію безпосереднього проведення особистих зустрічей з відповідальними особами VIP-клієнтів.

Безумовно, підготовка до розробки (і, звичайно ж, безпосереднє втілення) суті та змістового наповнення сценарію переговорів зі споживачем посідає центральне місце в будь-якій методиці організації та проведення особистих зустрічей бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами VIP-клієнтів.

Смисловим стрижнем підготовки сценарію проведення таких переговорів обов'язково мають бути усвідомлення підприємцем (фахівцем з продажу) безперечної важливості особистих переговорів та розуміння прикладного значення високого рівня професійних вмінь бізнесмена (фахівця з продажу), які, будучи вираженими через раніше розглянутий коефіцієнт $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$, безпосередньо впливають на значення результативності продажів.

При всьому розмаїтті можливих сценаріїв проведення особистих переговорів зі споживачем, більшість із них має приблизно однакову структуру, яка включає в себе організаційний блок, блок взаємного знайомства, а також змістовий блок (презентаційну, дискусійну й заключну частини проведення переговорів). Розглянемо

докладніше кожен із названих блоків і частин структури певного гіпотетичного сценарію проведення переговорів.

Організаційний блок проведення переговорів, як правило, передбачає організацію своєчасного й повністю підготовленого прибуття бізнесмена (фахівця з продажу) на зустріч з відповідальними особами VIP-клієнтів.

Під своєчасним прибуттям на зустріч розуміють прибуття бізнесмена (фахівця з продажу) в призначене VIP-клієнтом місце (якщо зустріч проходитиме не на території підприємця) в призначену дату не пізніше, ніж за 7-10 хвилин (але не раніше, ніж за 15-20 хвилин) до призначеного часу початку зустрічі. При цьому, бізнесмен (фахівець з продажу) при плануванні своєчасного прибуття на зустріч повинен обов'язково врахувати час, необхідний на розгортання (розкладання) комплекту наочної та електронної презентацій, які буде використовуватися під час проведення переговорів. У зв'язку з цим, наполегливо рекомендовано при уточненні часу зустрічі (якщо зустріч буде проходити на території VIP-клієнта) попередньо узгодити технічний час, необхідний на розгортання комплекту наочної та електронної презентацій пропонованих товарів та/або послуг.

Додатково слід зазначити, що запізнення на переговори без вагомих (не надуманих) причин неприпустиме, треба максимально виключити всі чинники, що призводять до можливого запізнення на зустріч. Таке запізнення, на жаль, іноді навіть з вагомих причин, підсвідомо може сприйматися споживачем як прояв неповаги, що може значно знизити шанси підприємця (фахівця з продажу) на успіх у проведенні результативних переговорів з відповідальними особами VIP-клієнтів. Водночас, якщо підприємець (фахівець з продажу) внаслідок різних причин все-таки не може уникнути запізнення на переговори, він зобов'язаний негайно повідомити про це споживача, вказати вагомі причини того, що сталося, й узгодити новий уточнений час зустрічі.

Під прибуттям на переговори в повній готовності слід розуміти прибуття у необхідному зовнішньому вигляді з повним пакетом вихідної інформації, а також повним комплектом необхідних наочної та електронної презентацій пропонованих товарів та/або послуг і необхідних для презентації технічних засобів.

Жодною мірою не заперечуючи справедливості другої частини знаменитої фрази про те, що «по одежі людину стрічають, а по розуму випроваджують», слід лише підкреслити незаперечне значення зовнішнього вигляду бізнесмена (фахівця з продажу) для комфортності особистої зустрічі зі споживачем, а отже, досягнення високої результативності переговорів з ним. Не порушуючи права

кожної людини мати особисті переваги у виборі одягу, взуття, зачіски або парфумів, обов'язково слід звернути увагу, щоб зовнішній вигляд бізнесмена (фахівця з продажу) під час проведення переговорів зі споживачем не виходив за рамки встановлених норм етики, зокрема, не ображав або не виявляв неповаги до представників VIP-клієнтів.

Водночас, не менш важливою для досягнення повної готовності до зустрічі є завчасна підготовка бізнесменом (фахівцем з продажу) необхідної кількості друкованих примірників раніше описаної вихідної інформації, в тому числі, дані, отримані під час здійснення сукупності відповідних підготовчих дій, дані про VIP-клієнтів, а також інформаційні дані про товари та послуги.

Крім того, підприємець (фахівець з продажу) обов'язково мусить забезпечити наявність на переговорах відповідних презентаційних примірників запропонованих товарів та/або послуг або, принаймні, їхніх макетів, моделей, імітаторів тощо.

Додатково бізнесмен (фахівець з продажу), прибуваючи на переговори зі споживачем, має бути озброєний повним комплектом заздалегідь розроблених презентаційних матеріалів, а також забезпечений необхідним комплектом заздалегідь підготовлених технічних засобів відтворення та демонстрації відповідної презентації споживачеві. Зрозуміло, що в разі проведення переговорів на території споживача, для відтворення презентації можуть використовуватися (частково або повністю) необхідні технічні засоби споживача, безумовно, за наявності та за умови отримання попереднього дозволу на їхнє використання.

Перед початком проведення безпосередньої зустрічі з відповідальними особами VIP-клієнта всі презентаційні матеріали мають бути підготовлені до роздачі (або частково розкладені на місцях знаходження відповідальних осіб), а всі технічні засоби, заплановані до використання під час переговорів, повністю перевірені та підготовлені до роботи.

Правильно здійснена організація своєчасного й повністю підготовленого прибуття на зустріч має дозволити підприємцю (фахівцеві з продажу) без жодних проблем приступити до безпосередньої зустрічі з відповідальними особами VIP-клієнтів.

Блок взаємного знайомства, як правило, передбачає зустріч і представлення один одному підприємця (фахівця з продажу) і відповідальних осіб VIP-клієнта, які планують бути присутні на переговорах. Блок взаємного знайомства здебільшого триває від 5 до 10 хвилин.

Якщо переговори з відповідальними особами споживача заплановано не на території VIP-клієнта, то бізнесмен (фахівець з продажу) зобов'язаний особисто їх зустріти й супроводити до приміщення,

де заплановано проведення переговорів. При проведенні зустрічі на території споживача підприємець (фахівець з продажу) мусить чекати прибуття відповідальних осіб на переговори, перебуваючи в призначеному для цього приміщенні.

Взаємне знайомство учасників зустрічі, безсумнівно, має задати тон подальших переговорів. Підприємець (фахівець з продажу) мусить дотримуватися принципів створення умов максимальної комфортності та доброзичливості для кожного учасника переговорів. Називаючи себе кожній особі окремо або групі відповідальних осіб споживача, бізнесмен (фахівець з продажу) має виголосити необхідні слова вітання, чітко назвати своє ім'я, прізвище, займану посаду, а також назву компанії, яку він представляє. Як один з багатьох можливих варіантів такого представлення можна обрати такий: «**Доброго дня, мене звуть Serge Grey. Я заступник директора з роботи з VIP-клієнтами компанії «Promotion». Щиро радий зустрічі з Вами**».

Бажано, щоб вимовляючи слова вітання та називаючи себе підприємець (фахівець з продажу) демонстрував відповідальним особам традиційно прийняті знаки уваги та поваги. Такими знаками можуть бути, наприклад, взаємне стискання рук та/або складання долонь разом, відкритий погляд та/або легкий уклін, доброзичлива посмішка та/або емоційна стриманість, дотепний жарт та/або висока зосередженість тощо. Бізнесмен (фахівець з продажу) повинен знати особливості тих чи інших знаків поваги й використовувати тільки ті, що якнайбільше відповідають прийнятим національним і міжнародним традиціям.

Бізнесмен (фахівець з продажу) також має бути особливо уважним і шанобливим до слів привітання та представлення відповідальних осіб VIP-клієнта, які прибули на зустріч. Особливо важливо для бізнесмена (фахівця з продажу) безпомилково запам'ятати імена, прізвища та посади кожної з відповідальних осіб VIP-клієнта, які відрекомендували себе.

Здебільшого, взаємні вітання та знайомство учасників переговорів супроводжується взаємним обміном бізнес-картками (візитками). Зрозуміло, бізнесмен (фахівець з продажу) має бути заздалегідь забезпечений необхідною кількістю (як правило, не менше 10 одиниць) власних візитних карток як одного з елементів презентаційних матеріалів, підготовлених до особистої зустрічі з відповідальними особами VIP-клієнтів.

Як правило, після знайомства й обміну візитними картками учасники зустрічі займають свої місця за столом переговорів (або просто в робочих кріслах) та підприємець (фахівець з продажу)

приступає до **змістового блоку переговорів**. Як уже зазначалося, змістовий блок переговорів умовно можна розділити (послідовно за часом) на три основні частини проведення переговорів – презентаційну, дискусійну та заключну. Детально проаналізуємо структуру та наповнення кожної з виділених частин змістового блоку.

Презентаційна частина змістового блоку переговорів здебільшого полягає в прямому виступі бізнесмена (фахівця з продажу) перед відповідальними особами VIP-клієнта з представленням (презентацією) пропонованих ним товарів та/або послуг з використанням відповідних програмно-технічних засобів і демонстраційних матеріалів (у тому числі, друкованих та наочних матеріалів). Як правило, такий виступ підприємець (фахівець з продажу) здійснює перед аудиторією, стоячи поруч з демонстраційним екраном і фліпчартом (якщо презентація передбачає відображення інформації на такому екрані й фліпчарті) та з місцем демонстрації товарів та/або послуг (якщо презентація включає демонстрацію даних товарів та/або послуг). Триває презентаційна частина змістового блоку переговорів переважно від 15 до 20-25 хвилин (без урахування часу на можливу додаткову демонстраційну частину змістового блоку переговорів). При тривалості презентаційної частини понад 20-25 хвилин концентрація уваги аудиторії може різко знижуватися, що може призвести до втрати реальної зацікавленості в презентації з боку відповідальних осіб VIP-клієнта, чого, зрозуміло, допустити ні в якому разі не можна. Однак, іноді збільшення рекомендованої тривалості презентаційної частини є необхідним. Як правило, така необхідність (про що буде окремо сказано нижче) обумовлюється важливістю проведення додаткової наочної демонстрації оригіналів та/або моделей продукції, що просувається.

Очевидно, що кожна презентація, переважно, ґрунтується на словесній інформації про запропоновані товари та/або послуги і, як правило, додатково супроводжується візуальною (на відповідному демонстраційному екрані й фліпчарті) та наочною подачею. Тому перед початком словесної презентації бізнесмен (фахівець з продажу) готує для демонстрації візуальну презентацію, якою керуватиме в ручному режимі, а також фліпчарт для нанесення супровідних записів. Крім того, підприємець готує до показу й до можливої роздачі наочну презентацію товарів та/або послуг (у тому числі, їх зразки та/або моделі, друковану інформацію тощо). Безумовно, всі зазначені елементи презентації, включаючи тези (або повний текст) словесної презентації, візуальну й наочну презентації бізнесмен (фахівець з продажу) має підготувати заздалегідь.

Як правило, презентаційну частину змістового блоку переговорів

умовно можна розділити на вступ, основну частину, додаткову демонстраційну частину (що проводитиметься за необхідності) та висновки.

Будь-яку словесну презентацію бізнесмен (фахівець з продажу) розпочинає зі **вступу**, який, як правило, складається з вітання, повторного представлення й виголошення тематики переговорів. Загальна тривалість вступу, як правило, становить не більше 1-2 хвилин. Як приклад одного з можливих варіантів такого вступу можна запропонувати такий: «**Шановні пані та панове, дозвольте мені ще раз усіх привітати! Мене звуть Serge Grey. Я заступник директора з роботи з VIP-клієнтами компанії «Promotion». Я щиро вдячний Вам, пані та панове (необхідно вказати посаду, а також прізвище та ім'я відповідальних осіб VIP-компанії), що компанія (необхідно вказати назву компанії) надала нам честь розглянути на сьогоднішній нашій зустрічі наші пропозиції щодо можливого постачання товарів та/або послуг (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги). Дозвольте мені подати на Ваш розсуд наші пропозиції**».

Вступ має бути максимально енергійним, доброзичливим і невимушеним. При цьому не буде зайвим, якщо з боку бізнесмена (фахівця з продажу) презентація, в тому числі вступ, буде супроводжуватися доречними й дотепними жартами, які не суперечитимуть національним, регіональним і корпоративним традиціям. Бажано, щоб виголошуючи як вступ, так і всю презентацію, підприємець (фахівець з продажу) постійно мав відкритий зоровий контакт з аудиторією, періодично зустрічаючись доброзичливим поглядом з кожним представником VIP-клієнта, присутнім на зустрічі, наче звертаючись персонально до нього.

Безумовно, вступ супроводжується відповідною частиною візуальної презентації, що, як правило, передбачає відображення на демонстраційному екрані назви та логотипу компанії постачальника продукції (в розглянутому прикладі, компанії «Promotion»), а також короткої інформації за темою переговорів. При цьому, бізнесмен (фахівець з продажу) має органічно звертати увагу аудиторії на візуальні образи, які з'являються на демонстраційному екрані, використовуючи, наприклад, гармонічні жести руки, звичайну чи електронну указку.

Крім того, під час вступу (ближче до його закінчення) бізнесмен може повністю або частково роздати присутнім відповідальним особам VIP-клієнта відповідні екземпляри наочної презентації, які планує використати в подальшій частині презентації.

Слід зазначити, що використання фліпчарта під час вступної частини презентації здійснюється вкрай рідко.

Після закінчення вступу бізнесмен (фахівець з продажу)

приступає до **основної частини презентації**, яка має тривати, як правило, не більше 10-20 хвилин.

Перш за все, необхідно відзначити, що основна частина презентації є ключовим моментом доведення інформації про запропоновані товари та/або послуги до відповідальних осіб VIP-клієнтів. Безсумнівно, особистий контакт зі споживачем, фактично, є найкращою можливістю для бізнесу презентувати продукцію, що просувається. При цьому, як неодноразово було зазначено, завдання бізнесмена (фахівця з продажу) має полягати в доведенні до споживача точної та повної інформації про товари та/або послуги. Підприємець (фахівець з продажу) повинен обов'язково пам'ятати, що сам факт проведення переговорів свідчить про те, що споживач вже має або просто декларований попит, або фактичний попит на запропоновані йому товари та/або послуги. Тому завдання бізнесмена (фахівця з продажу) на даному етапі не стільки переконати споживача придбати відповідний товар та/або послугу, скільки сформувати у відповідальних осіб VIP-клієнта переконання придбати товари саме в компанії бізнесмена (фахівця з продажу).

Можна стверджувати, що успіх у формуванні саме такого переконання у відповідальних осіб VIP-клієнта буде тим більший, чим більше запропоновані підприємцем (фахівцем з продажу) товари та/або послуги (в тому числі, умови їх доставки, а також характеристики бізнесу підприємця) відповідатимуть вимогам споживача. Незаперечність і важливість цього твердження не викликають жодних сумнівів. Однак на практиці підприємці (фахівці з продажу), захопившись самим процесом презентації товарів та/або послуг, що просуваються ними, часто можуть просто загубити суть (забути про суть) і, тим самим, втратити провідну (аріаднівську) нитку всієї презентації. Зупинімося детальніше на необхідності суворого дотримання твердження про необхідність максимізації задоволення споживчого попиту (в даному контексті – необхідність максимізації задоволення вимог споживача щодо товарів та/або послуг, які його цікавлять).

Як неодноразово було зазначено, будь-який підприємець мусить глибоко знати й постійно вивчати своїх потенційних клієнтів і своїх потенційних конкурентів, так само, як будь-який підприємець має глибоко знати й постійно вдосконалювати товари та/або послуги, що просуваються ним на ринку. Глибокі знання про потенційних клієнтів дозволять підприємцю сформувати однозначне уявлення про всю сукупність бізнес-вимог, висунутих відповідними споживачами до товарів та/або послуг, якими вони цікавляться (в тому числі, до умов їхньої доставки, до характеристик бізнесу

постачальника тощо). Уявімо такого роду сукупність вимог у вигляді певної образної множини CLIENT'S REQUIREMENTS (див. рис. 4.5). Водночас, на підставі глибоких знань про потенційних конкурентів, а також про власні товари та/або послуги, можуть бути сформовані однозначні множини про сукупності бізнес-пропозицій товарів та/або послуг, що просуваються на ринку безпосередньо підприємцем і його потенційними конкурентами. Уявімо такі множини (див. рис. 4.5) у вигляді відповідно певної образної множини OWN PROPOSALS і сімейства N деяких образних множин COMPETITOR'S PROPOSALS 1, COMPETITOR'S PROPOSALS 2, …, COMPETITOR'S PROPOSALS N (N – кількість конкурентних пропозицій на ринку). Впевнено можна стверджувати, що рішення споживача щодо придбання товару та/або послуг того чи іншого постачальника буде залежати від ступеня задоволення постачальником відповідних вимог споживача або, образно кажучи, від ступеня (площі) перекриття множини CLIENT'S REQUIREMENTS з множиною OWN PROPOSALS і кожною з множин COMPETITOR'S PROPOSALS. Очевидно, що рішення відповідальних осіб VIP-клієнта буде зроблене на користь того постачальника, чия відповідна множина характеристик товарів та/або послуг забезпечить максимальну площу перекриття з множиною CLIENT'S REQUIREMENTS. Таким чином, образне завдання підприємця (фахівця з продажу) при реалізації змістового блоку переговорів, у тому числі, під час реалізації основної його частини, має полягати в забезпеченні того, щоби (див. рис. 4.5) площа перекриття ΔS_0 була однозначно більша за будь-яке зі значень у послідовності площ перекриттів ΔS_1, ΔS_2 , ..., ΔS_N .

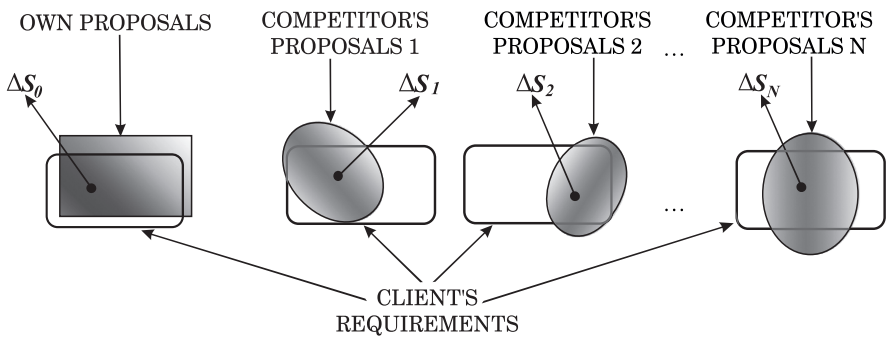


Рис. 4.5. Образні множини вимог і пропозицій щодо товарів та/або послуг

Водночас образне завдання перевищення ΔS_0 над будь-яким зі значень послідовності ΔS_1, ΔS_2, ..., ΔS_N не має бути кінцевою метою. Таке образне завдання доцільно розглядати не як мету, а як наслідок досягнення справжньої мети, що полягає в максимізації задоволення бізнесом підприємця відповідних вимог споживача, а отже, в максимізації площі ΔS_0. Забезпечивши максимально можливе значення ΔS_0, бізнесмен (фахівець з продажу) одночасно забезпечить потенційно можливе перевищення над значеннями ΔS_1, ΔS_2, ..., ΔS_N.

Як нескладно визначити з аналізу рис. 4.5, максимізації площі перекриття ΔS_0 можна досягти за рахунок зближення множини вимог клієнта з множиною власних пропозицій, чого, в свою чергу, можна досягти або за рахунок коригування вимог споживача, або за рахунок вдосконалення характеристик товарів та/або послуг, що просуваються бізнесменом.

Слід наголосити, що розраховувати на коригування вимог споживача, так само, як і на вдосконалення характеристик товарів та/або послуг, безпосередньо в процесі презентації (перших переговорів) здебільшого неправильно. Безумовно, в процесі переговорів кожна зі сторін може оперативно змінити на користь іншої сторони суть як своїх вимог, так і пропозицій. Однак, такі оперативні зміни при перших переговорах між відповідальними особами VIP-клієнта та бізнесменом (фахівцем з продажу) можуть не бути кардинальними і, як правило, застосовуються в тих випадках, коли сторони вже близькі до прийняття рішення про постачання споживачеві продукції за сукупністю характеристик запропонованих товарів та/або послуг.

У чому ж тоді має полягати основне завдання підприємця (фахівця з продажу) на презентації товарів та/або послуг, що просуваються ним, якщо домогтися кардинального й, водночас, оперативного зближення вимог споживача й пропозицій постачальника на практиці малоймовірно?

Як уже зазначалося при формулюванні суті філософії організації продажів, а також виходячи з контексту технології просування товарів та/або послуг, основне завдання підприємця (фахівця з продажу) має полягати в своєчасному доведенні до споживачів повної та точної інформації про товари та/або послуги. Звернімо особливу увагу на слова «повної та точної інформації».

Дуже важливо розуміти, що будь-яка людина, в тому числі присутня на переговорах відповідальна особа VIP-клієнта, розглядає будь-яку зовнішню інформацію про товари та/або послуги через призму свого суб'єктивного сприйняття і, як результат, формує для себе певний суб'єктивний образ цих товарів і послуг. Звісно, призма сприйняття при прийнятті зовнішньої інформації може

спотворювати реальний образ запропонованої продукції, особливо в тих випадках, коли зовнішня інформація про товари та/або послуги є неточною та/або неповною. У цьому випадку, як показано на рис. 4.6, відповідальні особи VIP-клієнта будуть визначати площу перекриття множини CLIENT'S REQUIREMENTS не з реальною множиною OWN PROPOSALS, а з його спотвореним образом ERROR PROPOSALS. Очевидно, що помилкове сприйняття інформації неминуче призведе до фактичного зменшення задоволеності вимог споживача за рахунок зменшення площі потенційного перекриття до площі помилкового перекриття ΔS_{error}.

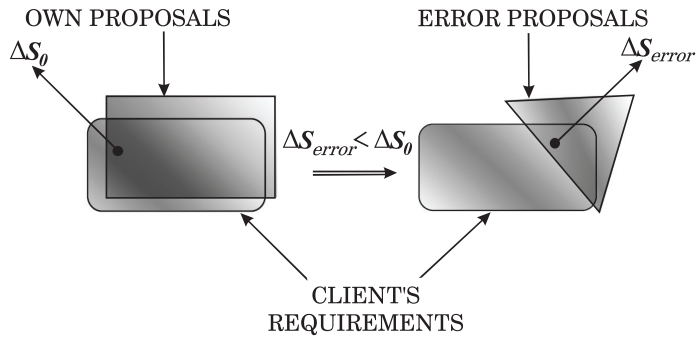


Рис. 4.6. Образні множини вимог і пропозицій (потенційної та помилкової) щодо товарів та/або послуг

Виходячи з наведених міркувань, головним завданням бізнесмена (фахівця з продажу) під час проведення особистої зустрічі й, особливо, при реалізації змістового блоку переговорів, залишається завдання з досить повного та гранично точного доведення до споживача інформації про товари та/або послуги. Здійснення цього завдання має забезпечити максимально правильне формування у відповідальних осіб VIP-клієнтів істинного образу запропонованої бізнесменом (фахівцем з продажу) продукції.

Підприємець (фахівець з продажу) під час проведення переговорів зі споживачем ні в якому разі не повинен допустити підміни первинної мети переговорів вторинною. Доцільно завжди орієнтуватися на аксіоматичне твердження: «Факт продажу товарів та/або послуг є результатом задоволення попиту на них споживача». Або, іншими словами: «Задоволення попиту первинне, факт продажу вторинний». Тому бізнесмен (фахівець з продажу) під час проведення особистої зустрічі зі споживачем має неухильно дотримуватися найважливішої мети, яка, хоч би як це парадоксально, полягає не в тому, щоби продати то-

вар та/або послугу, а в тому, щоби досягти максимального задоволення вимог споживача в товарі та/або послузі, що його цікавлять. Дотримуючись принципу «забути про продаж і думати про споживача», підприємець (фахівець з продажу) зможе гарантовано забезпечити значні результати особистих продажів VIP-клієнтам.

Саме тому бізнесмен (фахівець з продажу) має провести основну частину презентації, максимально зосередившись на точному та повному інформаційному задоволенні усіх вимог споживачів до товарів та/або послуг, що їх цікавлять (у тому числі, щодо умов доставки та характеристик бізнесу підприємця). Сукупність вимог споживача фактично є каркасом, що вибудовується, моделі основної частини презентації. Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) заповнити (залити) цей порожній каркас повною та точною інформацією про порядок задоволення кожного пункту вказаної сукупності вимог споживача. Здійснивши це завдання, підприємець (фахівець з продажу), практично, створить твердий скелет усієї своєї презентації, який необхідно буде тільки втілити у відповідному презентаційному вигляді.

Важливо підкреслити, що послідовність надання інформації про товари та/або послуги (або, образно кажучи, послідовність заливки порожнього каркаса), а також безпосереднє наповнення (або, образно кажучи, втілення в презентаційному вигляді) основної частини презентації кожен підприємець (фахівець з продажу) формує для себе індивідуально, вибираючи з великої кількості існуючих і апробованих варіантів презентацій.

При цьому, в будь-якому з реалізованих варіантів презентації бізнесмен (фахівець з продажу) обов'язково має бути впевнений, що послідовно своєю інформацією про товар та/або послуги він максимально повно й точно відповів на всі відомі йому основні вимоги споживача.

Для досягнення такої впевненості підприємець (фахівець з продажу), перш за все, мусить мати чіткий узагальнений перелік вимог, що їх висуває споживач до товарів та/або послуг, які його цікавлять, до умов їхньої доставки, до характеристик бізнесу постачальника тощо. Такий перелік відповідає даним, наведеним у довідці про реальні потреби кожного конкретного VIP-клієнта і сформованим на початку безпосередніх дій з реалізації методики доведення до споживача інформації про запропоновані товари та/або послуги.

Послідовно наче відповідаючи під час основної частини презентації на кожну вимогу зазначеного узагальненого переліку шляхом доведення до споживача відповідної інформації про товари та/або послуги, що просуваються, бізнесмен (фахівець з продажу)

зможе домогтися максимального задоволення за змістом реальних потреб VIP-клієнта.

Крім того, підприємець (фахівець з продажу) має прагнути не тільки до максимальної, змістовної наповненості презентації, але й до максимально ефективного її проведення. Ефективність такого проведення, безумовно, має спиратися на правильно поставлену (енергійну, доброзичливу, дотепну, невимушену тощо) мову словесної презентації, постійний відкритий зоровий контакт з аудиторією, глибоко продуману візуальну презентацію, презентацію наочних зразків та/або моделей продукції тощо.

Основну частину всіх ключових складових презентації, включаючи сукупність словесної, візуальної та наочної презентацій, бізнесмен (фахівець з продажу) має заздалегідь ретельно підготовити й неодноразово прорепетирувати, в тому числі, перед колегами, наодинці, а за необхідності, навіть перед дзеркалом.

Бізнесмен (фахівець з продажу) обов'язково має підготувати письмові (друковані) тези словесної презентації. Іноді, особливо для початківців, обов'язковим має бути написання повного тексту словесної презентації. Тези, так само, як і повний текст основної частини презентації, мають містити внутрішні посилання на відповідні візуальну та наочну презентації, що використовуються в намічений момент.

Словесна презентація здебільшого супроводжується заздалегідь підготовленою глибоко продуманою візуальною інформацією, яка відображається на демонстраційному екрані, на фліпчарті, в друкованій інформації, що роздається, а також наочною подачею споживачеві відповідних примірників (моделей, зразків) товарів та/або послуг, що просуваються.

Відтворення візуальної інформації (електронних сторінок, слайдів) на демонстраційному екрані здійснюється за допомогою заздалегідь встановленого керованого комп'ютерного обладнання та проекційної апаратури, що відповідає заздалегідь підготовленій програмі презентації. Програма презентації має підкріпити й підсилити словесну презентацію підприємця відповідними візуальними образами (рисунками, графіками, таблицями, схемами, фотографіями, короткими текстами тощо). Підприємець (фахівець з продажу) мусить вміло керувати відтворенням візуальної інформації на демонстраційний екран і своєчасно звертати увагу аудиторії на візуальні образи, що відображаються на демонстраційному екрані, використовуючи, як уже зазначалося, гармонічні жести руки, звичайну або електронну указки. При відображенні кожного слайда (електронної сторінки) візуальної інформації, на демонстраційному екрані обов'язково має одночасно з'являтися назва та логотип компанії-постачальника продукції (в розглянутому прикладі, компанії «Promotion»)

Крім відтворення візуальної інформації на демонстраційному екрані, бізнесмен (фахівець з продажу) також для підкріплення й посилення словесної презентації може додатково використати відображення відповідних візуальних образів на фліпчарті. Звісно, всі візуальні образи, заплановані до нанесення на поверхню фліпчарта під час презентації, треба розробляти заздалегідь. Як правило, візуальні образи на фліпчарт підприємець (фахівець з продажу) наносить вручну, безпосередньо під час основної частини презентації.

При безпосередньому нанесенні візуальних образів на фліпчарт бізнесмен може не робити пауз у словесній презентації. Але при цьому дуже важливо, щоби бізнесмен, розвертаючись до фліпчарту, продовжував звертатися до аудиторії, а не, як це іноді буває, до фліпчарту.

Нанесені вручну на фліпчарт візуальні образи мають бути максимально зрозумілі, тому й максимально спрощені за технікою виконання. Як правило, для кращого сприйняття візуальні образи на фліпчарт наносять різнокольоровими фломастерами (хайлайтерами).

Усі візуальні образи, відтворювані на демонстраційному екрані й нанесені на фліпчарт, мають бути ретельно продумані, доступні для розуміння й наочно підсилювати словесну презентацію. Переобтяження презентації складними візуальними образами неприпустиме, так само, як неприпустима візуальна презентація заради себе самої.

Одночасно зі словесною та візуальною, бізнесмен (фахівець з продажу) має активно використовувати наочну презентацію, в тому числі, друковану інформацію про запропоновані товари та/або послуги, зразки продукції, що просувається, в оригінальному або модельному варіанті та інше.

Наочна друкована інформація має не тільки посилювати й доповнювати словесну та візуальну презентації під час переговорів, а й продовжувати виконання презентаційних функцій після закінчення проведення безпосередніх переговорів.

На відміну від словесної та візуальної презентацій, наочна друкована інформація знаходитиметься в розпорядженні споживача не тільки під час особистої зустрічі з відповідальними особами VIP-клієнта, а й по її закінченні. Оскільки наочна друкована інформація має продовжувати ефективно репрезентувати продукцію, що просувається, й по закінченні переговорів, таку інформацію треба не тільки глибоко продумати по суті, а й надати їй відповідного якісного презентаційного вигляду. Звичайно, якість друкованої інформації залежатиме від дизайну, рівня поліграфії, якості паперу тощо. Іноді погана якість друкованої інформації може зіграти злий жарт і негативно позначитися на рішенні споживача придбати товари та/або послуги, що їх просуває бізнесмен (фахівець з продажу).

В такому випадку краще, дійсно, взагалі не мати й не передавати друкованої інформації споживачеві, ніж презентувати її з низькою якістю розробки та виготовлення.

Наочна друкована інформація в своїй сукупності має, практично, компактно відображати суть мовної та візуальної презентацій, а отже, за своїм змістом чітко показувати, що запропонована підприємцем (фахівцем з продажу) продукція максимально повно відповідає вимогам, що висуваються споживачем до товарів та/або послуг, які цікавлять його.

Безумовно, бізнесмен (фахівець з продажу) готує друковану наочну інформацію заздалегідь, з необхідною кількістю високоякісних екземплярів. Роздача друкованої інформації відповідальним особам VIP-клієнтів на розсуд підприємця (фахівця з продажу) може здійснюватися на переговорах у один або кілька етапів (перед початком презентації, під час вступу або під час основної частини презентації). Як правило, під час безпосередньої презентації рекомендують використовувати не більше двох роздач наочної друкованої інформації, оскільки більша кількість роздач може призвести до певної розосередженості уваги аудиторії, що, зрозуміло, неприпустимо.

Разом з друкованою інформацією, важливе місце в наочній презентації посідає надання товарів та/або послуг у оригінальному та/або модельному варіанті (зрозуміло, за наявності таких презентаційних зразків продукції та можливості показу під час переговорів). Іноді наочна демонстрація продукції може мати особливе значення, адже ніхто поки не спростував правила, що краще один раз побачити (тим більше, спробувати або доторкнутись), ніж сто разів почути.

Іноді, якщо підприємець вважатиме за необхідне, він може продемонстровану на переговорах продукцію, частково або повністю, як в оригінальному, так і в модельному варіанті, після закінчення безпосередніх переговорів безповоротно передати (подарувати) споживачеві для кращого ознайомлення. Звісно, що за таких умов якісна демонстраційна продукція, як і наочна друкована інформація, надана споживачеві, буде продовжувати виконувати свої позитивні презентаційні функції й після проведення переговорів. Очевидно, що демонстраційну наочну продукцію низької якості, так само, як і неякісну наочну друковану інформацію, не можна не тільки передавати споживачу, а й взагалі показувати на переговорах як наочну презентацію.

Наочна презентація оригіналів та/або моделей запропонованих товарів та/або послуг може бути як однією зі складових основної частини презентації, так і проводитися окремо, під час додаткової демонстраційної частини презентації (презентаційної частини змістового блоку переговорів).

При наочній презентації продукції – складовій основної час-

тини презентації оригіналам і моделям запропонованих товарів та/або послуг відводять для показу окреме місце (демонстраційний стіл) в аудиторії проведення презентації. У цьому випадку підприємець (фахівець з продажу) звертається до наочної демонстрації товарів та/або послуг, які подає на розгляд споживачу, для посилення проведеної ним словесної презентації. Так само, як і звернення до візуальної інформації (на демонстраційному екрані або фліпчарті), звернення до наочної презентації продукції ні в якому разі не має призводити до втрати зорового контакту підприємця (фахівця з продажу) з аудиторією відповідальних осіб VIP-клієнтів. Наочна демонстрація має обов'язково вдало поєднуватися зі словесною презентацією, а не бути окремою незалежною частиною. Бізнесмен (фахівець з продажу) в жодному разі не повинен відступати від правила, що наочна демонстрація товарів та/або послуг не є самоціллю, тобто демонстрацією заради демонстрації. Показ оригіналів та/або моделей продукції, що просувається, має бути спрямований винятково на задоволення вимог споживача. У зв'язку з цим, при наочній демонстрації продукції підприємцю (фахівцю з продажу) необхідно звертати увагу аудиторії винятково на ті наочні характеристики товарів та/або послуг, яких реально потребують відповідальні особи VIP-клієнта. Як правило, тривалість наочної презентації продукції як складової основної частини презентації становить не більше 2-3 хвилин із загального часу основної частини презентації. При цьому слід зазначити, що для більш детального ознайомлення споживачів з виставленими для демонстрації оригіналами та/або моделями продукції бізнесмен (фахівець з продажу) може спеціально призначити додаткову демонстраційну частину презентації (презентаційної частини змістового блоку проведення переговорів). Короткі особливості проведення такої демонстраційної частини буде розглянуто нижче.

Підбиваючи підсумки аналізу всіх основних елементів основної частини презентації (словесної, візуальної та наочної), слід ще раз наголосити, що всі ці елементи треба розглядати винятково як єдине гармонічне ціле. Кожен з елементів основної частини презентації підприємець (фахівець з продажу) має заздалегідь глибоко продумати, ретельно підготовити й добре прорепетирувати. Надзвичайно важливо пам'ятати, що під час основної частини презентації бізнесмен (фахівець з продажу) обов'язково має донести до споживача максимально повну й точну інформацію про товари та/або послуги з метою максимально задовольнити вимоги споживача до продукції, що його цікавить.

Після закінчення основної частини презентації бізнесмен (фахівець з продажу) береться до **додаткової демонстрацій-**

ної частини (яку, як зазначалося, проводять за потреби).

Як правило, проведення додаткової демонстраційної частини презентації обумовлюється необхідністю (важливістю) тривалішого, ніж при проведенні наочної демонстрації під час основної частини презентації, ознайомлення споживача з оригіналами та/або моделями запропонованих товарів та/або послуг. Така необхідність здебільшого виникає внаслідок таких вагомих причин:

– досить висока складність пропонованих товарів та/або послуг, що може вимагати від підприємця (фахівця з продажу) додаткового часу на пояснення споживачам особливостей запропонованої продукції;

– особлива важливість наочної демонстрації характеристик товарів та/або послуг, що може значно вплинути на рішення відповідальних осіб VIP-клієнтів про придбання продукції, що просувається;

– неможливість фізичного розміщення оригіналів та/або моделей наданих товарів та/або послуг безпосередньо в приміщенні, де проводять основну частину презентації, та необхідність переходу учасників переговорів у інше приміщення, де буде розміщено відповідні екземпляри продукції для наочної демонстрації.

Звісно, проведення додаткової демонстраційної частини презентації, крім безпосереднього наочного показу, також супроводжується відповідними коментарями (словесною презентацією). Очевидно, що основні принципи й підходи до підготовки та реалізації словесної та наочної складових додаткової демонстраційної частини презентації мусять повністю відповідати основним принципам і підходам до підготовки й реалізації аналогічних складових її основної частини. Бажано, але не на шкоду якості, щоби тривалість додаткової демонстраційної частини презентації становила не більше 10-20 хвилин.

По закінченні додаткової демонстраційної частини (якщо вона проводилася) або після основної частини (якщо додаткова демонстраційна частина презентації не проводилася) бізнесмен (фахівець з продажу) береться до **висновків** презентаційної частини змістового блоку переговорів. Очевидно, що висновки є завершальним акордом усієї презентації й тому дуже важливо зробити його якомога чіткішим, виділити всі ноти, що їх мають почути відповідальні особи VIP-клієнтів. Крім подяки присутнім представникам споживача за увагу до презентації, висновки містять нагадування аудиторії про тематику проведених переговорів та найголовніше – стислі аналітичні підсумки, що однозначно випливають з наведеної презентації.

Ці аналітичні підсумки мають однозначно переконати споживача в тому, що запропоновані підприємцем (фахівцем з продажу) товари та/або послуги максимальною мірою відповідають вимогам до продукції, що цікавить VIP-клієнта. Часто для підсилення переконан-

ня споживача придбати товар та/або послуги бізнесмен (фахівець з продажу) має навести приклади успішної співпраці, яка вже відбулася, (зрозуміло, якщо такі приклади є) бізнесу підприємця з іншими відомими авторитетними компаніями. Список таких авторитетних клієнтів і логотипи їх торговельних марок обов'язково треба включити до однієї із заключних електронних сторінок презентації й синхронно з висновками презентаційної частини переговорів відображати на демонстраційному екрані. Як підтвердження наведених усних і наочних прикладів бажано передати присутнім на зустрічі відповідальним особам споживача копії відповідних письмових рекомендацій про успішну історію бізнесу підприємця, підписаних авторитетними експертами ринку або представниками авторитетних на ринку компаній.

Як правило, висновки презентації тривають не більше 1-2 хвилин. Як приклад одного з можливих варіантів таких висновків можна запропонувати варіант: «**Шановні пані та панове, дозвольте мені більше не зловживати Вашим часом подальшою презентацією й щиро подякувати кожному з Вас за увагу до наших пропозицій щодо можливого постачання компанії (необхідно вказати назву компанії споживача) товарів та/або послуг (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги). Я як заступник директора з роботи з VIP-клієнтами компанії «Promotion» абсолютно впевнений, що запропоновані нами товари та/або послуги максимально відповідатимуть вимогам до продукції, яка Вас цікавить. Така впевненість з нашого боку базується на розумінні того, що надані нами товари та/або послуги дозволять досягти конкретних цілей, що стоять перед Вашою компанією (необхідно чітко вказати, які саме цілі споживачів буде досягнуто). Водночас, дозвольте поінформувати Вас, що надійність співпраці з компанією «Promotion» може опосередковано підтвердити авторитетний список компаній, постачальниками яких на даний час ми маємо честь бути (необхідно чітко назвати імена таких авторитетних компаній). Усе сказане дозволяє мені бути впевненим, що наша компанія «Promotion» зможе стати довгочасним надійним партнером компанії (необхідно вказати назву компанії споживача). Ще раз дякую Вам за увагу. З радістю відповім на Ваші запитання».**

Ключовим аспектом висновків є додаткова концентрація уваги споживача на вигідності для VIP-клієнта придбавати товари та/або послуги, що просуваються бізнесменом (фахівцем з продажу). Як зазначалося, вигідність придбання споживачем запропонованих йому товарів та/або послуг еквівалента ступеню задоволення вимог VIP-клієнта в товарі та/або послузі, які його цікавлять. Звичай-

но, що чим вищим є ступінь задоволення вимог споживача запропонованим йому товаром та/або послугами, тим, теоретично, вищою є вигідність для нього придбання даних товарів та/або послуг. І навпаки.

Однак, кожен підприємець (фахівець з продажу) мусить усвідомлювати, що вигідність придбання споживачем запропонованих товарів та/або послуг на практиці залежить не тільки від об'єктивних чинників, а й від суб'єктивних аспектів відповідного прийняття рішення відповідальними особами (суб'єктами) VIP-клієнта. Ці аспекти більш детально буде проаналізовано під час розгляду дискусійної частини змістового блоку переговорів, де особливо важливо враховувати специфіку впливу суб'єктивних аспектів на прийняття рішення представниками споживача про придбання (або не придбання) відповідних товарів та/або послуг.

Висновки, як і всі попередні складові презентаційної частини змістового блоку переговорів, мають бути не тільки енергійними й доброзичливими, а й акцентовано дуже впевненими. При цьому, збереження доброзичливого зорового контакту між підприємцем (фахівцем з продажу) та кожною з присутніх на переговорах відповідальною особою VIP-клієнта є обов'язковим.

Безумовно, висновки презентації мають супроводжуватися відповідною частиною візуальної презентації. В першу чергу, це передбачає відображення на демонстраційному екрані стислої інформації з переліком конкретних цілей, що стоять перед VIP-клієнтом, які планує досягти бізнесмен постачанням споживачу товарів та/або послуг. Зрозуміло, на демонстраційному екрані одночасно або послідовно також переконують VIP-клієнта в надійності постачальника (в розглянутому прикладі – компанії «Promotion») як довгочасного партнера.

Слід зазначити, що використання фліпчарта під час висновків презентації здійснюється досить рідко.

Висновками бізнесмен (фахівець з продажу) повністю закінчує презентаційну частину змістового блоку переговорів і розпочинає його дискусійну частину.

Дискусійна частина (дискусія) змістового блоку переговорів полягає в більш детальному вивченні відповідальними особами VIP-клієнтів характеристик запропонованих бізнесменом (фахівцем з продажу) товарів та/або послуг. Здебільшого, дискусійна частина змістового блоку проходить у форматі запитань і відповідей, а також коментарів та роз'яснень. Звісно, що переважну більшість запитань і коментарів озвучують представники споживача, а переважну частину відповідей і роз'яснень дає підприємець (фахівець з продажу). Зрозуміло, підприємець (фахівець з продажу) також завжди може під час дискусії задавати запитання відповідальним особам VIP-клієнта, проте, як правило, такі запитання бізнесмена (фахівця

з продажу) носять, радше, уточнюючий та/або акцентуючий характер. Рекомендації щодо суті запитань, які можуть бути задані представникам споживача, буде розглянуто нижче.

Як правило, під час дискусійної частини підприємець (фахівець з продажу) продовжує перебувати поруч з демонстраційним екраном і фліпчартом та біля місця демонстрації товарів та/або послуг. Бізнесмен (фахівець з продажу) може періодично займати місце за столом переговорів, якщо того вимагатимуть обставини, наприклад, в разі відчуття моменту переходу особистої зустрічі на більш довірчий і партнерський рівень, на більш тісну роботу в групі з представниками споживача, створення певної атмосфери «камерності» (затишності) переговорів. Триває дискусійна частина переговорів, переважно, не більше 20-25 хвилин, однак, для детальнішого вивчення відповідальними особами VIP-клієнтів суті сукупності характеристик запропонованих товарів та/або послуг, час дискусії можна збільшувати до необхідного. За будь-якої тривалості дискусії підприємець (фахівець з продажу) має зберігати реальну зацікавленість з боку представників споживача. Збільшення тривалості дискусійної частини переговорів аж до втрати уваги аудиторією неприпустиме.

Дискусійна частина, без перебільшення, є вирішальною частиною всіх переговорів. Часто вона навіть важливіша, ніж презентаційна частина змістового блоку переговорів. Дискусійна частина переговорів, до того ж, ще й дозволяє усунути і виправити помилки, допущені бізнесменом (фахівцем з продажу) під час проведення презентації. Дискусійні ж помилки, як правило, виправити дуже важко.

Проводячи дискусію, підприємець (фахівець з продажу) мусить триматися головної мети всього переговорного процесу, а отже, в першу чергу, прагнути максимально задовольнити вимоги VIP-клієнта до товарів та/або послуг, що його цікавлять, зробити максимально вигідним їх придбання для споживача. Кожен бізнесмен (фахівець з продажу) має також однозначно усвідомлювати, що вигідність придбання споживачем запропонованих товарів та/або послуг, про що йшлося вище, на практиці залежить не тільки від об'єктивних чинників, а й від суб'єктивних аспектів відповідного прийняття рішення відповідальними особами (суб'єктами) VIP-клієнта. Більш докладно зупинимося на аналізі зазначених суб'єктивних аспектів прийняття рішення представниками споживача у зв'язку з їхньою особливою важливістю та необхідністю їх враховувати під час проведення дискусійної частини переговорів.

Як правило, сукупність суб'єктивних аспектів прийняття рішення представниками споживача на користь тих чи інших товарів та/або послуг включає дві основні складові.

Одна з них визначається особливостями кожної з відповідальних осіб VIP-клієнта в індивідуальному (суб'єктивному) сприйнятті інформації про товар або послугу, що пропонуються. Така індивідуальність сприйняття інформації, що докладно вже розглядалося (див. рис. 4.6), може призводити до певних помилок (перекручувань) при формуванні у відповідальних осіб VIP-клієнтів розуміння реальної суті запропонованих товарів та/або послуг.

Водночас, крім особливості індивідуального сприйняття споживачем інформації про товари та/або послуги, другою, найважливішою, складовою сукупності суб'єктивних аспектів прийняття рішення представниками споживача є особливість індивідуального (суб'єктивного) трактування кожною відповідальною особою VIP-клієнта самої суті вимог до товарів та/або послуг, що споживача цікавлять. Представник споживача крізь призму свого суб'єктивного сприйняття формує для себе якийсь суб'єктивний образ вимог, висунутих VIP-клієнтом до товарів та/або послуг.

Звісно, цей сформований образ суб'єктивних вимог VIP-клієнтів буде відрізнятися від реальної множини вимог споживача CLIENT'S REQUIREMENTS, а отже, такий образ суб'єктивних вимог умовно можна вважати помилковим ERROR REQUIREMENTS. У такому випадку, відповідальні особи VIP-клієнта при визначенні ступеня відповідності запропонованих товарів та/або послуг вимогам споживача фактично визначатимуть не площу ΔS_0 перекриття множини CLIENT'S REQUIREMENTS з реальною множиною OWN PROPOSALS, а площу $\Delta S_{double\ error}$ перекриття деякої викривленої множини ERROR REQUIREMENTS з деяким викривленим образом ERROR PROPOSALS. Ілюстрацію сказаного наведено на рис. 4.7.

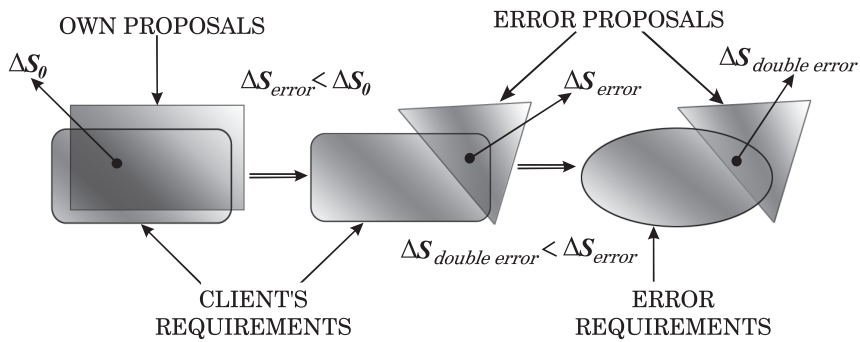


Рис. 4.7. Образні потенційні та помилкові множини вимог і пропозицій щодо товарів та/або послуг

На практиці вище проілюстроване означає, що ступінь задоволеності VIP-клієнта запропонованими товарами та/або послугами буде визначатися на підставі саме суб'єктивних, а не об'єктивних вимог споживача. Виняток з цього правила, мабуть, може бути лише один, коли об'єктивні вимоги повністю відповідають суб'єктивним, що, звісно, досить малоймовірно.

Безумовно, споживач має прагнути, щоб відповідальні особи, що представляють його на переговорах з бізнесменом (фахівцем з продажу), максимально повно та точно відображали об'єктивні вимоги VIP-клієнта, проте це далеко не завжди можливо на 100%. Так чи інакше, більшою чи меншою мірою, кожна відповідальна особа VIP-клієнта, приймаючи рішення на користь тієї чи іншої пропозиції товарів та/або послуг, буде, підсвідомо чи усвідомлено, орієнтуватися, в тому числі, й на особисту зацікавленість. Така особиста зацікавленість, у жодному разі, не є чимось аморальним чи негативним. Адже особиста зацікавленість відповідальної особи споживача може полягати й у тому, щоби за результатами переговорів обрати того постачальника, пропозиції якого максимально точно та повно відповідають об'єктивним вимогам VIP-клієнта. Однак, по правді кажучи, іноді представники споживача можуть нехтувати дотриманням вимог VIP-клієнта. Бізнесмену (фахівцю з продажу) дуже важливо знати й глибоко розуміти всі можливі фактори, що формують особисту зацікавленість відповідальних осіб VIP-клієнта при проведенні переговорів з потенційними постачальниками товарів та/або послуг, що цікавлять споживача. Здебільшого особиста зацікавленість представників споживача при проведенні переговорів з постачальниками обумовлена, в тому числі, такими чинниками:

– Фактори особистої зацікавленості відповідальної особи в дотриманні об'єктивних вимог споживача. Умовно назвемо їх консервативними факторами (зрозуміло, в позитивному сенсі цього слова). Часто консервативні фактори є відкритими, тобто представники VIP-клієнта їх не приховують. Консервативні фактори досить прозорі, відповідно, підприємцю (фахівцю з продажу) легко зрозуміти, в який спосіб їх задовольнити при проведенні відповідних переговорів – задовольни об'єктивні вимоги VIP-клієнта і, тим самим, вдовольниш особисту зацікавленість його відповідальної особи;

– Фактори особистої зацікавленості відповідальної особи уникнути ризику підвищення власної відповідальності за прийняте рішення щодо вибору постачальника відповідних товарів та/або послуг. Умовно назвемо їх факторами ризику (або факторами побоювання). Фактори ризику, як правило, є закритими (прихованими), тобто представники VIP-клієнта такі фактори відкрито не називають.

Переважно фактори побоювання бізнесмен (фахівець з продажу) не враховує при підготовці та проведенні переговорів. Водночас, вплив саме факторів ризику може мати вирішальне значення для формування сукупної особистої зацікавленості відповідальної особи.

Як приклад впливу фактору побоювання можна навести відмову представників споживача від більш вигідних для VIP-клієнта пропозицій нового постачальника товарів та/або послуг, що досить часто зустрічається на практиці, на користь менш вигідних пропозицій, але «старого», перевіреного постачальника. Під «старим» розуміють постачальника, який раніше постачав споживачеві відповідні товари та/або послуги. У наведеному прикладі відповідальні особи зацікавлені відмовитися від вигідної пропозиції нового постачальника на користь «старого» через перестороrу бути звинуваченими керівництвом у непрофесійному рішенні на користь нового постачальника, якщо ним надаватимуться товари та/або послуги низької якості. Таке побоювання відповідальної особи, як правило, нічим не обґрунтоване, адже при правильному висуванні вимог споживача ризик ненадійності нового постачальника мінімізують збір і аналіз рекомендаційних характеристик на нього від інших споживачів з досвідом роботи з даними постачальником товарів та/або послуг.

Можна навести чимало інших прикладів і проілюструвати різні фактори побоювання, що формують особисту зацікавленість відповідальних осіб при прийнятті рішення на користь (або не на користь) того чи іншого постачальника.

Завдання підприємця (фахівця з продажу) полягає в глибокому аналізі різноманітних факторів ризику, а також у максимально можливому усуненні внутрішніх страхів, які потенційно виникають у відповідальних осіб при прийнятті ними рішення на користь пропозицій бізнесмена (фахівця з продажу);

– Фактори особистої незацікавленості відповідальної особи у виборі конкретного постачальника товарів та/або послуг. Умовно назвемо їх факторами неприязні. Як і фактори ризику, вони здебільшого є закритими (прихованими), тобто представники VIP-клієнта такі фактори відкрито не називають.

На практиці фактори неприязні зустрічаються не часто, проте й не є рідкісними винятками. Виникнення факторів неприязні пов'язане з тим, що відповідальна особа постачальника може, підсвідомо чи усвідомлено, особисто сприйняти самого бізнесмена (фахівця з продажу) негативно. Причини такого сприйняття зазвичай лежать в одній з двох площин: або в площині негативної історії попередніх контактів відповідальної особи з бізнесом підприємця чи безпосередньо з самим підприємцем (фахівцем з продажу),

або в площині поточного негативного візуального, слухового або навіть нюхового сприйняття бізнесмена (фахівця з продажу), якщо історія попередніх контактів відсутня.

Можна навести велику кількість прикладів такого негативного сприйняття бізнесмена (фахівця з продажу). До них можна віднести, зокрема, неохайний зовнішній вигляд або дратівливий тембр голосу підприємця (фахівця з продажу), його явно невдалі жарти, очевидну непідготовленість до зустрічі, неприємний запах з рота, несвіжий одяг тощо.

Фактори неприязні, як і фактори ризику, вкрай рідко враховують при підготовці й проведенні особистих зустрічей з відповідальними особами VIP-клієнтів. Однак, іноді вплив факторів неприязні може повністю перекреслити навіть найбільш виграшні пропозиції підприємця (фахівця з продажу) щодо товарів та/або послуг, які ним просуваються.

З урахуванням сказаного, завдання підприємця (фахівця з продажу) має полягати, перш за все, у створенні успішної історії бізнес-контактів і переговорів. Крім того, бізнесмен (фахівець з продажу) при підготовці до особистих зустрічей зі споживачами зобов'язаний звернути особливу увагу на акуратність свого зовнішнього вигляду, на охайність одягу, ретельність репетиції запланованої словесної презентації, дотримання визнаних норм гігієни тощо. Це дозволить підприємцю (фахівцю з продажу) повністю усунути фактори неприязні в прийнятті відповідальними особами VIP-клієнтів рішення на користь пропозицій бізнесмена (фахівця з продажу) щодо товарів та/або послуг;

– Фактори особистої зацікавленості відповідальної особи в перевазі (але не заради особистої вигоди) вибору постачальника товарів та/або послуг. Умовно назвемо їх факторами переваги.

Фактори переваги на практиці зустрічаються досить часто, однак відповідальні особи споживача, здебільшого, офіційно їх не афішують. Як правило, фактори переваги виявляються в тому, що відповідальні особи VIP-клієнта заздалегідь (ще до початку проведення циклу переговорів з усіма потенційними постачальниками) надають перевагу тому чи іншому постачальнику – або рекомендованому авторитетними колегами (партнерами) VIP-клієнта, або успішно перевіреному самим VIP-клієнтом на досвіді попередніх бізнес-проектів. Повністю усунути за час проведення переговорів чинники переваги, які сформувалася у споживача, здебільшого, нереально. Фактори переваги підприємцю (фахівцю з продажу) слід приймати з належною повагою і в подальшій роботі з кожним VIP-клієнтом власним високим професіоналізмом

намагатися завоювати у нього такі самі фактори переваги до власного бізнесу.

Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) в умовах сформованої у VIP-клієнта переваги до будь-кого з конкурентів на ринку, в першу чергу, забезпечити споживача письмовими та/або усними рекомендаціями від діючих авторитетних для VIP-клієнта колег або партнерів на ринку щодо успішності та надійності власного бізнесу. На початковому етапі підприємницької діяльності закономірно, що бізнесові зв'язки ще мало напрацьовані, отже, забезпечити споживача переконливими рекомендаціями – завдання іноді нездійсненне. У такій ситуації підприємець (фахівець з продажу) повинен боротися за право постачати споживачеві якщо не 100% товарів та/або послуг, що цікавлять VIP-клієнта, то хоча б якоїсь частки з відповідною паритетною участю разом з іншими постачальниками;

– Фактори особистої зацікавленості відповідальної особи заради власної вигоди у виборі постачальника товарів та/або послуг. Умовно назвемо їх факторами користі. Вияв дії факторів користі у відповідальних осіб дуже рідко зустрічається в економічно розвинених країнах світу, проте, на жаль, не є рідкістю в країнах з високим загальним рівнем корупції.

Фактори користі обумовлені бажанням відповідальних осіб отримати власну пряму матеріальну винагороду (хабар, «відкат» тощо) або особисту непряму вигоду (вибір постачальниками родичів, особистих друзів чи знайомих) за прийняття рішення на користь відповідного постачальника товарів та/або послуг за попередньою змовою цих відповідальних осіб з представниками постачальника. Зрозуміло, що такі дії відповідальних осіб споживача і представників постачальника знаходяться в повному протиріччі з чинними законодавчими та корпоративними нормами у всіх без винятку розвинених країнах світу.

Якщо особиста зацікавленість представників споживача дійсно обумовлена факторами користі, то, переважно, такий факт особистої вигоди в проведенні переговорів з постачальниками товарів та/або послуг відповідальними особами VIP-клієнтів ретельно ховають від усіх без винятку учасників переговорів, що не задіяні в застосовуваних корупційних схемах. Розпізнати корисливі наміри представників постачальника, якщо вони дійсно є, вкрай складно. Однак, якщо такі наміри все-таки вдалося розпізнати, бізнесмен (фахівець з продажу) зобов'язаний негайно висловити споживачеві категоричний протест і одразу вийти з переговорного процесу з постачання даному споживачеві товарів та/або послуг. Подальша участь підприємця (фахівця з продажу) в переговорах з

цим споживачем можлива тільки тоді, коли фактор користі у його відповідальних осіб буде повністю усунуто. В іншому випадку проведення будь-яких переговорів з цим VIP-клієнтом слід вважати абсолютно безглуздим.

Вміння бізнесмена (фахівця з продажу) чітко розпізнати й, головне, правильно врахувати при проведенні переговорів усі названі фактори, що обумовлюють особисту зацікавленість відповідальних осіб VIP-клієнтів при прийнятті рішення щодо закупівлі запропонованих товарів та/або послуг, суттєво сприятимуть однозначному успіху переговорів.

Очевидно, що кожна дискусія, як і презентація, переважно ґрунтується на словесній інформації про товари та/або послуги, які просуваються, і, як правило, додатково супроводжується візуальним (на відповідному демонстраційному екрані й фліпчарті) та наочним супроводом.

Особлива значимість дискусійної частини переговорів вимагає особливої попередньої підготовки. Очевидно, що підприємець (фахівець з продажу) не може абсолютно точно знати перелік тих питань і зміст тих коментарів, що будуть озвучені відповідальними особами VIP-клієнтів під час дискусійної частини переговорів. Однак будь-який професіонал, що відповідає за продаж відповідних товарів та/або послуг, мусить вміти прогнозувати передбачуваний перелік питань і зміст коментарів з боку споживача. Навіть більше, досвідчені професіонали високого рівня вміють провокувати відповідальних осіб VIP-клієнтів на прогнозовані ними запитання. Безумовно, відповідати на прогнозовані питання, як правило, не складно – набагато простіше відзвітувати про ретельно виконане домашнє завдання, ніж експромтом («з коліс») відповідати на невідомі запитання, не маючи достатньо часу на обдумування й глибоке опрацювання вичерпних відповідей.

Не підготовлена заздалегідь дискусія переговорів значною мірою схожа на шаховий цейтнот, коли обмеження в часі шахового ходу (або відповіді на поставлене опонентом питання) значно підвищує ймовірність помилки у виборі правильного рішення, як на шаховій дошці, так і в процесі бізнес-дискусії. Як же підприємцю (фахівцю з продажу) не потрапити в бізнес-цейтнот і, якщо цього все-таки уникнути не вдалося, як максимізувати ймовірність знаходження найбільш правильних відповідей на не прогнозовані заздалегідь запитання відповідальних осіб VIP-клієнтів? Відповідь очевидна. Завдання підприємця (фахівця з продажу) – глибоко знати і вміло оперувати інформацією про власні товари та/або послуги, що просуваються, і, водночас, глибоко знати і вміло оперувати

сукупністю уточнених даних про VIP-клієнтів, про колег-конкурентів на ринку, про реальну ринкову кон'юнктуру тощо. Перелік і зміст пакету інформаційних документів, які повністю або частково заплановано використати під час проведення переговорів з представниками споживачів, було детально розглянуто раніше, при аналізі підготовки методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами (див. крок А п'ятикрокового сценарію переговорів).

Водночас, при проведенні дискусії з представниками споживача підприємець (фахівець з продажу) обов'язково має дотримуватися таких основних, перевірених на практиці (апостеріорних), правил, значимість яких не можна недооцінювати:

1. Вміти слухати (чути, розуміти) суть запитань і коментарів, озвучених відповідальними особами VIP-клієнта при проведенні переговорів.

Однією з найбільш поширених помилок при проведенні дискусії є недостатнє зосередження бізнесмена (фахівця з продажу) на глибокому розумінні суті питань і коментарів, озвучуваних представниками споживача. Не рідкість, коли представники постачальника, захопившись переговорним процесом, впевнено дають відповіді або роз'яснення про те, що почули в запитаннях або коментарях опонентів, а не про те, що дійсно цікавило відповідальних осіб VIP-клієнта. Таку ситуацію наочно ілюструє відома приказка: «Йому (в даному випадку, представнику споживача) про Хому, а він (представник постачальника) по Ярему». Безперспективність такого спілкування під час дискусійної частини переговорів очевидна й не потребує додаткових роз'яснень і доказів.

Підприємець (фахівець з продажу), перш за все, мусить для себе зрозуміти зерно суті почутих запитань і коментарів опонента. Якщо це зерно представник постачальника зрозумів неоднозначно, то має уточнити у відповідальної особи VIP-клієнта суть порушеного ним питання або зроблених коментарів. Тільки після такого уточнення бізнесмен (фахівець з продажу) може дозволити собі давати конкретні відповіді або роз'яснення, впевнившись, що представник споживача розуміє суть однозначно. Такий підхід дозволить сторонам переговорів говорити однією мовою, що, в принципі, є запорукою загального успіху всього переговорного процесу;

2. Вміти завжди брати на себе відповідальність у вирішенні будь-яких питань, що виникли в ході проведення переговорів, у тому числі, під час дискусійної частини. У зв'язку з цим, ніколи не можна використовувати в переговорному процесі фраз, на зразок «це залежить не від нас» та близьких за змістом фраз, що перекладають відповідальність на третіх осіб, як фізичних, так і юридичних.

Безперечно, кожен підприємець (фахівець з продажу) в своїй діяльності має прагнути оволодіти професіоналізмом найвищого рівня. При цьому, під професіоналізмом розуміють сукупність двох основних факторів. Один характеризує рівень знань суб'єкта діяльності (фактор 1) у галузі відповідної професії, а інший - показник ступеня особистої відповідальності суб'єкта діяльності (фактор 2) за безпосередні результати його роботи за професією. Звісно, чим більш високими є рівні й показники факторів 1 і 2 бізнесмена (фахівця з продажу), тим вищим є рівень його професіоналізму.

Віддаючи належне важливості глибини професійних знань підприємця (фахівця з продажу), до чого ще повернемося, зокрема, в наступному п. 3, звернемо особливу увагу на необхідність для представників постачальника мати найвищу професійну відповідальність. Під професійною відповідальністю будемо узагальнено розуміти вміння бізнесмена (фахівця з продажу) відповідати за результати своєї професійної діяльності, в тому числі, за взяті на себе зобов'язання, обіцянки, проміжні та підсумкові результати діяльності тощо. Особливо звернемо увагу на те, що беручи на себе відповідальність за своєчасне та якісне постачання продукції, що просувається споживачеві, підприємець (фахівець з продажу) автоматично перебирає на себе обов'язки не тільки представленого ним бізнесу, а й своїх постачальників. Високопрофесійний бізнесмен відповідає за професіоналізм обраних ним для співпраці партнерів.

Одна з відмінних рис професіонала, що чітко виявляється під час переговорів, полягає в схильності говорити про способи, а не труднощі в досягненні намічених цілей, шукати справжні причини тих чи інших проблем, а не винуватити третіх осіб, наполягаючи на своїй невинуватості тощо. Підприємець (фахівець з продажу) має однозначно розуміти, що споживач завжди чекатиме від нього конкретного й чіткого вирішення поставлених завдань, своєчасного та якісного дотримання взятих на себе зобов'язань і обіцянок, дійсного подолання труднощів у разі їх виникнення при постачанні товарів та/або послуг тощо. Бізнесмен повинен сприймати як аксіому, що VIP-клієнта, за великим рахунком, ніколи не будуть цікавити виправдання постачальника товару та/або послуг, пояснення причин недотримання ним взятих на себе зобов'язань, перекладання відповідальності на третіх осіб. Такій позиції VIP-клієнта є переконливе пояснення — жодні виправдання, пояснення, перекладання не наближають мети споживача, а саме, отримання товарів та/або послуг відповідно до висунутих ним і узгоджених з постачальником вимог.

Виходячи зі сказаного, під час дискусійної частини переговорів, а також, звісно, й будь-яких інших бізнес-контактів з

представниками VIP-клієнтів, бізнесмен (фахівець з продажу) має уособлювати саму відповідальність. Тому, відповідаючи на будь-які запитання й коментарі, він мусить чітко й однозначно окреслити для представника споживача всі ті відповідальності, які зобов'язується взяти на себе постачальник щодо надання VIP-клієнтові запропонованих товарів та/або послуг. Беручи такі зобов'язання, підприємець (фахівець з продажу) повинен докласти максимум зусиль, щоби переконати відповідальних представників VIP-клієнта в міцності свого слова і запевнити представників споживача в беззаперечній надійності бізнесу підприємця.

Дуже важливо підкреслити, що беручи будь-які зобов'язання щодо споживача, бізнесмен (фахівець з продажу) не має права обманути його очікувань. Помилки в бізнес-діяльності, на жаль, завжди будуть, але їх можна виправити, крім того, як правило, їх пробачають. Водночас, виявлений навмисний обман (безумовний обман) майже ніколи не подарують. Підприємець може брати тільки ту відповідальність перед VIP-клієнтом, якої реально зможе дотриматися. Пообіцяти представникам споживача й не зробити, заздалегідь знаючи, що не зможеш здійснити обіцяного, зобов'язатися, заздалегідь знаючи, що знехтуєш обов'язком, означає в перспективі тільки одне – клінічну, а часто й безповоротну, бізнес-смерть постачальника для обманутого споживача. Майже ніколи VIP-клієнт не прощає бізнесменові навмисного обману. Підприємцю (фахівцю з продажу) необхідно чітко розуміти, що вибір постачальника товарів та/або послуг для VIP-клієнта здійснює не якийсь об'єкт (споживач), а конкретні суб'єкти (особи), що від імені споживача беруть на себе відповідальність щодо вибору постачальника. Навмисне обманюючи VIP-клієнта, представник постачальника, тим самим, не тільки сам втрачає довіру споживача, а й завдає значної шкоди авторитету й професіоналізму відповідальної особи, яка рекомендувала даному VIP-клієнтові поставки товарів та/або послуг постачальника-обманщика. Таким чином, навмисний обман відповідальних осіб VIP-клієнта, зумисне недотримання взятих зобов'язань завдають бізнесу підприємця подвійного удару: від відповідальних осіб VIP-клієнта та від споживача, який його рекомендував VIP-клієнту. Небезпека такої ситуації ускладнюється ще й аксіоматичним законом, неодноразово підтвердженим практикою, що негативна інформація про ненадійного постачальника, а тим більше, постачальника-обманщика, поширюється на ринку зі швидкістю, що в рази, а то й десятки разів, перевищує швидкість поширення інформації про постачальника з високим рівнем професіоналізму.

Однак, у певних ситуаціях бізнесмен (фахівець з продажу)

може брати зобов'язання, що на момент виголошення ще не міг дотримати, але гарантує VIP-клієнтові на момент надання послуг. Наприклад, припустимо, що підприємця (фахівця з продажу) запитують про готовність забезпечити постачання продукції з певною ξ-ою характеристикою, якої та поки не має. У такій ситуації представник постачальника має право запевнити споживача, що дана продукція буде йому надаватися з ξ-ою характеристикою в необхідні терміни, не акцентуючи увагу VIP-клієнта на відсутності ξ-ої характеристики продукції на момент домовленості. Однак, давати таку обіцянку бізнесмен (фахівець з продажу) може тільки в тому випадку, якщо впевнений, що на момент постачання продукції споживачеві вона матиме необхідну ξ-у характеристику. Додав на словах – додай і насправді, сказав – зроби. Адже, за великим рахунком, не важливо, чи мала продукція необхідну ξ-у характеристику до надходження продукції споживачеві, чи ні. Головне, що VIP-клієнт вчасно отримав необхідний товар та/або послугу із сукупністю всіх очікуваних характеристик. Чи можна таке замовчування відсутності у продукції, що поставляється, ξ-ої характеристики умовно назвати обманом? Напевно, так, можна. Але такий обман не завдає шкоди ні самому VIP-клієнтові, ні його відповідальній особі, отже, й не має негативних наслідків і для самого постачальника. Радше навпаки, виграють усі сторони переговорів. Тому такий умовний обман часто називають відповідальним, здоровим авантюризмом, а постачальника не вважають брехуном, на відміну від безвідповідального авантюризму постачальників-обманщиків. Іноді відповідальний (здоровий) авантюризм можна розглядати навіть як один з позитивних векторів розвитку бізнесу підприємця.

Резюмуючи сказане, наголосимо, що вміння підприємця (фахівця з продажу) брати на себе всю повноту відповідальності (в тому числі, здорову авантюристичну відповідальність) щодо вирішення будь-яких питань у стосунках зі VIP-клієнтом є обов'язковою умовою успішного проведення всіх етапів переговорів, особливо, дискусійної частини;

3. Ніколи в процесі переговорів, у тому числі, під час дискусії з відповідальними особами VIP-клієнтів, не використовувати вислів «я не знаю» чи будь-який інший, подібний за змістом.

Бізнесмен (фахівець з продажу) мусить знаходити повноцінні відповіді на всі запитання, що цікавлять представників споживача. Як зазначалося, один з основних факторів професіоналізму передбачає наявність у відповідного суб'єкта діяльності знань високого рівня в галузі відповідної професії. Водночас природно, що навіть професіонал найвищого рівня не може оволодіти знаннями

про абсолютно весь матеріал (інформацію, навички тощо) зі сфери своєї професійної активності. Парадигма професійного розвитку має включати прагнення суб'єкта діяльності досягти якомога більшої досконалості та глибших знань у сфері своєї відповідальності. А як відомо, межі досконалості немає.

Спираючись на свої глибокі знання, підприємець (фахівець з продажу) з високим рівнем професіоналізму, як правило, без проблем, чітко відповідає на 85-95% усіх запитань відповідальних осіб VIP-клієнтів. Як свідчить практичний досвід, під час проведення переговорів представник постачальника може не знати (в тому числі, не знати повно, точно) відповідей на 5-15% запитань представників споживача. Така ситуація є штатною і в жодному разі не може розглядатися як критична. Не знати всього – не соромно, соромно не прагнути вдосконалити свої знання. На практиці це означає, що якщо від відповідальної особи VIP-клієнта надійшло запитання, на яке повної й чіткої відповіді немає, бізнесмен (фахівець з продажу) мусить повідомити опонентові, що відповідь потребує додаткового уточнення й буде дана за певний час. При цьому, конкретний час треба чітко назвати – наприклад, за 10 хвилин, не пізніше години, не пізніше першої половини завтрашнього дня, протягом найближчого дня чи 2-3 днів тощо. Підприємець (фахівець з продажу) повинен назавжди відмовитися від використання висловів на зразок «я не знаю» тощо. Професіонал ніколи не відповість: «Не знаю», а завжди знайде повну та чітку відповідь і дасть її споживачеві.

Глибокі професійні знання – це відмінна риса професіонала. Якщо бізнесмен (фахівець з продажу) матиме її на всіх етапах переговорів, у тому числі, під час дискусії, це дозволить йому викликати значну повагу з боку представників VIP-клієнта, а професійна повага споживача відчутно збільшує шанси на позитивне рішення VIP-компанії щодо запропонованих товарів та/або послуг;

4. Ніколи, ані під час дискусії, ані під час інших етапів переговорного процесу, не концентрувати увагу відповідальних осіб VIP-клієнта на проблемах і труднощах вчасного вирішення завдань з постачання споживачеві необхідних товарів та/або послуг. Таке правило проведення дискусії варто виділити окремо, хоча його можна розглядати як невід'ємну частину розглянутого правила 2 – вміння завжди брати на себе відповідальність.

Підприємець (фахівець з продажу) має усвідомлювати, що VIP-клієнта не цікавлять проблеми й труднощі постачання продукції, його цікавить тільки своєчасність і повнота дотримання взятих постачальником зобов'язань. Говорячи винятково про можливі труднощі постачання товарів та/або послуг, бізнесмен (фахівець з

продажу), фактично, породжує у споживача сумніви щодо надійності постачальника, чим сам перед собою зачиняє двері на шляху до співпраці з VIP-клієнтом. Однією з важливих складових успіху переговорів з боку представників постачальника є не констатація проблем, а пошук способів їхнього усунення. Тільки в контексті роз'яснення способів усунення можливих труднощів вчасного та якісного постачання продукції споживачеві, підприємець (фахівець з продажу) й може говорити про передбачувані проблеми щодо дотримання зобов'язань;

5. Ніколи не обмовляти ані своїх колег-конкурентів на ринку товарів та/або послуг, ані колег-конкурентів VIP-клієнтів, з якими ведуться переговори.

Як уже неодноразово зазначалося, завдання будь-якого професійного бізнесу полягає, зокрема, в глибокому знанні своїх основних конкурентів, а також основних споживачів своєї продукції. Знаючи своїх основних споживачів, бізнесмен (фахівець з продажу), переважно, знатиме й основних конкурентів того чи іншого VIP-клієнта. При цьому, постачальник при проведенні переговорів зі споживачем не обов'язково має виявляти надмірну повагу до колег-конкурентів, як своїх, так і VIP-клієнта, проте, має уникати й поширення будь-якої негативної персональної інформації про них. Представник постачальника, безумовно, повинен пам'ятати, що будь-яка негативна інформація, висловлена під час розмов про конкурентів, може, усвідомлено чи підсвідомо, сприйматися споживачем як схильність до наклепів (інтриг, пліток тощо) та ознака завищеної самооцінки бізнесу. Все це, так чи інакше, негативно позначиться на ставленні до бізнесу підприємця з боку відповідальних осіб VIP-клієнта, адже ніде не люблять задавак та інтриганів – сьогодні він обмовив конкурентів, а завтра, так само, обмовить і споживача, з яким сьогодні веде переговори. Завдання бізнесмена (фахівця з продажу), націленого на успішний результат переговорів, має передбачати не персональну критику колег-конкурентів, не зосередження уваги на негативних характеристиках їхніх послуг, а єдине й головне – виділення конкурентних переваг товарів та/або послуг підприємця на переговорах з VIP-клієнтом;

6. Ніколи не просити відповідальних осіб VIP-клієнтів зробити вибір постачальника товарів та/або послуг, що його цікавлять, на користь бізнесу підприємця. Поведінка представника постачальника завжди має бути гідною, з належним рівнем самоповаги.

Підприємець (фахівець з продажу) мусить розуміти, що вмовляння споживача про вибір запропонованої ним продукції, як правило, викликає прямо протилежний ефект – представники споживача

намагаються позбутися настирливого кандидата в постачальники, надаючи перевагу іншому, ненастирливому, постачальнику. Бажання вмовити відповідальних осіб споживача часто викликане невпевненістю бізнесмена (фахівця з продажу) в пропонованій продукції. Однак, сам процес вмовляння жодним чином не може поліпшити якості запропонованої продукції, а отже, й вплинути на об'єктивне рішення споживача щодо вибору постачальника, тому цей процес треба визнати неконструктивним. Підприємець (фахівець з продажу), борючись за споживача, зобов'язаний з повагою поставитися до будь-якого рішення VIP-клієнта, навіть якщо це рішення буде не на його користь, навіть якщо вважатиме таке рішення несправедливим;

7. Ніколи під час дискусії не губити стрижневої мети переговорів, яка полягає в задоволенні потреб VIP-клієнта товарами та/або послугами, що його цікавлять.

Систематичною помилкою багатьох підприємців-початківців є зайва захопленість процесом дискусійної частини переговорів, втрата контролю над метою переговорного процесу, внаслідок чого споживач робить вибір не на користь бізнесу підприємця. Вміння бізнесмена на будь-якій стадії переговорів постійно прагнути задовольнити вимоги VIP-клієнта своїми діями, відповідями й роз'ясненнями – є відмінною рисою професіоналізму високого рівня.

Дотримання всіх розглянутих вище основних правил проведення переговорів, у тому числі, їх дискусійної частини, значно полегшить досягнення підприємцем (фахівцем з продажу) цілі – завоювання права постачати продукцію, що просувається, відповідному VIP-клієнтові.

Безумовно, при проведенні дискусії представник постачальника обов'язково має зберегти не тільки максимальну змістову, а й енергетичну наповненість, закладені на попередніх етапах переговорного процесу. Це стосується правильної гарної мови, постійного прямого зорового контакту з представниками споживача, глибоко продуманої візуальної презентації (як правило, з використанням фліпчарта) тощо.

Дискусійна частина презентаційного процесу, переважно, супроводжується повторенням окремих слайдів раніше продемонстрованої візуальної презентації, а також повторенням окремих екземплярів наочної презентації. Під час дискусії бізнесмен (фахівець з продажу), як правило, активно використовує для більшої наочності візуальні зображення (графіки, формули, текстові тези тощо), які вручну наносить на фліпчарті, відповідаючи на запитання й даючи роз'яснення на коментарі відповідальних осіб VIP-клієнта.

Давши всі відповіді й зробивши всі коментарі, підприємець (фахівець з продажу), як уже зазначалося, в продовження дискусій-

ної частини, зможе сам поставити запитання представникам споживача. При цьому, дуже важливо дотриматись певних рекомендацій щодо суті поставлених запитань, зокрема, таких:

– Число запитань, поставлених відповідальним особам VIP-клієнтів, як правило, треба звести до одного, іноді – до двох, у виняткових випадках – до трьох-чотирьох. Достатньо часто представник постачальника під час дискусії взагалі відмовляється від запитань;

– Зміст запитань не має бути награним (імітаційним) – не можна ставити запитання тільки заради самих запитань. Найчастіше, це може погіршити загальне позитивне враження, що склалося у відповідальних осіб споживача про бізнесмена (фахівця з продажу) за результатами всього попереднього переговорного процесу. Дуже важливо, щоби запитання не відхилялися від загальної (вже докладно проаналізованої) мети як дискусії, так і всіх переговорів у цілому.

Поставленими запитаннями представник постачальника має не тільки уточнити вимоги споживача до запропонованих ним товарів та/або послуг, а й ще раз акцентувати увагу відповідальних осіб VIP-клієнта на доцільності вибору запропонованої підприємцем (фахівцем з продажу) продукції. Водночас, своїми запитаннями представник постачальника може показати глибокі знання й додатково підсилити враження аудиторії, присутньої на переговорах, від рівня свого професіоналізму. Варіанти уточнюючих і акцентованих запитань буде розглянуто нижче;

– За структурою, запитання відповідальним особам споживача, здебільшого, мають бути закритого типу, тобто в формі, що передбачає в самому запитанні можливі варіанти відповідей, наприклад, у вигляді «Так» чи «Ні». Така форма запитань дає можливість підприємцю (фахівцю з продажу) не тільки показати свої знання, а й відчутно заощадити час переговорного процесу, отже, не втомлювати учасників переговорів докладними відповідями. Крім того, використання запитань закритого типу додатково вбереже відповідальних осіб споживача від незручності неповних чи неточних відповідей на складні запитання відкритого типу.

Для ілюстрації уточнюючого й, водночас, акцентованого запитання закритого типу з боку представника постачальника відповідальним особам VIP-клієнта, можна запропонувати таке: «**Підкажіть, чи правильно я розумію, що придбанням товарів та/або послуг (необхідно вказати конкретні товари та/або послуги) VIP-клієнт (необхідно вказати назву компанії) зможе досягти таких основних цілей (необхідно назвати перелік основних цілей)?**». Безумовно, перелік можливих запитань до відповідальних осіб споживача може бути вельми великим і, зрозуміло,

кожен бізнесмен (фахівець з продажу) вибирає їх індивідуально;

– Запитання до представників споживача мають виключити будь-які варіанти, що ставлять самого представника постачальника в незручне становище, або виявляють його негативні риси, наприклад, невпевненість, нетактовність тощо.

До таких запитань **non grata** слід віднести ті, що пов'язані, наприклад, з уточненням у відповідальних осіб споживача шансів на отримання замовлення на постачання товарів та/або послуг, що просуваються, стосуються помічених представниками VIP-клієнта під час переговорів недоліків чи неточностей з боку представника постачальника тощо.

Озвучуванням власних запитань до відповідальних осіб VIP-клієнта з отриманням від них відповідей підприємець (фахівець з продажу) завершує дискусійну частину змістового блоку презентації й, одночасно, розпочинає заключну частину змістового блоку переговорів.

Заключна частина змістового блоку переговорів є завершальною частиною всієї особистої зустрічі представників постачальника і споживача.

Як правило, заключна частина презентації складається з двох основних послідовних складових – офіційної (формальної) та неформальної.

Формальна складова заключної частини переговорів реалізується як виступ підприємця (фахівця з продажу) перед відповідною аудиторією представників споживача. Вона складається, в тому числі, зі слів подяки всім присутнім представникам VIP-компанії за увагу під час особистої зустрічі, слів, що переконують відповідальних осіб споживача в надійності бізнесу підприємця й товарів та/або послуг, що ним просуваються, а також слів про очікування рішення про результати переговорів. Здебільшого, тривалість офіційної складової заключної частини переговорів не перевищує 1-2 хвилини. Для ілюстрації наведемо приклад одного з можливих варіантів формальної складової: «**Шановні пані та панове! Ми дісталися заключної частини сьогоднішніх переговорів. Дозвольте мені щиро подякувати Вам за увагу й напружену роботу на нашій зустрічі. Сьогодні ми відчули міцні обійми сильного партнера (цей вислів має супроводжуватися доброзичливою посмішкою). Ми намагалися максимально повно відобразити суть наших пропозицій з постачання компанії (необхідно вказати назву компанії споживача) товарів та/або послуг, які пропонує компанія «Promotion» (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги). Усі Ваші сьогоднішні запитання й коментарі ми найуважнішим чином вивчимо. Спробуємо най-**

ближчим часом максимально оперативно внести відповідні коригування й уточнення до наших пропозицій і подати їх на Ваш розсуд. Ще раз дозвольте висловити впевненість, що наша компанія «Promotion» зможе стати довгочасним надійним партнером компанії (необхідно вказати назву компанії споживача). Ми знаємо, що і як саме нам треба робити, щоби постачанням запропонованих компанією «Promotion» товарів та/або послуг досягти мети, що стоїть перед компанією (необхідно вказати назву компанії споживача та які саме цілі споживачів буде досягнуто). Ще раз дякую Вам за право почути Вашу авторитетну думку про наші пропозиції. З нетерпінням чекатимемо на Ваше рішення. Заздалегідь щиро вдячні».

Зрозуміло, що варіанти змісту офіційної складової заключної частини переговорів можуть бути самими різними, при цьому структурно залишаючись, багато в чому, однаковими. Ключовими поняттями структурного аспекту офіційної складової заключної частині переговорів для бізнесмена (фахівця з продажу) мають бути, перш за все, концентрація уваги відповідальних осіб VIP-клієнта на вигідності придбавати товари та/або послуги, що просуваються підприємцем (фахівцем з продажу), надійності вчасних поставок, отже, надійності самого постачальника.

Формальну складову заключної частині змістового блоку переговорів підприємець (фахівець з продажу), перш за все, має витримати в спокійному та впевненому стилі. Обов'язково зберігати доброзичливий зоровий контакт з усіма присутніми на переговорах відповідальними особами споживача.

Як під час офіційної, так і в неформальній складовій заключної частини переговорів, додаткову візуальну інформацію, як правило, не використовують, бізнесмен (фахівець з продажу) майже не застосовує засобів візуального відтворення інформації, в тому числі, проекційну апаратуру, демонстраційний екран і фліпчарт.

Закінчуючи офіційну складову заключної частини переговорів, підприємець (фахівець з продажу) повинен особисто подякувати кожному з представників VIP-клієнта, що брали участь у зустрічі, традиційно виявляючи при цьому увагу й повагу, як і при взаємному знайомстві.

Якщо переговори з відповідальними особами VIP-клієнта було проведено не на території VIP-клієнта, бізнесмен (фахівець з продажу) мусить особисто супроводжувати представників споживача до виходу. При проведенні зустрічі на території споживача, відповідальні особи VIP-клієнта залишають приміщення, де відбувалися переговори, самостійно.

Закінченням формальної складової заключної частини особистої зустрічі, фактично, завершується офіційна частина переговорного процесу, проте це не означає, що на цьому закінчуються переговори й завершується особиста зустріч підприємця (фахівця з продажу) з відповідальними особами VIP-клієнтів. Далі переговорний процес переходить з офіційного статусу в неформальне русло (у **неформальну складову заключної частини переговорів**).

Часто бізнесмен (фахівець з продажу) продовжує спілкування з представниками споживача, що «встали з-за столу переговорів». Зрозуміло, таке спілкування можливе, як правило, тільки з однією чи двома відповідальними особами VIP-клієнта, з усіх тих, хто брав участь у особистій зустрічі. Як правило, підприємець (фахівець з продажу) для неформального спілкування має ініціативно вибрати тих, хто, як він відчув на основі офіційної частини переговорів, по-перше, доброзичливо налаштований до презентації запропонованих товарів та/або послуг, і, по-друге, є авторитетом у самій компанії VIP-клієнта. Під час неформального спілкування бізнесмен (фахівець з продажу) повинен намагатися створити атмосферу невимушеності, виявляти повагу й доброзичливість до кожного співрозмовника. Тривалість неформально спілкування залежить від багатьох факторів (у тому числі, рівня успішності проведених переговорів, від того, наскільки зайняті представники споживача тощо) і може коливатися від декількох десятків секунд (обмін трьома-чотирма фразами) до декількох десятків хвилин (з обговоренням, наприклад, за чашкою кави детальніших перспектив співпраці). Загальна тривалість неофіційної складової заключної частини переговорів лежить у межах 5-10 хвилин.

Якщо умовно прийняти, що за час офіційної частини переговорного процесу підприємцю (фахівцю з продажу) успішно вдалося переконати представників споживача щодо помітної вигідності придбання запропонованих товарів та/або послуг, то тоді основною метою неформальної частини спілкування має стати налагодження довірчих особистих стосунків між представниками постачальника та VIP-клієнта. Відповідальні особи споживача мають бачити в особі підприємця (фахівця з продажу) не тільки сильного професіонала, що представляє високопрофесійний бізнес, а й надійну, доброзичливу людину. Завжди треба пам'ятати, що нічим не можна замінити особливих, чисто людських стосунків між людьми, пов'язаними певними бізнес-відносинами. Саме довірчі людські стосунки між представниками споживача та постачальника дозволяють подолати будь-які складності, що незмінно виникають у будь-якому бізнесі. Налагодження довірчих відносин між бізнесменом (фахівцем з продажу) і

відповідальними особами VIP-клієнта не менш важливе тоді, коли надії на успіх переговорів вкрай примарні або коли переговори повністю провалено. Навіть якщо у бізнесу підприємця після проведених переговорів немає жодних шансів у найближчій перспективі отримати замовлення на постачання відповідному споживачеві товарів та/або послуг, треба пам'ятати, що за невдачею йде успіх, який, зрозуміло, не впаде манною небесною, а досягатиметься наполегливим прямуванням до мети. Налагодження добрих стосунків з відповідальними особами VIP-клієнтів зміцнює фундамент уже завойованого успіху та/або закладає фундамент успіхів у перспективі.

Проводячи неформальне спілкування з представниками VIP-клієнта, підприємець (фахівець з продажу), крім невимушеності, поваги й доброзичливості, обов'язково має дотримуватися належної стриманості від ейфорії очікуваної перемоги (при відчутті явного успіху проведених переговорів), а також вміти зберігати спокій і гідність за умов поразки (при відчутті явно проваленого переговорного процесу). Бізнесмен (фахівець з продажу) має намагатися визначити, яким чином краще налаштувати взаємодію, що намітилася (при явному відчутті перемоги в переговорах), і які необхідно на майбутнє внести ключові зміни до пропозицій щодо товарів та/або послуг, що просуваються, по суті (при явному відчутті програшу в переговорах).

Крім сказаного, під час неофіційного спілкування підприємець, як правило, додатково вирішує ряд супутніх завдань. До них можна віднести, зокрема, обмін думками про загальний стан і тенденції розвитку ринків товарів та/або послуг споживача та постачальника, вивчення особливостей корпоративної культури VIP-клієнта, обмін візитками (якщо такий обмін не відбувся під час реалізації блоку взаємного знайомства) та інше.

Досягненням усіх намічених цілей і здійсненням усі запланованих завдань неформального спілкування, підприємець (фахівець з продажу) прощається з усіма представниками VIP-клієнта відповідно до раніше розглянутих у блоці взаємного знайомства норм.

При цьому, якщо переговори з відповідальними особами VIP-клієнта було проведено на території VIP-клієнта, бізнесмен (фахівець з продажу) повинен згорнути й забрати всі технічні засоби постачальника, використані на переговорах, а також усі невикористані презентаційні матеріали та інші засоби, посібники та документи. Після переговорів у приміщенні VIP-клієнта, представник постачальника має залишити по собі належний порядок.

При поверненні до офісу, на своє робоче місце, підприємець (фахівець з продажу) мусить внести уточнену дату проведення особистої зустрічі з VIP-клієнтом (замість запланованої

дати фактичну) до графи 9 Єдиного плану роботи з VIP-клієнтами щодо просування товарів та/або послуг (табл. 4.4). Крім того, до графи 12 табл. 4.4 представник постачальника вносить додаткову інформацію про VIP-клієнтів, отриману в процесі особистих переговорів, що має або матиме цінність для поточної чи подальшої роботи зі споживачем.

Неформальна складова заключної частини переговорів завершує реалізацію як усього змістового блоку переговорів, так і в цілому кроку В сценарію особистих переговорів. Далі підприємець (фахівець з продажу) може розпочинати опрацювання структури та змістового наповнення наступного кроку С сценарію проведення особистих зустрічей (переговорів) щодо придбання VIP-клієнтом товарів та/або послуг, що просуваються.

С. Крок С. Фінальні дії бізнесмена (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на розробку структури та змістове наповнення сценарію організації комунікацій з VIP-клієнтами, з якими раніше вже було проведено особисті переговори. Як правило, такі комунікації об'єднують у один блок – блок зворотного зв'язку.

Блок зворотного зв'язку є одним із заключних етапів усього переговорного процесу. Його не можна розглядати як постпереговорний, оскільки цей блок, однозначно, має бути однією з головних складових (іноді вирішальною) усіх особистих переговорів зі споживачем. Особливу значимість цього блоку можна пояснити образним порівнянням з вирішальною заключною частиною тривалого виснажливого забігу. При цьому, напруженість заключного етапу особистих переговорів з представниками VIP-клієнта може сягати піку, коли на самому фініші (на фінішній прямій) за перемогу борються одразу кілька суперників.

Блок зворотного зв'язку умовно можна поділити на три основні частини – частину подяки, узгоджувальну та фінальну частини.

У більшості випадків, по закінченні будь-яких бізнес-зустрічей, за загальновизнаними негласними правилами бізнес-етикету, від представників постачальника обов'язково будуть очікувати письмових, як правило, електронною поштою (іноді усних, телефоном), слів поваги та подяки споживачу за проведену зустріч. У підготовці та надсиланні бізнесменом (фахівцем з продажу) таких листів (повідомлень) усім без винятку відповідальним особам VIP-клієнтів, що брали участь у особистих зустрічах з представниками постачальника, і полягає суть **частини подяки блоку зворотного зв'язку** особистих переговорів зі споживачем. Повідомлення з подякою мають бути надіслані відповідним представникам VIP-клієнта протягом поточного дня, але не пізніше наступного після дня проведення переговорів ро-

бочого дня. Крім слів поваги та подяки, такі листи, за необхідності, містять інформацію про терміни надання споживачеві тих чи інших уточнень, роз'яснень та доповнень до раніше наданих пропозицій щодо запропонованих товарів та/або послуг. Як один з можливих варіантів вдячних листів можна запропонувати такий: «**Шановні пані та панове (необхідно чітко вказати імена відповідальних осіб VIP-клієнта)! Дозвольте висловити Вам слова щирої подяки за можливість, надану (вказати точну дату) нашій компанії «Promotion», презентувати наші пропозиції щодо можливого постачання товарів та/або послуг (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги) Вашій компанії (необхідно вказати назву компанії споживача). Ми щиро раді відкритому діалогу, який відбувся на нашій з Вами зустрічі. За результатами зустрічі ми максимально оперативно внесемо відповідні доповнення та уточнення до наших раніше переданих пропозиції і до такого-то числа (необхідно вказати точну дату та час) надішлемо їх Вам електронною поштою (або поштою), за Вашим бажанням. Ще раз дозвольте висловити впевненість, що наша компанія «Promotion» зможе стати довгочасним надійним партнером компанії (необхідно вказати назву компанії споживача)**».

Після надсилання листа-подяки бізнесмен негайно має приступити до наступної частини блоку зворотного зв'язку – до відпрацювання узгоджувальної частини блоку.

Під час **узгоджувальної частини блоку зворотного зв'язку** перед бізнесменом (фахівцем з продажу) постають два основні завдання. Перше – це завдання (А) з організації максимально оперативного усного (телефоном) або письмового (електронною поштою) підтвердження рекомендації бізнесу підприємця як надійного одній або декільком особам відповідного VIP-клієнта. Будь-який підприємець має пам'ятати про надзвичайну важливість і незамінність професійних рекомендацій у завоюванні найкоротшого шляху до професійного серця споживача. Як правило, такі рекомендації мають супроводжуватись кількома важливими умовами та обставинами. Перш за все, такі рекомендації має дати особа з беззаперечним авторитетом для відповідного представника VIP-клієнта. Такою авторитетною особою для будь-якого представника споживача може бути, наприклад, знана ним і визнана на ринку професійна людина, або добре знайомий і поважний колега, або, скажімо, дуже близький особистий товариш чи друг. Крім того, авторитетна для представника VIP-клієнта особа, безумовно, мусить не тільки мати попередній успішний досвід роботи з бізнесом підприємця, а й бажати і,

водночас, бути готовою виступити своєрідним гарантом надійності бізнесу підприємця перед відповідними VIP-клієнтами. При цьому, зрозуміло, що таку особу підприємець (фахівець з продажу) мусить знати особисто й матиме можливість звернутися до неї з проханням про рекомендацію, не очікуючи відмови. Поєднання всіх названих умов та обставин дозволить підприємцю довести до споживача думку «незалежної» авторитетної сторони про його високу надійність і, тим самим, значно посилить позиції бізнесу підприємця перед остаточним рішенням споживача про вибір пропозиції щодо постачання відповідних товарів та/або послуг. Для цього бізнесмен (фахівець з продажу) повинен, звичайно ж, мати перелік таких авторитетних осіб, що, однозначно, є дуже складною кропіткою щоденною роботою, пов'язаною з постійним розширенням кола професійних знайомств. Підприємець повинен мати необхідні контактні дані (номери телефонів та/або електронні адреси), щоб передати їх авторитетним особам тих представників VIP-клієнтів, до яких треба довести авторитетні рекомендації про надійність бізнесу підприємця. До речі, такі рекомендації можна надавати споживачу не тільки під час узгоджувальної частини блоку зворотного зв'язку, а й до початку особистих переговорів підприємця (фахівця з продажу) з відповідальними особами VIP-клієнта. Термін доведення рекомендацій авторитетними особами до представників споживача визначає бізнесмен (фахівець з продажу) за обставинами. При доведенні рекомендацій до відповідальних осіб споживача авторитетна особа обов'язково має вказати переваги бізнесу підприємця, що вигідно відрізняють його від конкурентів, зокрема, в надійності, оперативності, толерантності, гнучкості та в інших професійно важливих для VIP-клієнта при виборі постачальника характеристиках.

Друге – це завдання (В) з підготовки та надсилання споживачеві відповідей на всі без винятку запитання (зауваження, побажання), поставлені відповідальними особами VIP-клієнтів під час особистих зустрічей, що залишилися з боку представників постачальника без відповідей. Іноді під час узгоджувальної частини підприємець (фахівець з продажу) може надіслати представникам споживача не просто відповіді на поставлені запитання, а, фактично, уточнену пропозицію щодо запропонованих товарів та/або послуг. Такі уточнені пропозиції постачальник готує тоді, коли за результатами проведених особистих зустрічей зі споживачем абсолютно чітко розуміє, що раніше зроблені пропозиції щодо товарів та/або послуг через одну чи декілька «спірних» характеристик точно будуть відхилені представниками VIP-клієнта. Готуючи уточнені пропозиції, представник постачальника, за можливості, вносить зміни

(уточнення) до «спірних» характеристик товарів та/або послуг, тим самим, вміло обходячи камені спотикання у виборі споживачем пропозиції підприємця.

Зазначимо, що готувати та надсилати відповідальним особам споживача всю інформацію, що роз'яснює, доповнює чи уточнює раніше надані пропозиції щодо товарів та/або послуг, підприємець (фахівець з продажу) мусить максимально оперативно, ніяк не пізніше термінів, зазначених у попередньо надісланому листі подяки. Водночас, у супровідному листі до надісланої інформації бізнесмен (фахівець з продажу) обов'язково звертає увагу відповідних осіб VIP-клієнта на свою готовність відповісти на будь-які додаткові запитання та коментарі, що можуть виникнути у представників споживача за результатами вивчення пропозицій постачальника. Здебільшого надсилання уточнюючої (такої, що роз'яснює, доповнює) інформації споживачеві здійснюється електронною поштою, й лише іноді – через поштове відділення або кур'єром.

Відправник обов'язково має переконатися, що вся передана ним інформація була отримана відповідними представниками VIP-клієнта. Як правило, для цього бізнесмен (фахівець з продажу) здійснює контрольний телефонний дзвінок VIP-клієнту, в якому усно повідомляє уповноважених осіб про вчасне надсилання споживачеві інформації електронною чи звичайною поштою (кур'єром).

Необхідно особливо наголосити, що відправляючи описані вище зміни (уточнення) змісту раніше переданих пропозицій, представник постачальника, фактично, використовує одну з останніх, а в деяких випадках, останню, з можливостей поліпшити суть раніше наданих споживачеві пропозицій щодо товарів та/або послуг. Втім, за певних обставин, що, правда, не залежать напряму від нього, бізнесмен (фахівець з продажу) може отримати від споживача ще одну можливість внести зміни, які можуть стати визначальними у прийнятті уповноваженими представниками VIP-клієнта рішення на користь пропозицій товарів та/або послуг, що просуваються представниками бізнесу підприємця. Таку можливість, здебільшого, ініціюють представники споживача й це може мати місце, як правило, тільки в двох основних описаних нижче випадках.

1. Коли відповідні представники VIP-клієнта (в першу чергу, представники підрозділів закупівель) намагаються штучно організувати додаткові змагання між кількома фінальними постачальниками, що надали в процесі переговорів кращі (найкращі) пропозиції стосовно постачання споживачеві товарів та/або послуг. При цьому, кожному фінальному постачальнику (в тому числі, бізнесу підприємця, зрозуміло, якщо його пропозиції було віднесено

споживачем до кращих) пропонують подати уточнені пропозиції щодо ряду відібраних VIP-клієнтом ключових характеристик товарів та/або послуг. До ключових представники споживача часто відносять вартісні параметри продукції, що поставляється, рідше – часові параметри її постачання та інші характеристики товарів та/або послуг, що цікавлять VIP-клієнта.

Використовуючи такі додаткові змагання (конкурс, тендер, відбір), представники споживача прагнуть домогтися ще кращих для VIP-клієнта характеристик запланованої до постачання продукції серед усіх, відібраних раніше як найбільш прийнятні. Іноді проведення такого додаткового конкурсу між відібраними учасниками переговорного процесу може виглядати, як певне порушення споживачем принципів традиційної корпоративної етики щодо порядку вибору постачальників. Адже, якщо правила тендеру пропозицій на постачання VIP-клієнту необхідної продукції було заздалегідь визначено й цими правилами не передбачалося проведення додаткових відборів після закінчення переговорів, то саме прохання про проведення додаткових тендерів уже є порушенням правил оголошеного конкурсу, а отже, й порушенням правил корпоративної етики. Крім того, вимоги споживача провести додаткові змагання, на жаль, іноді можуть бути схожими на м'яке викручування рук постачальникам, на підштовхування, наприклад, до демпінгових цін на пропоновані товари та/або послуги. На жаль, найчастіше переможцями таких конкурсів стають не найкращі за сукупністю всіх характеристик запропонованої продукції пропозиції, а такі, що мають найменшу вартість.

Змушені брати участь у подібних додаткових конкурсах, постачальники часто не мають достатньо часу на глибоке обмірковування та точне зважування конкурентних значень нових характеристик запропонованих товарів та/або послуг. Бізнесмен (фахівець з продажу) має бути заздалегідь готовий до таких некомфортних ситуацій, ніколи не опускатися до рівня демпінгових цін, а мати заздалегідь підготовлені розрахунки гранично можливих (критичних, максимальних або мінімальних) значень найбільш важливих (ключових) характеристик запропонованої продукції. Тоді, в разі оголошення VIP-клієнтом додаткового конкурсу пропозицій, представник постачальника, навіть перебуваючи в умовах жорсткого цейтноту, зможе сміливо й оперативно підготувати споживачеві вичерпну відповідь, повністю спираючись на граничні значення потрібних характеристик товарів та/або послуг.

2. Коли відповідальні особи VIP-клієнта, практично надаючи перевагу щойно наданим представниками бізнесу підприємця пропозиціям, намагаються до оголошення офіційних результатів переговорів максимально вигідно змінити окремі характеристики това-

рів та/або послуг, що просуваються бізнесменом. Під вигідністю в цьому контексті розуміють як зиск для самого споживача (наприклад, за рахунок зменшення вартості придбаної у постачальника продукції), так і вигоду для постачальника (наприклад, за рахунок зміни характеристик товарів та/або послуг, що просуваються, на користь збільшення конкурентних переваг).

При цьому, тільки до підприємця (фахівця з продажу) з усіх представників постачальників, що брали участь у переговорах, відповідальні особи споживача звертаються з проханням про зміну пропозиції за рядом відібраних VIP-клієнтом ключових характеристик товарів та/або послуг. Таке прохання, як правило, не може розглядатися як проведення додаткового конкурсу між різними пропозиціями конкурентів, спрямованого на підштовхування до демпінгових цін. Таке прохання більше схоже на узгодження деталей передбачуваної, хоча ще й не оголошеної, майбутньої співпраці між споживачем і постачальником. Як і в п. 1, до ключових характеристик товарів та/або послуг представники споживача найчастіше відносять вартісні параметри продукції, значно рідше – часові параметри її постачання, вкрай рідко – інші характеристики товарів та/або послуг, що цікавлять VIP-клієнта.

Підприємець (фахівець з продажу), отримуючи від представників споживa такі індивідуальні прохання про зміну ключових характеристик продукції, мусить оперативно внести ці очікувані VIP-клієнтом зміни до пропозиції товарів та/або послуг, які просуваються, зрозуміло, якщо ці зміни є реально досяжними й, водночас, зберігають для бізнесу прийнятний рівень рентабельності. Про внесені зміни бізнесмен (фахівець з продажу) повинен, безумовно, максимально оперативно поінформувати відповідних представників споживача.

Виконавши всі дії, передбачені узгоджувальною частиною блоку зворотного зв'язку, озброївшись авторитетними рекомендаціями та надіславши представникам VIP-клієнта на вимогу споживача чи за власною ініціативою складену уточнюючу (що роз'яснює, доповнює) інформацію про запропоновані товари та/або послуги, підприємець (фахівець з продажу) переходить до дій фінальної частини блоку зворотного зв'язку.

Характерною особливістю **фінальної частини блоку зворотного зв'язку**, що кардинально відрізняє її від багатьох інших складових (частин, кроків або етапів) бізнес-процесу, є необхідність бездіяльного очікування підприємцем (фахівцем з продажу) рішення VIP-клієнта щодо результатів проведених між ними переговорів про придбання (або не придбання) товарів та/або послуг, що просуваються.

Необхідно відзначити, що під бездіяльним очікуванням

розуміють очікування без жодних дій з боку представника постачальника, спрямованих на прискорення рішення споживача або пришвидшене отримання інформації про рішення споживача. На практиці це означає, що підприємець (фахівець з продажу) мусить набратися терпіння й намагатися не турбувати нікого з відповідальних осіб споживача постійними або періодичними запитаннями, чи прийняте рішення VIP-клієнтом щодо вибору постачальника. Підприємець (фахівець з продажу) має розуміти, що якщо будь-які його дії з узгоджувальної частини блоку зворотного зв'язку зроблено з помилками, або не в повному обсязі, то він не може переходити до фінальної частини блоку. Він мусить повністю й без помилок завершити здійснення узгоджувальної частини блоку й тільки після того приступати до наступної (фінальної) його частини.

Якщо ж усі складові узгоджувальної частини блоку зворотного зв'язку виконано в повному обсязі й без принципових помилок, то будь-який представник постачальника має, без найменшого сумніву, підкоритися апостеріорному правилу фінальної частини блоку про незалежність рішення VIP-клієнта. В даному контексті, під незалежністю рішення розуміють те, що ухвалення рішення споживачем щодо вибору (або не вибору) бізнесу підприємця, або будь-якого іншого бізнесу, як постачальника запропонованих товарів та/або послуг у фінальній частині блоку зворотного зв'язку вже не залежить від дій і, тим більше, запитань представника постачальника. Зрозуміло, з цього правила можуть бути винятки, викликані, в тому числі, раптово виявленими фактами, доведення яких до споживача може кардинально вплинути на його рішення. Такі раптові факти можуть бути як позитивними (наприклад, раптове відкриття одним з постачальників революційних технологій з поліпшення якості товарів та/або послуг), так і негативними (наприклад, несподівано стали відомі факти шахрайства або банкрутства одного з постачальників). Однак, такі факти є винятком і у фінальній частині блоку зворотного зв'язку зустрічаються вкрай рідко.

Якщо глибоко розуміти описану суть незалежності рішення VIP-клієнта, то легко усвідомити не тільки очевидну марність запитань споживача про готовність його зробити вибір постачальника, але й досить імовірний їх негативний ефект, викликаний можливим роздратуванням відповідних представників споживача безглуздими запитаннями представників постачальника. Тому підприємець (фахівець з продажу) у фінальній частині блоку зворотного зв'язку мусить суворо дотримуватися правила про усвідомлену бездіяльність, мати достатньо терпіння для спокійного та впевненого очікування рішення VIP-клієнта про вибір (чи не ви-

бір) бізнесу підприємця як постачальника товарів та/або послуг, що цікавлять споживача.

Здійсненням фінальної частини блоку зворотного зв'язку, фактично, закінчується реалізація кроку С особистих зустрічей (переговорів) зі споживачем і бізнесмен (фахівець з продажу) переходить до наступного кроку D сценарію особистих переговорів.

D. Крок D. Можливі відповіді VIP-клієнтів. Незважаючи на те, що за своєю формою відповіді споживача можуть мати безліч різних формулювань, фактичний зміст майже всіх можливих відповідей можна узагальнено звести до трьох наведених нижче варіантів:

• Позитивний варіант (варіант P – positive): «**Наша компанія прийняла рішення укласти договір з Вашою компанією про постачання запропонованих Вами товарів та/або послуг**»;

• Негативний (відстрочений позитивний) варіант (N варіанті – negative): «**Наша компанія прийняла рішення не укладати договору з Вашою компанією про постачання запропонованих Вами товарів та/або послуг**»;

• Невизначений варіант (U варіант – undefined): «**Наша компанія відклала прийняття рішення щодо укладання договору з Вашою компанією про постачання запропонованих Вами товарів та/або послуг**».

Інформацію про дати та зміст отриманих відповідей VIP-клієнтів підприємець (фахівець з продажу) відображає в графі 12 Єдиного плану роботи з VIP-клієнтами щодо просування товарів та/або послуг (табл. 4.4).

Отримавши й опрацювавши відповіді споживачів щодо їхнього рішення про придбання (або не придбання) продукції постачальника, підприємець (фахівець з продажу) приступає до завершального кроку Е сценарію особистих переговорів з VIP-клієнтом.

Е. Крок Е. Остаточні дії бізнесмена (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на осмислення рішення VIP-клієнта щодо поточного статусу відносин зі споживачем з постачання товарів та/або послуг, які просуваються бізнесом підприємця, а також на вироблення плану подальших комунікацій з цим VIP-клієнтом. Остаточні дії (крок Е) є заключним кроком методики (сценарію) проведення особистих переговорів представників постачальника та споживача. Саме на цьому кроці здійснюється фактичне, але не формальне, завершення безпосередніх дій з реалізації методики в η-ому часовому циклі (ітерації) доведення інформації до VIP-клієнта. Фактичне завершення безпосередніх дій характеризується тим, що саме на кроці Е підприємець (фахівець з продажу) має остаточно зафіксувати або факт придбання, або факт відмови від придбання VIP-клієнтом відповідних товарів та/або послуг. Водночас, на цьому ж кроці бізнесмен

починає планування подальших, тобто для наступного $(\eta+1)$-го кроку ітерації, комунікацій з відповідальними особами VIP-клієнта.

У свою чергу, формальне завершення безпосередніх дій щодо реалізації методики в розглянутому η-му часовому циклі (ітерації) доведення інформації до споживача буде досягнуто за рахунок останнього засобу безпосередніх дій – регламенту контролю результатів розробки та практичної реалізації завдань підсистеми просування товарів та/або послуг, включаючи вироблення відповідних рекомендацій щодо їхнього вдосконалення.

Як правило, дії кроку E доцільно розділити на два основні блоки – блок осмислення рішення споживача та блок планування подальших комунікацій з VIP-клієнтом.

Блок осмислення рішення споживача, як правило, передбачає необхідність, перш за все, дуже спокійно з'ясувати суть рішення, прийнятого й проголошеного VIP-клієнтом. Як правило, будь-який з розглянутих варіантів кроку D відповіді споживача (крім, зрозуміло, варіанту U – undefined) викликає певне емоційне збудження у представників постачальника – радісне (при варіанті відповіді P – positive), негативне (при варіанті відповіді N – negative). А як відомо, будь-яка емоція є поганим помічником у бізнесі, тому в підприємницькій діяльності всі внутрішні переживання бізнесмен (фахівець з продажу) має повністю контролювати, адже зовсім позбутися переживань жодна людина просто не зможе.

При отриманні позитивного варіанту P відповіді від VIP-клієнта, підприємець (фахівець з продажу) має опанувати привітну стриманість переможця, бути, безумовно, вдячним споживачеві, але не набридати надміру позитивною енергією. Постачальник має вміти вигравати, повинен розуміти, що в подальших взаєминах з VIP-клієнтом його чекатиме не спочивання на лаврах, а напружена відповідальна робота.

Тому бізнесмен (фахівець з продажу) мусить одразу продумати першочергові кроки практичної реалізації погодженої співпраці. Ці кроки, перш за все, мають включати організацію проведення (у разі потреби) зустрічі представників постачальника та споживача для узгодження деталей подальшого практичного співробітництва, отримання від VIP-клієнта первинного завдання на постачання необхідної продукції тощо. Після отримання позитивного варіанту P відповіді бізнесмен (фахівець з продажу) зобов'язаний оперативно (протягом декількох годин) підготувати та надіслати всім відповідальним особам VIP-клієнта, які брали участь у переговорах, листи зі словами подяки, а також з конструктивними пропозиціями щодо подальшої взаємодії. Як можливий приклад такого листа можна запропонувати варіант: **«Шановні пані та панове (необхідно чітко назвати імена від-**

повідальних осіб VIP-клієнта)! Дозвольте висловити Вам щиру подяку за надану нашій компанії «Promotion» честь стати партнерами Вашої компанії (необхідно вказати назву компанії) та постачати товари та/або послуги (необхідно чітко вказати запропоновані товари та/або послуги). Дозвольте запевнити Вас, що наша компанія «Promotion» сподівається на надійне та довгочасне співробітництво з Вашою компанією (необхідно вказати назву компанії споживача). Ми повністю готові до якісного та оперативного здійснення Ваших завдань, на які з нетерпінням очікуємо. Негайно по отриманні Ваших завдань (заявок) на постачання необхідної продукції (необхідно чітко назвати товари та/або послуги), ми підготуємо та передамо Вам на узгодження відповідний проект договору між нашими компаніями. Ми підтверджуємо, що готові, за необхідності, оперативно зустрітися з представниками Вашої компанії (необхідно вказати назву компанії споживача) в погоджений час у будь-якому зручному для Вас місці».

Продовжуючи осмислювати позитивний варіант Р відповіді від VIP-клієнта, підприємець (фахівець з продажу) обов'язково має не забути уточнити для себе, які саме переваги в пропозиціях щодо поставки споживачеві запропонованої продукції стали вирішальними у виборі постачальником саме бізнесу підприємця з-поміж усіх компаній-конкурентів. Усвідомлення реальних, дієвих ринкових переваг власного бізнесу дуже важливо, може навіть більше, ніж усвідомлення недоліків. Такі знання дозволять підприємцю (фахівцю з продажу) більш чітко відчувати «живу» кон'юнктуру ринку та активно користуватися ними при підготовці пропозицій для інших споживачів. Зрозуміло, що однозначно дати перелік конкурентних переваг можуть тільки уповноважені особи VIP-клієнта, що безпосередньо здійснювали вибір постачальника товарів та/або послуг. Підприємець (фахівець з продажу) повинен звернутися з відповідним проханням до однієї з них й постаратися отримати максимально повну інформацію про сильні, а за можливості, й слабкі, сторони пропозицій свого бізнесу порівняно з тими, що пропонувалася іншими бізнес-конкурентами. Як правило, таке звернення здійснюють у неформальній обстановці, після офіційного підписання сторонами повного пакету відповідних договірних документів. Усю отриману інформацію треба систематизувати, проаналізувати й обов'язково занести до графи 11 чи 12 Єдиного плану роботи з VIP-клієнтами щодо просування товарів та/або послуг (табл. 4.4).

При отриманні негативного варіанту N відповіді від VIP-клієнта, бізнесмен (фахівець з продажу) має, у першу чергу, знайти в собі сили прийняти з гідністю таке рішення споживача.

Представник постачальника, що отримав від споживача негативну відповідь, не може виявляти слабкість й намагатися змінити вже зроблене рішення. Будь-які спроби постачальника запропонувати VIP-клієнтові переглянути або денонсувати своє рішення, як правило, будуть спрямовані проти нього самого.

Особливо важко сприйняти негативний варіант N відповіді «колишньому» постачальнику, тобто тому, хто до отримання відповіді постачав відповідні товари та/або послуги VIP-клієнтові, отже, мав відповідні договірні відносини зі споживачем. Для такого постачальника негативна відповідь N на цьому етапі може означати частковий або повний розрив договірних відносин з VIP-клієнтом.

Хоч би яким емоційно важким було негативне рішення споживача, хоч би яким зручним чи незручним для постачальника, він мусить поважати право будь-якого VIP-клієнта самостійно вибирати собі постачальника. Вміти гідно програвати – це одна з найважливіших рис кожного потенційного переможця. Вміти програвати – означає, перш за все, зі словами подяки та поваги погодитись з рішенням споживача і запевнити відповідних представників VIP-клієнта в готовності в майбутньому в будь-який момент постачати йому товари та/або послуги, які будуть його цікавити.

Крім того, «колишній» постачальник має бути готовий ще до одного психологічного випробування – до можливої участі в передачі справ щодо співпраці з VIP-клієнтом, що раніше перебували в нього, новому постачальнику, що його обрав споживач. Зрозуміло, це відбувається, якщо така передача обов'язкова, наприклад, внаслідок безперервного циклу постачання тих чи інших товарів та/або послуг. При такій передачі справ «колишній» і щойно обраний постачальники мають бути максимально терпимими й виявляти належну повагу один до одного й до споживача, а також організувати прийняття-передачу справ максимально оперативно, якісно й толерантно.

При негативному варіанті N відповіді, підприємець (фахівець з продажу) також мусить постаратися в доброзичливій формі отримати від уповноваженого представника споживача інформацію про те, які саме недоліки бізнес-пропозицій щодо постачання запропонованої продукції стали вирішальними у відмові його бізнесу. Зрозуміло, що представнику постачальника бажано отримати подібну інформацію не тільки про недоліки, а й про переваги запропонованих бізнес-пропозицій, що не менш важливо.

Усі дії представника постачальника, в першу чергу, мають бути спрямовані на задоволення вимог споживача. У контексті негативної відповіді, задоволення підприємцем (фахівцем з продажу) вимог споживача має полягати, по-перше, у дотриманні його рішен-

ня обрати нового постачальника, по-друге, в усуненні виявлених недоліків і в підсиленні виявлених переваг товарів та/або послуг, що просуваються бізнесом підприємця. Бізнесмен (фахівець з продажу) мусить дотримуватися правила: «День програшу для потенційних переможців – це завжди перший день на шляху до перемоги». Принцип: «Забути про поразку й думати про споживача», – допоможе підприємцю (фахівцю з продажу) в майбутньому напевно стати постачальником VIP-клієнта, від якого на поточний момент було отримано негативну відповідь.

Після отримання варіанту N відповіді, бізнесмен (фахівець з продажу) повинен досить оперативно підготувати й надіслати всім відповідальним особам VIP-клієнта, що брали участь у переговорах, листи зі словами подяки, поваги та готовності до взаємовигідної співпраці в подальшому. Як один з багатьох прикладів такого листа можна запропонувати варіант: «**Шановні пані та панове (необхідно чітко назвати імена відповідальних осіб VIP-клієнта)! Ми з повагою приймаємо рішення Вашої компанії (необхідно вказати назву компанії) про вибір постачальника товарів та/або послуг (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги), хоча, безумовно, щиро шкодуємо, що ви обрали постачальником не нашу компанію «Promotion». Ми щиро вдячні Вам за запрошення нашої компанії «Promotion» до конкурсу з вибору постачальника. Ми абсолютно впевнені, що зможемо в наступному завоювати право стати партнерами Вашої компанії (необхідно вказати назву компанії) з постачання товарів та/або послуг (необхідно чітко вказати запропоновані товари та/або послуги). Дозвольте ще раз запевнити Вас, що наша компанія «Promotion» сподівається на надійне та довгочасне співробітництво з Вашою компанією (необхідно вказати назву компанії споживача). Якщо Ви потребуватимете наші товари та/або послуги (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги), ми повністю будемо готові якісно й оперативно виконати Ваші завдання**».

Інформацію щодо отриманої негативної N відповіді, а також усю інформацію про переваги та недоліки (на думку споживача) пропонованої продукції, треба уважно проаналізувати й обов'язково занести до графи 11 чи 12 Єдиного плану роботи з VIP-клієнтами з просування товарів та/або послуг (табл. 4.4).

При отриманні невизначеного варіанту U відповіді від VIP-клієнта, підприємець (фахівець з продажу), перш за все, мусить намагатися розібратися, чи є така відповідь споживача інформуванням про перенесення терміну прийняття рішення щодо вибору

постачальника відповідної продукції, або про відмову VIP-клієнта обирати будь-якого постачальника взагалі. Якщо відповідь на таку дилему безпосередньо не випливає із самого тексту невизначеного варіанту відповіді U споживача, то представник постачальника повинен звернутися до відповідного представника VIP-клієнта з ввічливим письмовим проханням уточнити терміни прийняття рішення споживачем. Як один з можливих варіантів такого письмового прохання можна запропонувати такий: «**Шановні пані та панове (необхідно чітко назвати імена відповідальних осіб VIP-клієнта)! Ми щиро вдячні Вашій компанії (необхідно вказати назву компанії) за інформацію про поточний стан розгляду Вами рішення щодо вибору постачальника товарів та/або послуг (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги). Ми з нетерпінням і надією будемо чекати на Ваше остаточне рішення в терміни, зручні для Вашої компанії (необхідно вказати назву компанії). Дозвольте ще раз запевнити Вас, що наша компанія «Promotion» прагне надійного та довгочасного співробітництва з Вашою компанією (необхідно вказати назву компанії споживача). Ми повністю готові до якісного й оперативного здійснення Ваших завдань, які розраховуємо отримати від Вас у найближчій перспективі**».

Слід особливо наголосити, що невизначена відповідь U споживача часто може означати завуальовану відмову подальшого вибору постачальника. Така відмова може бути викликана безліччю причин, зокрема, зміною планів споживача щодо закупівлі відповідної продукції, бажанням споживача не змінювати чинного постачальника тощо. Даючи невизначений варіант U відповіді всім кандидатам у постачальники, VIP-клієнт, тим самим, намагається «зберегти обличчя», не позбутися в очах партнерів обов'язковості та надійності, офіційно не скасовуючи конкурсу пропозицій з постачання товарів та/або послуг, а переводячи його в невизначений режим очікування. Бізнесмен (фахівець з продажу) має навчитися відчувати такі нюанси бізнес-поведінки споживача. Як правило, в таких ситуаціях представник постачальника навряд чи зможе дізнатися справжні причини невизначеної відповіді U VIP-клієнта, отже й не матиме можливості вплинути на них. Тому найбільш виважене рішення підприємця (фахівця з продажу) після надсилання листа споживачеві – перевести цього споживача до розряду VIP-клієнтів, що прийняли на даному етапі негативне рішення щодо вибору бізнесу підприємця як постачальника відповідних товарів та/або послуг.

Зрозуміло, що інформацію про отриманий невизначений варіант U відповіді від відповідного споживача треба занести до графи 11 або 12 Єдиного плану роботи з VIP-клієнтами щодо просування товарів та/або послуг (табл. 4.4).

Після з'ясування суті рішення споживача у всіх трьох можливих варіантах (P, N і U) відповіді та підготовки й надсилання представникам VIP-клієнта відповідних письмових повідомлень, бізнесмен (фахівець з продажу) приступає до вирішення завдань наступного блоку остаточних дій.

Блок планування подальших комунікацій зі споживачем, здебільшого, включає розробку та реалізацію послідовних дій у взаєминах з відповідним VIP-клієнтом. Безумовно, зміст послідовності практичних дій за своїми особливостями відрізнятиметься для різних ситуацій, залежно від того, який варіант (P, N і U) відповіді було отримано представником постачальника від споживача. По черзі розглянемо зміст блоку планування подальших комунікацій для кожного з варіантів відповіді.

При отриманні позитивного варіанту P відповіді, після надходження від VIP-клієнта завдань (заявок) на постачання відповідних товарів та/або послуг, підприємець (фахівець з продажу) негайно розробляє комплект договірних і організаційних документів, що регламентують порядок усіх взаємин зі споживачем. Порядок усіх взаємин має включати, в тому числі, послідовність усіх без винятку дій між VIP-клієнтом і бізнесом підприємця, спрямованих на забезпечення споживача продукцією необхідної якості в необхідний термін. Такі документи також мають описувати всі стандартні (класичні) й виняткові договірні аспекти взаємин, зокрема, умови та терміни постачання продукції, розрахунок вартості товарів та/або послуг, що поставляються, порядок розрахунків між сторонами, права, обов'язки і відповідальність сторін, форс-мажорні аспекти взаємин, реквізити сторін тощо. Крім того, представники постачальника обов'язково мають врахувати необхідність організації прийняття-передачі поточних справ від колишніх постачальників (зрозуміло, якщо така процедура є обов'язковою в силу специфіки товарів та/або послуг, що поставляються).

Усі оперативно розроблені постачальником договірні та організаційні документи передають на погодження уповноваженим особам споживача, або під час особистої зустрічі, або електронною поштою.

Після узгодження організаційно-договірних відносин між VIP-клієнтом і бізнесом підприємця, співробітництво постачальника зі споживачем переходить у режим поточного виконання. Особливості такого співробітництва щодо постачання споживачеві обумовлених відповідним договором товарів та/або послуг розглядатимуться нижче, при описі практичного застосування розроблених технологій просування товарів та/або послуг (див. опис блоку впровадження для відповідної підсистеми просування продукції).

Важливо відзначити, що даному VIP-клієнту, який залишається у підгрупі каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу, одночасно змінюють статус з пріоритетного клієнта на поточного клієнта в підгрупі каналів продажів за ознакою, що встановлює часову пріоритетність у черговості подальших продажів товарів та/або послуг (див. рис. 4.2).

Слід також особливо наголосити, що зміна статусу VIP-клієнта на поточного клієнта в жодному разі не означає зупинки комунікацій з відповідними особами даного споживача щодо доведення їм у подальшому інформації про інші товари та/або послуги, що просуваються бізнесом підприємця. Бізнесмен (фахівець з продажу) має запланувати дати та зміст таких подальших комунікацій з даним VIP-клієнтом. При цьому, під подальшими комунікаціями слід розуміти дії підприємця (фахівця з продажу) щодо ознайомлення споживача з пропонованою продукцією на наступній $(\eta+1)$-ій ітерації доведення інформації про товари та/або послуги із забезпечення необхідної результативності $Z_{j;\mu;\eta+1;T_i}$ для μ-го інформаційного каналу за часовий інтервал T_i.

Такі дії планують по кожному μ-ому інформаційному каналу у відповідних графах від 6 до 6-m-1 з датами надсилання попередньої інформації та в графах від 10 до 10-m-1 з датами надсилання наступної інформації Єдиного плану роботи з VIP-клієнтами щодо просування продукції для $(\eta+1)$-ої ітерації. Структурно Єдиний план для $(\eta+1)$-ої ітерації майже завжди повністю відповідатиме аналогічному Єдиному плану роботи з VIP-клієнтами щодо просування товарів та/або послуг, але тільки для попередньої η-ої часової ітерації (табл. 4.4).

Звернемо особливу увагу, що всі нюанси технології безпосереднього обслуговування VIP-клієнтів, що набули статусу поточних клієнтів, буде уважно проаналізовано в п. 5.3.

При отриманні негативного варіанту N відповіді від VIP-клієнта та після надсилання уповноваженим представникам споживача відповідного листа, приклад якого було наведено вище, в блоці осмислення рішення споживача, бізнесмен (фахівець з продажу) має, перш за все, уточнити подальший статус цього споживача в структурі двох підгруп відповідних каналів продажів (див. рис. 4.2).

По-перше, необхідно визначити, чи зберігати в підгрупі каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу, за даними споживачем статус клієнта особливого ступеня важливості, чи цей статус треба змінити на статус споживача звичайного ступеня важливості. По-друге, необхідно визначити, чи зберігати в підгрупі каналів продажів за ознакою,

що встановлює часову пріоритетність в черговості подальших продажів товарів та/або послуг, за даним споживачем статусу пріоритетного клієнта, або цей статус треба змінити на перспективного клієнта.

В обох випадках, рішення щодо уточнення статусу споживача, як правило, приймає безпосередньо підприємець або уповноважена ним особа на підставі результатів просування товарів та/або послуг за повний цикл η-ої часової ітерації.

Визначення статусу споживача фактично означатиме й визначення плану подальших комунікацій з ним. Бізнесмен (фахівець з продажу) зобов'язаний запланувати дати та зміст таких подальших комунікацій зі споживачем відповідно до наданого йому статусу. Під подальшими комунікаціями необхідно розуміти дії представників постачальника в наступному циклі $(\eta+1)$-ої ітерації доведення до споживача інформації про товари та/або послуги. При цьому, такі дії планують, як правило, окремо для кожної відповідної підгрупи каналів продажів із завданням забезпечити для кожної підгрупи необхідну результативність $Z_{j;\mu;\eta+1;T_i}$ для μ-го інформаційного каналу за часовий інтервал T_i.

Структурно таке планування для кожної підгрупи каналів продажів можна зробити у формі таблиці, аналогічної раніше розглянутому Єдиному плану роботи з VIP-клієнтами щодо просування товарів та/або послуг (табл. 4.4). При цьому, в табличній формі для кожного μ-го інформаційного каналу у відповідних графах від 6 до 6-m-1 визначають дати надсилання попередньої інформації, а в графах від 10 до 10-m-1 – наступної.

При отриманні невизначеного варіанту U відповіді від VIP-клієнта, а також після надсилання уповноваженим представникам споживача відповідного листа, проект якого було наведено вище, в блоці осмислення рішення споживача, підприємцю (фахівцю з продажу) доцільно, перш за все, умовно сприйняти невизначений варіант U відповіді як негативний варіант N. Адже на практиці, в умовах невизначеності, часто логічно вважати відсутність позитивної чи негативної відповіді варіантом негативної відповіді. Тоді, при отриманні невизначеного варіанту відповіді від споживача, все подальші комунікації з ним треба здійснювати відповідно до раніше описаних дій при негативному варіанті відповіді від VIP-клієнта.

Якщо ж по закінченні певного часу споживач все-таки однозначно визначиться зі своїм конкретним рішенням щодо вибору постачальника, він змінить свою відповідь усім, хто брав участь у конкурсі постачальників, з невизначеного варіанту U або на позитивний варіант P, або на негативний варіант N. У цьому випадку підприємець (фахівець з продажу) зможе оперативно вибрати відповідний

алгоритм своїх подальших комунікацій з VIP-клієнтом, зберігши повністю порядок комунікацій, що відповідає негативному варіанту N відповіді від споживача, або повністю змінивши його на порядок комунікацій, властивий позитивному варіанту P відповіді від споживача. Порядок планування усіх варіантів таких комунікацій з VIP-клієнтами було детально розглянуто вище.

Визначенням порядку комунікацій з VIP-клієнтом при всіх можливих варіантах його відповіді щодо вибору постачальника, фактично, завершується здійснення кроку E методики (сценарію) проведення особистих зустрічей (переговорів) підприємця (фахівця з продажу) з відповідальними особами споживача про придбання останнім товарів та/або послуг, які просуваються. Подальші зусилля, на яких треба зосередити увагу відповідних представників постачальника, передбачають реалізацію наступних заходів безпосередніх дій з реалізації методики доведення інформації про товари та/або послуги до споживача – підготовки відповідних систем обліку результатів комунікацій з VIP-клієнтами.

– Підготовка відповідних систем обліку результатів комунікацій з VIP-клієнтами.

Як було зазначено вище, підприємець (фахівець з продажу чи будь-яка інша уповноважена підприємцем особа) зобов'язаний фіксувати й накопичувати всю інформацію про кожного VIP-клієнта, що з'являється на різних етапах просування продукції, у відповідній обліковій формі. Накопичення і систематизація такої інформації може здійснюватися в найбільш зручній для бізнесмена формі, наприклад, у вигляді раніше наведеної табл. 4.4. Усі зведені до табл. 4.4 дані надалі служитимуть джерелом інформації, що дозволить глибоко аналізувати результати просування товарів та/або послуг, спираючись на історію контактів з конкретним VIP-клієнтом, приватні та узагальнені показники ефективності роботи зі споживачами в різні періоди часу. Звісно, найоптимальнішим варіантом системи обліку результатів комунікацій з VIP-клієнтами є використання програмних продуктів, що мають стандартну конфігурацію або спеціально розроблені на замовлення підприємця на базі форми обліку, що вже використовувалася (наприклад, форми табл. 4.4).

Наявність підготовлених до використання систем обліку результатів комунікацій зі споживачем дозволяє бізнесменові приступити до наступної складової заходів безпосередніх дій з реалізації методики доведення інформації до VIP-клієнта – до підготовки алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами.

– Підготовка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами.

Безумовно, ретельно розроблена методика безпосередніх комунікацій зі споживачами вимагає оптимального впровадження. Як неодноразово було зазначено, оптимальність методики безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами визначатиметься, в першу чергу, доведенням до VIP-клієнтів під час особистих переговорів з кожним з них точної та повної інформації про продукцію, що просувається. Зрозуміло, що точна та повна інформація про товари та/або послуги має доводитися до відповідальних осіб споживача з обов'язковою максимізацією якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ результативності продажів для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації. У свою чергу, максимізація коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$, що здійснюється за рахунок максимізації числа $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$ як одного з двох співмножників коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$, досягається ретельним дотриманням всіх без винятку складових (за допомогою усіх розроблених заходів) безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами.

Після осмислення алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій зі споживачем, підприємець розпочинає втілення завершальної складової безпосередніх дій з реалізації методики доведення інформації до VIP-клієнта – створення регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг, включаючи вироблення рекомендацій щодо їхнього вдосконалення.

– Підготовка регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, а також розробка підходів до рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань даної підсистеми.

Підготовку повного регламенту контролю для підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів було детально розглянуто вище, при розробці аналогічної складової (регламенту контролю) попередніх дій з реалізації методики доведення інформації про продукцію до споживача. Розроблений повний регламент контролю включає, зокрема, облік тих характеристик, досягнення яких забезпечується й фіксується тільки за результатами всіх складових безпосередніх дії з реалізації названої методики. До цих кількісних і якісних характеристик, у першу чергу, відносять такі показники груп підсумкових і оперативних характеристик:

• підсумкові показники $\Delta \boldsymbol{P}_{\Sigma}$ (або $\Delta \boldsymbol{P}_{0}$) – ступінь процентної відповідності фактичного запланованому обсягу сумарних продажів конкретних товарів та/або послуг для всіх VIP-клієнтів (або усередненого, на одного VIP-клієнта) в обраний для оцінки інтервал часу (тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік та ін.);

• підсумкова характеристика ΔK_{Σ} – ступінь процентної відповідності фактичної запланованій загальній кількості всіх VIP-клієнтів, яким було продано конкретні товари та/або послуги в обраний для оцінки інтервал часу з обов'язковим поділом ступеня відповідності на певні категорії (наприклад, «старих» – $\Delta K_{\Sigma O}$, «нових» – $\Delta K_{\Sigma N}$, «втрачених» – $\Delta K_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $\Delta K_{\Sigma X}$ тощо) VIP-клієнтів;

• оперативна характеристика Δt_{sdi} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часу на вторинне доведення (інформування, доставку – вторинне надання інформації) одному поінформованому споживачу змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги (в тому числі, нові);

• оперативні характеристики ΔK_{gI+} (або $\Delta \alpha_{gI+}$) – рівень процентної відповідності фактичного прогнозованому кількісному чи відносному процентному числу споживачів, які серед конкретного числа (10, 100, 1000 тощо) K_{gI} споживачів придбають запропоновані товари та/або послуги фактично.

Названі характеристики, як правило, зводять до єдиної облікової таблиці (або будь-якої іншої облікової форми на платформі стандартного чи спеціального програмного забезпечення) для відповідної підсистеми VIP-клієнтів за відповідний період η-ої часової ітерації доведення інформації про продукцію до споживача по всіх без винятку інформаційних каналах. Один з можливих варіантів такої облікової форми – проаналізована вище табл. 4.5. Варто наголосити, що підсумок роботи підсистеми VIP-клієнтів може бути як узагальнений, тобто всієї підсистеми в цілому, так і з поділом інформації окремо для кожного фахівця з продажу. Названі підсумкові та оперативні характеристики бізнесмен має використовувати для визначення ступеня досягнення поставлених ним цілей підприємницької діяльності, що полягає, зокрема, в максимізації обсягів продажів товарів та/або послуг максимальній кількості VIP-клієнтів. Так підприємець зможе оперативно реагувати на випадки «значних» відхилень на гірше фактичних значень показників від розрахункових показників і спробувати мінімізувати можливі втрати бізнесу. Як вже зазначалося, поріг «значимості» погіршення фактичних характеристик кожен бізнесмен встановлює на свій розсуд і, як правило, в межах 3-10% від запланованих показників аналізованих характеристик.

На підставі аналізу цих характеристик підприємець, як правило, щоденно, щотижня або щомісяця розробляє та впроваджує рекомендації щодо вдосконалення переліку та змісту завдань з роботи з VIP-клієнтами з метою оптимальності даної підсистеми зокрема та всієї технології просування товарів та/або послуг загалом.

Підготовкою регламенту контролю результатів розробки та

практичного впровадження завдань підсистеми VIP-клієнтів фактично закінчуються безпосередні дії з реалізації методики доведення інформації про продукцію, що просувається, до VIP-клієнта.

На практиці формальним підсумком усіх розглянутих вище безпосередніх дій є не тільки визначення й аналіз показників підсумкових і оперативних характеристик, а й уточнення статусу кожного VIP-клієнта в кожній з підгруп каналів продажів за ознаками важливості й часової пріоритетності (див. рис. 4.2), що не менш важливо. Статус уточнюють за фактом придбання VIP-клієнтом відповідних товарів та/або послуг або за фактичною остаточною відмовою з боку VIP-клієнта придбавати продукцію, що просувається бізнесом підприємця.

Ті VIP-клієнти, що стали фактичними споживачами товарів та/або послуг, що просуваються, без сумніву, мають набути нового, додаткового, статусу. Цих споживачів, що залишаються VIP-клієнтами в підгрупі каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, додатково треба зарахувати до підгрупи каналів продажів для поточних клієнтів (див. рис. 4.2) зі статусом поточних VIP-клієнтів. Причому якщо ці VIP-клієнти, до безпосередніх дій, одночасно перебували в складі підгрупи каналів продажів для пріоритетних клієнтів, то з набуттям статусу поточних клієнтів автоматично виключаються з переліку пріоритетних.

Водночас, бізнесмен або уповноважена ним особа так само мають уточнити статус тих VIP-клієнтів, що фактично відмовилися від придбання запропонованої бізнесом підприємця продукції на даному циклі η-ої часової ітерації доведення інформації про товари та/або послуги до споживача.

У підсумку цього уточнення, статус такого клієнта може або залишитися незмінним, або змінитися на інший. При зміні статусу за рішенням підприємця, відповідного споживача можна перемістити з підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості до підгрупи каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості, а також з підгрупи каналів продажів для пріоритетних клієнтів – до підгрупи каналів продажів для перспективних клієнтів.

Слід особливо наголосити, що всі названі безпосередні дії, як правило, будуть мати однакові перелік складових і структуру їхнього змісту для кожного циклу (ітерації) доведення інформації до споживача. Однак при збереженні однаковості структури змісту безпосередніх дій, кожна нова ітерація доведення інформації до споживача матиме своє особливе наповнення цього змісту, яке треба розробляти заново, а саме щодо:

– уточнення інформації про VIP-клієнтів;

– підготовки пакету інформаційних документів, які, повністю

чи частково, планують довести до відповідальних осіб VIP-клієнтів під час або після проведення особистих зустрічей з ними;

– підготовки відповідних методик проведення запланованих особистих зустрічей (переговорів) бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами VIP-клієнтів для обговорення умов придбання споживачем товарів та/або послуг, що просуваються;

– підготовки відповідних систем обліку результатів комунікацій з VIP-клієнтами;

– підготовки алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами;

– підготовки регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, а також щодо розробки підходів до напрацювання рекомендацій з удосконалення переліку та змісту завдань даної підсистеми.

Закінченням розробки суті та змісту безпосередніх дій завершується підготовка секції D методики доведення змісту інформаційних пакетів про запропоновані товари та/або послуги до споживачів у підсистемі підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості. Далі підприємець приступає до підготовки групи завершальних секцій блоку методик (технологій) підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, а саме, до підготовки інших необхідних секцій (група секцій E), які доповнюють, за необхідності, розглянуті секції A-D.

Зміст інших необхідних секцій (група секцій E), що доповнюють (за необхідності) розглянуті секції A-D уточненнями продуктового та галузевого характеру, сезонними й регіональними особливостями тощо.

Усі детально розглянуті секції A, B, C і D (A-D) досить повно описують суть і зміст блоку технологій (методик) просування товарів та/або послуг. Однак, як уже зазначалося, для кожного напрямку бізнесу в цілому, так само, як і для кожного інформаційного каналу кожної з підсистем просування товарів та/або послуг для кожної підгрупи каналів продажів зокрема, матимуть більш-менш відмінні риси суті та змісту. Тому жодну з розроблюваних технологій просування продукції апріорі не можна вважати універсальною, що беззастережно підходить усім без винятку напрямкам бізнесу, підсистемам просування, підгрупам каналів продажів, інформаційним каналам тощо. З цієї причини, раніше опрацьовані змісти секцій A, B, C і D, хоч є досить детальними, не можуть вважатися абсолютно повними для всіх бізнес-ситуацій.

Для того, щоби розробити індивідуальні, максимально точні й повні технології просування товарів та/або послуг, підприємцю може знадобитися не тільки уточнити зміст кожної з розроблених секцій A-D, про що вже йшлося, а й розробити ряд окремих, самостійних доповнень (секцій), які, як правило, об'єднують у єдину групу секцій E.

До таких секцій відносять секції продуктового та галузевого характеру, сезонних і регіональних особливостей, а також інші, а саме:

– секції продуктового характеру – секції, що описують особливості просування окремих підгруп товарів та/або послуг у загальному переліку продукції, що просувається бізнесом підприємця (наприклад, особливості просування продуктів харчування, що швидко псуються, і продуктів тривалого зберігання, продукції повсякденного попиту й тривалого користування, основних товарів та/або послуг і супутньої продукції тощо);

– секції галузевого характеру – секції, що уточнюють специфіку просування товарів та/або послуг, які, фактично, знаходяться на різних сегментах ринку, але, при цьому, одночасно просуваються бізнесменом (наприклад, одночасний продаж нерухомості та полісів її страхування, автомобілів і пально-мастильних матеріалів тощо);

– секції сезонних особливостей – секції, що описують специфіку просування товарів та/або послуг для різних сезонів;

– секції регіональних особливостей – секції, що уточнюють специфіку просування товарів та/або послуг у різних регіонах країни або в різних країнах (наприклад, національні специфіки того чи іншого регіону, країни тощо);

– секції інших різновидів, що описують, наприклад, особливості просування продукції на тлі різних подій політичного, спортивного, культурного чи іншого характеру (скажімо, майбутніх національних виборів, міжнародних змагань, масових фестивалів тощо).

Розробкою таких секцій (завершальної групи секцій E) закінчується максимально точна та повна розробка всього блоку методик для підсистеми просування товарів та/або послуг підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості.

Далі бізнесмен приступає до розробки одного із завершальних блоків підсистеми просування продукції – блоку впровадження.

Блок впровадження. Без сумніву, імплементація розроблених методик (технологій) просування товарів та/або послуг, як і самі теоретично розроблені технології, є найважливішим етапом успішної організації продажів будь-якого бізнесу. Саме успішна реалізація технологій забезпечує досягнення необхідних кількісних і якісних

показників ефективності підсистеми просування товарів та/або послуг для відповідної підгрупи каналів продажів. При цьому, всі без винятку розроблювані блоки підсистеми як складові елементи єдиної підсистеми мають бути з'єднані стійкою системою зворотних зв'язків.

Важливо, що блок впровадження підсистеми просування продукції та блок контролю, який розглядатиметься нижче, треба розглядати як невід'ємні складові не тільки технології просування продукції під час інсталяційної практичної фази реалізації бізнесу, а й технології обслуговування VIP-клієнтів, які отримали статус поточних клієнтів, під час реалізації остаточної фази підприємницької діяльності, особливості якої буде вивчено в розд. 5. При цьому, як буде показано нижче, інсталяційна практична фаза діє майже паралельно з остаточною фазою підприємницької діяльності, поступово зливаючись з нею.

Зазначимо, що при дійсно повному та глибокому опрацюванні всіх без винятку блоків підсистеми просування товарів та/або послуг (а саме, цільового блоку, блоку критеріїв ефективності, блоку завдань і блоку методик), реалізація блоку впровадження аналізованої підсистеми особливих практичних труднощів не становитиме. Однак не таємниця, що жодна з розроблюваних систем, від найпростіших блоків до найскладніших комплексів, не може бути із самого початку, без апробації, одразу створена абсолютно повно та глибоко. Тільки реальне, практичне впровадження системи дозволяє оцінити, наскільки в теоретично розробленій технології просування товарів та/або послуг підприємцю вдалося досягти необхідної повноти та глибини опрацювання. Майже завжди кожна теоретично розроблена система, в тому числі, технологія просування продукції, потребує доопрацювання за результатами її практичного впровадження. А результати практичного впровадження, як було зазначено при розробці блоку критеріїв ефективності, як правило, характеризуються ступенем досягнення значень запланованих показників обсягів продажів (сумарних $\boldsymbol{P}_{\Sigma}$ або усереднених $\boldsymbol{P}_{0}$) товарів та/або послуг та кількістю VIP-клієнтів (усіх $\Delta \boldsymbol{K}_{\Sigma}$, «старих» – $\Delta \boldsymbol{K}_{\Sigma O}$, «нових» – $\Delta \boldsymbol{K}_{\Sigma N}$, «втрачених» – $\Delta \boldsymbol{K}_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $\Delta \boldsymbol{K}_{\Sigma X}$ тощо), яким було продано продукцію. Зрозуміло, що оцінює ці показники підприємець періодично, в обрані часові інтервали (раз на тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо). Саме ступінь відповідності названих показників, фактично отриманих при імплементації технологій, запланованим при теоретичному обґрунтуванні й визначає ступінь безпомилковості (точності) розробки всіх попередніх блоків підсистеми просування товарів та/або послуг. При цьому, бізнесмен має уника-

ти спокуси заспокоїтися, навіть при найуспішніших результатах впровадження технології просування продукції та стовідсоткових повноті й глибині попереднього опрацювання. Підприємець має вдосконалювати технологію просування товарів та/або послуг безперервно. Адже відомо, що межі вдосконаленню немає, а бізнесмен, що припинив вдосконалюватися, подібний до навколоземного супутника, який загальмував свій поступальний рух, а при екстреному гальмуванні падіння та згоряння в щільних шарах земної атмосфери (а для підприємця, в щільних шарах бізнес-атмосфери) просто неминуче.

Водночас важливо звернути увагу на те, що при впровадженні технологій просування товарів та/або послуг бізнесмен часто позбавлений можливості попереднього тестування. Специфіка майже кожного, за рідкісним винятком, бізнес-процесу не передбачає для підприємця-початківця наявності полігону для випробовувань розроблених методик. Літак проходить пробні польоти, спортсмен – пробні старти, артист – пробні дублі, навіть солдати відпрацьовують свої навички на навчаннях. Бізнесмен же одразу мусить іти в бій за споживача. Тестування розроблених методик (технологій) просування продукції здійснюється при безпосередньому й реальному просуванні на ринку товарів та/або послуг. У бізнесі таке тестування технологій треба розглядати не як період випробувань, а як період доопрацювання або адаптації розроблених методик до реальних практичних умов ведення бізнесу.

Тому кожен підприємець, що розпочинає реалізацію блоку впровадження, обов'язково має розділити цей етап імплементації на два основні періоди впровадження – період адаптаційного впровадження (або період адаптації) та період повного впровадження (або період реалізації). Розглянемо більш детально кожен з них.

У період адаптації практичні дії бізнесмена-початківця можна образно порівняти з участю юного спортсмена в своїх перших спортивних змаганнях, тактику боротьби в яких він попередньо теоретично (глибоко і в деталях) продумав, але на практиці реальних змагань її ще не випробовував. Такий спортсмен має одразу вирішувати два завдання – прагнути перемогти і водночас аналізувати й покращувати ефективність раніше продуманої тактики спортивної боротьби. Бізнесмен-початківець, як і юний спортсмен, має водночас прагнути як досягти намічених бізнес-цілей, так і удосконалити технологію просування товарів та/або послуг. Період адаптації є вимушеною, а тому обов'язковою, складовою блоку впровадження будь-якої підсистеми просування товарів та/або послуг.

Безумовно, впровадження технологій просування товарів та/або послуг, як у період адаптації, так і в період реалізації, кожен

підприємець здійснює індивідуально. Скільки підприємців, стільки й різних технологій просування товарів та/або послуг, а значить, стільки й методик впровадження цих технологій. Однак, незважаючи на безліч існуючих технологій просування товарів та/або послуг, єдину структуру впровадження кожної з них, як правило, можна уявити у вигляді певної узагальненої послідовності взаємопов'язаних дій. Таку послідовність дій підприємця в адаптаційний період блоку впровадження технологій для підсистеми клієнтів особливого ступеня важливості можна навести у вигляді спрощеної структури (рис. 4.8).

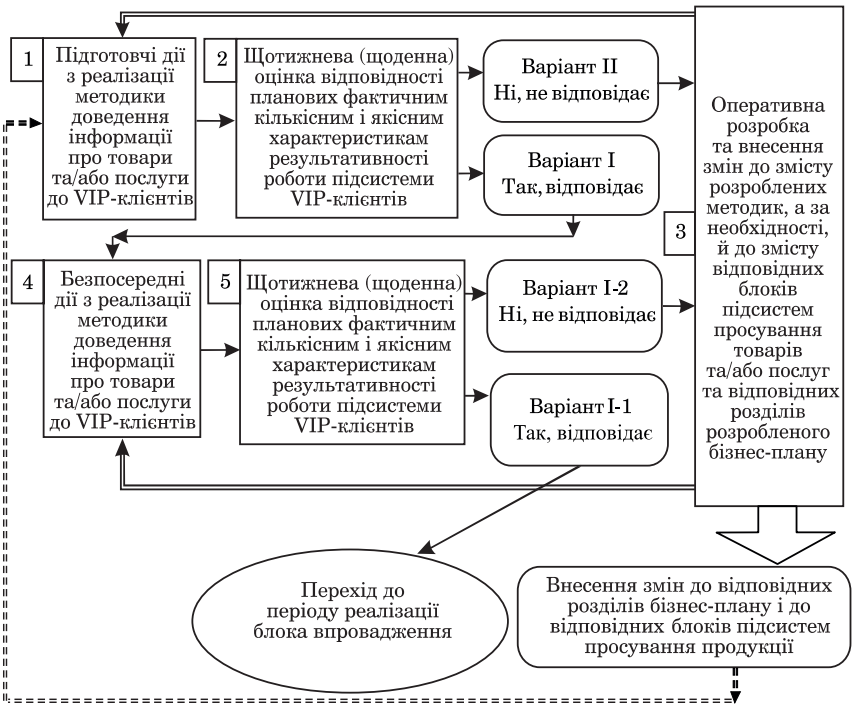


Рис. 4.8. Спрощена структура послідовності дій у адаптаційний період впровадження технологій просування продукції для VIP-клієнтів

До сукупності першочергових завдань, що стоять перед бізнесменом протягом усього адаптаційного періоду блоку впровадження технологій, треба віднести такі:

1. Повне та точне дотримання технологій (методик) просування товарів та/або послуг, які чітко описують порядок і зміст необхідних дій, спрямованих на реалізацію завдань щодо досягнення необхідної

ефективності відповідної підсистеми. Розроблені методики для підприємця мають бути тим самим, чим є партитура для музиканта, сценарій для режисера, креслення для будівельника, польотне завдання для льотчика тощо. Суворе дотримання технологічної дисципліни, розроблених технологій просування продукції є обов'язковою умовою досягнення успіху підприємницької діяльності. Всі дії бізнесмена, як і передбачено самою методикою, мають бути спрямовані винятково на досягнення відповідних цілей підприємницької діяльності. Відхилення від визначених технологічних процесів (у змісті або в термінах) можливі тільки тоді, коли вони спрямовані на поліпшення реальних показників діяльності бізнесу підприємця;

2. Щотижневий (або навіть щоденний) глибокий аналіз реальних поточних результатів підприємницької діяльності (сукупності як оперативних, так і підсумкових показників), що передбачено усіма попередніми й безпосередніми діями методик доведення інформації про товари та/або послуги до споживачів. Перелік контрольованих оперативних і підсумкових показників, а також регламент їхнього оцінювання, кожен бізнесмен визначає для себе індивідуально. Загальні підходи до вирішення індивідуальних завдань буде розглянуто нижче, при описі блоку контролю для підсистеми просування товарів та/або послуг;

3. Оперативна розробка та внесення змін до змісту розроблених методик, а за необхідності, й до змісту відповідних блоків підсистеми просування товарів та/або послуг, а також до відповідних розділів розробленого бізнес-плану. Ці зміни треба розробляти та вносити до методики просування товарів та/або послуг (до відповідних блоків підсистеми просування продукції, відповідних розділів підготовленого бізнес-плану) на підставі аналізу ступеня відповідності реальних показників сукупності підсумкових і оперативних характеристик плановим. Варто особливо звернути увагу на можливість внесення змін не тільки безпосередньо до змісту розроблених методик, а й до змісту блоків підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів, і навіть до деяких розділів раніше розробленого бізнес-плану. Внесення таких змін є абсолютно логічним. Не адаптовані до реального бізнесу зміст та показники кожного з блоків підсистеми просування продукції, а також кожного з розділів бізнес-плану, наперед нездійсненні. Адже на стадії теоретичної розробки, до адаптації, всі показники відповідних блоків підсистеми просування товарів та/або послуг можуть бути як реалістичними, так і завищеними або заниженими. І тільки практична реалізація підприємницької діяльності на етапі адаптаційного впровадження дозволить поставити всі крапки над «і» та внести необхідні корективи до розроблених планових і організаційних документів. Зрозуміло, якщо в

період адаптації методик просування продукції планові та реальні показники аналізованих характеристик є сумірними, тобто відрізняються не значно (різниця не перевищує порога значимості), то немає необхідності коригувати ані зміст самих методик, ані зміст підготовлених блоків і розділів. Як правило, кожен бізнесмен встановлює величину Z_{level} порога значимості на свій розсуд, у межах 3-10%. Якщо ж планові від фактичних показників відрізняються на гірше на величину понад Z_{level}, тоді підприємець, звісно, буде змушений вносити відповідні уточнення (коригування) до реалізовуваних методик просування товарів та/або послуг. Уточнені методики просування продукції можна вважати адаптованими, якщо реалізація дозволяє досягти необхідної сумірності реальних оперативних і підсумкових показників плановим. Якщо жодним коригуванням методик підприємцю не вдається на практиці досягти прийнятної порівнянності аналізованих характеристик, тоді підприємець має внести необхідні зміни (уточнення, коригування) до відповідних блоків підсистеми просування продукції та/або до відповідних розділів бізнес-плану. Такі зміни можна умовно назвати «реалістичним коригуванням завищеної оптимістичності планування». Водночас, бізнесмен також мусить внести відповідні зміни до названих блоків і розділів, якщо фактичні показники оперативних і підсумкових показників відрізняються на краще від планових на величину, більшу ніж Z_{level}. Такі зміни доцільно називати «реалістичним коригуванням завищеної песимістичності планування».

З урахуванням названих «реалістичних коригувань» змісту блоків підсистеми просування товарів та/або послуг та відповідних розділів бізнес-плану, підприємець має також внести відповідні уточнення й до змісту методик просування продукції.

Здійснення завдань адаптаційного періоду блоку впровадження може носити циклічний характер (від 1-го завдання до 2-го, від 2-го до 3-го, від 3-го до 1-го тощо), аж до досягнення технологією просування продукції сталої відповідності реальних плановим показникам результативності впровадження.

Водночас, не заперечуючи важливості трьох названих циклічних завдань, треба визнати, що стрижневим завданням (правилом), якого неухильно має дотримуватися підприємець впродовж усього періоду адаптації, є: «ніколи не здаватися (**never give up**)». Це золоте правило знає навіть дитина, однак на практиці послуговується ним далеко не кожен дорослий.

Кожен бізнесмен-початківець має усвідомлювати, що адаптаційний період блоку впровадження є вирішальним у визначенні подальшої долі як самого підприємця, так і створюваного ним бізнесу.

Тільки під час періоду адаптації бізнесмен вперше на практиці стикається з реальними труднощами, що незмінно супроводжуватимуть його протягом всієї подальшої підприємницької діяльності.

Усі зусилля та енергія, що їх докладав підприємець-початківець на всіх без винятку попередніх етапах планування бізнес-діяльності, починаючи від обґрунтування доцільності заняття бізнесом, створення бізнес-плану й закінчуючи розробкою технологій просування продукції, навіть на частки відсотку не можуть зрівнятися з тим найвищим напруженням сил, яке знадобиться бізнесмену в інсталяційний період адаптації. Теоретична підготовка до марафонської дистанції й справжні перегони потребують від спортсменів незрівнянних витрат енергії. Опрацьовувати подумки і на папері сходження на найвищі вершини Європи, Америки, Африки чи Азії й дійсно підійматися на Ельбрус, Аконкагуа, Кіліманджаро або Еверест – навіть не можна порівняти за витратами енергії альпіністів.

Безумовно, підприємець-початківець не буде відчувати такого фізичного виснаження, як стаєр. Не відчуватиме мук холоду й кисневого голодування, як альпініст під час високогірних сходжень. Але підприємець постійно зазнаватиме не менших випробувань у вигляді величезних психологічних навантажень, викликаних необхідністю постійного здолання труднощів, що визначаються самою суттю бізнес-процесів, а також холодом ринкових законів і постійною нестачею кисню ресурсів, як часових, так і фінансових. Більш того, такі психологічні навантаження бізнесмен, на відміну, скажімо, від спортсменів або альпіністів, відчуватиме не лише кілька годин або навіть діб, а протягом усього свого активного бізнес-життя, тобто довічно.

Саме тому період адаптації блоку впровадження можна умовно розглядати як період перевірки підприємця на бізнес-придатність. Бізнесмен, що витримав адаптаційний період і досяг за цей час запланованих показників результативності в просуванні продукції, вже навряд зійде з бізнес-дистанції впродовж наступних етапів розвитку та просування свого бізнесу. А той горе-підприємець-початківець, що зійшов з дистанції під час адаптаційного періоду, скоріше за все, поповнить ряди найманих працівників в успішних бізнесах інших підприємців.

Успішно подолати закономірні навантаження й досягти намічених цілей підприємницької діяльності, за умови критичної безпомилковості всіх етапів планування бізнес-діяльності, як правило, можна за рахунок глибокого (на «клітинному рівні») засвоєння двох нижче наведених найважливіших переконань.

– Бізнесмен має бути переконаний, що підприємницька діяльність

по своїй суті не може бути неуспішною – у світі повно успішних бізнесменів, що починали свою підприємницьку діяльність з нуля. Причина неуспішності бізнесу з нуля може бути пов'язана виключно з критичними помилками в плануванні підприємницької діяльності та недостатніми зусиллями в її реалізації (зрозуміло, ми не розглядаємо форс-мажорні обставини, застрахуватися від них ніхто не може). І помилки в плануванні, і недостатність докладених зусиль повністю пов'язані з самим підприємцем, а тому залежать винятково від нього, тобто від суб'єкта, а отже, не є об'єктивними причинами неможливості побудови успішного бізнесу.

Звичайно, не всі досягають фінішу марафону, дехто сходить з дистанції. Не всім підкоряються вершини, хтось спускається, не дійшовши до наміченої мети. У цьому немає нічого ганебного, адже кожен має право на помилку. Але водночас, у кожного є право на повторну спробу, зрозуміло, якщо мотивація досягнення наміченої мети залишається досить значною.

Але можливі ситуації, коли причиною невдачі в побудові власного бізнесу, що виявилася під час періоду адаптації, є настільки значні помилки (прорахунки), допущені в процесі планування підприємницької діяльності, що подальше продовження наміченої бізнес-діяльності стає безглуздим. До них можна віднести, наприклад: значні помилки в розрахунку необхідної інвестиції, яку практично бізнесмен не може забезпечити; прорахунки в оцінці рівня попиту на продукцію, яка просувається, що позбавить бізнес підприємця навіть у віддаленій перспективі рентабельності; грубі промахи в юридичному обґрунтуванні обраних напрямків підприємницької діяльності, що законодавчо може унеможливити реалізацію намічених планів; похибки в розрахунках необхідних обсягів виробничої сировини, що майже рівнозначно зриву виробничого процесу тощо. Фатальні помилки можуть бути найрізноманітнішими для різних сегментів ринку і різних видів продукції, однак усі вони мають, по суті, суб'єктивне походження. Їм усім характерна одна загальна об'єктивна властивість, що полягає в неможливості їх усунути в осяжній перспективі, протягом якої бізнесмен міг би зберігати бізнес хоча б «на плаву».

Безпомилкове (правильне) виявлення фатальних помилок, допущених при плануванні бізнесу, зрозуміло, має призвести до негайного припинення підприємницької діяльності з метою недопущення подальших збитків. Поновлювати підприємницьку діяльність без повного усунення фатальних помилок не можна.

Однак, у практиці планування бізнес-діяльності фатальні помилки зустрічаються вкрай рідко. Ретельно й відповідально здійснена під-

готовка до створення власної справи, звичайно ж, не може абсолютно виключити появу помилок, які легко усунути, однак, здебільшого дозволяє уникнути появи непереборних (фатальних) прорахунків. Більшість невдач у бізнесі пов'язана не з критичними помилками в плануванні підприємницької діяльності, а з тим, що докладених бізнесменом зусиль виявилося недостатньо. Тому крім достатніх внутрішніх сил і наполегливості, підприємцю також потрібне переконання, що він обов'язково досягне успіху, адже підприємницька діяльність по своїй суті не може бути неуспішною.

– Бізнесмен має бути переконаний в особливій важливості кінцевих особистих цілей, що стоять перед ним і пов'язані з гострими, життєво важливими потребами та цінностями, заради яких, як зазначалося в п. 1.2, бізнесмен готовий на самопожертву, долати будь-які труднощі цілодобово, 7 днів на тиждень і 365 днів на рік. Це цілі, яких людина не може не досягти. Найвищою мірою вони мають мотивувати підприємця досягти успіхів у бізнесі. Сильна мотивація, породжена прагненням досягти життєво важливих цілей, дозволяє людині відрити в собі невичерпне джерело сил, генератор внутрішньої енергії та цілеспрямованості. Чим більш значуща мета, тим сильніша мотивація, тим потужніше джерело внутрішніх сил. І навпаки, незначна мета – то слабка мотивація, недостатньо потужний генератор внутрішньої енергії та неналежний рівень цілеспрямованості.

Іноді встановити дійсну цінність передбачуваних людиною життєво важливих цілей можна лише на практиці, тобто в процесі безпосереднього досягнення. Якщо прагнення людини досягти мети генерує достатню кількість внутрішньої енергії для її досягнення, то, безумовно, таку мету можна вважати життєво важливою. Якщо ж людина не має достатньо енергії для досягнення поставленої особистої мети, то напевно, або мета для нього не життєво важлива, або енергетичний потенціал цієї людини вкрай невисокий (навіть при роботі внутрішнього генератора енергії на максимальних потужностях).

На жаль, невдачі підприємців під час адаптаційного періоду часто можуть призводити до втрати впевненості, що попередньо встановлені ними життєві цінності дійсно важливі. Внутрішньо зберегти переконання у важливості поставленої мети і вичерпати себе повністю до денця (але, зрозуміло, не до руйнування психіки чи самознищення), прагнучи її, є запорукою успіху підприємницької діяльності кожного бізнесмена-початківця.

Тривалість періоду адаптації блоку впровадження визначається часом, необхідним підприємцю для доопрацювання (для настроювання) теоретично розробленої технології просування продукції під реальні поточні потреби ринку. Зрозуміло, що такі доопрацювання

можливі тільки на основі первинних результатів впровадження методики продажів. Не секрет, що чим більше даних про первинні результати впровадження (тобто, чим більша вибірка первинних результатів), тим точніша оцінка результатів впровадження в показниках обсягів продажів (P_Σ і P_0) товарів та/або послуг і в показниках кількості поточних VIP-клієнтів (K_Σ, $K_{\Sigma 0}$, $K_{\Sigma N}$, $K_{\Sigma L}$, $K_{\Sigma X}$ тощо). У свою чергу, це дає можливість отримати більш точну оцінку ступеня відповідності реальних плановим значенням зазначених показників результатів імплементації, отже дозволяє вносити більш точні зміни до запроваджуваної методики просування товарів та/або послуг. Часто методику просування товарів та/або послуг можна вважати в основному адаптованою і підприємець може розпочинати повне впровадження технологій просування продукції, якщо в результаті такої адаптації ступінь відносної різниці між плановими та реальними показниками просування продукції не перевищує величини Z_{level} порога значимості. Як вже зазначалося, кожен бізнесмен встановлює на свій розсуд величину Z_{level} порога значимості в межах 3-10%.

Ясно, що для досягнення необхідної точності оцінки первинних результатів впровадження потрібна вибірка з необхідною кількістю показників даних результатів. За визнаними оцінками [6], обсяг такої вибірки має складати не менше 30-35 відповідних показників впровадження. Звичайно, щоби отримати таку кількість показників, підприємцеві потрібен час, який залежить від рівня оборотності різних товарів та/або послуг, що просуваються на ринку. У свою чергу, рівень (швидкість, коефіцієнт) оборотності продукції буде залежати не тільки від обраного для ведення бізнесу сегменту ринку та обраного для просування виду продукції, а й від ряду інших особливостей і характеристик ринку – сезонності, стабільності тощо.

За різними оцінками, тривалість адаптаційного періоду для підприємців-початківців більшості сегментів ринку, видів продукції та інших ринкових характеристик, як правило, становить від кількох тижнів до кількох місяців.

Успішно виконавши всі завдання адаптаційного періоду, підприємець стає фактичним власником відпрацьованої (адаптованої) технології просування товарів та/або послуг. Маючи відпрацьовану технологію, бізнесмен може сміливо приступати до реалізації завдань наступного періоду блоку впровадження – періоду реалізації (періоду повного впровадження).

У період реалізації (період повного впровадження) практичні дії бізнесмена мають бути спрямовані на повномасштабну імплементацію розроблених і адаптованих технологій просування товарів та/або послуг для досягнення запланованих бізнес-цілей.

Основним фактором досягнення успіху (запланованих бізнес-результатів) у період повного впровадження буде суворе дотримання підприємцем високої технологічної дисципліни. При цьому, під технологічною дисципліною треба розуміти чітке й повне (як змістове, так і часове) дотримання бізнесменом усіх положень та вимог комплексу пов'язаних між собою блоків підсистеми просування товарів та/або послуг, а саме, цільового блоку, блоку критеріїв ефективності, блоку завдань, блоку методик та адаптаційної частини блоку впровадження.

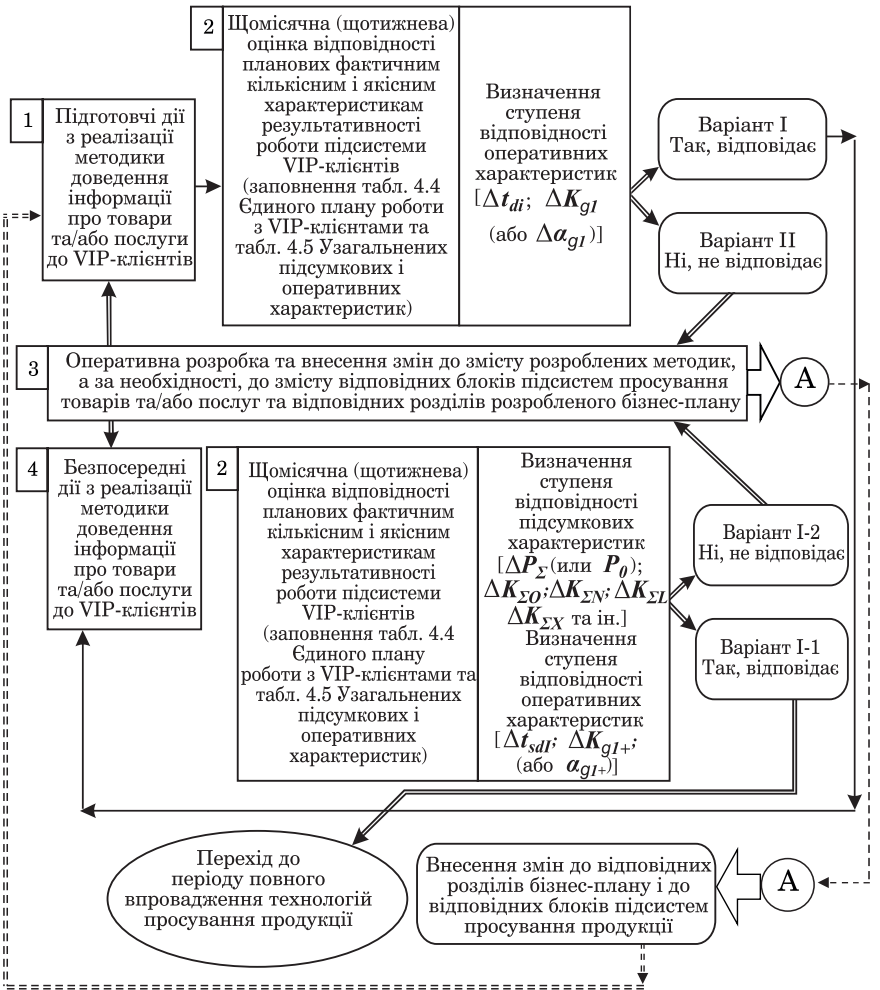


Рис. 4.9. Структура послідовності дій у період повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів

Так само важливою вимогою для досягнення успіху підприємцем під час повного впровадження технологій, як і під час адаптаційної реалізації, буде необхідність постійного й суворого дотримання правила «**never give up**». Однак, сміливо можна стверджувати, що для бізнесмена, який на практиці з успіхом пройшов адаптаційний етап впровадження технологій (етап фактичного народження й становлення підприємця), правило «ніколи не здаватися» вже мало увійти до плоті й крові, тому не потребуватиме спеціальних зусиль.

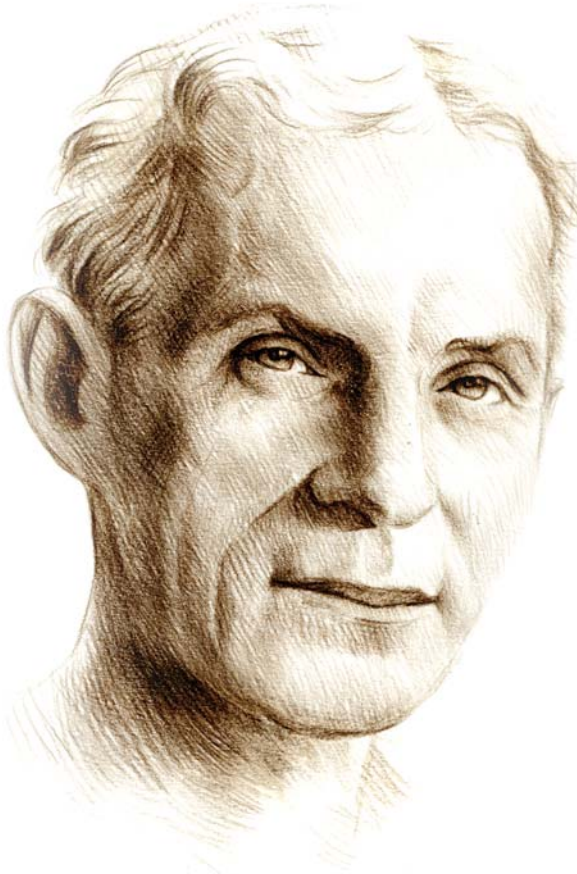
Узагальнену послідовність дій підприємця в період повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг для підсистеми клієнтів особливого ступеня важливості (VIP-клієнтів) можна уявити у вигляді наведеної структури (рис. 4.9).

До сукупності основних завдань, що стоять перед бізнесменом у період повного впровадження методик, крім уже названого неухильного дотримання технологічної дисципліни, слід також віднести такі:

– завдання з періодичного аналізу поточних результатів підприємницької діяльності;

– завдання з оперативної розробки та внесення змін до змісту методик, а за необхідності, й до змісту відповідних блоків підсистеми просування товарів та/або послуг, а також до відповідних розділів розробленого бізнес-плану, на підставі аналізу ступеня відповідності сукупності реальних і планових показників сукупності відповідних оперативних і підсумкових показників.

Завдання з періодичного аналізу поточних результатів підприємницької діяльності на етапі повного впровадження технологій бізнесмен здійснює щомісяця, або навіть щотижня. Зміни до методики просування товарів та/або послуг (а за необхідності, до відповідних блоків підсистеми просування продукції та до відповідних розділів бізнес-плану), як правило, підприємець вносить щороку або щопівроку (рідше – щоквартально і тільки в крайніх випадках – щомісячно). Підставою для внесення змін можуть бути стійкі фактичні відхилення, що, як правило, перевищують величину Z_{level} (що складає від 3 до 10%) раніше обумовленого порога значимості відміни як оперативних, так і підсумкових реальних характеристик від планових аналогів. Відхилення характеристик можуть бути як на краще (наприклад, фактичне зменшення планового значення часу $t_{di,}$ доведення інформації, фактичне збільшення планового значення числа обізнаних споживачів K_{gI} тощо), так і на гірше (фактичне збільшення планового значення часу $t_{di,}$ доведення інформації, фактичне зменшення планових значень обсягів P_{Σ} сумарних продажів тощо). Необхідно звернути увагу, що перелік контрольованих


Henry Ford

оперативних і підсумкових показників, а також регламент їхньої оцінки, кожен підприємець визначає для себе індивідуально. Загальні підходи до вирішення таких індивідуальних завдань буде розглянуто нижче, при описі блоку контролю для підсистеми просування продукції.

Аналогічно адаптаційному періоду, під час безпосереднього впровадження технологій при фіксації стійких (системних, а не випадкових) відхилень фактичних характеристик на гірше, підприємець зобов'язаний, у першу чергу, переглянути застосовувані ним на практиці методики впровадження продажів товарів та/або послуг. Якщо в результаті такого перегляду бізнесмен вичерпає всі доступні способи оптимізації методик, які дозволили б домогтися необхідного поліпшення фактичних бізнес-характеристик, тоді підприємець мусить розпочати внесення необхідних «реалістичних коригувань завищеної оптимістичності планування» до відповідних блоків підсистеми просування продукції та/або до відповідних розділів бізнес-плану.

При фіксації стійких (системних, а не випадкових) відхилень проаналізованих фактичних характеристик на краще, підприємець зобов'язаний, у першу чергу, послідовно переглянути зміст зазначених блоків і розділів шляхом внесення до них «реалістичних коригувань завищеної песимістичності планування».

Ще раз підкреслимо, що після проведення будь-якого з названих «реалістичних коригувань» змісту відповідних блоків підсистеми просування товарів та/або послуг та відповідних розділів бізнес-плану, підприємець має, з урахуванням «реалістичних коригувань», також внести відповідні уточнення й до змісту методик просування продукції.

Реалізація описаного вище триєдиного циклічного принципу «дотримання технологічної дисципліни – постійного аналізу результатів впровадження технологій – «реалістичного коригування» всіх розроблених організаційних і планових бізнес-документів» дозволить підприємцю на практиці домогтися максимальної результативності впровадження власного бізнесу.

Успішне здійснення всіх завдань періоду повного впровадження є для бізнесмена надійним базисом подальшого розвитку своєї підприємницької діяльності до нових бізнес-успіхів просування виведених на ринок товарів і послуг. Зрозуміло, що період повного впровадження технологій просування продукції, як правило, не передбачає конкретних часових меж. Його прийнято вважати безстроковим. Період повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг закінчується разом з бізнесом, як

діяльність людини завершується із його життям, принаймні, з виходом на пенсію.

Водночас, період повного впровадження методик є завершальним періодом блоку впровадження для підсистеми просування товарів та/або послуг підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості. Далі бізнесмен має приступити до розробки завершального блоку підсистеми просування продукції – блоку контролю.

Блок контролю. Цей блок є завершальною структурною складовою підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості. Як уже зазначено, зміст блоку контролю має визначати порядок оцінки результатів впровадження аналізованої підсистеми. Оцінювані результати впровадження мають дозволяти підприємцю однозначно судити про реальний поточний стан бізнесу та перспективи його розвитку. За своїм смисловим змістом блок контролю багато в чому нагадує процес періодичної диспансеризації (медичного обстеження) людини. Як при проведенні медичного обстеження відповідних органів людини, цільове завдання контролю відповідної підсистеми бізнесу полягає у визначенні стану пацієнта, хоч то здоров'я людини, хоч здоров'я бізнесу.

Досить важко уявити собі сучасну цивілізовану людину, що не стежить за своїм здоров'ям. Так само неможливо уявити розсудливого бізнесмена, що не стежить за станом бізнес-здоров'я підприємницької діяльності, що ним реалізується. Тому важливість блоку контролю є незаперечною.

Блок контролю просування продукції треба аналізувати як невід'ємну складову не тільки технології просування продукції під час інсталяційної практичної фази реалізації бізнесу, що розглядається в розд. 4, а й технології обслуговування VIP-клієнтів, що набули статусу поточних клієнтів, під час реалізації остаточної фази підприємницької діяльності, особливості якої буде розглянуто в розд. 5. Зокрема, буде показано, що інсталяційна практична фаза діє майже одночасно з остаточною фазою реалізації підприємницької діяльності, поступово зливаючись з нею.

Від правильно організованого контролю результативності підсистеми просування продукції залежить точність і своєчасність оцінювання її реального стану, а отже, точне й оперативне коректування відповідних організаційних і планових бізнес-документів. Під правильно організованим контролем розуміють, по-перше, визначення точного переліку контрольних параметрів, які однозначно характеризують результати впровадження системи, що аналізується, і по-друге, чітке визначення регламенту (порядку й періодичності) контролю обраних параметрів.

Перелік контрольних параметрів має бути, з одного боку, достатнім для однозначної та точної оцінки реального стану контрольованої підсистеми, а з іншого боку, не бути переповненим характеристиками, необов'язковими для контролю. Як правило, основу переліку контрольних параметрів підсистеми VIP-клієнтів складають абсолютні та відносні узагальнені оперативні та підсумкові показники, наведені в табл. 4.5, що характеризують, у тому числі, обсяги продажів, кількісні показники різних груп VIP-клієнтів, часові витрати для різних опцій доведення інформації до споживача тощо. При цьому, перелік контрольних параметрів кожен підприємець розробляє для себе, тому може доповнювати базовий перелік, наведений у табл. 4.5, іншими, додатковими оперативними й підсумковими характеристиками.

Після переліку контрольних параметрів, підприємець розпочинає розробку регламенту (порядку і періодичності) оцінки фактичних показників цих параметрів у період адаптаційного та повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг. Часто регламент оцінки контрольних параметрів бізнесмени фіксують у відповідних таблицях. Як один з можливих варіантів можна розглянути наведену нижче табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Перелік і регламент контролю підсумкових і оперативних характеристик підсистеми VIP-клієнтів за періоди адаптаційного та повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг

№	Назва характеристик	Позначення характеристик	Дата №1 контролю характеристик у адаптаційний період впровадження	Дата №2 контролю характеристик у адаптаційний період впровадження	…	Дата N^{*}_{av} контролю характеристик у адаптаційний період впровадження	Дата №1 контролю характеристик у період повного впровадження	Дата №2 контролю характеристик у період повного впровадження	…	Дата N^{**}_{fv} контролю характеристик у період повного впровадження	Додаткова інформація	Примітки
I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-N^{*}_{av}	V-1	V-2	…	V-N^{**}_{fv}	VI	VII
Група підсумкових характеристик (перша група характеристик)												
1-1-1	Запланований обсяг сумарних продажів	P_{Σ}										
1-1-2	Фактичний обсяг сумарних продажів	$\overline{P_{\Sigma}}$										

I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-N^{*}_{av}	V-1	V-2	…	V-N^{**}_{fv}	VI	VII
1-1-3	Ступінь (%) відповідності обсягам сумарних продажів	ΔP_{Σ}										
1-2-1	Запланований обсяг усереднених продажів	P_0										
1-2-2	Фактичний обсяг усереднених продажів	$\overline{P_0}$										
1-2-3	Ступінь (%) відповідності обсягам усереднених продажів	ΔP_0										
1-3-1	Запланована загальна кількість VIP-клієнтів	K_{Σ}										
1-3-2	Фактична загальна кількість VIP-клієнтів	$\overline{K_{\Sigma}}$										
1-3-3	Ступінь (%) відповідності загальної кількості VIP-клієнтів	ΔK_{Σ}										
…	Інші підсумкові характеристики											
Група підсумкових характеристик (друга група характеристик)												
2-1-1	Розрахунковий час на первинне доведення інформації	t_{di}										
2-1-2	Фактичний час на первинне доведення інформації	t_{di}										
2-1-3	Ступінь (%) відповідності часу на первинне доведення інформації	Δt_{di}										
2-2-1	Прогнозоване кількісне число споживачів групи I	K_{g1}										
2-2-2	Фактичне кількісне число споживачів групи I	$\overline{K_{g1}}$										
2-2-3	Ступінь (%) відповідності кількісного числа споживачів групи I	ΔK_{g1}										
2-3-1	Прогнозоване відносне число споживачів групи I	α_{g1}										
2-3-2	Фактичне відносного число споживачів групи I	$\overline{\alpha_{g1}}$										
2-3-3	Ступінь (%) відповідності відносного числа споживачів групи I	$\Delta\alpha_{g1}$										
2-4-1	Розрахунковий час на вторинне доведення інформації	t_{1di}										
2-4-2	Фактичний час на вторинне доведення інформації	$\overline{t_{1di}}$										
2-4-3	Ступінь (%) відповідності часу на вторинне доведення інформації	Δt_{1di}										

I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-N^*_{av}	V-1	V-2	…	V-N^{**}_{fv}	VI	VII
2-5-1	Прогнозоване кількісне число фактичних споживачів	K_{gI+}										
2-5-2	Фактичне кількісне число фактичних споживачів	$\overline{K_{gI+}}$										
2-5-3	Ступінь (%) відповідності кількісного числа фактичних споживачів	ΔK_{gI+}										
2-6-1	Прогнозоване відносне число фактичних споживачів	α_{gI+}										
2-6-2	Фактичне відносне число фактичних споживачів	$\overline{\alpha_{gI+}}$										
2-6-3	Ступінь (%) відповідності відносного числа фактичних споживачів	$\Delta\alpha_{gI+}$										
2-7-1	Розрахунковий часовий інтервал між ітераціями	T_{next}										
2-7-2	Фактичний часовий інтервал між ітераціями	$\overline{T_{next}}$										
2-7-3	Ступінь (%) відповідності часового інтервалу між ітераціями	ΔT_{next}										
2-8-1	Розрахунковий часовий інтервал між циклами доведення нової інформації	T_{new}										
2-8-2	Фактичний часовий інтервал між циклами доведення нової інформації	$\overline{T_{new}}$										
2-8-3	Ступінь (%) відповідності часового інтервалу між циклами доведення нової інформації	ΔT_{new}										
2-9-1	Прогнозована інтенсивність доведення інформації	K_{T_i}										
2-9-2	Фактична інтенсивність доведення інформації	$\overline{K_{T_i}}$										
2-9-3	Ступінь (%) відповідності інтенсивності доведення інформації	ΔK_{T_i}										
…	Інші оперативні характеристики	…										

N^*_{ap}- загальна кількість дат контролю характеристик у адаптаційний період (ap – adaptation period) впровадження,

N^{**}_{fp} - загальна кількість дат контролю характеристик у період повного (fp – full period) впровадження

Як випливає з табл. 4.6, регламент контролю розбитий на два основні періоди – адаптаційний період впровадження і період повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг. Кожному періоду відповідає свій перелік контрольних оперативних і підсумкових показників, а також своя періодичність контролю. При цьому, обрані для оцінки контрольні характеристики позначають символами (наприклад, «+» або «√») у відповідному рядку і в стовпці з відповідною датою. Періодичність контролю підприємець, як правило, встановлює різну для різних періодів впровадження технологій просування продукції. В основному, періодичність оцінки контрольних характеристик для періоду адаптації впроваджуваних технологій становить від 1-2 до 5-10 робочих днів, а для періоду повного впровадження – від 5-10 робочих днів до 1-3 місяців. Причому, періодичність контролю бізнесмен може змінювати всередині кожного періоду впровадження. Одночасно змінюватиметься й тривалість періоду адаптації. Для обраного за тривалістю адаптаційного періоду впровадження технологій загальна кількість відповідних дат контролю визначається значенням N^{*}_{ap}. А значенням N^{**}_{fp} визначається аналогічна кількість дат контролю для обраного за тривалістю періоду повного впровадження (зрозуміло, що тривалість періоду повного впровадження конкретними часовими рамками не обмежується).

Важливо наголосити, що блок контролю не відокремлено від інших блоків, які сукупно становлять підсистему просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів. Блок контролю треба розглядати так, наче він розчинений у загальній структурі ведення бізнесу. Всі без винятку блоки підсистеми просування продукції щільно пов'язані між собою мережею прямих і зворотних зв'язків, що визначають взаємний вплив усіх блоків.

Завершенням підготовки блоку контролю, фактично, закінчується повна розробка підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості й бізнесмен може переходити до підсистеми просування продукції для наступної підгрупи каналів продажів – продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості.

4.2.2.3.1.2. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості

Одразу треба сказати, що підсистема просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості за своєю структурою та змістом дуже подібна на

аналогічну підсистему просування продукції для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості. Тому не варто повторювати детальний опис розробки структури та змісту підсистеми просування продукції для «звичайних» клієнтів (тобто клієнтів звичайного ступеня важливості). Водночас, важливо чіткого вирізняти у структурно-змістовому наповненні аналізованої підсистеми ті нюанси, що майже повністю збігаються з такими для підсистеми товарів та/або послуг для VIP-клієнтів, і ті, що мають фактичні відмінності.

Перед тим, як детально розглянути схожість і відмінність названих підсистем, дуже важливо зазначити, що глибоке розуміння наведених нижче подібних і відмінних рис можливе тільки за умови попереднього уважного аналізу структурно-змістового наповнення вже розібраної підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів.

Структурно розглянемо ці подібні й відмінні риси, почавши з аналізу схожості.

Підсистема просування продукції для звичайних клієнтів за структурно-змістовим наповненням збігається з підсистемою просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів за такими двома принциповими аспектами:

1. Аспект 1 виявляється в аналогічності блокової будови структури обох підсистем. Підсистема просування товарів та/або послуг для звичайних клієнтів так само складається з шести основних блоків - цільового блоку, блоку критеріїв, блоку завдань, блоку методик, блоку впровадження та блоку контролю;

2. Аспект 2 виявляється в тому, що змістове наповнення кожного з блоків підсистем особливих і звичайних клієнтів переважно аналогічні, а саме:

2.1. Аналогічне змістове наповнення цільового блоку підсистеми, спрямоване на максимізацію доходів підприємницької діяльності за рахунок максимізації обсягів продажів товарів та/або послуг максимальній кількості клієнтів (у даному випадку, звичайних клієнтів) шляхом реалізації відповідної оптимальної технології просування товарів та/або послуг;

2.2. Аналогічне змістове наповнення блоку критеріїв ефективності з чітким визначенням, обґрунтуванням і забезпеченням конкретних кількісних і якісних показників результативності підсистеми, досягнення або недосягнення яких за певні часові інтервали дозволятиме робити однозначні висновки про ефективність або неефективність підсистеми, а саме:

а) обсяги сумарних продажів P_{Σ} конкретних товарів та/або

послуг для всіх звичайних клієнтів за обраний для оцінки інтервал часу (тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо) або відповідні усереднені обсяги продажів P_0 цих товарів та/або послуг на одного звичайного клієнта за аналогічні часові інтервали;

b) загальна кількість K_Σ усіх звичайних клієнтів, яким було продано конкретні товари та/або послуги за обраний для оцінки інтервал часу з обов'язковим поділом на категорії (наприклад, «старих» – $K_{\Sigma 0}$, «нових» – $K_{\Sigma N}$, «втрачених» – $K_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $K_{\Sigma X}$ тощо звичайних клієнтів);

c) інші показники результативності підсистеми звичайних клієнтів (на розсуд підприємця);

2.3. Аналогічне змістове наповнення блоку завдань з чітким і однозначним визначенням переліку й загального змісту всіх завдань, необхідних для досягнення намічених показників ефективності підсистеми звичайних клієнтів, а саме:

a) регулярне формування повного списку підгрупи каналів продажів для звичайних клієнтів;

b) підготовка до впровадження всіх інформаційних каналів, які мають бути задіяні для доведення точної та повної інформації (інформаційних пакетів) до звичайних клієнтів;

c) розробка пакету інформації для звичайних клієнтів;

d) розробка методик безпосередніх комунікацій підприємця (або фахівця з продажу) зі звичайними клієнтами при доведенні до них інформації про запропоновані товари та/або послуги;

e) розробка системи обліку результатів комунікацій зі звичайними клієнтами, в тому числі, облікових форм, визначення порядку опрацювання результатів комунікацій тощо;

f) розробка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій зі звичайними клієнтами, в тому числі, графіка комунікацій тощо;

g) створення регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості, а також напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань цієї підсистеми;

2.4. Аналогічне змістове наповнення блоку методик (технологій) просування товарів та/або послуг, що передбачає організаційну послідовність реалізації відповідних процедур своєчасного доведення точної та повної інформації про продукцію, що просувається, до відповідних звичайних клієнтів, що, в свою чергу, полягає в формуванні таких основних секцій:

a) секція вихідних пакетів інформації, яку планують довести до споживача;

b) секція вихідних параметрів, у тому числі, часових параметрів доведення інформації (t_{di}, t_{wa}, t_{sdi}, T_{new} і $T_{\mu;next}$), абсолютних і відносних споживчих властивостей (K_{g1}, α_{g1}, K_{g1+} і α_{g1+}) тощо;

c) секція розрахунку необхідної інтенсивності K_{T_i} доведення інформації про запропоновані товари та/або послуги до споживача, тобто визначення тієї кількості звичайних клієнтів, яким треба довести інформацію протягом певного часового інтервалу T_i (де «і» може означати день, тиждень, декаду, місяць, квартал, півріччя, рік тощо);

d) секція методик доведення змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги, що пропонуються, до споживача (такі методики, по суті, мають описувати можливі алгоритми і сценарії безпосередніх комунікацій підприємця або спеціаліста з продажу з відповідними звичайними клієнтами);

e) інші секції, що доповнюють (за необхідності) раніше розглянуті уточненнями продуктового та галузевого характеру, сезонними й регіональними особливостями тощо.

При наповненні змістом блоку методики просування товарів та/або послуг треба суворо дотримуватися самої суті оптимізації узагальненого алгоритму доведення інформації про продукцію до звичайних клієнтів, що полягає в максимізації відповідного параметра $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ (1) результативності продажів. У свою чергу, максимізація $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$, а отже, оптимізація названого алгоритму при кожній η-ій ітерації доведення інформації, має полягати в професійному (максимізація $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ і $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$) доведенні через відповідний μ-ий інформаційний канал найбільшому числу споживачів (максимізація $K_{0;\mu;\eta;T_i}$) найбільшою кількістю фахівців з продажу (максимізація $n_{\mu;\eta}$) за мінімально допустимий часовий інтервал (мінімізація $t_{di;\mu}$) якісної (точної, повної і не надмірної) інформації про запропоновані товари та/або послуги.

На практиці оптимальності узагальненого алгоритму доведення інформації про продукцію до звичайних клієнтів досягають реалізацією таких послідовних дій:

i. Підготовчі дії, які виконує підприємець до безпосередніх особистих зустрічей (або до особистих зустрічей фахівців з продажу) з відповідними представниками звичайних клієнтів щодо придбання останніми запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг. Структурно підготовчі дії, описані вище, включають такі основні заходи:

- підготовка фінального списку єдиної підгрупи звичайних клієнтів;
- уточнення суті основних первинних блоків для даної підсистеми просування продукції;

• підготовка відповідного пакету інформації, яку треба довести до звичайних клієнтів;

• попереднє надсилання відповідного пакету інформації через відповідний μ-ий інформаційний канал на уточнені адреси звичайних клієнтів;

• підготовка методик (методів, сценаріїв) безпосередніх комунікацій зі звичайними клієнтами (як варіант, розробка п'ятикрокового сценарію переговорів бізнесмена з представниками звичайних клієнтів з використанням телефонного інформаційного каналу);

• підготовка відповідних систем обліку результатів комунікацій зі звичайними клієнтами;

• підготовка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій зі звичайними клієнтами;

• підготовка регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості (підсистема звичайних клієнтів), а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистеми;

ii. Безпосередні дії, що розпочинаються проведенням безпосередніх особистих зустрічей бізнесмена (або фахівців з продажу) з представниками звичайних клієнтів, відповідальними за прийняття рішення про придбання (або не придбання) товарів та/або послуг, і закінчуються або фактичним придбанням, або фактичною відмовою придбавати запропоновану продукцію. Структурно безпосередні дії мають включати такі основні заходи:

– уточнення інформації про звичайних клієнтів;

– підготовка пакету інформаційних документів, які повністю або частково мають бути доведені до відповідальних осіб звичайних клієнтів під час або після проведення особистих зустрічей з ними;

– підготовка відповідних методик проведення запланованих особистих зустрічей бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами звичайних клієнтів для обговорення умов придбання споживачем товарів та/або послуг, що просуваються, одним із варіантів яких є п'ятикроковий сценарій переговорів;

– підготовка відповідних систем обліку результатів комунікацій зі звичайними клієнтами;

– підготовка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій зі звичайними клієнтами;

– підготовка регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів звичай-

ного ступеня важливості, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистеми;

2.5. Аналогічне змістове наповнення блоку впровадження методик (технологій) просування товарів та/або послуг для звичайних клієнтів, що визначає послідовність практичних дій підприємця в періоди як адаптивної імплементації технологій, так і повного впровадження;

2.6. Аналогічне змістове наповнення блоку контролю за впровадженням методик (технологій) просування товарів та/або послуг для звичайних клієнтів, що визначає порядок оцінки результатів діяльності підсистеми, що аналізується.

Втілення всіх розглянутих аспектів структурної побудови та змістового наповнення підсистеми просування продукції для звичайних клієнтів відповідно до структурно-змістовної побудови та наповнення підсистеми VIP-клієнтів має однозначно підкреслювати максимальну схожість бізнес-процесів для клієнтів різного ступеня важливості. Фактично це означає, що в завоюванні підприємцем клієнта не може бути принципової різниці по суті бізнес-підходів між VIP-клієнтом і звичайним клієнтом. Для бізнесмена, який прагне успіху, всі клієнти мають бути рівні. Клієнтів звичайного та особливого ступенів важливості не можна поділяти за принципом вищого та нижчого сорту. Наміри підприємця встановити сортову градацію між клієнтами неминуче призведуть до серйозних, а іноді фатальних, втрат у бізнесі.

Водночас, незважаючи на безумовну, майже дзеркальну, схожість бізнес-підходів до завоювання клієнтів особливого й звичайного ступенів важливості по суті, на практиці, як правило, існує ряд нюансів, що робить відмінними наповнення підсистем просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів і клієнтів звичайного ступеня важливості. Більш докладно зупинимося на аналізі цих нюансів.

Підсистема просування продукції для звичайних клієнтів за змістовим наповненням відрізняється від підсистеми просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів трьома основними нюансами.

1. Нюанс 1 полягає в особливостях переведення споживача з підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості до підгрупи каналів продажів для клієнтів звичайного ступеня важливості і навпаки.

За аналогією з просуванням продукції для VIP-клієнтів, рішення змінити статус звичайного клієнта на клієнта особливого ступеня важливості, як правило, бізнесмен ухвалює під час реалізації блоку планування подальших комунікацій зі споживачем на кроці E (остаточні дії бізнесмена) п'ятикрокового сценарію проведення

особистих зустрічей з відповідальними особами замовника. Однак якщо рішення про зміну статусу VIP-клієнта на статус звичайного клієнта бізнесмен приймає тільки при негативному N і невизначеному U варіантах відповіді VIP-клієнта, то рішення змінити статус звичайного клієнта на статус VIP-клієнта здебільшого приймають при будь-якому варіанті відповіді споживача. В тому числі, й при позитивній відповіді P. Така зміна статусу можлива на підставі додаткової (уточнюючої) інформації про клієнта, одержаної підприємцем за результатами проведення особистих переговорів з його відповідальними представниками. Спираючись на уточнюючу інформацію, остаточне рішення про надання звичайному клієнту статусу клієнта особливого ступеня важливості бізнесмен приймає, керуючись основними принципами розподілу груп клієнтів за ступенем важливості, викладеними в п. 4.2.1.1 (ознака А).

2. Нюанс 2 полягає в особливостях надання клієнтам особливого й звичайного ступенів важливості з відповідних підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу, відповідного статусу в підгрупах каналів продажів за ознакою, що встановлює часову пріоритетність у черговості подальших продажів товарів та/або послуг.

Рішення про надання звичайному клієнту одного зі статусів, що відображає часову пріоритетність, здійснюється так само під час реалізації блоку планування подальших комунікацій зі споживачем кроку Е (остаточні дії бізнесмена) п'ятикрокового сценарію проведення особистих зустрічей з відповідальними особами замовника (за аналогією з просуванням продукції для VIP-клієнтів). При цьому, уточнення «часового» статусу VIP-клієнта при негативному N і невизначеному U варіантах відповіді зазвичай передбачає прийняття бізнесменом рішення або про збереження статусу пріоритетного клієнта, або про зміну (пониження) його статусу на перспективного клієнта. В аналогічній ситуації для звичайного клієнта, при отриманні від нього негативної N і невизначеної U відповідей, уточнення його статусу, як правило, передбачає або збереження за ним статусу перспективного клієнта, або зміну (підвищення) статусу до пріоритетного клієнта. Така відмітна особливість пов'язана з тим, що часто (особливо, на початку підприємницької діяльності) всім VIP-клієнтам надають статус пріоритетних клієнтів, а всім звичайним клієнтам – статус перспективних. Подібну особливість було розглянуто вище, при аналізі безпосереднього поділу всіх клієнтів з часовою пріоритетністю в п. 4.2.1.1 (ознака В, підпункт 3).

Звісно, уточнення «часового» статусу звичайного клієнта здійснюється підприємцем на підставі додаткової інформації про нього,

отриманої за результатами проведення особистих переговорів з його відповідальними представниками, та відповідно до основних принципів поділу на групи клієнтів з часовою пріоритетністю, наведених у п. 4.2.1.1 (ознака В, підпункт 2).

3. Нюанс 3 полягає в часовій черговості просування товарів та/або послуг, а отже, в часовій реалізації відповідних методик (методів, технологій) просування продукції для VIP-клієнтів і клієнтів звичайного ступеня важливості. У більшості випадків, просування товарів та/або послуг здійснюється в строгій часовій послідовності – спочатку клієнтам особливого ступеня важливості, що одночасно належать до «часової» підгрупи пріоритетних клієнтів, потім – звичайним клієнтам, які одночасно належать до «часової» підгрупі перспективних клієнтів.

Треба наголосити, що правильно організована часова черговість просування продукції жодним чином не пов'язана з поділом клієнтів на вищий і нижчий сорти. Як зазначено в п. 4.2.1.1, підприємець мусить забезпечити клієнта запропонованою продукцією, виходячи з реальних поточних можливостей бізнесу (пропускна здатність за товарним запасом, за кількістю наданих за одиницю часу послуг тощо), без втрати якісних (своєчасність) та кількісних (обсяги продажів) показників обслуговування клієнтів. Часто, з огляду на природне обмеження пропускної здатності створюваного бізнесу (особливо, на початковому етапі його створення), підприємець не може одночасно охопити всіх клієнтів товарами та/або послугами, а отже, повинен встановлювати часову послідовність просування товарів та/або послуг для різних клієнтів. Абсолютно очевидним і обґрунтованим є постачання підприємцем-початківцем продукції спочатку тим клієнтам, від яких очікують закупівель значного обсягу (більші фінансові показники продажів), більших, ніж від інших клієнтів. Як правило, клієнтів, у тому числі, з потенціалом більших обсягів закупівель, бізнесмен спочатку зараховує до списку клієнтів особливої важливості, тобто спочатку встановлює часову послідовність просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів (у першу чергу) і для звичайних (у другу чергу).

Усі основні нюанси відмінності підсистеми просування продукції для звичайних клієнтів від клієнтів особливого ступеня важливості, по суті, є лише нюансами, що ще раз підтверджують висновок про високий рівень структурно-змістової ідентичності двох підсистем просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу.

Наведеними особливостями підсистеми просування продукції для клієнтів звичайного ступеня важливості, фактично, закінчується

детальне формування змісту підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу. Далі розглянемо особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для інших підгруп каналів продажів – каналів, що встановлюють часову пріоритетність у черговості подальших продажів.

4.2.2.3.2. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою, що встановлює часову пріоритетність у черговості подальших продажів товарів та/або послуг

Як було визначено в п. 4.2.1.1 (ознака В), канали продажів за часовою ознакою, як правило, поділяють на такі підгрупи:

– підгрупа каналів для поточних клієнтів, продаж товарів та/або послуг яким вже здійснена або здійснюється;

– підгрупа каналів для пріоритетних клієнтів, продаж товарів та/або послуг яким ще не здійснено, але заплановано здійснити в найближчій перспективі;

– підгрупа каналів для перспективних клієнтів, продаж товарів та/або послуг яким ще не здійснено й заплановано здійснити у віддаленій перспективі.

Важливо ще раз наголосити (див. підпункт В п. 4.2.1.1, п. 4.2.2.3.1, а також рис. 4.1), що практичне формування підгруп каналів продажів за часовою ознакою здійснюється шляхом перетворення (перетікання) «важливих» підгруп для VIP-клієнтів і клієнтів звичайного ступеня важливості до відповідних «часових» підгруп каналів продажів для поточних, пріоритетних і перспективних клієнтів.

Водночас, як зазначено в п. 4.2.2.3.1, структура та змістове наповнення підсистем просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою часової пріоритетності багато в чому подібні на такі підсистем просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує ступінь важливості споживача для бізнесу. При цьому, структура та змістове наповнення підсистем просування продукції для «часових» підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних клієнтів за більшістю нюансів фактично взаємно збігатимуться й, водночас, збігатимуться зі структурою та змістовним наповненням «важливої» підсистеми просування товарів та/або послуг для клієнтів особливого ступеня важливості. У свою чергу, структура й змістовне наповнення підсистеми просування товарів та/або послуг для «часової» підгрупи каналів продажів для перспективних клієнтів за більшістю нюансів збігатиметься з такими для «важливої» підсис-

теми просування товарів та/або послуг для клієнтів звичайного ступеня важливості.

У зв'язку з цим, не варто детально описувати розробку структури та змісту кожної з «часових» підсистем просування продукції для поточних, пріоритетних і перспективних клієнтів. Водночас, доцільно чітко виокремити ті елементи структурно-змістового наповнення кожної з трьох «часових» підсистем, що майже повністю збігаються, й ті, що мають відмінності з відповідними «важливими» підсистемами, розглянутими в п. 4.2.2.3.1.

Перед тим, як розпочати детальний розгляд названих збігів і відмінностей підсистем, дуже важливо наголосити, що глибоке розуміння цього можливе тільки за умови попереднього уважного вивчення структурно-змістового наповнення підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1).

Розгляд збігу й відмінності доцільно розпочати з порівняння двох «часових» підсистем просування товарів та/або послуг для поточних і пріоритетних клієнтів з «важливою» підсистемою просування товарів та/або послуг для клієнтів особливого ступеня важливості.

4.2.2.3.2.1. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних клієнтів

Доцільність такого порівняльного аналізу одразу двох підсистем просування продукції (для поточних і пріоритетних клієнтів) та підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів полягає в суттєвій схожості підсистем поточних і пріоритетних клієнтів. Послідовно проаналізуємо спочатку спільні, а потім відмінні риси цих «часових» підсистем та розглянутої вище «важливої» підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів, після чого проаналізуємо принципові відмінності між самими «часовими» підсистемами просування товарів та/або послуг для поточних і пріоритетних клієнтів.

Попередньо зазначимо (див. п. 4.2.2.1), що під просуванням товарів та/або послуг для поточних клієнтів слід розуміти організацію продажів поточним клієнтам нових (тобто, раніше не проданих поточному клієнту) товарів та/або послуг. Просування нових товарів та/або послуг не стосується й не має стосуватися організації постачання та забезпечення клієнта раніше проданими йому товарами та/або послугами.

Часові підсистеми просування продукції для поточних і пріоритетних клієнтів за структурно-змістовим наповненням збігаються з «важливою» підсистемою просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів за такими двома принциповими аспектами:

1. Аспект 1 виявляється в аналогічності блокової структури порівнюваних підсистем просування продукції. Підсистеми просування товарів та/або послуг для поточних і пріоритетних клієнтів так само складаються з шести основних блоків – цільового блоку, блоку критеріїв, блоку завдань, блоку методик, блоку впровадження і блоку контролю;

2. Аспект 2 виявляється в тому, що змістове наповнення блоків підсистем для особливих клієнтів та для поточних і пріоритетних клієнтів переважно аналогічні, а саме:

2.1 Аналогічне змістовне наповнення цільових блоків підсистем спрямоване на максимізацію доходів підприємницької діяльності за рахунок максимізації обсягів продажів товарів та/або послуг максимальній кількості клієнтів (у даному випадку, поточних і пріоритетних) шляхом реалізації відповідної оптимальної технології просування товарів та/або послуг;

2.2 Аналогічне змістовне наповнення блоків критеріїв ефективності з чітким визначенням, обґрунтуванням і забезпеченням конкретних кількісних і якісних показників результативності підсистем, досягнення або не досягнення яких за певні часові інтервали дозволить робити однозначні висновки про ефективність чи неефективність аналізованих підсистем, а саме:

a) обсяги сумарних продажів P_{Σ} конкретних товарів та/або послуг усім поточним і пріоритетним клієнтам за обраний для оцінки інтервал часу (тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо) або відповідні усереднені обсяги продажів P_0 на одного поточного чи пріоритетного клієнта за аналогічний часовий інтервал;

b) загальна кількість K_{Σ} усіх поточних і пріоритетних клієнтів, яким було продано конкретні товари та/або послуги за обраний для оцінки інтервал часу з обов'язковим поділом клієнтів на категорії (наприклад, «старих» – $K_{\Sigma 0}$, «нових» – $K_{\Sigma N}$, «втрачених» – $K_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $K_{\Sigma X}$ тощо поточних і пріоритетних клієнтів);

c) інші показники результативності підсистеми поточних і пріоритетних клієнтів (на розсуд підприємця);

2.3 Аналогічне змістове наповнення блоків завдань з чіткими й однозначними переліком і загальним змістом усіх завдань, вирішення яких є необхідною умовою досягнення намічених показників ефективності підсистем поточних і пріоритетних клієнтів, а саме:

a) регулярне формування повних списків підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних клієнтів;

b) підготовка до впровадження всіх інформаційних каналів, які треба задіяти для доведення точної та повної інформації (інформаційні пакети) до поточних і пріоритетних клієнтів;

c) розробка пакетів інформації, яку треба довести до поточних і пріоритетних клієнтів;

d) розробка методик безпосередніх комунікацій підприємця (або фахівця з продажу) з поточними й пріоритетними клієнтами при доведенні до них інформації про запропоновані товари та/або послуги;

e) розробка систем обліку результатів комунікацій з поточними й пріоритетними клієнтами, в тому числі, облікових форм, визначення порядку опрацювання даних про результати комунікацій тощо;

f) розробка алгоритмів впровадження методик безпосередніх комунікацій з поточними й пріоритетними клієнтами, в тому числі, графіка комунікацій з клієнтами тощо;

g) створення регламенту контролю результатів розробки й практичного впровадження завдань підсистем просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних клієнтів, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистем;

2.4 Аналогічне змістове наповнення блоків методик (технологій) просування товарів та/або послуг, що передбачає організаційну послідовність реалізації відповідних процедур своєчасного доведення точної та повної інформації про продукцію, що просувається, до відповідних поточних і пріоритетних клієнтів, що, в свою чергу, структурно передбачає формування таких основних секцій:

a) секція вихідних пакетів інформації, яку треба довести до споживачів;

b) секція вихідних параметрів, у тому числі, часових, доведення інформації (t_{di}, t_{wa}, t_{sdi}, T_{next} і T_{new}), абсолютних і відносних споживчих властивостей (K_{g1}, α_{g1}, K_{g1+} і α_{g1+}) та ін.;

c) секція розрахунку необхідної інтенсивності K_{T_i} доведення інформації про запропоновані товари та/або послуги до споживача, тобто визначення тієї кількості поточних і пріоритетних клієнтів, яким треба довести інформацію протягом певного часового інтервалу T_i (де і може означати день, тиждень, декаду, місяць, квартал, півріччя, рік тощо);

d) секція методик доведення змісту інформаційних пакетів про запропоновані товари та/або послуги до споживача (методики, по суті, мають описувати можливі алгоритми та сценарії безпосередніх комунікацій підприємця або спеціаліста з продажу з відповідними поточними й пріоритетними клієнтами);

e) інші необхідні секції, що доповнюють (за необхідності) раніше розглянуті уточненнями продуктового й галузевого характеру, щодо сезонних і регіональних особливостей тощо.

При наповненні блоків методик просування товарів та/або послуг треба строго дотримувати суть оптимізації узагальненого алгоритму доведення інформації про продукцію до відповідних поточних і пріоритетних клієнтів, що полягає в максимізації відповідного параметра $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ (1) результативності продажів. Прагнення досягти максимізації $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$, а отже, оптимізувати названий алгоритм при кожній η-ій ітерації доведення інформації, має полягати в професійному (максимізація $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ і $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$) доведенні через відповідний μ-ий інформаційний канал найбільшому числу споживачів (максимізація $K_{0;\mu;\eta;T_i}$) найбільшою кількістю фахівців з продажу (максимізація $n_{\mu;\eta}$) за мінімально допустимий часовий інтервал (мінімізація $t_{di;\mu}$) якісної (точної, повної, не надлишкової) інформації про запропоновані товари та/або послуги.

На практиці, досягати оптимальності узагальнених алгоритмів доведення інформації про продукцію до поточних і пріоритетних клієнтів треба шляхом реалізації наведеної нижче послідовності дій:

і. Підготовчі дії, які підприємець реалізовує до безпосередніх особистих зустрічей (або до особистих зустрічей фахівців з продажу) з відповідними представниками поточних і пріоритетних клієнтів щодо придбання останніми запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг. Структурно підготовчі дії мають складатися з:

• підготовки фінального списку єдиної підгрупи поточних і пріоритетних клієнтів;

• уточнення суті основних первинних блоків для розглянутих підсистем просування продукції;

• підготовки відповідних пакетів інформації, яку треба довести до поточних і пріоритетних клієнтів;

• попереднього надсилання відповідного пакету інформації через відповідний μ-ий інформаційний канал на уточнені адреси поточних і пріоритетних клієнтів;

• підготовки відповідних методик (методів, сценаріїв) безпосередніх комунікацій з поточними й пріоритетними клієнтами (як один з можливих варіантів – п'ятикроковий сценарій переговорів бізнесмена з відповідними представниками поточних і пріоритетних клієнтів з використанням телефонного інформаційного каналу);

• підготовки відповідних систем обліку результатів комунікацій з поточними й пріоритетними клієнтами;

• підготовки алгоритмів впровадження методик безпосередніх комунікацій з поточними й пріоритетними клієнтами;

• підготовки регламенту контролю результатів розробки й практичного впровадження завдань підсистем просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних клієн-

тів (підсистем поточних і пріоритетних клієнтів), а також розробки рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистем;

ii. Безпосередні дії розпочинаються з проведення безпосередніх особистих зустрічей бізнесмена (або фахівців з продажу) з відповідними представниками поточних і пріоритетних клієнтів, що відповідають за прийняття рішення про придбання (або не придбання) товарів та/або послуг, і закінчуються або фактичним придбанням, або фактичною відмовою придбавати продукцію, що просувається. Структурно безпосередні дії складаються з:

• уточнення інформації про поточних та пріоритетних клієнтів;

• підготовки пакетів інформаційних документів, які повністю або частково треба довести до відповідальних осіб поточних і пріоритетних клієнтів під час або після особистих зустрічей з ними;

• підготовки відповідних методик проведення запланованих особистих зустрічей бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами поточних і пріоритетних клієнтів для обговорення умов придбання ними товарів та/або послуг, що просуваються, зокрема, як варіант, п'ятикрокового сценарію переговорів;

• підготовки відповідних систем обліку результатів комунікацій з поточними й пріоритетними клієнтами;

• підготовки алгоритмів впровадження методик безпосередніх комунікацій з поточними й пріоритетними клієнтами;

• підготовки регламенту контролю результатів розробки й практичного впровадження завдань підсистем просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних клієнтів, а також розробки рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистем;

2.5 Аналогічне змістове наповнення блоків впровадження методик (технологій) просування товарів та/або послуг для поточних і пріоритетних клієнтів, що визначає послідовність практичних дій підприємця як у період адаптивної імплементації технологій, так і період повного впровадження. При цьому, блок впровадження, як і блок контролю технологій просування продукції для поточних клієнтів, слід розглядати як невід'ємні складові не тільки технології просування продукції під час інсталяційної практичної фази реалізації бізнесу, а й технології обслуговування поточних клієнтів під час реалізації остаточної фази підприємницької діяльності, особливості якої буде розглянуто в розд. 5.

2.6 Аналогічне змістове наповнення блоків контролю за впровадженням методик (технологій) просування товарів та/або послуг для поточних і пріоритетних клієнтів, що визначає порядок оцінки результатів впровадження аналізованих підсистем.

Усі розглянуті аспекти структурної побудови та змістового наповнення підсистем просування продукції для поточних і пріоритетних клієнтів, порівняно зі структурно-змістовим наповненням підсистеми VIP-клієнтів, мають однозначно показувати максимальну схожість бізнес-процесів для поточних клієнтів, пріоритетних і клієнтів особливого ступеня важливості. Фактично, це означає, що в завоюванні підприємцем клієнта, по суті, не може бути принципової різниці у бізнес-підходах до завоювання клієнта, хоч би то був VIP-клієнт, поточний або пріоритетний клієнт. Для бізнесмена, який хоче бути успішним, всі клієнти мають бути рівні.

Крім явної структурно-змістової схожості розглянутих «часових» підсистем просування продукції для поточних і пріоритетних клієнтів, з одного боку, і «важливої» підсистеми просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів, з іншого, є й суттєві відмінності. Зупинимося детальніше на аналізі нюансів такої різниці.

Підсистеми просування товарів та/або послуг для поточних і пріоритетних клієнтів за своїм змістовим наповненням відрізняються від підсистеми просування продукції для клієнтів особливого ступеня важливості за трьома основними групами нюансів.

1. Група нюансів 1 стосується особливості переведення споживачів з однієї підгрупи каналів продажів до іншої та навпаки. Варто розглянути нюанси відмінностей при переведенні споживачів з підгрупи до підгрупи для таких комбінацій: (1.1) переведення споживачів з підгрупи каналів продажів для поточних клієнтів до підгрупи для пріоритетних клієнтів і навпаки; (1.2) переведення споживачів з підгрупи каналів продажів для поточних клієнтів до підгрупи для перспективних клієнтів; (1.3) переведення споживачів з підгрупи каналів продажів для пріоритетних клієнтів до підгрупи для перспективних клієнтів:

1.1. Нюанс 1.1 торкається особливостей переведення споживачів з «часової» підгрупи каналів продажів для поточних клієнтів до «часової» підгрупи каналів продажів для пріоритетних клієнтів і навпаки. За аналогією з просуванням продукції для VIP-клієнтів, рішення про зміну статусу поточного клієнта на пріоритетного клієнта і навпаки, як правило, приймає бізнесмен під час реалізації блоку планування подальших комунікацій зі споживачем кроку E (остаточні дії бізнесмена) п'ятикрокового сценарію проведення особистих зустрічей з відповідальними особами замовника.

Однак, по-перше, якщо рішення про зміну статусу VIP-клієнта на статус звичайного клієнта бізнесмен ухвалює при негативному N і невизначеному U варіантах відповіді VIP-клієнта, то рішення змінити статус поточного клієнта на пріоритетного підприємець

приймає тільки при негативному N варіанті відповіді, зрозуміло, керуючись основними принципами поділу на групи клієнтів за ознакою часової пріоритетності, наведеними в п. 4.2.1.1 (ознака В). Зі зрозумілих причин, бізнесмен отримати від поточного клієнта невизначений U варіант відповіді не може за визначенням.

По-друге, рішення змінити статус пріоритетного клієнта на статус поточного бізнесмен, за аналогією з розглянутим вище прикладом, приймає при отриманні від споживача так само тільки одного (а не кількох) варіантів відповіді – в даному випадку, тільки позитивної Р відповіді;

1.2. Нюанс 1.2 полягає в особливостях переведення споживачів з «часової» підгрупи каналів продажів для поточних клієнтів до «часової» підгрупи для перспективних клієнтів. За аналогією з проаналізованим вище нюансом 1.1, рішення про зміну статусу поточного клієнта на статус перспективного підприємець, як правило, приймає під час реалізації блоку планування подальших комунікацій зі споживачем кроку Е (остаточні дії бізнесмена) п'ятикрокового сценарію проведення особистих зустрічей з відповідальними особами замовника тільки за умови негативного N варіанту відповіді споживача.

Така зміна статусу клієнта (з поточного не на пріоритетний, а саме на перспективний статус) можлива на підставі додаткової (уточнюючої) інформації про клієнта, отриманої підприємцем за результатами проведення особистих переговорів з відповідальними представниками клієнта. На основі уточнюючої інформації, остаточне рішення про надання поточному клієнту статусу перспективного бізнесмен приймає, керуючись основними принципами поділу на групи клієнтів за ознакою часової пріоритетності, наведеними в п. 4.2.1.1 (ознака В);

1.3. Нюанс 1.3 стосується особливостей переведення споживачів з «часової» підгрупи каналів продажів для пріоритетних клієнтів до «часової» підгрупи для перспективних клієнтів.

За аналогією з просуванням продукції для клієнтів особливого ступеня важливості, рішення змінити статус пріоритетного клієнта на статус перспективного, як правило, підприємець приймає під час реалізації блоку планування подальших комунікацій зі споживачем кроку Е (остаточні дії бізнесмена) п'ятикрокового сценарію особистих зустрічей з відповідальними особами замовника. Однак якщо рішення про зміну статусу особливого клієнта на статус звичайного бізнесмен приймає при негативній N або невизначеній U відповіді VIP-клієнта, то рішення про зміну статусу пріоритетного клієнта на статус перспективного підприємець часто приймає тільки за умови негативної відповіді N споживача. Така зміна статусу клієнта можлива на підставі додаткової (уточнюючої)

інформації про нього, отриманої підприємцем за результатами проведення особистих переговорів з його відповідальними представниками. На основі цієї інформації, остаточне рішення про надання пріоритетному клієнту статусу перспективного бізнесмен приймає, керуючись основними принципами поділу на групи клієнтів за ознакою часової пріоритетності, наведеними в п. 4.2.1.1 (ознака В).

2. Нюанс 2 полягає в очевидній відсутності необхідності надання «часовим» поточним і пріоритетним клієнтам статусу «часових» клієнтів (як це було у випадку, розглянутому в п. 4.2.2.3.1, надання статусу «часових» клієнтів «важливим» клієнтам особливого й звичайного ступенів важливості).

3. Нюанс 3 полягає в часовій черговості просування товарів та/або послуг, а отже, й часовій реалізації відповідних методик (методів, технологій) просування продукції для поточних і пріоритетних клієнтів. Здебільшого просування товарів та/або послуг здійснюється строго в часовій послідовності – спочатку поточним клієнтам, потім – пріоритетним.

Треба наголосити, що правильно організована часова черговість просування продукції в жодному разі не може розглядатися як поділ клієнтів на вищий і нижчий сорти. Як було зазначено в п. 4.2.1.1, підприємець зобов'язаний забезпечити клієнта продукцією, виходячи з реальних поточних можливостей бізнесу (пропускна здатність за товарним запасом, кількістю наданих за одиницю часу послуг тощо) і без втрати якісних (своєчасність) та кількісних (обсяги продажів) показників обслуговування клієнтів.

Часто, з огляду на природне обмеження пропускної здатності створюваного бізнесу (особливо на початковому етапі), підприємець не може одночасно охопити всіх клієнтів товарами та/або послугами, що ним просуваються, тому мусить встановлювати часову послідовність просування товарів різним клієнтам.

Абсолютно очевидним і обґрунтованим слід вважати просування підприємцем-початківцем продукції в першу чергу тим клієнтам, хто вже раніше купував товари або послуги, що пропонує бізнес підприємця. Так само очевидним і обґрунтованим є наступне просування пропонованої продукції тим клієнтам, від яких варто очікувати більших обсягів закупівель (більші фінансові показники продажів) порівняно з іншими (крім поточних) клієнтами. Як правило, клієнтів з потенціалом більших обсягів закупівель бізнесмен спочатку зараховує до списку пріоритетних клієнтів. На підставі наведених міркувань, буде за краще спочатку встановити часову послідовність просування товарів та/або послуг для поточних клієнтів (перша черга), для пріоритетних (друга черга просування продукції) та для

перспективних клієнтів (третя черга просування товарів та/або послуг).

Усі розглянуті основні нюанси відмінностей підсистем просування продукції для поточних і пріоритетних клієнтів, з одного боку, та клієнтів особливого ступеня важливості, з іншого, по суті, є лише нюансами, що ще раз підтверджують факт структурно-змістової ідентичності підсистем просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за «часовою» ознакою (для поточних і пріоритетних клієнтів) і для підгрупи каналів продажів за ступенем важливості (для VIP-клієнтів).

Усі нюанси безпосереднього обслуговування поточних клієнтів буде детально проаналізовано нижче, в п. 5.3.

Проаналізувавши схожість і відмінності двох «часових» підсистем для поточних і пріоритетних клієнтів та «важливої» підсистеми для VIP-клієнтів, розглянемо рівень подібності та відмінності «часової» підсистеми просування товарів та/або послуг для перспективних клієнтів і «важливої» підсистеми просування продукції для клієнтів звичайного ступеня важливості.

4.2.2.3.2.2. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для перспективних клієнтів

Порівняльний аналіз названих «часової» підсистеми просування продукції для перспективних клієнтів і «важливої» підсистеми просування для звичайних клієнтів, фактично, показує їхній майже повний (за винятком двох невеликих нюансів) збіг у структурно-змістовому наповненні. З огляду на досить високий рівень структурно-змістового збігу цих підсистем просування товарів та/або послуг, розглянемо тільки ті нюанси, що розрізняють змістове наповнення двох підсистем і не будемо детально зупинятися на спільних деталях.

Підсистеми просування товарів та/або послуг для перспективних клієнтів за змістовим наповненням відрізняються від підсистеми просування продукції для клієнтів звичайного ступеня важливості за двома основними нюансами:

1. Нюанс 1 полягає в особливостях переміщення споживача з «часової» підгрупи каналів продажів для перспективних клієнтів до «часової» підгрупи для поточних клієнтів. За аналогією з просуванням продукції для звичайних клієнтів, рішення змінити статус перспективного клієнта на статус поточного або пріоритетного, як правило, бізнесмен ухвалює під час реалізації блоку планування подальших комунікацій зі споживачем кроку Е (остаточні дії бізнесмена) п'ятикрокового сценарію проведення особистих зустрічей з відповідальними особами замовника. Однак якщо рішення про зміну статусу

звичайного клієнта на статус VIP-клієнта бізнесмен часто приймає при отриманні будь-якого варіанту відповіді споживача (N, U або P), то рішення змінити статус перспективного клієнта на статус поточного підприємець приймає тільки при позитивній P відповіді споживача.

Порядок переведення споживачів з «часової» підгрупи для перспективних клієнтів до «часової» підгрупи пріоритетних клієнтів має змістове наповнення, що майже повністю відповідає порядку переведення клієнтів з «важливої» підгрупи для звичайних клієнтів до «важливої» підгрупи для клієнтів особливого ступеня важливості. Зміна статусу клієнта (з перспективного на пріоритетний) можлива на підставі додаткової (уточнюючої) інформації про нього, отриманої підприємцем за результатами особистих переговорів з його відповідальними представниками. На основі уточнюючої інформації, остаточне рішення про присвоєння перспективному клієнту статусу пріоритетного бізнесмен приймає, керуючись основними принципами поділу клієнтів на групи за ступенем важливості, наведеними в п. 4.2.1.1 (ознака B);

2. Нюанс 2 полягає в очевидній відсутності необхідності присвоювати перспективному клієнту «часовий» статус, який він уже має (на відміну від випадку, розглянутого в п. 4.2.2.3.1, присвоєння відповідного статусу «часових» клієнтів «важливим» клієнтам звичайного ступеня важливості).

Наведеним стислим розглядом особливостей побудови підсистеми просування продукції для перспективних клієнтів, фактично, закінчується формування змісту підсистеми просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що встановлює «часову» пріоритетність у черговості подальших продажів товарів та/або послуг. Ще раз звернімо увагу на те, що глибоке розуміння розглянутих вище спільних і відмінних рис можливе тільки при попередньому уважному вивченні структурно-змістового наповнення підсистеми просування продукції для VIP-клієнта (див. п. 4.2.2.3.1.).

Нижче розглянемо особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів, що належать до групи каналів продажів через мережу посередників, – підгруп за способом здійснення підприємницької діяльності посередником.

4.2.2.3.3. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою посередництва, тобто за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередником

Як було визначено в п. 4.2.1.2, канали продажів через мережу посередників, як правило, поділяють на такі підгрупи:

– підгрупа каналів продажів через мережу посередників – юридичних осіб (агентств, дистриб'юторів, дилерів тощо);

– підгрупа каналів продажів через мережу посередників – фізичних осіб (агентів, представників, комівояжерів тощо).

Відповідно до цього (п. 4.2.1.2), кожна з підгруп «посередницьких» каналів продажів (через юридичних і фізичних осіб), як правило, містить три основні розділи (переліки) посередників:

– перелік «своїх», поточних (постійних) посередників – юридичних і фізичних осіб, з якими оформлено договірні відносини з просування товарів та/або послуг;

– перелік пріоритетних посередників – юридичних і фізичних осіб, з якими в найближчій перспективі заплановано укласти відповідні договори щодо просування товарів та/або послуг;

– перелік резервних (перспективних) посередників – юридичних і фізичних осіб, з якими можливе, за необхідності, (але не планується найближчим часом) оформлення договірних відносин з просування товарів та/або послуг.

Як наголошувалося в п. 4.2.2.3.1, за структурою та змістом підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів за ознакою посередництва багато в чому подібні на підсистеми для підгруп каналів продажів за ознаками, що характеризують ступінь важливості споживачів або встановлюють «часову» пріоритетність у просуванні товарів та/або послуг.

Для розуміння структурно-змістових схожості та відмінності «посередницьких» підгруп каналів продажів з «важливими» й «часовими» підгрупами треба усвідомити схожість і відмінність суті філософії продажів товарів та/або послуг кінцевому споживачеві (СФПКС) без посередників і філософії продажів продукції підприємця кінцевому споживачеві через посередників (СФПП). Як було зазначено (див. п. 4.2.2.1.), просування підприємцем товарів та/або послуг через «важливі» й «часові» підгрупи каналів продажів здійснюється відповідно до СФПКС, а просування продукції через «посередницькі» підгрупи каналів продажів – відповідно до СФПП. Схожість СФПКС і СФПП полягає в тому, що кінцевою метою продажу продукції, яка просувається бізнесменом, в обох випадках є її придбання кінцевим споживачем. Водночас, принципова відмінність СФПКС і СФПП полягає в тому, що якщо при реалізації СФПКС фактичним об'єктом продажу продукції для підприємця є кінцевий споживач, то при реалізації СФПП фактичним об'єктом продажу продукції, що просувається, для бізнесмена є посередник, для якого вже фактичним об'єктом продажів є кінцевий споживач. На практиці це означає, що під час реалізації СФПКС успішність (результативність) продажів залежатиме від рівня зацікавленості в придбанні продукції,

що просувається підприємцем, перш за все, кінцевого споживача. А успішність продажів під час реалізації СФПП залежатиме не тільки від рівня зацікавленості кінцевого споживача в придбанні товарів та/або послуг бізнесмена, а й, насамперед, від рівня зацікавленості посередника в просуванні продукції, запропонованої підприємцем на ринку.

Названі схожість і відмінність СФПКС і СФПП накладають відбиток на структурно-змістові схожість і відмінність «посередницьких» підгруп каналів продажів, з одного боку, та «важливих» і «часових» підгруп, з іншого.

При цьому, за структурою та змістовим наповненням підсистеми просування продукції для «посередницьких» підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників досить схожі й, водночас, подібні на «важливу» підсистему просування продукції для VIP-клієнтів і «часові» підсистеми просування продукції для поточних і пріоритетних клієнтів. У свою чергу, структура й змістове наповнення підсистеми просування продукції для «посередницької» підгрупи каналів продажів для перспективних посередників багато в чому подібні на такі «важливої» підсистеми просування товарів та/або послуг для звичайних клієнтів та «часової» підсистеми просування продукції для перспективних клієнтів.

Тому не варто знову детально описувати розробку структури та змісту кожної з «посередницьких» підсистем просування продукції для постійних (поточних), пріоритетних і резервних (перспективних) посередників. Доцільно зосередити увагу на тих особливостях структурно-змістового наповнення кожної з трьох «посередницьких» підсистем просування товарів та/або послуг, які майже повністю збігаються і тих, що відрізняються від відповідних «важливих» і «часових» підсистем, розглянутих у пп. 4.2.2.3.1 і 4.2.2.3.2.

Перед тим, як детально розглянути подібність і відмінність «посередницьких» підсистем, важливо наголосити, що глибоке розуміння цього можливе тільки при попередньому уважному вивченні структурно-змістового наповнення підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1).

Розгляд названих подібності та відмінності розпочнемо з порівняльного аналізу двох «посередницьких» підсистем для поточних і пріоритетних посередників з «важливою» підсистемою просування товарів та/або послуг для клієнтів особливого ступеня важливості.

4.2.2.3.3.1. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників

Доцільність порівняльного аналізу одразу двох підсистем

просування продукції (для поточних і пріоритетних посередників) з підсистемою просування продукції для VIP-клієнтів полягає у значній схожості підсистем поточних і пріоритетних посередників між собою. Послідовно проаналізуємо спочатку подібність, а потім відмінність «посередницьких» підсистем з раніше розглянутою «важливою» підсистемою просування продукції для VIP-клієнтів, після чого проаналізуємо принципові відмінності між самими «посередницькими» підсистемами просування товарів та/або послуг для поточних і пріоритетних посередників.

«Посередницькі» підсистеми просування продукції для поточних і пріоритетних посередників за структурно-змістовим наповненням збігаються або, принаймні, дуже подібні на «важливу» підсистему просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів за двома принциповими аспектами:

1. Аспект 1 полягає в аналогічності блокової структури розглянутих підсистем. «Посередницькі» підсистеми просування товарів та/або послуг для поточних і звичайних посередників так само складаються з шести основних блоків – цільового блоку, блоку критеріїв, блоку завдань, блоку методик, блоку впровадження і блоку контролю;

2. Аспект 2 полягає в значній схожості змістового наповнення блоків «посередницьких» підсистем поточних і пріоритетних посередників та «важливої» підсистеми просування продукції для клієнтів особливого ступеня важливості, а саме:

2.1. Відносно подібне (за названих нижче застережень) змістове наповнення цільових блоків кожної з підсистем, спрямоване на максимізацію доходів підприємницької діяльності за рахунок максимізації обсягів продажів товарів та/або послуг максимальній кількості клієнтів (зауваження: в даному випадку, силами поточних і пріоритетних посередників) шляхом реалізації відповідної оптимальної технології просування продукції (зауваження: в даному випадку, технології просування продукції, зокрема, для посередників);

2.2. Відносно подібне (але за певних названих нижче застережень) змістове наповнення блоку критеріїв ефективності з чітким визначенням, обґрунтуванням і забезпеченням конкретних кількісних і якісних показників результативності підсистеми, досягнення або недосягнення яких за певні часові інтервали дозволятиме робити однозначні висновки про ефективність чи неефективність аналізованих «посередницьких» підсистем, а саме:

• обсяги сумарних продажів P_{Σ} конкретної продукції всім клієнтам за обраний для оцінки інтервал часу (тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо) або відповідні усереднені обсяги продажів P_0

даної продукції на одного клієнта за аналогічний часовий інтервал (застереження: в разі P_Σ і у випадку P_0, силами всіх посередників і кожного посередника окремо);

• загальна кількість K_Σ усіх клієнтів, яким було продано конкретні товари та/або послуги (застереження: в даному випадку, силами всіх посередників і кожного посередника окремо) за обраний для оцінки інтервал часу з обов'язковим поділом загального числа клієнтів на відповідні категорії (наприклад, «старих» – $K_{\Sigma 0}$, «нових» – $K_{\Sigma N}$, «втрачених» – $K_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $K_{\Sigma X}$ тощо) клієнтів;

• інші показники результативності просування продукції для поточних і пріоритетних посередників, до яких, на розсуд бізнесмена, можна віднести, наприклад (як застереження), загальну кількість усіх посередників, у тому числі, «старих» – $D_{\Sigma 0}$, «нових» – $D_{\Sigma N}$, «втрачених» – $D_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $D_{\Sigma X}$ тощо.

При цьому, під «старими» посередниками умовно розуміють тих, з ким безпосередньо за обраний для аналізу часовий інтервал та за будь-який попередній період було оформлено договірні відносини з продажу ними товарів та/або послуг, що просуваються бізнесменом. Під «новими» – посередників, з якими вперше (і ніколи раніше) було укладено відповідні договори з продажу ними товарів та/або послуг, що просуваються бізнесменом, за обрані для оцінки інтервали часу. Під «втраченими» – посередників, які за обраний для аналізу часовий інтервал відмовилися укладати договори з продажу ними в майбутньому продукції бізнесмена, але раніше такі договірні відносини з бізнесом підприємця мали. Під «неохопленими» – посередників, які за аналізований часовий інтервал не підтвердили бажання, але й не відмовилися, встановити договірні відносини з продажу ними в майбутньому продукції, що просувається бізнесменом;

2.3. Відносно подібне (але за певних названих нижче застережень) змістове наповнення блоку завдань з чіткими й однозначними переліком і загальним змістом усіх завдань, вирішення яких є необхідною умовою досягнення намічених показників ефективності «посередницьких» підсистем просування продукції, а саме:

a) регулярне формування повного списку підгрупи каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників (застереження: в даному випадку, список комплектують при формуванні структури групи каналів продажів через мережу посередників (див. п. 4.2.1.2));

b) підготовка до впровадження всіх інформаційних каналів, які треба задіяти для доведення точної та повної інформації (інформаційних пакетів) до поточних і пріоритетних посередників;

c) розробка пакету інформації, яку треба довести до поточних і пріоритетних посередників (застереження: в даному випадку,

пакет інформації, крім опису характеристик продукції, що просувається, умов її постачання клієнту та опису характеристик бізнесу підприємця, має містити точний і повний опис умов взаємного співробітництва з посередниками, запропонованих бізнесменом);

d) розробка методик безпосередніх комунікацій підприємця (або фахівця з продажу) з поточними та пріоритетними посередниками, зокрема, при доведенні до них інформації про запропоновані товари та/або послуги та умови співробітництва;

e) розробка системи обліку результатів комунікацій з поточними та пріоритетними посередниками, в тому числі, облікових форм, визначення порядку відпрацювання даних про результати комунікацій тощо;

f) розробка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій зі звичайними та пріоритетними посередниками, в тому числі, графік комунікацій з ними тощо;

g) створення регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистеми;

2.4. Відносно подібне (але за певних названих нижче застережень) змістове наповнення блоку методик (технологій) просування товарів та/або послуг, що передбачає організаційну послідовність реалізації відповідних процедур своєчасного доведення точної та повної інформації про продукцію, яка просувається, до відповідних поточних і пріоритетних посередників, що, в свою чергу, структурно передбачає формування таких основних секцій:

a) секція вихідних пакетів інформації, яку треба довести до посередників;

b) секція вихідних параметрів, у тому числі, часових параметрів доведення інформації (t_{di}, t_{wa}, t_{sdi}, T_{next} і T_{new}), абсолютних і відносних споживчих властивостей (K_{g1}, α_{g1}, K_{g1+} і α_{g1+}) тощо до відповідних груп посередників (застереження: в даному випадку, відповідно до узагальненої структури поділу посередників на групи й підгрупи згідно з рис. 4.4);

c) секція розрахунку необхідної інтенсивності K_{T_i} доведення інформації про запропоновані товари та/або послуги до поточних і пріоритетних посередників, тобто визначення числа тих поточних і пріоритетних посередників, кому треба довести інформацію протягом певного часового інтервалу T_i (де «i» може означати день, тиждень, декаду, місяць, квартал, півріччя, рік тощо);

d) секція методик доведення змісту інформаційних пакетів

про запропоновані товари та/або послуги до поточних і пріоритетних посередників (ці методики, по суті, містять можливі алгоритми та сценарії безпосередніх комунікацій підприємця або спеціаліста з продажу з поточними та пріоритетними посередниками);

е) інші необхідні секції, що доповнюють (за необхідності) раніше розглянуті секції уточненнями продуктового й галузевого характеру, за рахунок сезонних і регіональних особливостей тощо.

При наповненні блоку методик просування товарів та/або послуг (застереження: в даному випадку, силами поточних і пріоритетних посередників) треба строго дотримувати суть оптимізації узагальненого алгоритму доведення інформації про продукцію до відповідних поточних і пріоритетних посередників, що полягає в максимізації параметра $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ (1) результативності продажів. У свою чергу, прагнення досягти максимізації $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$, а отже, прагнення оптимізувати названий алгоритм при кожній η-ій ітерації доведення інформації, має полягати в професійному (максимізація $\alpha_{\mu;\eta;g1}$ і $\alpha_{\mu;\eta;g1+}$) доведенні через відповідний μ-ий інформаційний канал найбільшому числу поточних і пріоритетних посередників (максимізація $K_{0;\mu;\eta;T_i}$) найбільшою кількістю фахівців з продажу (максимізація $n_{\mu;\eta}$) за мінімально допустимий часовий інтервал (мінімізація $t_{di;\mu}$) якісної (точної, повної і не надлишкової) інформації, зосередженої в інформаційних пакетах. При цьому, вкрай важливо, що оскільки підприємець безпосередньо не розпоряджається бізнесом посередників, а отже, й не керує їхніми діями з просування запропонованих ним товарів та/або послуг, він безпосередньо не впливає й на максимізацію результативності продажів поточних і пріоритетних посередників. Однак, за підприємцем залишається беззастережне право вибору посередників, зокрема, їхньої кількості, що дозволяє максимізувати сумарну результативність продажів продукції, що її просуває бізнесмен на ринку, в тому числі, силами посередників. На практиці, оптимальності узагальненого алгоритму доведення інформації про продукцію до поточних і пріоритетних посередників можна досягти реалізацією такої послідовності дій:

і. Підготовчі дії підприємця до безпосередніх особистих зустрічей (або до особистих зустрічей фахівців з продажу) з представниками поточних і пріоритетних посередників щодо укладання відповідних договорів з продажу цими посередниками товарів та/або послуг, що просуваються бізнесменом. Структурно підготовчі дії, як було описано вище, мають передбачати такі основні заходи:

• підготовка фінальних списків єдиних підгруп поточних і пріоритетних посередників;

• уточнення суті основних первинних блоків розглянутих підсистем просування продукції;

• підготовка відповідного пакета інформації, яку треба довести до поточних і пріоритетних посередників;

• попереднє надсилання відповідного пакету інформації через відповідний μ-ий інформаційний канал на уточнені адреси поточних і пріоритетних посередників;

• підготовка відповідних методик (методів, сценаріїв) безпосередніх комунікацій з поточними та пріоритетними посередниками (зокрема, як один з можливих варіантів, розробка п'ятикрокового сценарію переговорів бізнесмена з відповідними представниками поточних і пріоритетних посередників з використанням телефонного інформаційного каналу);

• підготовка відповідних систем обліку результатів комунікацій з поточними та пріоритетними посередниками;

• підготовка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з поточними та пріоритетними посередниками;

• підготовка регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників (підсистеми поточних і пріоритетних посередників), а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань названих підсистем;

ii. Безпосередні дії, починаються з проведення безпосередніх особистих зустрічей бізнесмена (або фахівців з продажу) з представниками поточних і пріоритетних посередників, відповідальними за прийняття рішення про укладання (або не укладання) відповідних договорів з продажу ними товарів та/або послуг, що просуваються бізнесменом. Безпосередні дії закінчуються або фактичним укладанням, або фактичною відмовою укладати відповідні договори з продажу цими посередниками продукції, яку просуває бізнесмен. Структурно безпосередні дії, як уже зазначалося, складаються з:

• уточнення інформації про поточних і пріоритетних посередників;

• підготовки пакету інформаційних документів, які повністю або частково треба довести до відповідальних осіб поточних і пріоритетних посередників під час або після особистих зустрічей з ними;

• підготовки відповідних методик проведення запланованих особистих зустрічей бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами поточних і пріоритетних посередників для обговорення умов встановлення договірних відносин щодо продажу

ними товарів та/або послуг, що просуваються бізнесменом, одним з можливих варіантів яких є п'ятикроковий сценарій переговорів;

• підготовки відповідних систем обліку результатів комунікацій з поточними та пріоритетними посередниками;

• підготовки алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з поточними та пріоритетними посередниками;

• підготовки регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників, а також розробки рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистеми;

2.5. Аналогічне змістове наповнення блоку впровадження методик (технологій) просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників, що визначає послідовність практичних дій підприємця як у період адаптивної імплементації технологій, так і період повного впровадження. При цьому, блок впровадження, як і блок контролю технологій просування продукції для поточних посередників, є невід'ємними складовими не тільки технології просування продукції під час інсталяційної практичної фази реалізації бізнесу, а й відповідної технології обслуговування поточних посередників під час реалізації остаточної фази підприємницької діяльності, особливості якої будуть вивчатися в розд. 5;

2.6. Аналогічне змістове наповнення блоку контролю впровадження методик (технологій) просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників, що визначає порядок оцінки результатів впровадження аналізованих підсистем.

Водночас, незважаючи на схожість суті бізнес-підходів у завоюванні поточних і пріоритетних посередників, з одного боку, та клієнтів особливого ступеня важливості, з іншого, існує ряд принципових нюансів, що відрізняють наповнення підсистеми просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів від підсистем просування продукції для поточних і пріоритетних посередників. Основні відміни між розглянутими методиками для «важливих» і «посередницьких» підсистем просування товарів та/або послуг, як і переважна більшість розглянутих вище (відмінних застережень) і тих, що буде розглянуто далі, ґрунтуються на особливості, яку умовно можна назвати особливістю «спільних продажів». Нескладна суть особливості «спільних продажів» полягає в тому, що при просуванні продукції як «важливим» клієнтам, так і «часовим», бізнесмен продає товари та/або послуги кінцевим споживачам (клієнтам) самостійно,

а при просуванні продукції «посередницьким» споживачам підприємець спочатку знаходить партнерів (посередників), які вже надалі, спільно з бізнесменом, продаватимуть продукцію кінцевим клієнтам. Під продажем продукції кінцевим клієнтам спільно з бізнесменом треба розуміти продаж власними силами посередників при методичній та продуктовій підтримці з боку бізнесу підприємця.

Більш детально зупинимося на аналізі принципових нюансів, що відрізняють наповнення підсистеми просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів від підсистем просування продукції для поточних і пріоритетних посередників.

Підсистеми просування товарів та/або послуг для поточних і пріоритетних посередників за змістовим наповненням відрізняються від підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів за такими основними нюансами:

1. Нюанс 1 полягає в особливостях трактування змістового наповнення цільових блоків підсистем просування продукції для поточних і пріоритетних посередників на відміну від підсистеми просування товарів та/або послуг для клієнтів особливого ступеня важливості.

Цей нюанс полягає в тому, що згідно з метою «важливих» підсистем, максимізація доходів підприємницької діяльності досягається шляхом обов'язкової реалізації оптимальної технології просування товарів та/або послуг винятково відповідним кінцевим «важливим» споживачам і не передбачає, й не може передбачати, реалізації технології просування продукції посередникам. У свою чергу, для «посередницьких» підсистем, на відміну від «важливих», максимізація доходів підприємницької діяльності послідовно досягається як за рахунок обов'язкової реалізації силами підприємця оптимальної технології просування продукції для поточних і пріоритетних посередників, так і реалізації силами посередників технології просування продукції кінцевим споживачам (клієнтам).

Як уже зазначалося, ця відмінність пояснюється тим, що при втіленні суті філософії продажів кінцевому споживачеві (СФПКС) успішність продажів залежить від рівня зацікавленості в придбанні продукції, що просувається підприємцем, перш за все, кінцевого споживача. А результативність продажів при втіленні суті філософії продажів посередникам (СФПП) залежить не тільки від зацікавлення кінцевого споживача в товарах і/або послугах бізнесмена, а насамперед, від рівня зацікавленості посередника в просуванні на ринку продукції, запропонованої підприємцем.

Тому очевидною є необхідність часткового або повного (на розсуд підприємця) доведення до посередника розробленої підприємцем технології просування продукції кінцевим клієнтам (див.

п. 4.2.2.3.1). Оволодіння посередником хоча б основами розробленої підприємцем технології просування товарів та/або послуг дозволить йому максимізувати обсяги продажів максимальній кількості клієнтів, що, насамкінець, приведе до максимізації доходів самого бізнесмена.

У зв'язку з цим, підприємець в рамках реалізації технології просування продукції посередникам має передбачати двоетапне (ознайомлювальне й поглиблене) навчання посередника розробленій і реалізованій технології просування товарів та/або послуг кінцевим споживачам. Перший етап – етап ознайомчого навчання посередника – підприємець здійснює під час реалізації блоку методики підсистеми просування продукції посередникам, тобто при проведенні безпосередніх переговорів з посередниками щодо укладання (або не укладання) договорів з просування на ринку запропонованої бізнесменом продукції.

Другий етап – етап поглибленого навчання посередників – підприємець здійснює тільки за умови фактичного оформлення (встановлення) з ними договірних відносин (складання та підписання договору), тобто в періоди адаптації та реалізації блоку впровадження підсистеми просування продукції поточним і пріоритетним посередникам;

2. Нюанс 2 полягає у тому, що в змістовому наповненні блоків критеріїв ефективності в підсистемах просування продукції поточним і пріоритетним посередникам, на відміну від підсистеми просування товарів та/або послуг клієнтам особливого ступеня важливості, крім загальних показників ефективності P_Σ, P_0, K_Σ, $K_{\Sigma 0}$, $K_{\Sigma N}$, $K_{\Sigma L}$, $K_{\Sigma X}$ та ін., використовують додаткові. До додаткових показників ефективності у підсистемах просування продукції поточним і пріоритетним посередникам використовують загальну кількість D_Σ усіх посередників, у тому числі, «старих» – $D_{\Sigma 0}$, «нових» – $D_{\Sigma N}$, «втрачених» – $D_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $D_{\Sigma X}$ тощо. Зрозуміло, що для оцінки ефективності підсистем просування товарів та/або послуг для підгрупи поточних і пріоритетних посередників підприємець може обрати й інші показники ефективності;

3. Нюанс 3 полягає у різному змістовому наповненні розроблюваних пакетів інформації блоків завдань і методик (секції А) у підсистемах просування продукції для поточних і пріоритетних посередників та в підсистемі просування товарів та/або послуг для VIP-клієнтів. До основних інформаційних компонентів, що становлять основу пакета інформації блоку завдань підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів (характеристики продукції, що просувається бізнесменом, умови її постачання, описи характеристик бізнесу підприємця тощо), у пакети інформації блоку завдань підсистем просування продукції для поточних і пріоритетних посередників

включають ряд додаткових. До таких додаткових інформаційних компонентів, які треба довести до поточних і пріоритетних посередників, як правило, відносять точні та повні описи запропонованих бізнесменом умов співробітництва з посередниками, а також короткий опис запропонованої підприємцем технології просування посередниками товарів та/або послуг кінцевим споживачам.

Основне завдання підприємця при використанні всієї сукупності основних і додаткових інформаційних компонентів – сформувати у поточних і пріоритетних посередників первинну зацікавленість у просуванні запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг кінцевому споживачеві, в тому числі, за рахунок вигідних умов співпраці, формування у посередника однозначної впевненості в глибоко продуманій і комплексній технології просування запропонованої продукції тощо.

Звичайно, ефективне досягнення такої мети можливе тільки за умови глибокого знання підприємцем реальних потреб посередників.

Названі вище додаткові компоненти, так само, як і основні компоненти пакетів інформації для блоків завдань підсистем просування продукції поточним і пріоритетним посередникам, традиційно розробляють у декількох розділах пакетів інформації – в розділі блоків стислої інформації, яку обов'язково треба довести до відповідних посередників, і в розділі для внутрішнього застосування в бізнесі з розширеним описом усіх характеристик продукції;

4. Група 4 нюансів, що відображають різне змістове наповнення блоків методик (технологій) підсистем просування продукції для поточних і пріоритетних посередників та підсистеми просування товарів та/або послуг клієнтам особливого ступеня важливості.

Розглянемо детальніше кожну основну відміну групи 4.

4.1. Нюанс 4.1 полягає в особливостях трактування технологій просування товарів та/або послуг для «посередницьких» і «важливих» підсистем.

З урахуванням специфіки просування продукції для «посередницьких» підсистем, під технологіями просування товарів та/або послуг будемо розуміти організаційну послідовність відповідних процедур своєчасного доведення до відповідних поточних і пріоритетних посередників повної та точної інформації про запропоновані бізнесменом товари та/або послуги, зокрема, інформації про умови співробітництва з посередниками та про запропоновані підприємцем технології просування продукції кінцевим споживачам.

4.2. Нюанс 4.2 полягає в особливостях визначення результативності продажів товарів та/або послуг для «посередницьких» і «важливих» підсистем.

При цьому, якщо під результативністю $Z_{j;\mu;\eta;T_i}$ продажів

для «важливих» підсистем розуміють пряму залежність від загальної кількості $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ споживачів (кінцевих споживачів, тобто клієнтів) і від якісного коефіцієнта $\alpha_{\mu;\eta}$ результативності продажів продукції, що просувається споживачеві (кінцевому споживачеві, тобто клієнту), то під результативністю продажів для «посередницьких» підсистем також треба розуміти пряму залежність від кількості споживачів $D_{0;\mu;\eta;T_i}$ і від якісного коефіцієнта $\delta_{\mu;\eta}$ результативності продажів споживачеві, але, в даному випадку, не кінцевому, а проміжному, тобто посереднику. Як зазначалося, при просуванні продукції через «посередницькі» канали продажів, бізнесмен часто не може безпосередньо впливати на результативність продажів продукції посередником кінцевому клієнту.

Тоді залежність результативності продажів для «посередницьких» підсистем просування товарів та/або послуг можна представити у вигляді еквівалентності:

$$Z^{D}_{j;\mu;\eta;T_i} \equiv \delta_{\mu;\eta} * D_{O;\mu;\eta;T_i},$$

де

$Z^{D}_{j;\mu;\eta;T_i}$ – j-ий параметр результативності продажів посередникам (наприклад, за кількістю посередників, що уклали договори з просування запропонованої бізнесменом продукції, за обсягом продажів продукції посередникам тощо) для μ-го інформаційного каналу за часовий інтервал T_i аналізованої підсистеми при η-ій ітерації доведення інформації;

$\delta_{\mu;\eta}$ – якісний коефіцієнт результативності продажів посередникам для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації;

$D_{O;\mu;\eta;T_i}$ – загальна кількість посередників, яким доведено зміст інформаційних пакетів про товари та/або послуги для μ-го інформаційного каналу за часовий інтервал T_i при η-ій ітерації доведення інформації.

Звичайно, загальна результативність продажів по всіх M інформаційних каналах, задіяних у підприємницькій діяльності при η-ій ітерації доведення інформації, буде визначатися як сума результативності кожного μ-го ($\mu = \overline{1, M}$) інформаційного каналу:

$$Z^{D}_{j;M;\eta;T_i} = \sum_{\mu=1}^{M} Z^{D}_{j;\mu;\eta;T_i}.$$

Тому для підвищення результативності продажів для «посередницьких» підсистем просування продукції треба по кожному μ-му інформаційному каналу намагатися збільшити загальну кількість посередників, до яких треба довести зміст інформаційних пакетів про товари та/або послуги підприємця, та збільшити якісний коефіцієнт результативності продажів (у даному випадку, укладання договірних відносин з продажу) запропонованої бізнесменом продукції посередниками.

«Посередницький» якісний коефіцієнт $\delta_{\mu;\eta}$ результативності продажів посередникам, так само, як і «важливий» якісний коефіцієнт $\delta_{\mu;\eta}$ результативності продажів кінцевим споживачам, залежатиме від сукупності професійних і організаційних характеристик бізнесу. При цьому, «посередницькі» характеристики бізнесу, за аналогією з відповідними «важливими» бізнес-характеристиками, мають відповідати таким вимогам:

a. Високий рівень професійної (якісної) змістовності інформаційних пакетів, які треба довести до відповідного посередника через відповідні інформаційні канали при відповідній ітерації доведення інформації. При цьому, для «посередницьких» підсистем (при обов'язковому дотриманні принципу недопущення надмірності) високий рівень змістовності має забезпечуватися не тільки якісною підготовкою описів характеристик продукції, що просувається бізнесменом, умов постачання даної продукції та характеристик бізнесу підприємця (як це роблять для «важливих» підсистем). Високий рівень змістовності інформаційних пакетів має також забезпечуватися якісною підготовкою описів запропонованих бізнесменом умов співробітництва з посередниками та технологій просування ними товарів та/або послуг кінцевим споживачам. Високий рівень змістовності повних інформаційних пакетів для посередників дозволить об'єктивно домогтися від них високого рівня зацікавлення просувати запропоновані підприємцем товари та/або послуги на будь-яких етапах комунікації з ними;

b. Високий рівень професійних умінь підприємця або спеціаліста з продажу якісно довести зміст первинних інформаційних пакетів до відповідних посередників при безпосередніх первинних або вторинних комунікаціях з ними.

Високий рівень таких умінь бізнесмена і фахівця з продажу дозволить при кожній ітерації доведення інформації суб'єктивно домогтися від посередника високого рівня первинної зацікавленості в просуванні запропонованих підприємцем товарів та/або послуг.

Варто звернути увагу на особливість вимог до «посередницьких» професійних умінь підприємця або спеціаліста з продажу якісно доводити інформацію саме до посередника, що, в певному сенсі, відрізняється від умінь якісно довести інформацію до кінцевого споживача. Вміння продавати продукцію кінцевому клієнту та посереднику для подальшого просування продукції кінцевому споживачеві – це різні професійні вміння, які потрібні підприємцю або фахівцю з продажу;

c. Високий рівень професійних умінь підприємця або спеціаліста з продажу якісно довести уточнену інформацію про

товари та/або послуги, запропоновані для просування, до поінформованих посередників при безпосередніх вторинних комунікаціях з ними.

Високий рівень зазначених вище (в пунктах b і c) умінь бізнесмена та фахівця з продажу дозволить при кожній ітерації доведення інформації суб'єктивно домогтися встановлення договірних відносин високого рівня з поінформованими посередниками щодо просування ними продукції, запропонованої бізнесменом, кінцевому споживачеві;

d. Високий рівень професійних та організаційних характеристик якості обслуговування посередника (уважності, оперативності, пунктуальності тощо), що сприятиме об'єктивному та суб'єктивному задоволенню посередника комунікаціями з бізнесом підприємця і, тим самим, дозволить додатково підвищити рівень його заохочення укласти договори з підприємцем щодо просування товарів та/або послуг, запропонованих бізнесменом, кінцевому споживачеві.

Рівень параметра $D_{O;\mu;\eta;T_i}$ (загальна кількість посередників, яким доведено зміст інформаційних пакетів про товари та/або послуги) фактично залежить від організаційних характеристик бізнесу зі швидкості доведення змісту інформаційних пакетів (що рівнозначно кількості посередників, до яких доведено інформацію) за відповідний проміжок часу через відповідний інформаційний канал. Збільшення параметра $D_{O;\mu;\eta;T_i}$ досягається за рахунок збільшення кількості $n_{\mu;\eta}$ фахівців, що здійснюють безпосередній продаж посередникам через μ-ий інформаційний канал, та за рахунок зменшення часу $t_{di;\mu}$ на первинне доведення одним фахівцем з продажу одному посередникові змісту відповідних інформаційних пакетів про товари та/або послуги через μ-ий інформаційний канал. При цьому, максимізація параметра $D_{O;\mu;\eta;T_i}$ не може досягатися за рахунок зменшення якості доведення первинної та вторинної інформації до посередника.

З урахуванням сказаного, **суть оптимізації (максимізація $Z^{D}_{j;\mu;\eta;T_i}$) алгоритму доведення інформації до посередників при кожній η-ій ітерації доведення інформації полягає в професійному (максимізація $\delta_{\mu;\eta}$) доведенні через відповідний μ-ий інформаційний канал найбільшому числу посередників (максимізація $D_{O;\mu;\eta;T_i}$) найбільшою кількістю фахівців з продажу (максимізація $n_{\mu;\eta}$) за мінімально допустимий часовий інтервал (мінімізація $t_{di;\mu}$) якісної (точної, повної й не надмірної) відповідної інформації про запропоновані товари та/або послуги.**

4.3. Нюанс 4.3 полягає в особливостях змісту секції B вихідних параметрів блоку методик для «посередницьких» і «важливих» підсистем просування продукції.

Зазначені особливості полягають в тому, що «посередницькі» вихідні параметри, крім аналогічних «важливим» конкретних числових параметрів $t_{di;\mu}$, $t_{wa;\mu}$, $t_{sdi;\mu}$, $T_{\mu;next}$, $T_{\mu;new}$ для кожного μ-го інформаційного каналу при кожній η-ій ітерації доведення інформації до посередників, мають включати такі:

– $\delta_{\mu;\eta;g1}$ прогнозоване процентне δ_{g1} число посередників для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації, які серед конкретного числа (100, 1000, 10000 тощо) поінформованих посередників висловлять зацікавлення, тобто задекларують попит, встановити договірні відносини з бізнесом підприємця щодо продажу кінцевим клієнтам продукції, що просувається підприємцем;

– $\delta_{\mu;\eta;g1+}$ прогнозоване процентне δ_{g1+} число посередників для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації, які серед конкретного числа (10, 100, 1000 тощо) K_{g1} посередників фактично укладуть договори з бізнесом підприємця з продажу кінцевим клієнтам продукції, що просувається підприємцем;

– $D_{\mu;\eta;g1}$ прогнозоване кількісне K_{g1} число поінформованих посередників для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації, які висловлять зацікавлення, тобто задекларують попит, оформити договірні відносини з бізнесом підприємця щодо продажу кінцевим клієнтам продукції, що просувається підприємцем;

– $D_{\mu;\eta;g1+}$ прогнозоване процентне D_{g1+} число посередників для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації, які фактично укладуть договори з бізнесом підприємця з продажу кінцевим клієнтам продукції, що просувається підприємцем.

4.4. Нюанс 4.4 полягає в особливостях змісту секції C розрахунку необхідної інтенсивності доведення інформаційних пакетів для «посередницьких» і «важливих» підсистем просування продукції.

Зазначена особливість полягає в тому, що підприємець розраховує не інтенсивність $K_{0;\mu;\eta;T_i}$ доведення інформаційних пакетів до споживачів (кінцевих клієнтів), а інтенсивність $D_{O;\mu;\eta;T_i}$ доведення інформаційних пакетів до відповідних посередників, які мають отримати інформацію через μ-ий інформаційний канал за часовий інтервал при η-ій ітерації доведення інформації.

4.5. Підгрупа 4.5 нюансів, що відображають особливості змісту секцій D методик доведення відповідних інформаційних пакетів про запропоновані товари та/або послуги для «посередницьких» і «важливих» підсистем при здійсненні підготовчих і безпосередніх дій методики.

Розглянемо більш докладно кожну з основних відмінностей з підгрупи 4.5.

4.5.1. Нюанс 4.5.1 полягає в особливостях змісту методик при доведенні відповідних інформаційних пакетів «важливим» і «посередницьким» споживачам при реалізації підготовчих дій.

При цьому, основна різниця між методиками «важливих» і «посередницьких» підсистем просування товарів та/або послуг, як зазначалося вище, ґрунтується на особливості «спільних продажів», властивої підсистемам просування продукції поточним і пріоритетним посередникам і не властивої підсистемам «важливих» клієнтів. Під час підготовчих дій методики доведення інформаційних пакетів до посередників особливість «спільних продажів» позначається, в тому числі на:

– ревізії фінального списку єдиної підгрупи відповідних посередників;

– особливостях підготовки п'ятикрокового сценарію переговорів бізнесмена з представниками посередників з використанням телефонного інформаційного каналу;

– особливостях алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з посередниками;

– змісті регламентів контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників, а також рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистеми.

Нижче послідовно розглянемо кожну з названих рис (нюансів), у яких виявляється особливість «спільних продажів» підприємця і посередників.

Ревізія фінального списку єдиної підгрупи відповідних посередників.

Результатом ревізії фінального списку єдиної підгрупи відповідних посередників є уточнений список. Приклад спрощеної структури уточненого списку посередників наведено в табл. 4.7. До такої таблиці бізнесмен заноситиме й накопичуватиме в ній усю інформацію про посередників, що з'являтиметься на всіх етапах просування продукції. Так, інформацію про назву посередника, прізвище та ім'я, посади та адреси одержувача інформації треба заносити до табл. 4.7 до граф 2, 3, 4, і 5 відповідно. Ведення облікового списку посередників у формі, запропонованій у табл. 4.7, або в будь-який інший, зручній для бізнесмена, формі, обов'язкове для кожного підприємця.

Підготовка п'ятикрокового (від А до Е) сценарію переговорів бізнесмена з відповідними представниками посередників з використанням телефонного інформаційного каналу.

Таблиця 4.7

Уточнений список посередників і інформація про контакти з посередниками

№	Назва посередника	Прізвище та ім'я одержувача	Посада одержувача	Адреса одержувача	Дата надсилання попередньої інформації	Дата комунікацій з посередником	До якої групи (I або II) належить посередник	Дата проведення зустрічі	Дата надсилання подальшої інформації	Уточнена інформація про посередника або про товари та/або послуги	Примітка (додаткова) інформація
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Особливість сценарію переговорів бізнесмена з представниками посередників з використанням телефонного інформаційного каналу позначається на особливостях підготовки кожного кроку (від А до Е) сценарію, а саме:

а. Крок А. Початкові дії підприємця мають бути спрямовані на те, щоб домогтися прямих особистих комунікацій (контактів) з представниками посередника, що безпосередньо відповідають за прийняття рішення про укладання (не укладання) договорів з просування товарів та/або послуг, запропонованих бізнесменом. Впевненість підприємця в успішній реалізації первинних дій, передбачених кроком А «посередницького» сценарію, крім того, що обґрунтовано при підготовці «важливого» сценарію, має додатково базуватися на непохитній впевненості бізнесмена в тому, що просування запропонованої ним продукції, однозначно, вигідне бізнесу посередника.

Впевненість підприємця в безумовній користі для бізнесу посередника запропонованих ним товарів та/або послуг має бути настільки непохитною, що дозволить йому відкрити будь-які двері й здолати будь-які перешкоди. Якщо не прагнеш нав'язати для просування непотрібний товар та/або послугу за будь-яку ціну, а щиро несеш користь посередницьким бізнесам, виявляючи турботу запропонованою для просування продукцією, то донести цю турботу до реального посередника, без сумніву, особливих труднощів не становитиме. Зрозуміло, така впевненість має виявлятися, зокрема, в дуже глибокому знанні товарів та/або послуг, які просуваються бізнесменом на ринку, детальному усвідомленні умов співробітництва, запропонованих посереднику, чіткому розумінні переваг технологій просування запропонованої продукції кінцевим споживачам, презентованих посереднику, а також глибокому розумінні реальних потреб кінцевих клієнтів у цих товарах та/або послугах.

Спираючись на наведені обґрунтування, підприємець формує найбільш прийнятний для себе сценарій проведення

первинних переговорів з офісними фахівцями посередника. Варіантів такого сценарію – безліч, однак, усі без винятку вони мають починатися персональним представленням бізнесмена й обов'язково правдиво (не хибно) переконувати офісних співробітників посередника в необхідності прямих комунікацій з відповідальними представниками (особами) посередника. Як приклад можна навести такий сценарій первинних телефонних переговорів бізнесмена з офісним працівником посередника:

«Доброго дня! Мене звати Serge Grey. Прошу Вас з'єднати мене з паном X_{pers} (вказати ім'я відповідальної особи, яке має бути заздалегідь відоме бізнесмену). Я хотів би дізнатися думку пана X_{pers} з приводу спільних зусиль щодо підвищення ефективності застосування $Y_{products}$ в умовах Z_{cond}. Чи не могли би Ви мене з ним на хвилинку з'єднати?».

При цьому, обов'язковою умовою такого варіанту сценарію є істинність (не надуманість і не хибність) параметрів $Y_{products}$ і Z_{cond}. Бажано, щоби найменування $Y_{products}$ не містило безпосередньої назви запропонованих товару та/або послуги, а радше описувало одну або кілька сфер їхнього застосування. Водночас, параметр Z_{cond} також має описувати, в першу чергу, умови, в яких застосування запропонованих підприємцем товарів та/або послуг матиме найбільші переваги для посередника.

Часто офісний співробітник посередника, в силу зрозумілих причин, не буде готовий відповісти на поставлені підприємцем поглиблені запитання, тому, з високою ймовірністю, радо перемкне телефон для розмови на підготовлену відповідальну особу посередника.

Як правило, варіанти сценаріїв, аналогічні наведеному вище, досить успішні для безпосереднього телефонного з'єднання бізнесмена з відповідальними особами посередників для подальших переговорів. Варто наголосити, що кожен бізнесмен з безлічі можливих сценаріїв подолання «першої перешкоди» повинен знайти свій, індивідуальний і унікальний варіант ефективних первинних переговорів з офісними співробітниками посередника;

b. Крок В. Наступні дії підприємця при проведенні переговорів з відповідальною особою посередника, як правило, передбачають персональне представлення бізнесмена й уточнення, чи зацікавили посередника раніше надіслані йому (якщо таке було зроблено) пропозиції про співпрацю з просування товарів та/або послуг, запропонованих бізнесменом:

«Доброго дня! Мене звати Serge Grey. Я представляю компанію «Promotion». Одинадцятого січня цього року (дата надсилання попередніх пропозицій) ми надіслали

поштою листа до Вашої компанії на ім'я (необхідно вказати посаду, прізвище та ім'я співробітника посередника) з пропозицією про співпрацю з просування на ринку продукції, яку пропонує наша компанія «Promotion» (необхідно чітко назвати запропоновану для просування продукцію). Ми хотіли б уточнити, наскільки наші пропозиції зацікавили Вашу компанію?»

Якщо пропозицій про співпрацю з просування посередником запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг раніше посереднику не було надіслано, дії бізнесмена кроку B, крім персонального представлення, мають також містити усну пропозицію про відповідну співпрацю та уточнення потенційної зацікавленості відповідальної особи посередника в ній:

«Доброго дня! Мене звати Serge Grey. Я представляю компанію «Promotion». Ми хотіли б запропонувати Вашій компанії (обов'язково вказати назву компанії посередника) вигідне співробітництво з просування на ринку продукції, яку пропонує наша компанія «Promotion» (необхідно чітко назвати запропоновану для просування продукцію). На нашу думку, продукція, запропонована компанією «Promotion», дозволила б Вашим клієнтам – споживачам цієї продукції – підвищити ефективність (конкретно вказати ті показники ефективності, що їх можна підвищити) у відповідних умовах (назвати ці умови). У свою чергу, це дозволило б збільшити показники продажів Вашої компанії (конкретно вказати, наскільки можна збільшити ті чи інші показники продажів). Ми хотіли б уточнити, наскільки наші пропозиції про співпрацю з просування на ринку продукції, запропонованої компанією «Promotion», можуть зацікавити Вашу компанію.»;

c. Крок C. Опрацювання можливих відповідей споживача. При всьому розмаїтті інтерпретацій, суть майже всіх відповідей можна звести до одного з трьох можливих узагальнених варіантів, а саме:

– позитивний варіант P відповіді (з віднесенням посередника до групи I (див. рис. 4.4));

– негативний варіант N відповіді (з віднесенням посередника до групи II (див. рис. 4.4));

– невизначений варіант U відповіді (при невизначеній відповіді посередника віднесення його до групи I або II можливе тільки після додаткових комунікацій з ним).

Інформацію про дату проведення комунікацій з відповідальними особами посередників відображають у графі 7 табл. 4.7, а результати віднесення посередника до групи I або II – у графі 8 табл. 4.7;

d. Крок D. Фінальні дії бізнесмена передбачають:

– або погодження з посередником дат наступних усних та/або письмових повідомлень про товари та/або послуги і запропоновані ним умови співпраці, з обов'язковим відображенням даних про заплановані дати наступного надсилання інформаційних пакетів посереднику в графі 10 табл. 4.7 (при негативному N і невизначеному U варіантах відповіді кроку С),

– або погодження часу та місця безпосередньої зустрічі бізнесмена з відповідальною особою посередника для обговорення умов оформлення договірних відносин з ним щодо просування на ринку запропонованої підприємцем продукції, з обов'язковим відображенням даних про заплановану дату зустрічі в графі 9 табл. 4.7 (при позитивній відповіді Р кроку С);

е. Крок Е. Остаточні дії підприємця мають передбачати уточнення у відповідальної особи посередника найбільш важливої інформації про нього, про продукцію, що просувається тощо. Такі уточнення необхідні як при позитивному варіанті Р кроку С, так і при негативному (відстроченому позитивному) N і невизначеному U варіантах кроку С. Усю інформацію, отриману на кроці С, бізнесмен обов'язково заносить в узагальненому вигляді до графи 11 табл. 4.7. Важливо, що будь-яка інформація, отримана під час переговорів бізнесмена з посередником і характеризує його важливі споживчі особливості, не може залишитись поза табл. 4.7. Тому ту інформацію, що не відповідає графам 2-11, але важлива для визначення особливостей подальших комунікацій з посередником, обов'язково заносять в узагальненому вигляді до графи 12 табл. 4.7.

Алгоритм впровадження методик безпосередніх комунікацій з посередниками.

Як вже зазначалося, оптимальність методики безпосередніх комунікацій з посередниками полягає в максимізації якісного коефіцієнта $\delta_{\mu;\eta}$ результативності продажів посередникам для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації, за умови відповідності обґрунтованим параметрам. До таких обґрунтованих бізнесменом параметрів можна віднести, зокрема, показники:

– часовий інтервал $T_{\mu;next}$ між циклами доведення до посередника інформації;

– показник періодичності $T_{\mu;new}$ доведення до посередника змісту інформаційних пакетів про нові (оновлені) товари та/або послуги, нові умови співпраці з посередником тощо;

– необхідна інтенсивність $D_{O;\mu;\eta;T_i}$ доведення інформаційних пакетів;

– час $t_{di;\mu}$ на первинне доведення одним фахівцем з продажу одному посередникові змісту інформаційних пакетів;

– кількість $n_{\mu;\eta}$ фахівців з продажу, що здійснюють безпосереднє доведення змісту інформаційних пакетів до посередника.

Під алгоритмом впровадження методик безпосередніх комунікацій з посередником, як правило, розуміють послідовність (графік, план) усіх майбутніх контактів (для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації) з відповідальними особами всіх поточних і пріоритетних посередників, що входять до фінальних списків єдиної підгрупи відповідних посередників згідно з процедурою, розглянутою в п. 4.2.1.2.

На практиці, такий графік контактів часто об'єднують у єдиний план доведення до посередників відповідних інформаційних пакетів для всіх інформаційних каналів і для всіх ітерацій. За основу єдиного плану можна взяти, наприклад, облікову форму, аналогічну наведеній у табл. 4.7, з внесенням до неї таких додаткових граф:

– графа 5-1, з ім'ям і прізвищем фахівця з продажу (якщо крім бізнесмена просуванням товарів та/або послуг займаються фахівці з продажу), до чиєї сфери відповідальності входять відповідні посередники;

– графи від 6-1 до 6-m-1, з датами надсилання попередньої інформації по кожному μ-му інформаційному каналу, де μ може приймати значення від 1 до m;

– графи від 10-1 до 10-m-1, з датами надсилання наступної інформації по кожному μ-му інформаційному каналу, де μ може приймати значення від 1 до m;

– 11-1 графи, з датами надсилання інформації про нові (оновлені) товари та/або послуги, нові умови співпраці з посередниками за допомогою одного з інформаційних каналів.

Такий єдиний план роботи з посередниками щодо просування продукції можна навести у вигляді табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Єдиний план роботи з посередниками щодо просування продукції

№	Назва посередника	Прізвище та ім'я відповідальної особи	Посада відповідальної особи	Адреса одержувача	Прізвище та ім'я відповідального фахівця з продажу	Дата надсилання попередньої інформації	Дата надсилання попередньої інформації	Дата надсилання попередньої інформації	Дата надсилання попередньої інформації	Дата комунікацій з посередником	До якої групи (I або II) віднесено посередника	Дата проведення зустрічі	Дата надсилання подальшої інформації	Дата надсилання подальшої інформації	Дата надсилання подальшої інформації	Дата надсилання подальшої інформації	Уточнена інформація про посередника або про товари та/або послуги	Дата надсилання інформації про нові товари та/або послуги, нові умови співпраці тощо	Примітка (додаткова інформація)
1	2	3	4	5	5-1	6	6-1	...	6-m-1	7	8	9	10	10-1	...	10-m-1	11	11-1	12

Варто зазначити, що з використанням форми, наведеної в табл. 4.8, підприємець може намітити й реалізувати конкретний алгоритм впровадження методик безпосередніх комунікацій з посередниками (аналогічний розглянутому вище алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами (див. коментарі до табл. 4.4)), а саме:

– забезпечити необхідну інтенсивність $D_{O;\mu;\eta;T_i}$ доведення інформаційних пакетів до посередників за часовий інтервал T_i;

– домогтися необхідного часу $t_{di;\mu}$ на первинне доведення одним фахівцем з продажу одному посередникові змісту інформаційних пакетів;

– забезпечити часовий інтервал $T_{\mu;new}$ між циклами (ітераціями) доведення інформації до посередника шляхом призначення в графах 10, 10-1, ..., 10-m-1 конкретних дат надсилання подальшої інформації про товари та/або послуги відповідним посередникам;

– дотриматись показника періодичності $T_{\mu;next}$ доведення до посередника змісту інформаційних пакетів про нові (оновлені) товари та/або послуги й нові умови співпраці з ними шляхом призначення в графах 11-1 конкретних дат надсилання такої інформації відповідним посередникам.

Розглянутий єдиний план роботи з посередниками щодо просування продукції (табл. 4.8), як правило, лягає в основу структури облікових форм спеціального єдиного багатофункціонального програмного забезпечення, яке бізнесмен може завчасно придбати та впровадити для того, щоб, зокрема, уникнути незручностей непотрібного тиражування таблиць для кожної нової повної η-ої ітерації (циклу) доведення змісту інформаційних пакетів до посередників.

Зрозуміло, структура розглянутих вище облікових таблиць, у тому числі й табл. 4.8, завжди повністю відповідатиме індивідуальним вимогам кожного конкретного підприємця.

Регламент контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистеми.

Як було зазначено в цільовому блоці, мета «посередницьких» підсистем має полягати в максимізації доходів підприємницької діяльності за рахунок максимізації обсягів продажів посередниками товарів та/або послуг максимальній кількості кінцевих споживачів. При цьому, досягнення мети забезпечується як шляхом (обов'язково) реалізації оптимальної технології просування товарів та/або послуг поточним і пріоритетним посередникам, так і шляхом

(бажано) реалізації оптимальної технології просування продукції кінцевим споживачам (клієнтам) посередниками.

З урахуванням цього, бізнесмен повинен оцінювати кількісні та якісні характеристики результативності роботи «посередницьких» підсистем, орієнтуючись на дві основні групи – підсумкових показників і оперативних характеристик:

– Група підсумкових показників, як правило, складається з таких:

• ΔP_{Σ} (або ΔP_{0}) – ступінь процентної відповідності фактичного запланованому обсягу сумарних продажів конкретних товарів та/або послуг усім посередникам (або усереднених, на одного посередника) за обраний для оцінки інтервал часу (тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо);

• ΔD_{Σ} – ступінь процентної відповідності фактичної запланованій загальній кількості всіх посередників, яким було продано конкретні товари та/або послуги за обраний для оцінки інтервал часу, з обов'язковим поділом на відповідні категорії (наприклад, «старих» – $\Delta D_{\Sigma 0}$, «нових» – $\Delta D_{\Sigma N}$, «втрачених» – $\Delta D_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $\Delta D_{\Sigma X}$ тощо) посередників;

• ΔK_{Σ} – ступінь процентної відповідності фактичної запланованій загальній кількості всіх кінцевих клієнтів, яким посередниками було продано конкретні товари та/або послуги за обраний для оцінки інтервал часу, з обов'язковим поділом на відповідні категорії (наприклад, «старих» – $\Delta K_{\Sigma O}$, «нових» – $\Delta K_{\Sigma N}$, «втрачених» – $\Delta K_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $\Delta K_{\Sigma X}$ тощо) клієнтів.

Як правило, до групи підсумкових показників включають параметри, що характеризують роботу «посередницької» підсистеми в цілому (з поділом інформації окремо для кожного фахівця з продажу) з урахуванням результатів поточної η-ої ітерації доведення інформації про товари та/або послуги до посередників за сукупністю всіх без винятку інформаційних каналів;

– Група оперативних характеристик, що відображає ступінь відповідності фактичних розрахунковим параметрам, визначеним при описі блоку методик (технологій) підсистем посередників. До групи оперативних характеристик можна віднести такі основні показники:

• Δt_{di} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часу на первинне доведення інформації одному посередникові;

• ΔD_{g1} (або $\Delta \delta_{g1}$) – ступінь процентної відповідності фактичного прогнозному кількісному (чи відносному, процентному) числу посередників групи I, які серед конкретного числа (100, 1000, 10000 тощо) поінформованих посередників висловлять зацікавлення

в оформленні договірних відносин з бізнесом підприємця щодо продажу кінцевим клієнтам відповідної продукції;

• Δt_{sdi} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часу на вторинне доведення (інформування, надсилання – вторинне надання інформації) одному поінформованому посереднику змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги (в тому числі, нові);

• ΔD_{gl+} (або $\Delta \delta_{gl+}$) – ступінь процентної відповідності фактичного прогнозному кількісному (чи відносному, процентному) числу посередників, які серед конкретного числа (10, 100, 1000 тощо) D_{gl} посередників фактично укладуть договори з бізнесом підприємця з продажу кінцевим клієнтам відповідної продукції;

• ΔT_{next} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часовому інтервалу (періоду) між ітераціями (циклами) доведення змісту інформаційних пакетів поінформованому посереднику, що раніше так і не уклав договорів з бізнесом підприємця з продажу кінцевим клієнтам відповідної продукції;

• ΔT_{new} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часовому інтервалу (періодичності) доведення змісту нових інформаційних пакетів до посередника, який раніше уклав договір з бізнесом підприємця з продажу кінцевим клієнтам відповідної продукції;

• ΔD_{T_i} – ступінь процентної відповідності фактичної прогнозованій інтенсивності доведення інформаційних пакетів до споживача;

• інше.

Як правило, до групи оперативних характеристик включають параметри, що характеризують поточні результати впровадження методики (технології) підсистеми посередників (з поділом інформації окремо для кожного фахівця з продажу) з урахуванням результатів поточної η-ої ітерації доведення відповідних інформаційних пакетів до посередників окремо по кожному з усіх без винятку інформаційних каналів.

Групи підсумкових і оперативних характеристик дозволяють оцінити результативність роботи як усієї підсистеми посередників у цілому, так і кожного окремого спеціаліста з продажу. Підсумкові й оперативні характеристики підсистеми посередників для наочності аналізу й обробки, як правило, відображають у відповідних формах (таблицях, графіках тощо), наприклад, у вигляді наведеної нижче єдиної табл. 4.9. У табл. 4.9 наводять підсумкові та оперативні характеристики індивідуально для кожного з n_η фахівців з продажу (графи IV-1, IV-2, ... IV-n_η), а також усереднено, за всіма фахівцями з продажу за поточний і попередній аналізовані періоди

(графи V і VI). Крім того, в табл. 4.9 наводять загальні значення підсумкових і оперативних характеристик за поточний і попередній періоди, що аналізуються (VII і VIII). У кінцевих графах (IX і X), за необхідності, можна навести додаткову інформацію, або зробити відповідні примітки для кожної підсумкової й оперативної аналізованої характеристики.

У табл. 4.9 у першій групі рядків (1-1-1, 1-1-2, ..., 1-3-3 тощо) наводять підсумкові показники, а в другій (2-1-1, 2-1-2, ..., 2-9-3 тощо) – оперативні характеристики підсистеми посередників. Іноді підсумкові й оперативні характеристики зводять у різні таблиці.

Таблиця 4.9

Узагальнені підсумкові та оперативні характеристики підсистеми посередників за період з (вказати точну дату) по (вказати точну дату)

№	Назва характеристик	Позначення характеристик	Прізвище та ім'я 1-го фахівця з продажу*	Прізвище та ім'я 2-го фахівця з продажу*	…	Прізвище та ім'я n_η-го фахівця з продажу*	Середнє значення на одного фахівця з продажу за поточний період, що аналізується	Середнє значення на одного фахівця з продажу за попередній період, що аналізується	Загальне значення на одного фахівця з продажу за поточний період, що аналізується	Загальне значення на одного фахівця з продажу за попередній період, що аналізується	Додаткова інформація	Примітки
I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-n_η	V	VI	VII	VIII	IX	X
Група підсумкових показників (перша група характеристик)												
1-1-1	Запланований обсяг сумарних продажів	P_Σ										
1-1-2	Фактичний обсяг сумарних продажів	$\overline{P_\Sigma}$										
1-1-3	Ступінь (%) відповідності обсягам сумарних продажів	ΔP_Σ										
1-2-1	Запланований обсяг усереднених продажів	P_0										
1-2-2	Фактичний обсяг усереднених продажів	$\overline{P_0}$										
1-2-3	Ступінь (%) відповідності обсягам усереднених продажів	ΔP_0										
1-3-1	Запланована загальна кількість посередників	D_Σ										
1-3-2	Фактична загальна кількість посередників	$\overline{D_\Sigma}$										

I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-n_η	V	VI	VII	VIII	IX	X
1-3-3	Ступінь (%) відповідності загальної кількості посередників	ΔD_Σ										
1-4-1	Запланована загальна кількість кінцевих клієнтів	K_Σ										
1-4-2	Фактична загальна кількість кінцевих клієнтів	$\overline{K_\Sigma}$										
1-4-3	Ступінь (%) відповідності загальної кількості кінцевих клієнтів	ΔK_Σ										
…	Інші підсумкові характеристики	…										
Друга група характеристик (група оперативних характеристик)												
2-1-1	Розрахунковий час на первинне доведення інформації	t_{di}										
2-1-2	Фактичний час на первинне доведення інформації	t_{di}										
2-1-3	Ступінь (%) відповідності часу на первинне доведення інформації	Δt_{di}										
2-2-1	Прогнозоване кількісне число посередників групи I	D_{g1}										
2-2-2	Фактичне кількісне число посередників групи I	$\overline{D_{g1}}$										
2-2-3	Ступінь (%) відповідності кількісного числа посередників групи I	ΔD_{g1}										
2-3-1	Прогнозоване відносне число посередників групи I	δ_{g1}										
2-3-2	Фактичне відносного число посередників групи I	$\overline{\delta_{g1}}$										
2-3-3	Ступінь (%) відповідності відносного числа посередників групи I	δ										
2-4-1	Розрахунковий час на вторинне доведення інформації	t_{sdi}										
2-4-2	Фактичний час на вторинне доведення інформації	$\overline{t_{sdi}}$										
2-4-3	Ступінь (%) відповідності часу на вторинне доведення інформації	Δt_{sdi}										
2-5-1	Прогнозоване кількісне число фактичних посередників	D_{g1+}										
2-5-2	Фактичне кількісне число фактичних посередників	$\overline{D_{g1+}}$										

I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-n_η	V	VI	VII	VIII	IX	X
2-5-3	Ступінь (%) відповідності кількісного числа фактичних посередників	ΔD_{gI+}										
2-6-1	Прогнозоване відносне число фактичних посередників	δ_{gI+}										
2-6-2	Фактичне відносне число фактичних посередників	$\overline{\delta_{gI+}}$										
2-6-3	Ступінь (%) відповідності відносного числа фактичних посередників	$\Delta\delta_{gI+}$										
2-7-1	Розрахунковий часовий інтервал між ітераціями**	T_{next}										
2-7-2	Фактичний часовий інтервал між ітераціями**	$\overline{T_{next}}$										
2-7-3	Ступінь (%) відповідності часового інтервалу між ітераціями**	ΔT_{next}										
2-8-1	Розрахунковий часовий інтервал між циклами доведення нової інформації***	T_{new}										
2-8-2	Фактичний часовий інтервал між циклами доведення нової інформації***	$\overline{T_{new}}$										
2-8-3	Ступінь (%) відповідності часового інтервалу між циклами доведення нової інформації ***	ΔT_{new}										
2-9-1	Прогнозована інтенсивність доведення інформації до посередників	D_{T_i}										
2-9-2	Фактична інтенсивність доведення інформації до посередників	$\overline{D_{T_i}}$										
2-9-3	Ступінь (%) відповідності інтенсивності доведення інформації	ΔD_{T_i}										
…	Інші оперативні характеристики	…										

*n_η – загальна кількість фахівців з продажу всіх інформаційних каналів при η-ій ітерації;
** – параметри вписують тільки на початку нової ітерації;
*** – параметри вписують тільки при доведенні нових інформаційних пакетів

Здебільшого, підготовка групи підсумкових показників (заповнення рядків 1-1-1, 1-1-2, ..., 1-3-3 тощо) здійснюється щомісяця (для підбиття проміжних підсумків) або щокварталу (для підбиття загальних підсумків роботи підсистем поточних і пріоритетних посередників).

Підготовку групи оперативних характеристик (заповнення рядків 2-1-1, 2-1-2, ..., 2-9-3 тощо) бажано здійснювати щотижня. Такий регламент підготовки оперативних характеристик дозволить підприємцеві вчасно реагувати на «значні» відхилення (невиконання) фактичних оперативних характеристик від розрахункових значень, вносити відповідні корективи до роботи підсистеми поточних і пріоритетних посередників (у тому числі, до переліку та змісту завдань підсистеми), отже, мінімізувати можливі втрати в щомісячних підсумкових показниках бізнесу. При цьому, поріг рівня «значимості» відхилення (невиконання) фактичних характеристик встановлює бізнесмен на власний розсуд, як правило, в межах 3-10% від розрахункових значень.

Формальним результатом усіх первинних дій з реалізації методики η-ої ітерації доведення бізнесменом (або фахівцем з продажу) інформації до відповідальних осіб поточних і пріоритетних посередників є поділ фінальних списків підгруп посередників, підготовлених відповідно до раніше розглянутої процедури, на дві основні частини:

– частина I – група I посередників, відповідальними особами яких задекларовано намір встановити договірні відносини з бізнесом підприємця щодо просування ними запропонованої бізнесменом продукції і які погодилися на конкретну дату відповідної особистої зустрічі з підприємцем (або фахівцем з продажу), про що зроблено відмітки у графах 8 і 9 табл. 4.8;

– частина II – група II посередників, відповідальними особами яких задекларовано відсутність зацікавлення у встановленні договірних відносин з бізнесом підприємця щодо просування запропонованої бізнесменом продукції і які погодилися отримувати в майбутньому подальшу інформацію про товари та/або послуги, про що роблять позначки у графах 8 і 10, 10-1, ..., 10-m-1 табл. 4.8.

4.5.2. Нюанс 4.5.2 полягає в особливостях змісту методик доведення відповідних інформаційних пакетів до «важливих» і «посередницьких» споживачів при реалізації безпосередніх дій.

Основні відміни розглянутих методик для «важливих» і «посередницьких» підсистем просування товарів та/або послуг, в основному, обумовлені особливістю «спільних продажів» товарів та/або послуг, що властива підсистемам просування продукції поточним і пріоритетним посередникам і не властива підсистемам просування продукції «важливим» клієнтам.

Під час безпосередніх дій методики доведення інформаційних пакетів до посередників, умовна особливість «спільних продажів» позначається, зокрема, на:

– уточненні інформації про посередників;

– підготовці пакету інформаційних документів, що повністю або частково треба довести до відповідальних осіб посередників під час або після особистих зустрічей з ними;

– підготовці відповідних методик (методів) проведення запланованих особистих зустрічей (переговорів) бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами посередників для обговорення умов укладення договорів з просування ними запропонованої бізнесменом продукції;

– підготовці відповідних систем обліку результатів комунікацій з посередниками, розробці алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій;

– підготовці регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для клієнтів особливого ступеня важливості, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистеми.

Нижче послідовно розглянемо кожну з названих характерних рис, у яких виявляється умовна особливість «спільних продажів» підприємця і посередників.

Уточнення інформації про посередників.

Уточнення інформації необхідне для тих посередників, яких бізнесмен у графі 8 табл. 4.8 відніс до групи I і з відповідальними особами яких, згідно з датами в графі 9 табл. 4.8, заплановано особисті зустрічі підприємця (фахівця з продажу) для обговорення умов оформлення договірних відносин щодо просування запропонованої бізнесом підприємця продукції.

Метою такого уточнення є забезпечення підприємця (фахівця з продажу) точними та глибокими даними (знаннями) про посередника, необхідними для результативного проведення особистих зустрічей з його відповідальними особами. Глибокі знання підприємця про посередників, отримані в рамках чинних законодавчих норм, а крім того, й про кінцевих споживачів товарів та/або послуг, та однозначне розуміння ним потреб посередників і кінцевих споживачів – є одним з наріжних каменів побудови успішного бізнесу.

До уточнюючої інформації про посередників, у першу чергу, відносять такі дані:

– Довідка про реальні можливості кожного з посередників щодо просування товарів та/або послуг, пропонованих бізнесменом, кількість кінцевих споживачів, що є клієнтами відповідного посередника, обсяги продажів посередником (частки ринку, що належить посереднику) відповідної продукції за відповідні інтервали часу тощо.

Така інформація дозволить бізнесменові мати чітке уявлення про «вагову» категорію відповідного посередника, отже, про рівень його важливості та пріоритетності для бізнесу підприємця;

– Довідка про очікування та вимоги посередника й кінцевого споживача до товарів та/або послуг, що просуваються підприємцем, до умов постачання запропонованої продукції, а також про безпосередні вимоги посередника до договірних відносин з бізнесом підприємця з просування товарів та/або послуг, виведених ним на ринок;

Ця довідка є визначальною для приведення продукції бізнесмена (зокрема, умов її постачання) в максимальну відповідність потребам і вимогам посередника, а також для погодження відповідних умов укладання договорів з просування посередником запропонованої бізнесменом продукції. Наявність такої відповідності дозволить підприємцеві максимально вигідно, порівняно з іншими конкурентами, представити продукцію свого бізнесу посереднику й мати невідпорні козирі максимальної клієнтоорієнтованості й орієнтованості на посередника при проведенні переговорів з відповідальними особами кожного з них.

З огляду на особливу важливість цієї інформаційної довідки, підприємцю (або уповноваженій ним особі) настійно рекомендують перед початком безпосередніх переговорів з посередником, за можливості, провести попередні консультації (як правило, в режимі телефонного спілкування) хоча б з однією з його відповідальних осіб. Такі консультації мають на меті отримання безпосередньо від відповідальної особи інформації, що й становитиме основу довідки. Методику проведення таких консультацій було детально розглянуто при аналізі підготовки методик безпосередніх комунікацій з посередниками (див. крок Е п'ятикрокового сценарію переговорів);

– Довідка про історію відповідного посередника, в тому числі, тенденції, перспективи та особливості його розвитку. Наявність таких знань і вміле використання під час особистих зустрічей з відповідальними особами посередника дозволить бізнесменові: (a) глибше зрозуміти, як правильно організовувати взаємодію з посередником; (b) розраховувати на повагу з боку посередника за виявлену до нього увагу ознайомленням з історією його розвитку;

– Довідка про основні корпоративні принципи та цінності, які використовує посередник як базові при формуванні внутрішньої корпоративної взаємодії та вибудовуванні зовнішніх відносин зі споживачами своїх товарів та/або послуг на ринку. Знання про корпоративні принципи та цінності посередника дозволять бізнесменові вчасно підготуватися та максимально відповідати вимогам щодо постачання необхідних йому товарів та/або послуг, зрозуміло,

якщо ці корпоративні принципи й цінності відповідають (принаймні, не суперечать) корпоративним принципам і цінностям бізнесу, створеного підприємцем;

– Довідка про персональні переговорні особливості (характеристики) відповідальних осіб посередників, з якими підприємець (фахівець з продажу) проводитиме переговори щодо просування на ринку кінцевим споживачам запропонованих ним товарів та/або послуг.

Раціональне використання всіх названих інформаційних довідок дозволить підприємцю (фахівцю з продажу) однозначно й глибоко розуміти реальні багатогранні потреби та особливості посередника, а отже, має забезпечити досягнення максимальної результативності особистих зустрічей з його відповідальними особами.

Підготовка пакету інформаційних документів, які повністю або частково треба довести до відповідальних осіб посередників під час або після особистих зустрічей з ними.

До переліку основних інформаційних ознайомлювальних документів, як правило, належать такі:

– Довідка про основні умови договірних відносин з посередником щодо просування ним на ринку запропонованої бізнесом підприємця продукції з обов'язковим описом їхніх конкурентних переваг;

– Довідка про основні характеристики товарів та/або послуг, що просуваються підприємцем, з обов'язковим описом їхніх конкурентних переваг;

– Довідка про основні засади рекомендованої бізнесменом технології просування продукції кінцевим споживачам силами посередників;

– Довідка про основні умови надання (доставки) посередникам або кінцевим клієнтам посередника товарів та/або послуг, що просуваються, з обов'язковим описом конкурентних переваг запропонованих умов доставки;

– Довідка про основні характеристики бізнесу підприємця.

Глибоке опрацювання та раціональне використання всіх п'яти названих інформаційних документів дозволить підприємцю (фахівцю з продажу) обґрунтувати, усвідомити та використовувати сукупність усіх основних конкурентних переваг бізнесу і, в результаті, досягти максимальної результативності особистих зустрічей з відповідальними особами посередників щодо укладання договорів з просування на ринку запропонованих підприємцем товарів та/або послуг.

Підготовка відповідних методик (методів) проведення запланованих особистих зустрічей (переговорів) бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами посередників для обговорення умов встановлення відповідних

договірних відносин щодо просування запропонованої бізнесменом продукції.

Перед тим, як приступити до аналізу названих методик, ще раз звернемо увагу на те, що глибоке розуміння особливостей змістового наповнення «посередницьких» підсистем просування продукції порівняно зі змістом підсистеми просування для VIP-клієнтів можливе тільки при попередньому уважному вивченні структурно-змістового наповнення (зокрема, змісту відповідних методик проведення особистих зустрічей) підсистеми просування продукції для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1.).

Як було зазначено вище, якщо технологія просування товарів та/або послуг є серцевиною організації продажів будь-якого бізнесу, то методику проведення особистих зустрічей зі споживачами можна впевнено назвати серцевиною технології просування товарів, або «серцевиною серцевини» організації продажів підприємницької діяльності.

Часто підприємці беруть за основу одну (або поєднання кількох) з найбільш підходящих для них методик і вносять до неї ті індивідуальні вдосконалення, які, насамкінець, зроблять вдосконалену методику унікальною.

Коротко розглянемо як приклад наведений нижче варіант п'ятикрокового (від кроку А до кроку Е) сценарію особистої зустрічі бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами посередників щодо встановлення договірних відносин з просування запропонованих підприємцем товарів та/або послуг.

а. Крок А. Підготовчі (початкові) дії підприємця (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на з'ясування й систематизацію всієї вихідної інформації, необхідної для організації та безпосереднього проведення особистої зустрічі з посередником, розробку усної, наочної та електронної презентацій товарів та/або послуг, підготовку технічних засобів презентації тощо.

До вихідної інформації на цьому етапі треба віднести:

– Дані, отримані в результаті сукупності підготовчих дій з реалізації методики доведення інформації про запропоновані бізнесменом товари та/або послуги, що зведені в раніше сформовану інформаційну табл. 4.8;

– Уточнені дані про посередників, з відповідальними особами яких заплановано особисті переговори підприємця (фахівця з продажу). Як було зазначено, уточнені дані складаються із сукупності довідок:

• довідка про реальні можливості кожного з посередників щодо просування запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг, кількість кінцевих споживачів, що є клієнта-

ми відповідного посередника, обсяги продажів посередником (частка ринку, що йому належить) відповідної продукції за відповідні інтервали часу тощо;

• довідка про очікування та вимоги посередника й кінцевих споживачів щодо запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг, основні вимоги посередника та кінцевого споживача до умов постачання продукції, що просувається, а також про безпосередні вимоги посередника до договірних відносин з бізнесом підприємця з просування виведених на ринок товарів;

• довідка про історію відповідного посередника, в тому числі, тенденції, перспективи та особливості його розвитку. Наявність таких знань і вміле використання під час особистих зустрічей з відповідальними особами посередника дозволить бізнесменові: (a) глибше розуміти, як правильно організовувати взаємодію з посередником; (b) розраховувати на повагу з боку посередника за виявлену до нього увагу знанням історії його розвитку;

• довідка про основні корпоративні принципи та цінності, які використовує посередник як базові при формуванні внутрішньої корпоративної взаємодії та вибудовуванні зовнішніх відносин зі споживачами товарів та/або послуг, які він просуває на ринку;

• довідка про персональні переговорні особливості (характеристики) відповідальних осіб посередників, з якими підприємець (фахівець з продажу) проводитиме переговори щодо просування на ринку кінцевим споживачам запропонованих ним товарів та/або послуг.

Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) перед проведенням особистої зустрічі з посередником полягає в ознайомленні та впевненому використанні усієї сукупності уточнених знань про відповідного посередника;

– Інформаційні дані про запропоновані умови договірних відносин з посередником щодо просування запропонованої бізнесменом продукції, про товари та/або послуги бізнесмена та умови доставки, а також характеристики бізнесу підприємця. Як уже зазначалося, такі дані складаються з ряду довідок:

• довідка про основні умови договірних відносин з посередником щодо просування ним на ринку запропонованої бізнесом підприємця продукції, з обов'язковим описом їхніх конкурентних переваг;

• довідка про основні характеристики товарів та/або послуг, що просуваються підприємцем, з обов'язковим описом їхніх конкурентних переваг;

• довідка про основи рекомендованої бізнесменом технології просування продукції кінцевим споживачам силами посередників;

• довідка про основні умови надання (доставки) посередникам або кінцевим клієнтам посередника товарів та/або послуг, що просуваються, з обов'язковим описом конкурентних переваг, запропонованих умов доставки;

• довідка про основні характеристики бізнесу підприємця.

Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) перед проведенням особистої зустрічі з посередником полягає в глибокому оволодінні знаннями, отриманими в результаті накопичення всіх названих інформаційних даних;

– Інші додаткові дані, які можуть включати, наприклад:

• результати різноманітних маркетингових досліджень ринку відповідних посередників;

• результати різноманітних маркетингових досліджень ринку товарів та/або послуг, що просуваються;

• довідка про основні корпоративні принципи та цінності, які сповідує в бізнесі підприємець при формуванні внутрішньої корпоративної взаємодії та вибудовуванні зовнішніх відносин з посередниками й кінцевими споживачами товарів та/або послуг;

• кейс з рекомендаціями бізнесу підприємця авторитетних експертів ринку або представників відомих авторитетних посередників і кінцевих клієнтів (зрозуміло, якщо такі рекомендації є в підприємця за результатами попередньої роботи);

• інше.

Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) перед проведенням особистої зустрічі з посередником полягає у вивченні суті та змісту додаткових даних, а також в усвідомленні можливих варіантів їхнього використання для посилення власної позиції під час безпосередньої зустрічі з відповідальними особами посередників.

Важливо наголосити, що збирання та систематизацію всієї вихідної інформації (всіх названих вище даних) можна вважати закінченими тоді, коли підприємець (фахівець з продажу) має на руках повний пакет вихідної інформації в необхідній кількості друкованих примірників і в електронному вигляді.

Крім підготовки повного пакету вихідної інформації, важливою складовою підготовчих дій (крок А) сценарію особистих зустрічей з посередниками, як і сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1.), є розробка відповідних презентаційних матеріалів та підготовка повного комплекту технічних засобів презентації.

b. Крок В. Наступні дії бізнесмена (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на розробку структури та змістового наповнення сценарію безпосереднього проведення особистих зустрічей з відповідальними особами відповідних посередників.

Безумовно, підготовка (і, звичайно ж, безпосередня реалізація) суті та змістового наповнення сценарію переговорів посідає центральне місце будь-якої методики організації та проведення особистих зустрічей бізнесмена (фахівця з продажу) з відповідальними особами посередників.

При всьому розмаїтті можливих сценаріїв проведення особистих переговорів з посередником, більшість з них має приблизно однакову структуру, яка містить організаційний блок, блок взаємного знайомства, а також змістовий блок (презентаційну, дискусійну та заключну частини). Коротко розглянемо кожен з названих блоків і кожну з частин структури гіпотетичного сценарію переговорів.

Організаційний блок проведення переговорів, як і для розглянутого вище сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), передбачає організацію своєчасного та у повній готовності прибуття бізнесмена (фахівця з продажу) на зустріч з відповідальними особами посередника.

Блок взаємного знайомства, як і для сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), передбачає зустріч та взаємне знайомство підприємця (фахівця з продажу) та відповідальних осіб посередника, що планують бути присутніми на переговорах.

Презентаційна частина змістового блоку переговорів, як і для зустрічі з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), передбачає виступ бізнесмена (фахівця з продажу) перед відповідальними особами посередника. Цей виступ, як правило, містить представлення (презентацію) запропонованих товарів та/або послуг та, додатково, презентацію умов співпраці з посередником щодо просування ним запропонованої бізнесменом продукції та пропозицію основ рекомендованої технології просування товарів та/або послуг кінцевим споживачам. Презентаційна частина змістового блоку переговорів здійснюється з використанням відповідних програмно-технічних засобів і демонстраційних матеріалів (у тому числі, друкованих та наочних).

Як і для сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), презентаційну частину змістового блоку переговорів з посередниками умовно можна поділити на вступ, основну частину, додаткову демонстраційну частину (яка проводитиметься за необхідності) і висновок.

Будь-яку словесну презентацію бізнесмен (фахівець з продажу) починає зі вступу, який, як і в сценарії зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), містить вітання, повторне персональне представлення та виголошення тематики переговорів. Як приклад такого вступу можна запропонувати варіант: «**Шановні пані та панове, дозвольте мені ще раз усіх привітати! Мене звати**

Serge Grey. Я заступник директора з роботи з партнерами (під партнерами тут треба розуміти посередників) компанії «Promotion». Я щиро вдячний, пані та панове (необхідно назвати посади, прізвища та імена відповідальних осіб посередників), що компанія (необхідно вказати назву компанії посередника) зробила нам честь і дозволила розглянути на сьогоднішній зустрічі наші пропозиції щодо співпраці з просування силами компанії (необхідно назвати компанію посередника) кінцевим споживачам товарів та/або послуг (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги), запропоновані компанією «Promotion». Дозвольте мені подати на Ваш розсуд наші пропозиції».

Після вступу бізнесмен (фахівець з продажу) приступає до **основної частини** презентації.

Перш за все, необхідно відзначити, що основна частина презентації, як і для сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), є ключовим моментом доведення інформації про товари та/або послуги, що просуваються, до відповідальних осіб посередників. Безумовно, особистий контакт з посередником є найкращою можливістю для бізнесу презентувати йому запропоновану для просування продукцію та умови такого просування, в тому числі, основи рекомендованої технології просування товарів та/або послуг кінцевим споживачам. При цьому, завдання бізнесмена (фахівця з продажу) має полягати в доведенні до посередника точної та повної інформації про товари та/або послуги. Підприємець (фахівець з продажу) повинен обов'язково пам'ятати, що сам факт переговорів свідчить про те, що посередник уже має або декларований, або фактичний попит на просування своїми силами кінцевим споживачам запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг. Тому завданням бізнесмена (фахівця з продажу) на цьому етапі має бути не стільки переконати посередника просувати запропоновані товари, скільки сформувати у його відповідальних осіб переконання встановити договірні відносини щодо просування на ринку продукції саме компанії бізнесмена (фахівця з продажу).

Можна стверджувати, що успіх підприємця в формуванні саме такого переконання у відповідальних осіб посередника буде тим більшим, чим більше вимогам посередника відповідатимуть запропоновані ним умови співпраці з просування продукції на ринку, в тому числі, й рекомендована технологія просування продукції кінцевому споживачеві. Водночас, таке переконання буде тим більшим, чим більше відповідатимуть вимогам посередника характеристики бізнесу підприємця, а також безпосередньо сама запропонована до просування продукція, в тому числі, умови її доставки.

Підприємець (фахівець з продажу) під час переговорів з посередником має завжди орієнтуватися на аксіоматичне твердження: «Факт укладання договору з посередником з просування запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг є результатом задоволення попиту посередника на таке просування». Або, іншими словами: «Задоволення попиту посередника первинне, факт укладання договору з посередником вторинний». Тому бізнесмен (фахівець з продажу) під час особистої зустрічі з посередником повинен неухильно дотримуватися найважливішої мети, яка, хоч це й може здатися парадоксальним, полягає не в тому, щоб укласти договір з просування посередником на ринку запропонованої підприємцем продукції, а в тому, щоби максимально задовольнити вимоги посередника щодо співпраці з просування продукції. Дотримуючись принципу «забути про продаж через посередника, думати про посередника», підприємець (фахівець з продажу) зможе гарантовано забезпечити собі значні результати щодо встановлення договірних відносин з посередниками з продажу ними запропонованих товарів та/або послуг.

Виходячи зі сказаного, бізнесмен (фахівець з продажу) має провести основну частину презентації, максимально зосередившись на точному та повному інформаційному задоволенні сукупності вимог посередника в інформації, що цікавить його, про умови співпраці, основи технології продажів продукції кінцевим споживачам, характеристики товарів та/або послуг, умови доставки, характеристики бізнесу підприємця. Сукупність вимог посередника, фактично, є порожнім каркасом моделі основної частини презентації, що вибудовується. Завдання бізнесмена (фахівця з продажу) – заповнити (залити) цей каркас повною та точною інформацією про порядок задоволення кожного пункту із сукупності вимог посередника. Впоравшись із цим завданням, підприємець (фахівець з продажу), практично, створить твердий скелет своєї презентації, який необхідно буде тільки втілити у відповідний презентаційний вигляд, використовуючи при цьому підходи та прийоми, аналогічні підходам і прийомам сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1).

Після основної частини презентації бізнесмен (фахівець з продажу) переходить до **додаткової демонстраційної частини**, яку, як і для розглянутого в п. 4.2.2.3.1 сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами, проводять у разі потреби.

Як і у сценарії особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), по закінченні додаткової демонстраційної частини презентації (якщо така частина проводилася), або після основної частини презентації (якщо додаткова демонстраційна частина не проводилась), бізнесмен (фахівець з продажу) переходить до

висновків презентаційної частини змістового блоку переговорів. Звичайно, висновки є завершальним акордом усієї презентації й тому дуже важливо виконати цей акорд, якомога чіткіше виділивши всі ключові ноти (а найголовніше, короткі аналітичні висновки, що однозначно випливають з наведеної презентації), що мають бути почуті відповідальними особами посередника.

Як приклад висновку можна запропонувати такий варіант: «**Шановні пані та панове, дозвольте мені більше не гаяти Вашого часу подальшою нашою презентацією і щиро подякувати кожному з Вас за увагу до наших пропозицій щодо встановлення договірних відносин з просування кінцевим споживачам силами Вашої компанії (необхідно вказати назву компанії споживача) товарів та/або послуг, запропонованих компанією «Promotion» (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги). Я як заступник директора з роботи з партнерами компанії «Promotion» абсолютно впевнений, що запропоновані нами умови співпраці, основи рекомендованої технології просування продукції кінцевим споживачам, а також, безумовно, запропоновані нами товари та/або послуги максимально відповідатимуть Вашим комерційним вимогам. Така впевненість з нашого боку базується на розумінні того, що представлені нами умови співпраці, а також запропоновані нами для просування кінцевим клієнтам товари та/або послуги, дозволять досягти конкретних цілей, що стоять перед Вашою компанією (необхідно чітко вказати, які саме цілі споживачів буде досягнуто). Разом з тим, дозвольте поінформувати Вас, що надійність співпраці з компанією «Promotion» може бути опосередковано підтверджена авторитетним списком компаній, постачальниками яких на даний час ми маємо за честь бути (необхідно чітко назвати такі авторитетні компанії). Все сказане дозволяє мені бути впевненим, що наша компанія «Promotion» зможе стати довгочасним надійним партнером компанії (необхідно вказати назву компанії споживача). Ще раз дякую Вам за увагу! З радістю відповім на Ваші запитання**».

Ключовим аспектом висновків є додаткова концентрація уваги посередника на вигідності для нього укласти договір з просування кінцевим споживачам запропонованих бізнесменом (фахівцем з продажу) товарів та/або послуг.

При підготовці висновків презентаційної частини змістового блоку переговорів з посередником, бізнесмен використовує підходи та прийоми, аналогічні розглянутим у відповідній частині сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1).

Висновками бізнесмен (фахівець з продажу) повністю закінчує презентаційну частину змістового блоку переговорів і приступає до його дискусійної частини.

Дискусійна частина (дискусія) змістового блоку переговорів, як і для сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), полягає в більш детальному вивченні відповідальними особами посередників умов співпраці, а також характеристик запропонованих бізнесменом (фахівцем з продажу) товарів та/або послуг. Часто дискусійна частина змістового блоку проходить у форматі запитань і відповідей, а також коментарів та роз'яснень. Важливо наголосити, що дискусійна частина, без перебільшення, є вирішальною частиною переговорів з посередниками. За важливістю, дискусійна частина не поступається, а іноді навіть переважає, презентаційну частину змістового блоку переговорів. Дискусійна частина переговорів часто ще дозволяє усунути й виправити помилки, допущені бізнесменом (фахівцем з продажу) під час презентації. Дискусійні ж помилки, як правило, виправити надзвичайно складно.

Проводячи дискусію, підприємець (фахівець з продажу) має триматися русла головної мети всього переговорного процесу. Тому підприємець, перш за все, має прагнути максимально задовольнити вимоги посередника щодо запропонованої продукції, зробити для нього максимально вигідним встановлення договірних відносин з просування на ринку продукції в співпраці з бізнесом підприємця, сприяти опануванню посередником основ успішної технології просування товарів та/або послуг кінцевому споживачеві.

Під час дискусійної частини змістового блоку переговорів з посередником бізнесмен використовує підходи та прийоми, аналогічні розглянутим у відповідній частині сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1).

Водночас, при проведенні дискусійної частини змістового блоку переговорів з посередниками бізнесмен не обмежує себе одним або навіть чотирма питаннями до посередників, як це рекомендовано в аналогічній частини переговорів з VIP-клієнтами. Адже часто при безпосередніх переговорах з посередниками, на відміну від переговорів з VIP-клієнтами, не тільки бізнес підприємця є предметом вибору (або не вибору) посередника для подальшої співпраці, а й бізнес посередника так само є предметом вибору (або не вибору) підприємця для подальшої співпраці з ним. І бізнесмен, і посередник під час особистих переговорів один для одного виступають одночасно і як продавці, і як покупці. Безумовно, рішення бізнесмена про вибір (або не вибір) посередника як партнера для подальшої співпраці має базуватися на аналізі вичерпної інформації про нього. Таку інформацію

підприємець збирає як до початку переговорів, так і під час безпосередніх особистих зустрічей, а також після їх завершення.

Тому при проведенні особистих переговорів з посередниками бізнесмен, безумовно, має намагатися отримати «з перших вуст» максимально точні дані про посередника, які, в свою чергу, максимально доповнять загальну вичерпну інформацію про нього.

При цьому, число запитань не обмежується конкретним значенням – кількість запитань раціонально обмежується тільки обсягом необхідних для уточнення даних (потребою в даних) про посередника. До уточнених даних про посередника відносять відомості про основні характеристики продукції, що ним просувається, основні характеристики його бізнесу, технології просування продукції кінцевим споживачам, яким посередник надає перевагу, основні корпоративні принципи та цінності, які він сповідує як базисні при встановленні зовнішніх відносин з партнерами й кінцевими споживачами товарів та/або послуг, що просуваються тощо.

Далі, під час фінальних (крок С) або остаточних дій (крок D розглянутого сценарію особистих зустрічей) підприємця, уточнені дані про посередника, отримані під час особистих переговорів з ним, лягають в основу прийняття бізнесменом (фахівцем з продажу) остаточного рішення про доцільність (або не доцільність) оформлення з ним договірних відносин.

Власними запитаннями до відповідальних осіб посередника та отриманими від них відповідями підприємець (фахівець з продажу) завершує дискусійну частину презентації, одночасно оголошує про її закінчення та початок завершальної частини змістового блоку переговорів.

Заключна частина змістового блоку переговорів, як і для сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), є завершальною частиною всієї особистої зустрічі представників постачальника і споживача і, як правило, формується двома основними послідовними складовими – офіційною (формальною) і неформальною.

Для ілюстрації формальної складової завершальної частини особистої зустрічі з посередником наведемо такий приклад звернення бізнесмена до відповідальних осіб посередника: «**Шановні пані та панове, ми підійшли до заключної частини сьогоднішніх переговорів. Дозвольте мені щиро подякувати Вам за Вашу увагу та напружену роботу під час нашої зустрічі. Сьогодні ми відчули міцні обійми сильного партнера (цей вислів має супроводжуватися доброзичливою посмішкою). Ми намагалися максимально повно відобразити суть**

наших пропозицій щодо взаємної співпраці з компанією (необхідно вказати назву компанії посередника) з просування запропонованих компанією «Promotion» товарів та/або послуг (необхідно чітко назвати запропоновані товари та/або послуги). Усі Ваші сьогоднішні запитання й озвучені коментарі ми якнайуважніше вивчимо. Ми спробуємо в найближчий час максимально оперативно внести відповідні корективи та уточнення до наших пропозицій і подати їх на Ваш розсуд. Ще раз дозвольте висловити впевненість, що наша компанія «Promotion» може стати довгочасним надійним партнером компанії (необхідно вказати назву компанії споживача). Ми знаємо, що і як нам треба робити, щоби на основі співробітництва досягти цілей, що стоять як перед компанією «Promotion», так і перед компанією (необхідно вказати назву компанії споживача і які саме цілі споживачів буде досягнуто). Ще раз дякую за можливість подати на Ваш розсуд для авторитетної думки наші пропозиції. З нетерпінням будемо очікувати на Ваше рішення. Наперед щиро вдячні».

При підготовці заключної частини (як формальної, так і неформальної складових) змістового блоку переговорів з посередником, бізнесмен використовує підходи та прийоми, аналогічні розглянутим у відповідній частині сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1).

Обов'язковою умовою завершення заключної змістової частини переговорів є внесення уточненої дати проведення особистої зустрічі з посередником (зміна із запланованої дати на фактичну) до графи 9 Єдиного плану роботи з посередником щодо просування товарів та/або послуг (табл. 4.8). Крім того, до графи 12 табл. 4.8 представник постачальника вносить додаткову інформацію про посередника, отриману в процесі особистих переговорів, що має або матиме цінність для поточної чи подальшої роботи з ним.

Завершенням заключної частини закінчується реалізація як усього змістового блоку переговорів, так і в цілому кроку В сценарію особистих переговорів з посередником. Далі підприємець (фахівець з продажу) може впевнено приступати до опрацювання структури та змістового наповнення наступного кроку С сценарію особистих зустрічей (переговорів) щодо просування посередником на ринку запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг.

с. Крок С. Фінальні дії бізнесмена (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на розробку структури та змістового наповнення сценарію організації комунікацій з посередниками, з якими раніше вже було проведено особисті переговори. Як правило, такі

комунікації об'єднують у один блок – блок зворотного зв'язку.

Блок зворотного зв'язку, як і для сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), є одним із заключних етапів усього переговорного процесу, умовно його можна поділити на три основні частини – частину подяки, узгоджувальну та фінальну.

Основну суть **частини подяки блоку зворотного зв'язку** особистих переговорів з посередником складають підготовка та надсилання бізнесменом (фахівцем з продажу) листів подяки (повідомлень) усім без винятку відповідальним особам посередників, які брали участь у особистих зустрічах з представниками бізнесу підприємця.

Як ілюстрацію листів подяки можна запропонувати такий варіант: «**Шановні пані та панове (необхідно чітко назвати імена відповідальних осіб посередника)! Дозвольте висловити Вам слова щирої вдячності за надану (вказати точну дату) можливість презентувати наші пропозиції щодо співробітництва з просування на ринку силами Вашої компанії (необхідно вказати назву компанії споживача) товарів та/або послуг (необхідно чітко назвати товари та/або послуги), які пропонує наша компанія «Promotion». Ми щиро раді відкритому діалогу, який відбувся на нашій з Вами зустрічі. За результатами зустрічі ми максимально оперативно внесемо відповідні доповнення й уточнення до наших раніше переданих пропозицій (зрозуміло, якщо такі доповнення й уточнення треба було зробити) і до названого числа (необхідно вказати точну дату та час) надішлемо їх Вам електронною поштою (або звичайною поштою) на Ваш розсуд. Ще раз дозвольте висловити впевненість, що наша компанія «Promotion» зможе стати довгочасним надійним партнером компанії (необхідно вказати назву компанії посередника)**».

Під час **узгоджувальної частини блоку зворотного зв'язку** перед бізнесменом (фахівцем з продажу), перш за все, мають стояти дві основні задачі:

– (А) організація максимально оперативної усної (телефоном) або письмової (електронною поштою) рекомендації власного бізнесу як однозначно надійного одній або декільком особам посередника з боку авторитетної на ринку професійної компанії (компаній) або особи (осіб);

– (В) підготовка та надсилання посереднику відповідей на всі без винятку запитання (зауваження, побажання), які висловили його відповідальні особи під час попередніх особистих зустрічей і які залишилися з боку представників бізнесу підприємця без належних відповідей.

Під час **фінальної частини блоку зворотного**

зв'язку підприємець (фахівець з продажу) здійснює так зване бездіяльне очікування рішення посередника щодо результатів проведених переговорів з укладання (або не укладання) договорів з просування на ринку запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг.

Під час реалізації кожної зі складових блоку зворотного зв'язку фінальних дій переговорів з посередником, бізнесмен використовує підходи та прийоми, аналогічні розглянутим у відповідній частині сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1)

d. Крок D. Можливі відповіді посередників, як і у сценарії особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), можна узагальнити до позитивного (варіант P – **positive**), негативного (варіант N – **negative**) та невизначеного (варіант U – **undefined**) варіантів рішення встановити договірні відносини з просування на ринку запропонованої бізнесменом продукції.

Інформацію про дати та зміст отриманих від посередників відповідей підприємець (фахівець з продажу) відображає в графі 12 Єдиного плану роботи з посередниками щодо просування товарів та/або послуг (табл. 4.8).

e. Крок E. Остаточні дії бізнесмена (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на осмислення рішення посередника щодо поточного статусу відносин між ним і бізнесом підприємця зі співпраці з просування ним на ринку запропонованої бізнесменом продукції, а також на підготовку власного рішення (позитивного чи негативного) щодо зацікавлення у співпраці з відповідним посередником. Крім того, дії бізнесмена (фахівця з продажу) мають бути спрямовані на розробку плану подальших комунікацій з названим посередником.

Як і для сценарію особистих зустрічей з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), дії кроку E доцільно розділити на два основні блоки – блок осмислення рішення посередника (в даному випадку, включає підготовку власного рішення підприємця щодо доцільності співпраці із цим посередником) і блок планування подальших комунікацій з посередником.

Блок осмислення рішення споживача (включно з власним рішенням про доцільність співпраці із цим посередником), як правило, передбачає дуже спокійне осмислення суті рішення, прийнятого й виголошеного посередником, чи то позитивного, чи негативного, крім, зрозуміло, невизначеного варіанту (коли суть рішення посередника ще невідома), а також глибоко продумане та виважене власне рішення бізнесмена про перспективу співпраці з посередником. При цьому, всю інформацію, отриману при з'ясуванні суті кожного з рішень посередника, та суть власного рішення

треба ретельно систематизувати, проаналізувати та обов'язково занести до графи 11 або 12 Єдиного плану роботи з посередниками щодо просування товарів та/або послуг (табл. 4.8).

Варто ще раз наголосити, що осмислення бізнесменом рішення посередника не означає автоматичного беззастережного його прийняття як остаточного. Адже під час переговорів з посередниками, на відміну від переговорів з «важливими» клієнтами, не тільки посередник обирає (або не обирає) для подальшої співпраці бізнес підприємця, а й, часто, сам бізнес посередника є предметом вибору підприємця, з огляду на подальшу співпрацю. Тому за підприємцем завжди залишається право прийняти як позитивне, так і негативне рішення про перспективу укласти договір з посередником про надання йому права на продаж товарів та/або послуг, що просуває бізнесмен кінцевому споживачеві. З цієї причини, підприємець має продовжувати боротися за співпрацю тільки з тим посередником, щодо якого сам прийняв позитивне рішення про перспективу такого співробітництва, навіть якщо цей посередник на даному етапі прийняв і виголосив протилежне, тобто негативне, рішення про встановлення відповідних договірних відносин з бізнесом підприємця. З цієї ж причини, бізнесмен має відмовитися від співпраці з тим посередником, щодо перспективи співробітництва з яким прийняв негативне рішення, навіть якщо цей посередник прийняв і озвучив протилежне, тобто позитивне, рішення про встановлення договірних відносин з бізнесом підприємця.

Блок планування подальших комунікацій з посередником, здебільшого, містить розробку й реалізацію послідовності дій у взаєминах з відповідним посередником. Безумовно, за змістом, послідовність практичних дій відрізнятиметься для різних ситуацій, залежно від варіанту (P, N і U) відповіді посередника, отриманої представником постачальника, і від варіанту рішення (позитивного чи негативного) самого бізнесмена.

По черзі розглянемо зміст блоку планування подальших комунікацій для кожної з комбінацій варіантів відповіді споживача і рішення підприємця.

При комбінації варіантів, яку умовно можна назвати «два позитиви», тобто при отриманні позитивного варіанту P відповіді посередника та одночасному прийнятті позитивного варіанту рішення бізнесменом, останній (підприємець або фахівець з продажу) негайно розробляє повний комплект договірних і організаційних документів, що регламентують порядок усіх взаємин постачальника та споживача.

При реалізації вище названої комбінації варіантів «два позитиви», бізнесмен, як правило, як основу всіх намічених дій вико-

ристовує послідовність, раніше розглянуту в аналогічному блоці планування комунікацій підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1). До таких часто відносять дії, спрямовані на забезпечення посередника (його кінцевих споживачів) продукцією необхідної якості в необхідні терміни, а також на опис усіх стандартних (класичних) і виняткових договірних аспектів взаємних відносин між бізнесом підприємця і посередника. Класичні та виняткові договірні аспекти в своїй основі, як правило, стосуються умов і термінів постачання продукції, порядку розрахунків між сторонами, прав, обов'язків і відповідальності сторін, форс-мажорних аспектів взаємин, реквізитів сторін тощо Водночас, до вказаних договірних аспектів при плануванні подальших комунікацій з посередником додатково обов'язково треба віднести чіткі описи, по-перше, (обов'язковий аспект) умов співпраці щодо продажу силами посередника кінцевому споживачеві продукції, що просувається бізнесменом, а по-друге, (вкрай бажаний аспект) усіх процедур щодо необхідного навчання відповідних представників посередника розробленій підприємцем технології просування продукції кінцевому споживачеві. Навчання представників посередника технології продажів товарів та/або послуг кінцевому споживачу не є обов'язковим. Однак, на практиці таке навчання (зрозуміло, за умови високої ефективності запропонованої технології) дозволить посереднику в найкоротші терміни досягти необхідної ефективності продажів, а бізнесменові – максимальної результативності співпраці з навченим посередником. Визначення глибини й періодичності навчання персоналу посередника запропонованій технології продажів кінцевому споживачу, а отже, рівня інформування його співробітників щодо суті технологій, застосовуваних підприємцем на ринку, безумовно, залишається виключною прерогативою бізнесмена, який несе персональну відповідальність як за розвиток власної справи, так і захист комерційної таємниці та авторських прав бізнесу.

Усі оперативно розроблені підприємцем (фахівцем з продажу) договірні та організаційні документи передають для погодження уповноваженим особам споживача або під час особистої зустрічі, або електронною поштою.

Після погодження і підписання відповідних документів, що регламентують усі необхідні аспекти організаційно-договірних відносин між посередником і бізнесом підприємця, співпраця між постачальником і споживачем переходить до режиму поточного виконання. Особливості поточного співробітництва буде розглянуто нижче, при описі практичного застосування розроблених технологій просування товарів та/або послуг (див. опис блоку впровадження для відповідної підсистеми просування продукції).

Після фактичного оформлення організаційно-договірних відносин з посередником, бізнесмен надає йому нового статусу поточного посередника (якщо цей посередник раніше мав статус пріоритетного), або зберігає за ним статус поточного посередника (якщо він раніше мав аналогічний статус поточного посередника).

Слід особливо наголосити, що переведення пріоритетного посередника до статусу поточного в жодному разі не означає зупинки комунікацій з його відповідними особами щодо доведення їм в подальшому інформації про товари та/або послуги підприємця. Бізнесмен (фахівець з продажу) має запланувати дати та зміст таких подальших комунікацій щодо ознайомлення посередника з запропонованою продукцією на наступній, $(\eta+1)$-ій ітерації доведення інформації про товари та/або послуги для забезпечення необхідної результативності $Z^{D}_{j;\mu;\eta;T_i}$ для μ-го інформаційного каналу за часовий інтервал T_i. Такі дії планують по кожному μ-му інформаційному каналу у відповідних графах від 6 до 6-m-1 з датами надсилання попередньої інформації та в графах від 10 до 10-m-1 з датами надсилання наступної інформації Єдиного плану роботи з посередниками щодо просування продукції для $(\eta+1)$-ої ітерації. Структурно Єдиний план для $(\eta+1)$-ої ітерації переважно повністю відповідатиме аналогічному Єдиному плану роботи з посередниками, але тільки для попередньої, η-ої часової ітерації (табл. 4.8).

Усі нюанси безпосереднього обслуговування поточних посередників буде уважно проаналізовано нижче, в п. 5.3.

При комбінації варіантів, яку умовно можна назвати «заперечення на тлі позитиву», тобто при отриманні позитивного варіанту Р відповіді посередника та одночасному прийнятті негативного варіанту рішення бізнесменом, останній повинен негайно підготувати та надіслати відповідальному представнику (як правило, першій посадовій особі) посередника листа з вибаченнями щодо неможливості встановлення договірних відносин з ними на даному етапі.

Як ілюстрацію такого листа із вибаченнями можна запропонувати варіант: «**Шановні пані та панове (необхідно чітко назвати імена відповідальних осіб посередника)! Дозвольте висловити Вам слова вдячності за високу професійну оцінку, яку Ваша компанія (необхідно вказати назву компанії посередника) висловила нам у Вашому листі (вказати точну дату), і за Вашу потенційну готовність встановити між нашими компаніями відповідні договірні відносини для просування на ринку силами Вашої компанії продукції, запропонованої нашою компанією «Promotion». На жаль, через сукупність непередбачуваних вагомих об'єктивних обставин, ми змушені тимчасово від-**

кликати наші попередні пропозиції, раніше надіслані та висловлені Вашій компанії (необхідно вказати назву компанії посередника) стосовно співробітництва. У зв'язку з цим, ми висловлюємо Вам свої щирі вибачення щодо неможливості на даному етапі встановити договірні відносини. Водночас, дозвольте висловити надію на встановлення надійних партнерських відносин між нашими компаніями в найближчій перспективі».

Після прийняття рішення про неможливість встановити договірні відносини з відповідним посередником, бізнесмен (фахівець з продажу) має надати йому відповідного статусу (статусу пріоритетного або перспективного посередника), а отже, визначити план комунікацій з ним у наступному циклі $(\eta+1)$-ої ітерації доведення до посередника інформації про продукцію згідно з Єдиним планом роботи з посередниками (табл. 4.8).

При комбінації варіантів, яку умовно можна назвати «два негативи», тобто при отриманні негативного варіанту N відповіді посередника та одночасному прийнятті негативного варіанту рішення бізнесменом, останній (підприємець або фахівець з продажу) повинен оперативно підготувати та надіслати відповідному представнику посередника відповідь, у якій висловлює надію на можливість перспективного співробітництва.

Як ілюстрацію такого листа можна запропонувати варіант: «**Шановні пані та панове (необхідно чітко назвати імена відповідальних осіб посередника)! Дозвольте висловити Вам слова вдячності за надісланий Вашою компанією (необхідно вказати назву компанії посередника) лист (вказати точну дату) на адресу нашої компанії «Promotion». Ми схвально ставимося до нашого з Вами обопільного рішення про неможливість на сьогоднішній день встановити між нашими компаніями договірні відносини з просування силами Вашої компанії продукції, яку пропонує наша компанія «Promotion». Водночас, дозвольте висловити надію на встановлення надійних партнерських відносин між нашими компаніями в найближчій перспективі»**.

Як і у випадку комбінації варіантів «заперечення на тлі позитиву», при комбінації варіантів рішення «два негативу», після прийняття рішення про неможливість укладання договору з посередником бізнесмен (фахівець з продажу) має уточнити подальший статус цього споживача в структурі підгруп відповідних каналів продажів (див. рис. 4.2), тобто надати посереднику статусу пріоритетного або резервного (перспективного). Надання посереднику такого статусу автоматично визначатиме для підприємця

(фахівця з продажу) і план комунікацій з ним у наступному циклі $(\eta+1)$-ої ітерації доведення до споживача інформації про товари та/або послуги згідно з Єдиним планом роботи з посередниками (табл. 4.8).

При комбінації варіантів, яку умовно можна назвати «позитив на тлі заперечення», тобто при отриманні негативного варіанту N відповіді посередника та одночасному прийнятті позитивного варіанту рішення бізнесменом, останній (підприємець або фахівець з продажу) повинен оперативно підготувати та надіслати відповідному представнику посередника відповідь, у якій висловлює надію на можливість перспективного співробітництва.

Як ілюстрацію такого листа можна запропонувати варіант: «**Шановні пані та панове (необхідно чітко назвати імена відповідальних осіб посередника)! Дозвольте висловити Вам слова вдячності за надісланий Вашою компанією (необхідно вказати назву компанії посередника) лист (вказати точну дату) на адресу нашої компанії «Promotion». Ми з повагою ставимося до Вашого рішення про неможливість на сьогоднішній день встановити договірні відносини з просування силами Вашої компанії продукції, яку пропонує наша компанія «Promotion». Водночас, дозвольте висловити надію на встановлення надійних партнерських відносин між нашими компаніями в найближчій перспективі**».

За фактом відмови посередника укладати договори з бізнесом підприємця бізнесмен (фахівець з продажу) надає йому нового статусу пріоритетного посередника (якщо він раніше мав статус поточного) або зберігає за ним статус пріоритетного посередника (якщо він раніше мав аналогічний статус).

Надання посереднику відповідного статусу автоматично визначатиме для підприємця (фахівця з продажу) подальший план комунікацій з ним у наступному циклі $(\eta+1)$-ої ітерації доведення до споживача інформації про товари та/або послуги згідно з Єдиним планом роботи з посередниками (табл. 4.8).

При комбінації варіантів, яку умовно можна назвати «заперечення на тлі невизначеності», тобто при отриманні невизначеного варіанту U відповіді посередника та одночасному прийнятті негативного варіанту рішення бізнесменом, останній (підприємець або фахівець з продажу), як правило, не повинен надсилати відповідному представнику посередника жодного листа.

При цьому бізнесмен (фахівець з продажу) мусить сприймати невизначений варіант U відповіді посередника як негативний N, а отже, розглядати цю комбінацію як попередню «заперечення на тлі негативу», зокрема й у частині, що стосується по-

дальшого плану комунікацій з посередником згідно з Єдиним планом роботи (табл. 4.8).

При комбінації варіантів, яку умовно можна назвати «позитив на тлі невизначеності», тобто при отриманні невизначеного варіанту U відповіді посередника та одночасному прийнятті позитивного варіанту рішення бізнесменом, останній мусить сприймати невизначений варіант U відповіді посередника як негативний N. Виходячи з цього, бізнесмен (фахівець з продажу) має розглядати комбінацію «позитив на тлі невизначеності» як попередню «позитив на тлі негативу», зокрема й у частині, що стосується подальшого плану комунікацій з посередником згідно з Єдиним планом роботи (табл. 4.8).

У той самий час, підприємець (фахівець з продажу) має надіслати представнику посередника листа, як ілюстрацію якого можна запропонувати варіант: «**Шановні пані та панове (необхідно чітко назвати імена відповідальних осіб посередника)! Дозвольте ще раз висловити Вам слова вдячності за проведені Вашою компанією (необхідно вказати назву компанії посередника) і компанією «Promotion» переговори щодо взаємовигідного співробітництва. Якщо Ви зацікавлені в такій співпраці, ми готові оперативно обговорити всі деталі подальших взаємин і надіслати Вам для вивчення та підписання комплект організаційно-договірних документів щодо просування силами Вашої компанії продукції, запропонованої нашою компанією «Promotion». Дозвольте ще раз висловити надію на встановлення надійних партнерських відносин між нашими компаніями в найближчій перспективі**».

Підготовка відповідних систем обліку результатів комунікацій з посередниками.

Як було зазначено при аналізі підготовчих і безпосередніх дій зі втілення методики доведення інформації до посередника, підприємець (фахівець з продажу або будь-яка інша уповноважена підприємцем особа) мусить накопичувати всю інформацію про кожного посередника, що з'являється на різних етапах просування продукції, у вигляді відповідних облікових форм. Накопичення і систематизація такої інформації може здійснюватися у будь-якій зручній для бізнесмена формі, наприклад, у вигляді табл. 4.8. Усі зведені в табл. 4.8 дані про кожного уповноваженого представника бізнесу підприємця надалі служитимуть джерелом інформації, що дозволить проводити глибокий аналіз результатів просування товарів та/або послуг, спираючись на історію контактів з конкретним посередником, особисті та узагальнені показники ефективності роботи за різні періоди часу.

Підготовка алгоритму впровадження методик безпосередніх комунікацій з посередником.

Безумовно, ретельно розроблена методика безпосередніх комунікацій з посередником вимагає оптимального впровадження. Як і для методик безпосередніх комунікацій з VIP-клієнтами (див. п. 4.2.2.3.1), оптимальність методики безпосередніх комунікацій з посередниками буде визначатися, в першу чергу, доведенням до посередників під час відповідних особистих переговорів з кожним з них точної та повної інформації про запропоновану продукцію, умови співпраці з бізнесом підприємця, технології просування товарів та/або послуг кінцевим споживачам тощо.

Зрозуміло, названі точні та повні дані треба довести до відповідальних осіб посередника при обов'язковому прагненні максимізації якісного коефіцієнта $\beta_{\mu;\eta}$ результативності продажів для μ-го інформаційного каналу при η-ій ітерації доведення інформації. У свою чергу, максимізація коефіцієнта $\beta_{\mu;\eta}$, яка здійснюється за рахунок максимізації числа $\beta_{\mu;\eta;g1+}$ як одного з двох співмножників коефіцієнта $\beta_{\mu;\eta}$, досягається ретельним здійсненням усіх без винятку складових (усіх розроблених заходів) безпосередніх комунікацій з посередником.

Підготовка регламенту контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення переліку та змісту завдань підсистеми.

Підготовку повного регламенту контролю для підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників було детально розглянуто вище, при розробці аналогічної складової (регламенту контролю) при опрацюванні попередніх дій з реалізації методики доведення відповідної інформації до посередника. Повний регламент контролю передбачає, в тому числі, облік тих характеристик, досягнення яких забезпечується й фіксується тільки в результаті всіх складових безпосередніх дії з реалізації названої методики. До цих кількісних і якісних характеристик, в першу чергу, відносять такі показники груп підсумкових і оперативних характеристик:

– підсумкові показники ΔP_{Σ} (або ΔP_{0}) – ступінь процентної відповідності фактичних запланованим обсягам сумарних продажів конкретних товарів та/або послуг для всіх посередників (або усереднених на одного посередника) за обраний для оцінки інтервал часу (тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік тощо);

– підсумкова характеристика ΔD_{Σ} – ступінь процентної

відповідності фактичної запланованій загальній кількості всіх посередників, яким було продано конкретні товари та/або послуги за обраний для оцінки інтервалі часу, з обов'язковим поділом на категорії (наприклад, «старих» – $\Delta D_{\Sigma 0}$, «нових» – $\Delta D_{\Sigma N}$, «втрачених» – $\Delta D_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $\Delta D_{\Sigma X}$ тощо) посередників;

– підсумкова характеристика ΔK_{Σ} – ступінь процентної відповідності фактичної запланованій загальній кількості всіх кінцевих клієнтів, яким посередниками було продано конкретні товари та/або послуги за обраний для оцінки інтервал часу, з обов'язковим поділом на категорії (наприклад, «старих» – $\Delta K_{\Sigma O}$, «нових» – $\Delta K_{\Sigma N}$, «втрачених» – $\Delta K_{\Sigma L}$, «не охоплених» – $\Delta K_{\Sigma X}$ тощо) клієнтів;

– оперативна характеристика Δt_{sdi} – ступінь процентної відповідності фактичного розрахунковому часу на вторинне доведення (інформування, доставку – **secondary delivery of information**) одному поінформованому посереднику змісту інформаційних пакетів про товари та/або послуги (в тому числі, нові);

– оперативні характеристики D_{g1+} (або $\Delta\delta_{g1+}$) – ступінь процентної відповідності фактичного прогнозованому кількісному (чи відносному, процентному) числу посередників, які серед конкретного числа (10, 100, 1000 тощо) K_{g1} посередників фактично укладуть договори з бізнесом підприємця щодо продажу кінцевим клієнтам відповідної продукції.

Названі характеристики, як правило, об'єднують у єдину облікову таблицю (або будь-яку іншу облікову форму на платформі стандартного або спеціального програмного забезпечення) для відповідних підсистем поточних і пріоритетних посередників за відповідний період η-ої часової ітерації доведення інформації про продукцію до посередника по всіх без винятку інформаційних каналах. Один з можливих варіантів такої облікової форми наведено вище (табл. 4.9).

Ці підсумкові та оперативні характеристики бізнесмен має використовувати для визначення ступеня досягнення поставлених ним цілей підприємницької діяльності, що полягає, зокрема, в максимізації обсягів продажів товарів та/або послуг максимальній кількості посередників. При цьому, підприємець зможе оперативно реагувати на випадки «значного» відхилення, погіршення фактичних показників відносно розрахункових значень, намагаючись мінімізувати можливі втрати бізнесу. Як уже зазначалося, поріг «значимості» погіршення фактичних характеристик бізнесмен встановлює на свій розсуд, як правило, в межах 3-10% від запланованих показників.

На підставі аналізу цих характеристик, як правило, підприємець щотижня, щомісяця або щокварталу розробляє і впроваджує рекомендації щодо вдосконалення переліку та змісту завдань

роботи з посередниками, тим самим прагнучи оптимальності підсистеми зокрема, й усієї технології просування товарів та/або послуг загалом.

На практиці формальним результатом усіх безпосередніх дій є не тільки визначення та аналіз показників наведених вище підсумкових і оперативних характеристик, а й, що не менш важливо, уточнення статусу кожного посередника в кожній з підгруп каналів продажів – поточних, пріоритетних і резервних посередників (див. рис. 4.2). Цей статус уточнюється за фактом оформлення посередником договірних відносин щодо просування на ринку запропонованих підприємцем товарів та/або послуг, або за його остаточною відмовою оформити такі відносини.

Ті посередники, що фактично уклали договори з просування на ринку запропонованої бізнесменом продукції, без сумніву, мають набути новий або зберегти старий статус – статус поточних посередників, зрозуміло, якщо раніше вони мали статус пріоритетних або поточних посередників відповідно. При цьому, посередники, що набули нового статусу поточних, мають бути автоматично вилучені з переліку пріоритетних, у якому вони раніше перебували.

Бізнесмен або уповноважена ним особа також має уточнити статус тих посередників, які, фактично, відмовилися укладати договори з просування на ринку запропонованої бізнесменом продукції на даному циклі η-ої часової ітерації доведення відповідної інформації до посередника.

У результаті такого уточнення, статус може як залишитися незмінним, так і змінитися на інший. При зміні статусу за рішенням підприємця, відповідного посередника переміщують з підгрупи каналів продажів для поточних посередників до підгрупи для пріоритетних, або навіть резервних, посередників, а з підгрупи для пріоритетних – до підгрупи для резервних (перспективних) посередників.

При здійсненні проаналізованого регламенту контролю бізнесмен використовує підходи та прийоми, аналогічні розглянутим у відповідному регламенті контролю результатів розробки та практичного впровадження завдань підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1).

4.6. Підгрупа нюансів 4.6 тих відмінностей, що полягають у особливостях змісту секцій (групи секцій E), необхідних для доповнення секцій A-D для «посередницьких» і «важливих» підсистем уточненнями продуктового й галузевого характеру, сезонними й регіональними особливостями тощо. При реалізації групи секцій E для поточних і пріоритетних посередників підприємець використовує підходи та прийоми, аналогічні розглянутим у відповідній групі секцій E підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1).

5. Нюанс 5 полягає у різному змістовому наповненні блоків впровадження (в тому числі, в періоди адаптації та реалізації) в підсистемах просування продукції поточним і пріоритетним посередникам, на відміну від підсистеми просування продукції VIP-клієнтам.

У період адаптації блоку впровадження узагальнену послідовність дій підприємця для посередницьких підсистем можна уявити у вигляді наведеної нижче спрощеної структури (рис. 4.10).

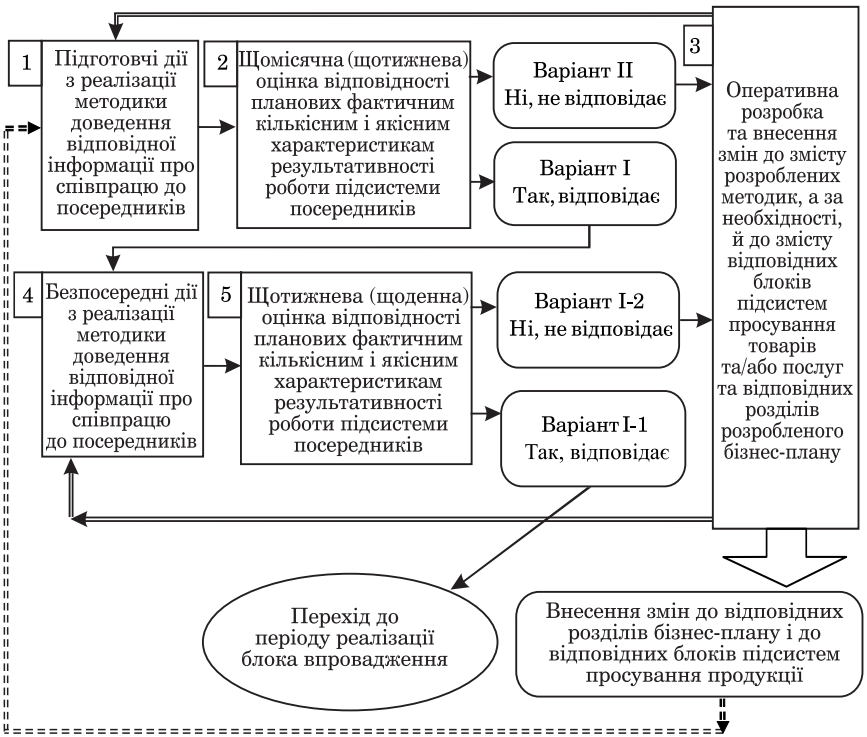


Рис. 4.10. Спрощена структура послідовності дій у адаптаційний період впровадження технологій просування продукції посередникам

Як і у випадку адаптаційного періоду блоку впровадження в підсистемі для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1), до сукупності першочергових завдань, що стоять перед бізнесменом протягом усього адаптаційного періоду блоку впровадження технологій у підсистемах для поточних і пріоритетних посередників, належать такі завдання:

1) Повне та точне дотримання технологій (методик) просування товарів та/або послуг, які чітко описують порядок і зміст необхідних

дій, спрямованих на реалізацію завдань з досягнення необхідної ефективності підсистеми. Варто наголосити, що в період адаптаційного впровадження однією з головних особливостей «посередницьких» підсистем, на відміну від «важливих», є необхідність навчання підприємцем або його відповідними уповноваженими представниками персоналу посередника розробленій ним технології просування продукції кінцевому споживачеві. Як уже зазначалося, визначення глибини й періодичності такого навчання співробітників посередника, а отже, й рівня їх інформування щодо суті технологій, застосовуваних підприємцем на ринку, є виключно прерогативою бізнесмена;

2) Щомісячний (або навіть щотижневий) глибокий аналіз реальних поточних результатів підприємницької діяльності (сукупності як оперативних, так і підсумкових показників), що знову-таки передбачено відповідними заходами попередніх і безпосередніх дій методик доведення відповідної інформації про співпрацю до посередника;

3) Оперативна розробка та внесення змін до змісту розроблених методик, а за необхідності, внесення змін до змісту відповідних блоків підсистеми просування товарів та/або послуг та до відповідних розділів бізнес-плану. Ці зміни треба розробляти та вносити до методики просування товарів та/або послуг (за необхідності, й до відповідних блоків підсистеми просування продукції та розділів бізнес-плану) на підставі аналізу рівня відповідності реальних показників сукупності підсумкових і оперативних характеристик плановим. Треба особливо звернути увагу на можливість вносити зміни не тільки безпосередньо до змісту розроблених методик, а й до змісту блоків підсистеми просування продукції поточним і пріоритетним посередникам і навіть до деяких розділів раніше розробленого бізнес-плану. Зрозуміло, якщо в період адаптації методик просування продукції планові та реальні показники аналізованих характеристик сумірні, тобто відрізняються не значно (різниця не перевищує величини Z_{level} порога значимості, що встановлюється на розсуд бізнесмена в межах 3-10%), то немає необхідності вносити корективи ані до змісту методик, ані до змісту підготовлених блоків і розділів. Якщо ж планові від фактичних показників відрізняються на гірше на величину, більшу ніж Z_{level}, у цьому випадку, безумовно, підприємець буде змушений внести відповідні уточнення (коригування) до реалізовані ним методики просування товарів та/або послуг. Уточнені методики просування продукції слід вважати адаптованими, якщо реалізація таких методик дозволяє досягти необхідної сумірності реальних і планових показників оперативних і підсумкових характеристик. Якщо ж при всіх можливих коригуваннях реалізованих методик підприємець не може на практиці досягти прийнятної сумірності цих характеристик, то, як і в адаптаційний період у підсисте-

мі для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1), підприємець мусить вносити необхідні зміни до відповідних блоків «посередницьких» підсистем просування продукції та/або розділів бізнес-плану. Такі зміни можна умовно назвати «реалістичним коригуванням завищеної оптимістичності планування». Разом з тим, бізнесмен так само зобов'язаний внести відповідні зміни до названих блоків і розділів, якщо фактичні та планові показники оперативних і підсумкових характеристик відрізняються на величину, більшу ніж Z_{level}, на краще. Такі зміни доцільно називати «реалістичним коригуванням завищеної песимістичності планування».

Після будь-якого з названих «реалістичних коригувань» змісту блоків підсистеми просування товарів та/або послуг та відповідних розділів бізнес-плану, підприємець має, з урахуванням цих коригувань, внести відповідні уточнення й до змісту методик просування продукції.

Здійснення подібних завдань протягом адаптаційного періоду блоку впровадження може носити циклічний характер (від 1-го завдання до 2-го, від 2-го до 3-го, від 3-го до 1-го тощо) аж до досягнення на основі технології просування продукції сталої відповідності реальних показників результативності впровадження плановим.

У період реалізації (період повного впровадження) практичні дії бізнесмена мають бути спрямовані на повномасштабну імплементацію розроблених і адаптованих технологій просування товарів та/або послуг для досягнення запланованих бізнес-цілей.

Як і для періоду реалізації в підсистемі для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1), основним фактором досягнення успіху (запланованих бізнес-результатів) підприємцем у період повного впровадження «посередницьких» підсистем буде суворе дотримання високої технологічної дисципліни.

Узагальнену послідовність дій підприємця в період повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг для підсистеми поточних і пріоритетних посередників можна уявити у вигляді певної структури (рис. 4.11).

До сукупності основних завдань, що стоять перед бізнесменом у період повного впровадження методик, крім названого неухильного дотримання технологічної дисципліни, треба віднести такі важливі завдання:

1) Завдання з періодичного аналізу поточних результатів підприємницької діяльності;

2) Завдання з оперативної розробки та внесення змін до змісту методик, а за необхідності, й до змісту відповідних блоків підсистеми просування товарів та/або послуг та розділів розробленого бізнес-плану, на підставі аналізу рівня відповідності реальних показників сукупності оперативних і підсумкових характеристик плановим.

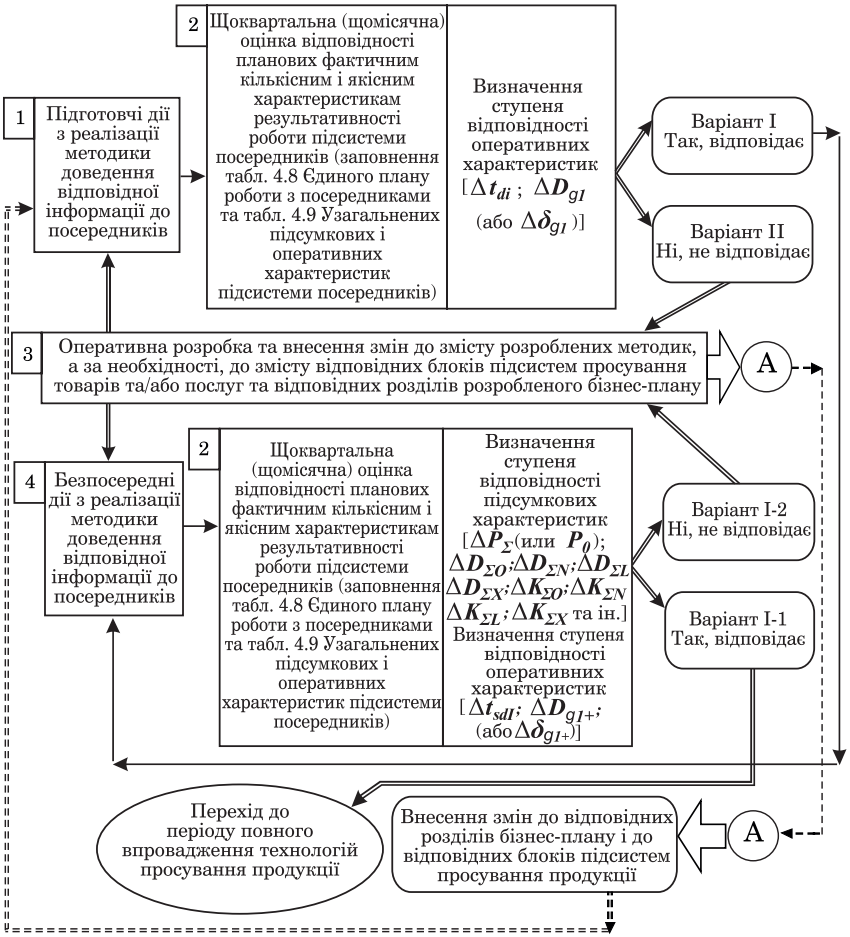
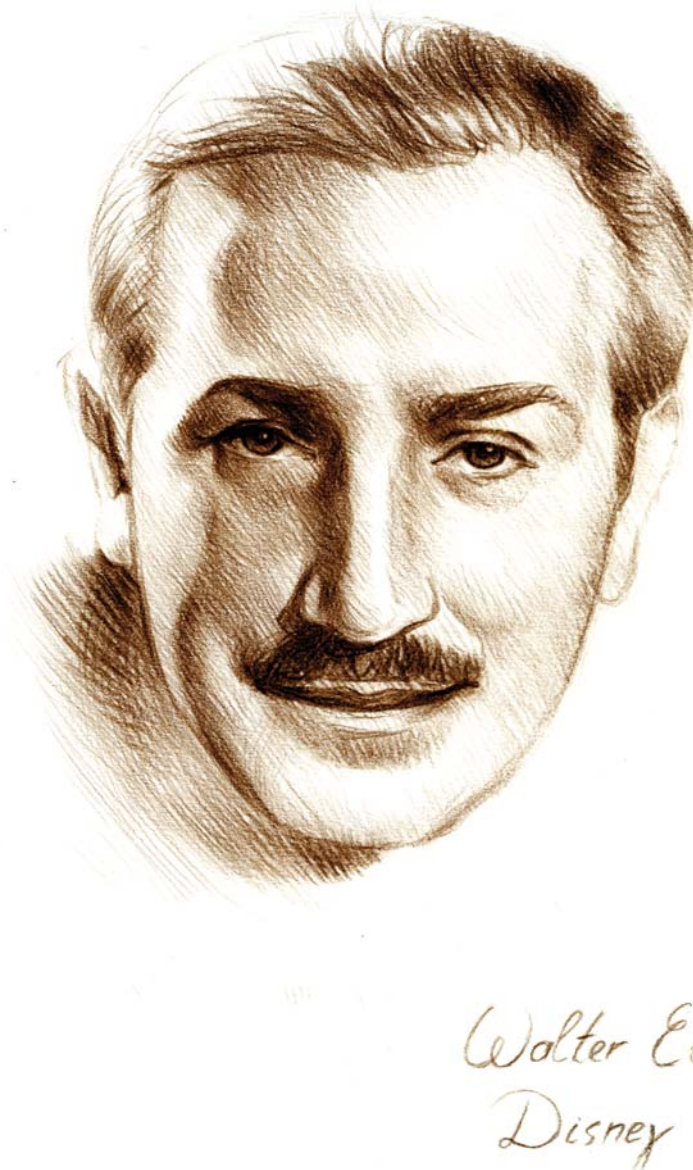


Рис. 4.11. Структура послідовності дій у період повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг посередникам

При цьому, періодичний аналіз поточних результатів підприємницької діяльності на етапі повного впровадження технологій здійснюють щокварталу або щомісяця. А зміни до методики просування товарів та/або послуг (до відповідних блоків підсистеми просування продукції та розділів бізнес-плану), як правило, підприємець вносить щорічно або щопівроку (рідше – щокварталу). Підставою для внесення таких змін можуть бути стійкі фактичні відхилення як оперативних, так і підсумкових реальних характеристик від планових, що перевищують величину Z_{level} порога значимості, встановлену


Walter Elias
Disney

бізнесменом (часто, від 3 до 10%). Причому ці відхилення можуть бути як на краще, так і на гірше.

Аналогічно адаптаційному впровадженню, під час безпосереднього впровадження технологій при фіксації стійких (системних, а не випадкових) відхилень фактичних аналізованих характеристик на гірше, підприємець мусить, у першу чергу, переглянути застосовувані ним на практиці методики продажів товарів та/або послуг. Якщо в результаті такого перегляду бізнесмен вичерпає всі доступні способи оптимізації методик для поліпшення фактичних бізнес-характеристик, тоді він зобов'язаний приступити до внесення необхідних «реалістичних коригувань завищеної оптимістичності планування» до відповідних блоків підсистеми просування продукції та/або розділів бізнес-плану.

А при фіксації стійких (системних, а не випадкових) відхилень фактичних аналізованих характеристик на краще, підприємець зобов'язаний, у першу чергу, послідовно переглянути зміст названих блоків і розділів шляхом внесення до них «реалістичних коригувань завищеної песимістичності планування».

Ще раз зазначимо, що після названих «реалістичних коригувань» змісту відповідних блоків підсистеми просування товарів і розділів бізнес-плану, підприємець мусить також внести відповідні уточнення й до змісту методики просування продукції.

Дотримання описаного вище триєдиного циклічного принципу «дотримання технологічної дисципліни – постійного аналізу результатів впровадження технологій – «реалістичного коригування» всіх розроблених організаційних і планових бізнес-документів» дозволить підприємцю на практиці домогтися максимальної результативності власного бізнесу.

При реалізації аналізованого блоку впровадження, бізнесмен використовує підходи та прийоми, аналогічні розглянутим у відповідному блоці підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1).

6. Нюанс 6 полягає в різному змістовому наповненні блоків контролю підсистем просування продукції поточним і пріоритетним посередникам та блоку контролю підсистеми просування продукції VIP-клієнтам.

Як і для підсистеми для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1), блок контролю є завершальною структурною складовою підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників. Як уже зазначалося, змістом цього блоку має визначатися порядок оцінки результатів впровадження аналізованої підсистеми. Оцінювані результати впровадження мають дозволити підприємцю робити однозначний висновок про

реальний поточний стан бізнесу, а також перспективи його розвитку.

Від правильно організованого контролю результативності підсистеми просування продукції залежить точність і своєчасність оцінки її реального стану, а отже, точне й оперативне коректування відповідних організаційних і планових бізнес-документів. Як правило, під правильно організованим контролем розуміють, по-перше, визначення точного переліку контрольних параметрів, які однозначно характеризують результати впровадження аналізованої системи, а по-друге, чітке визначення регламенту (порядку й періодичності) контролю обраних параметрів.

Перелік контрольних параметрів має бути, з одного боку, достатнім для однозначної та точної оцінки реального стану контрольної підсистеми, а з іншого, не бути переобтяженим характеристиками, необов'язковими для контролю. Як правило, основу переліку контрольних параметрів підсистеми поточних і перспективних посередників складають абсолютні та відносні узагальнені оперативні та підсумкові показники, наведені в табл. 4.9, що характеризують, зокрема, обсяги продажів, кількісні показники різних поточних і пріоритетних посередників, часові витрати для різних опцій доведення інформації до посередників тощо. При цьому, перелік контрольних параметрів кожен підприємець розробляє для себе, тому може доповнювати базовий перелік з табл. 4.9 іншими, додатковими оперативними й підсумковими характеристиками.

Після переліку контрольних параметрів, підприємець приступає до розробки регламенту (порядку й періодичності) оцінки їх фактичних показників, контрольованих у періоди адаптаційного та повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг. Часто такий регламент оцінки бізнесмен фіксує у відповідній табличній формі. Як один з можливих варіантів такої форми можна розглянути наведену нижче табл. 4.10.

Важливо наголосити, що блок контролю не є чимось відокремленим від інших блоків, що разом складають підсистему просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для поточних і пріоритетних посередників. Тому його треба розглядати, наче він розчинений у загальній структурі ведення бізнесу.

При втіленні блоку контролю, бізнесмен використовує підходи та прийоми, аналогічні розглянутим у відповідному блоці контролю підсистеми просування товарів та/або послуг для підгрупи каналів продажів для VIP-клієнтів (див. п. 4.2.2.3.1).

Завершенням аналізу блоку контролю, фактично, закінчується аналіз схожості та відмінності двох підсистем для поточних і пріоритетних посередників та підсистеми для VIP-клієнтів. Нижче

Таблиця 4.10

Перелік і регламент контролю підсумкових і оперативних характеристик підсистем поточних і пріоритетних посередників за періоди адаптаційного та повного впровадження технологій просування товарів та/або послуг

№	Назва характеристик	Позначення характеристик	Дата №1 контролю характеристик у адаптаційний період впровадження	Дата №2 контролю характеристик у адаптаційний період впровадження	…	Дата N^{*}_{ap} контролю характеристик у адаптаційний період впровадження	Дата №1 контролю характеристик у період повного впровадження	Дата №2 контролю характеристик у період повного впровадження	…	Дата N^{**}_{fp} контролю характеристик у період повного впровадження	Додаткова інформація	Примітки
I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-N^{*}_{ap}	V-1	V-2	…	V-N^{**}_{fp}	VI	VII
	Група підсумкових характеристик (перша група характеристик)											
1-1-1	Запланований обсяг сумарних продажів	P_{Σ}										
1-1-2	Фактичний обсяг сумарних продажів	$\overline{P_{\Sigma}}$										
1-1-3	Ступінь (%) відповідності обсягам сумарних продажів	ΔP_{Σ}										
1-2-1	Запланований обсяг усереднених продажів	P_{0}										
1-2-2	Фактичний обсяг усереднених продажів	$\overline{P_{0}}$										
1-2-3	Ступінь (%) відповідності обсягам усереднених продажів	ΔP_{0}										
1-3-1	Запланована загальна кількість посередників	D_{Σ}										
1-3-2	Фактична загальна кількість посередників	$\overline{D_{\Sigma}}$										
1-3-3	Ступінь (%) відповідності загальної кількості посередників	ΔD_{Σ}										
1-4-1	Запланована загальна кількість кінцевих клієнтів	K_{Σ}										
1-4-2	Фактична загальна кількість кінцевих клієнтів	$\overline{K_{\Sigma}}$										
1-4-3	Ступінь (%) відповідності загальної кількості кінцевих клієнтів	ΔK_{Σ}										
…		…										

I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-N^{*}_{ap}	V-1	V-2	…	V-N^{**}_{fp}	VI	VII
Друга група характеристик (група оперативних характеристик)												
2-1-1	Розрахунковий час на первинне доведення інформації	t_{di}										
2-1-2	Фактичний час на первинне доведення інформації	t_{di}										
2-1-3	Ступінь (%) відповідності часу на первинне доведення інформації	Δt_{di}										
2-2-1	Прогнозоване кількісне число посередників групи I	D_{gI}										
2-2-2	Фактичне кількісне число посередників групи I	$\overline{D_{gI}}$										
2-2-3	Ступінь (%) відповідності кількісного числа посередників групи I	ΔD_{gI}										
2-3-1	Прогнозоване відносне число посередників групи I	δ_{gI}										
2-3-2	Фактичне відносного число посередників групи I	$\overline{\delta_{gI}}$										
2-3-3	Ступінь (%) відповідності відносного числа посередників групи I	δ										
2-4-1	Розрахунковий час на вторинне доведення інформації	t_{sdi}										
2-4-2	Фактичний час на вторинне доведення інформації	$\overline{t_{sdi}}$										
2-4-3	Ступінь (%) відповідності часу на вторинне доведення інформації	Δt_{sdi}										
2-5-1	Прогнозоване кількісне число фактичних посередників	D_{gI+}										
2-5-2	Фактичне кількісне число фактичних посередників	$\overline{D_{gI+}}$										
2-5-3	Ступінь (%) відповідності кількісного числа фактичних посередників	ΔD_{gI+}										
2-6-1	Прогнозоване відносне число фактичних посередників	δ_{gI+}										
2-6-2	Фактичне відносне число фактичних посередників	$\overline{\delta_{gI+}}$										
2-6-3	Ступінь (%) відповідності відносного числа фактичних посередників	$\Delta\delta_{gI+}$										

I	II	III	IV-1	IV-2	…	IV-N^{*}_{ap}	V-1	V-2	…	V-N^{**}_{fp}	VI	VII
2-7-1	Розрахунковий часовий інтервал між ітераціями	T_{next}										
2-7-2	Фактичний часовий інтервал між ітераціями	$\overline{T_{next}}$										
2-7-3	Ступінь (%) відповідності часового інтервалу між ітераціями	ΔT_{next}										
2-8-1	Розрахунковий часовий інтервал між циклами доведення нової інформації	T_{new}										
2-8-2	Фактичний часовий інтервал між циклами доведення нової інформації	$\overline{T_{new}}$										
2-8-3	Ступінь (%) відповідності часового інтервалу між циклами доведення нової інформації	ΔT_{new}										
2-9-1	Прогнозована інтенсивність доведення інформації до посередників	K_{T_i}										
2-9-2	Фактична інтенсивність доведення інформації до посередників	$\overline{K_{T_i}}$										
2-9-3	Ступінь (%) відповідності інтенсивності доведення інформації	ΔK_{T_i}										
…	Інші оперативні характеристики	…										

N^{*}_{ap} - загальна кількість дат контролю характеристик у адаптаційний період (оголошення – період адаптації) впровадження;
N^{**}_{fp} - загальна кількість дат контролю характеристик у період повного (fp – повний період) впровадження.

розглянемо рівень схожості та відмінності підсистеми просування товарів та/або послуг перспективним посередникам та підсистем просування продукції поточним і пріоритетним посередникам.

4.2.2.3.3.2. Особливості формування змісту підсистеми просування товарів та/або послуг для підгруп каналів продажів для перспективних посередників

Порівняльний аналіз підсистеми просування продукції перспективним посередникам та розглянутих вище підсистем просування товарів та/або послуг поточним і перспективним посередникам показує майже повну схожість (за винятком одного невеликого нюансу) їхнього структурно-змістового наповнення. З огляду на досить високий рівень структурно-змістової схожості названих підсистем, розглянемо тільки вказаний нюанс, що відрізняє їхнє змістове наповнення, й не будемо детально зупинятися на усіх інших деталях.

Підсистема просування продукції перспективним посередникам за змістовим наповненням відрізняється від порівнюваних підсистем просування продукції поточним і перспективним посередникам невеликим нюансом (нюанс 1), що полягає в особливостях переведення споживача з підгрупи каналів продажів перспективним посередникам до підгрупи каналів продажів пріоритетним посередникам. Зміна статусу посередника (з перспективного на пріоритетний) стає можливою на підставі додаткової (уточнюючої) інформації про нього, одержаної підприємцем за результатами особистих переговорів з його відповідальними представниками. Спираючись на уточнюючу інформацію, остаточне рішення про надання перспективному посереднику статусу пріоритетного бізнесмен ухвалює, керуючись основними принципами визначення статусу груп посередників (п. 4.2.1.2). Рішення змінити статус перспективного посередника на статус поточного або пріоритетного, як правило, бізнесмен приймає під час реалізації блоку планування подальших комунікацій з посередником кроку E (остаточні дії бізнесмена) п'ятикрокового сценарію особистих зустрічей з його відповідальними особами. При цьому, якщо рішення змінити статус пріоритетного посередника на перспективного бізнесмен, здебільшого, приймає при негативному варіанті N відповіді посередника, то зміна статусу перспективного клієнта на пріоритетного відбувається як при негативній N, так і невизначеній U відповіді.

У свою чергу, порядок переведення споживачів з підгрупи для перспективних посередників до підгрупи поточних має змістове наповнення, що майже повністю відповідає порядку переведення посередників з підгрупи для пріоритетних до підгрупи для поточних.

Наведений короткий розгляд особливостей підсистеми просування продукції перспективним посередникам завершує аналіз особливостей, що виникають при формуванні змісту підсистем просування продукції для підгруп каналів продажів за ознакою, що характеризує спосіб здійснення підприємницької діяльності посередником. Ще раз зазначимо, що глибоке розуміння всіх названих особливостей «посередницьких» підсистем можливе тільки при попередньому уважному вивченні структурно-змістового наповнення підсистеми просування продукції VIP-клієнтам (див. п. 4.2.2.3.1).

Аналізом особливостей формування «посередницьких» підсистем просування продукції (п. 4.2.2.3.3) у цілому закінчується як розгляд формування змісту всіх («важливих», «часових» і «посередницьких») підсистем просування товарів та/або послуг (п. 4.2.2.3), так і розробка та впровадження оптимальних систем просування продукції (п. 4.2.2).

Нижче стисло розглянемо методику вирішення додаткових зав-

дань з максимізації надходжень від джерел доходів підприємницької діяльності, не пов'язаних із безпосередніми продажами товарів та/або послуг.

4.2.3. Методика вирішення завдань щодо максимізації надходжень від інших джерел додаткових доходів, не пов'язаних з безпосередніми продажами товарів та/або послуг

Як уже зазначалося, максимізація доходів бізнесу безпосередньо пов'язана, перш за все, з розв'язанням задач з максимізації обсягів продажів виведених на ринок товарів та/або послуг (у тому числі, побудовою системи каналів продажів і розробкою та впровадженням оптимальної системи просування продукції), а також, додатково, з вирішенням завдань щодо максимізації інших доходів, безпосередньо не пов'язаних з продажами продукції, яку підприємець уже просуває на ринку. Безумовно, розмір додаткових доходів, безпосередньо не пов'язаних з продажами виведеної підприємцем на ринок продукції, буде значно меншим, ніж основний дохід - дохід від продажу безпосередньо самих товарів та/або послуг. Як правило, сукупна частка усіх додаткових доходів на початковому етапі розвитку бізнесу становить не більше 1-3% від основного доходу підприємницької діяльності. З урахуванням відносно незначної величини цієї частки доходів, часто підприємці приділяють надто мало уваги (або навіть не приділяють взагалі) аналізу можливостей (джерел) отримання непрямих доходів та оцінці їхнього розміру. Таке нехтування аналізом і оцінкою можливих додаткових доходів треба беззастережно вважати помилкою. Хибність такого ставлення пояснюється не тільки потенційною втратою можливого додаткового доходу, нехай навіть і в кілька відсотків, а й потенційно більш серйозною згубою – втратою тих напрямків бізнесу, що в перспективі могли би стати окремими успішними галузями підприємницької діяльності й приносити бізнесменові вагому частку сукупного доходу.

Усі додаткові джерела доходів, як правило, можна умовно поділити на дві основні групи:

– **група перспективних джерел додаткового доходу**, що в майбутньому можуть розвинутися в самостійні напрямки бізнесу підприємця з відносною часткою основного (сукупного) доходу від 3 і вище відсотків;

– **група супутніх джерел додаткового доходу** з відносною часткою основного (сукупного) доходу до 3 (і нижче) відсотків, які в майбутньому підприємець не планує розвивати в самостійні напрямки бізнесу.

Нижче детальніше зупинимося на аналізі методики вирішення додаткових завдань з максимізації надходжень від кожного (перспективного й супутнього) джерела додаткових доходів, не пов'язаних з безпосередніми продажами товарів та/або послуг, що просуваються на ринку.

4.2.3.1. Методика вирішення додаткових завдань щодо максимізації надходжень від групи перспективних джерел додаткових доходів

Першочерговим завданням методики з максимізації надходжень від групи перспективних джерел додаткових доходів, без сумніву, має бути ідентифікація таких джерел. Як правило, ідентифікований перелік (групу) перспективних джерел додаткових доходів на початковому етапі розгортання практичної підприємницької діяльності бізнесмен формує як закономірний супутній результат постійного уважного та глибокого маркетингового аналізу ринку товарів та/або послуг. Маркетинговий аналіз, як уже зазначалося, здійснює підприємець або уповноважені ним особи на самому початку практичного просування на ринку продукції. Зрозуміло, цей аналіз, у першу чергу, спрямований на обґрунтування комплексу маркетингових шляхів, способів і термінів досягнення намічених показників результативності просування саме обраної продукції й не націлений на пошук перспективних джерел додаткових доходів підприємницької діяльності, що реалізується. Необхідно наголосити, що пошук джерел додаткових доходів здійснюють винятково як супутній у рамках основного маркетингового аналізу продукції, що просувається на ринку.

Перелік джерел додаткових доходів, як правило, формують майже автоматично, в рамках запланованих маркетингових заходів, і це не вимагає окремих спеціальних маркетингових досліджень. Адже здійснюючи намічені глибокі маркетингові заходи з аналізу ринку продукції, що просувається, підприємець, так чи інакше, разом з комплексом поточної основної інформації про споживчий попит на свої товари або послуги, може отримувати й супутню інформацію про споживчий попит на іншу (додаткову) продукцію, яку поки що на ринку не пропонує.

Як зазначалося вище (п. 2.3.6), безпосередня оцінка споживчого попиту має передбачати отримання бізнесменом структурованої оцінки сформованого поточного попиту (як задоволеного, так і не задоволеного) і такого, що потребує формування, а також оцінки прогнозованого попиту на ті чи інші види товарів і/або послуг, виявлення тенденцій його зміни тощо.

Як правило, супутню маркетингову інформацію про споживчій попит на додаткову продукцію бізнесмен отримує безпосередньо від своїх клієнтів (шляхом періодичного інтерв'ювання), часто – від поточних клієнтів, рідше – від пріоритетних, ще рідше – від перспективних. Повнота одержуваної супутньої інформації залежить, перш за все, від глибини довірчих відносин, які може встановити підприємець зі своїми клієнтами. Чим вищий рівень професійної довіри клієнта до бізнесмена, тим повніша інформація про його потреби, а отже, ширший спектр поточної супутньої інформації.

Супутню інформацію про споживчій попит на додаткову продукцію, фактично, можна вважати еквівалентом узагальненого переліку як потенційних додаткових напрямків розвитку підприємницької діяльності, так і можливих джерел додаткових доходів. Маючи такий перелік, підприємець, що відповідає за перспективу розвитку свого бізнесу, мусить якнайуважніше його проаналізувати. Можна стверджувати, що рано чи пізно в результаті якісного маркетингового аналізу ринку продукції, що просувається, узагальнений перелік джерел додаткових доходів обов'язково поповниться тими додатковими напрямками бізнесу (тими джерелами додаткового доходу), які можуть стати в подальшому перспективними для підприємницької діяльності бізнесмена. Причому, чим вище рівень професійної довіри клієнта до підприємця, тим вище ймовірність того, що узагальнений перелік джерел поповнитися інформацією про перспективні додаткові напрямки ширше та швидше. Це є наочною ілюстрацією того, що рівень професійної довіри клієнта прямо впливає не тільки на рівень поточної успішності бізнесу, а й на результативність його розвитку як у короткій, так і віддаленій перспективі.

Завдання бізнесмена, що претендує на успішність розпочатої ним власної справи, полягає в тому, щоби своєчасно відібрати (розгледіти, відчути, не проґавити) такі перспективні додаткові напрямки, отже, такі перспективні джерела додаткових доходів, що в недалекому майбутньому зможуть відчутно (від 3% і більше) підвищити результативність його бізнесу. Успішний підприємець має наполегливо розвивати в собі природну обдарованість і вміло перетворювати можливі джерела доходів у перспективні, тобто, образно кажучи, уміти розгледіти серед пустої породи всіх можливих джерел доходів золоторудну жилу джерел додаткових доходів. Сукупність усіх відібраних бізнесменом додаткових напрямків (усіх джерел додаткових доходів) і складає в результаті перелік перспективних джерел додаткових доходів. Як правило, нові перспективні напрямки розвитку бізнесу є суміжними (дотичними, пов'язаними) з

уже реалізованими напрямками підприємницької діяльності. Часто нові напрямки є гармонічним доповненням та/або логічним продовженням напрямків бізнесу, що вже розвиваються.

Визначивши перспективні напрямки, підприємець мусить оперативно приступити до їх практичної реалізації. Безумовно, практична реалізація нових напрямків спочатку вимагатиме від підприємця серйозних зусиль з початкового теоретичного опрацювання, зокрема, додаткових бізнес-планів, а також повного циклу додаткової розробки відповідних блоків підсистем просування нових товарів та/або послуг. Водночас, такі серйозні зусилля, значною мірою, будуть базуватися (спиратися) на вже розроблених бізнес-планах і підсистемах просування продукції, яку бізнесмен вже реалізує, тому вони будуть значно меншими, порівняно з тими, що потрібні для розробки змісту бізнес-планів та підсистем «з чистого аркуша». Ситуацію, коли виведення на ринок нових товарів та/або послуг значною мірою спирається на фундамент результатів просування (переважно, успішного) раніше виведеної підприємцем продукції, можна умовно назвати «розширенням спектру напрямів бізнесу з плацдарму попередніх успіхів». Причому, монолітність «плацдарму успіху», фактично, прямо пропорційна досягнутій підприємцем глибині професійної довіри до нього з боку клієнта.

Тому не тільки теоретична фаза розробки додаткових бізнес-планів і блоків підсистем просування нової продукції, а й безпосередня фаза практичного впровадження нових напрямків бізнесу, що виводяться на ринок, при розширенні з «плацдарму успіхів» не вимагатиме від підприємця настільки значних зусиль, як при впровадженні нових товарів та/або послуг «з чистого аркуша». Адже глибокий рівень професійної довіри клієнта до підприємця дозволяє останньому не тільки отримати більше й у коротші терміни інформацію про очікувані клієнтом перспективні додаткові товари та/або послуги, а й розраховувати на якнайшвидше придбання цими клієнтами потрібної продукції.

Наочно структуру послідовності формування перспективного переліку додаткових доходів (переліку перспективних напрямків розвитку бізнесу) наведено на рис. 4.12.

Згаданий вище й наведений на рис. 4.12 додатковий бізнес-план реалізації перспективних напрямків підприємницької діяльності, так само, як і відповідні додаткові блоки підсистем просування нових товарів та/або послуг, за структурою та змістовим наповненням майже повністю повторюють раніше розроблені підприємцем бізнес-плани й системи просування виведеної на ринок продукції. Водночас, нові додатково розроблені бізнес-план і блоки підсистем

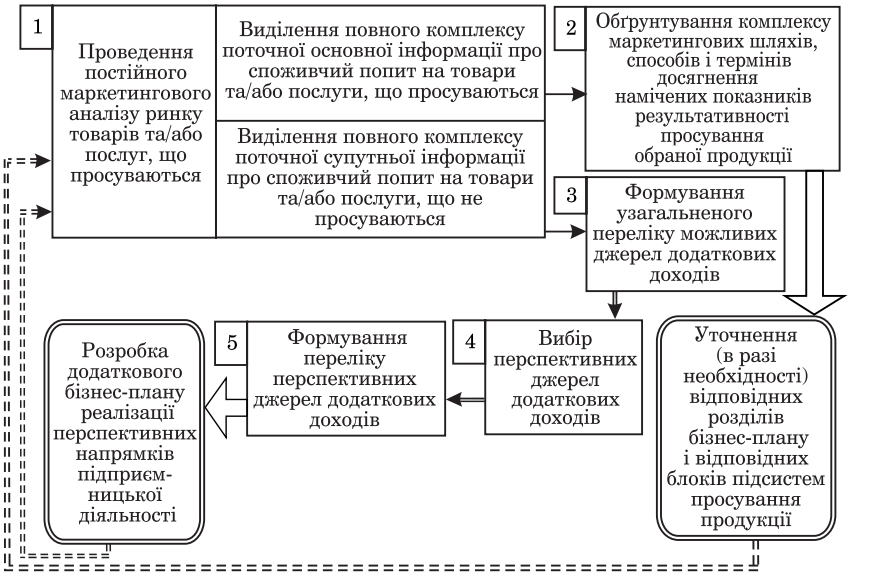


Рис. 4.12. Структура послідовності формування переліку перспективних джерел доходів (переліку перспективних напрямків розвитку бізнесу)

просування нових товарів та/або послуг є не окремими та повністю самостійними документами, а доповненням до раніше розроблених бізнес-документів, разом з якими становлять сукупний бізнес-проект. Цей сукупний бізнес-проект (і товари та/або послуги, що просувались раніше, і нова продукція, що додатково просувається) бізнесмен реалізує одночасно, в рамках єдиної підприємницької діяльності.

Практичний початок реалізації нових перспективних напрямків бізнесу з якісно сформованим попереднім списком та ретельна розробка відповідних бізнес-документів щодо їхнього впровадження дозволяють підприємцю вважати, що на поточному етапі підприємницької діяльності йому повноцінно вдалося впровадити методику вирішення додаткових завдань з максимізації надходжень від групи перспективних джерел додаткових доходів.

Нижче зупинимося на аналізі методики вирішення додаткових завдань з максимізації надходжень від супутніх джерел додаткових доходів, не пов'язаних з безпосередніми продажами товарів та/або послуг, що вже просуваються, й тих, що є перспективними для просування.

4.2.3.2. Методика вирішення додаткових завдань щодо максимізації надходжень від групи супутніх джерел додаткових доходів

Як і в п. 4.2.3.1, першочерговим завданням методики з максимізації надходжень від групи супутніх джерел додаткових доходів, має бути ідентифікація таких джерел. Як правило, перелік джерел доходів, що безпосередньо не пов'язані з продажами вже виведених підприємцем на ринок товарів та/або послуг, є відносно невеликим за обсягом і досить сталим у часі, тобто мало змінюється як у найближчій, так і віддаленій перспективі.

До переліку супутніх джерел доходів відносять, зокрема, такі:

– доходи у вигляді процентів від розміщення коштів у банківських установах, що обслуговують бізнес підприємця як у короткостроковий (за залишками коштів, розміщених на поточних рахунках на кінець банківського дня), так і більш тривалий період (за розмірами грошових коштів на депозитних рахунках від одного тижня до декількох місяців);

– доходи від здавання в короткострокову оренду вільних (тимчасово не задіяних у бізнесі) виробничих площ, які знаходяться в розпорядженні підприємця;

– доходи від здавання в короткострокову або довгострокову оренду вільних (тимчасово не задіяних у бізнесі) засобів праці, які знаходяться в розпорядженні підприємця;

– доходи від передавання в короткострокове користування вільних (тимчасово не задіяних у бізнесі) сировини та виробничих матеріальних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємця;

– доходи від короткострокового або довгострокового розміщення реклами на різних рекламних носіях, що перебувають у розпорядженні бізнесмена і безпосередньо не задіяні у підприємницькій діяльності;

– доходи від короткострокового або довгострокового передавання в лізинг персоналу, що перебуває у відповідних договірних відносинах з бізнесменом і безпосередньо тимчасово не задіяний у поточній підприємницькій діяльності;

– доходи від короткострокового або довгострокового дозволу на використання відповідних виробничих технологій (ноу-хау, патентів тощо), які є законодавчо підтвердженою власністю підприємця або його бізнесу;

– інші джерела доходів, які знаходяться в розпорядженні бізнесмена і безпосередньо не пов'язані з продажами вже виведених підприємцем на ринок товарів та/або послуг.

Безумовно, наведений базовий перелік супутніх джерел доходів

не можна вважати абсолютно повним. Він потребуватиме доповнення за особливостями обраного для підприємницької діяльності сегмента ринку, національними традиціями тощо. У будь-якому випадку, бізнесмену потрібен максимально повний узагальнений список супутніх джерел додаткових доходів. При цьому, його завдання полягає в глибокому аналізі такого переліку та в оцінці перспективної прибутковості (рентабельності) кожного з джерел, а отже, ухваленні рішення про доцільність практичного використання як раціональних (прикладних) супутніх джерел додаткових доходів. Безумовно, рішення про доцільність (недоцільність) практичного використання тих чи інших джерел кожен підприємець ухвалює сам, виходячи з особистих висновків.

На підставі аналізу та оцінки прибутковості різних джерел доходів бізнесмен, фактично, перетворює узагальнений список на прикладний список супутніх джерел додаткових доходів. Усі супутні джерела доходів з прикладного списку підприємець має оперативно опрацьовувати з метою якнайшвидшого отримання від них на практиці очікуваних додаткових доходів. При цьому, оперативне опрацювання джерел передбачає імплементацію тільки безпосередньої практичної фази їхньої реалізації і, як правило, не вимагає теоретичної фази розробки додаткових бізнес-планів і блоків підсистем просування продукції. Водночас, показники додаткових доходів, які очікують отримати від супутніх джерел, обов'язково мають знайти своє відображення у відповідних розділах бізнес-плану, розробленого для просування виведених на ринок товарів та/або послуг, у тому числі, в розділі фінансового планування (зокрема, в п. II.II «Інші доходи» табл. 2.5 Фінансових щомісячних показників бізнесу, що створюється).

Тому важливо, що практична реалізація списку супутніх джерел додаткових доходів здійснюється нерозривно з реалізацією повного комплексу всіх заходів і дій, передбачених розробленим сукупним бізнес-планом у рамках єдиної підприємницької діяльності.

Розпочавши практичне опрацювання прикладного переліку всіх супутніх джерел додаткових доходів, зрозуміло, попередньо якісно сформувавши його, підприємець може вважати, що на поточному етапі підприємницької діяльності повноцінно зміг впровадити методику вирішення додаткових завдань з максимізації надходжень від групи супутніх джерел додаткових доходів.

Із закінченням аналізу методики додаткових завдань з максимізації надходжень від групи супутніх джерел додаткових доходів (п. 4.2.3.2), у цілому завершується опрацювання методики вирішення завдань з максимізації надходжень від інших джерел додаткових

доходів, не пов'язаних з безпосередніми продажами товарів та/або послуг (п. 4.2.3).

Нижче зупинимося на одному з вирішальних завдань підприємницької діяльності для побудови ефективної системи продажів – на досягненні максимального рівня професіоналізму найманого персоналу.

4.2.4. Досягнення максимального рівня професіоналізму найманого персоналу

Досягнення мети ефективної системи продажів, а отже, максимальне збільшення дохідної частини підприємницької діяльності, так само, як і досягнення мети ефективної системи управління витратами, а отже, максимальне зменшення видаткової частини бізнесу, абсолютно неможливе без максимального рівня професіоналізму персоналу, який залучає (наймає) бізнесмен для реалізації наміченої підприємницької діяльності. Жодна, навіть найкраща, система ніколи не дасть розрахункових показників результативності, якщо нею керуватимуть фахівці без професіоналізму необхідного рівня. Завдання з побудови системи ефективної підприємницької діяльності та завдання з максимізації професіоналізму найманих працівників бізнесмен має об'єднати в єдиний безперервний комплекс.

Прагнення домогтися найвищого рівня професіоналізму кожного з найманих фахівців, задіяних у підприємницькій діяльності, має стати для бізнесмена пріоритетною основоположною метою розв'язання будь-якої задачі, що постає при реалізації підприємницької діяльності, в тому числі, завдання з побудови ефективної системи продажів. Успішне вирішення завдань з досягнення максимального рівня професіоналізму найманого персоналу є однією з основ (наріжним каменем) ефективної реалізації бізнес-діяльності в цілому.

Як уже зазначалося (див. п. 3.6), під професіоналізмом найманого фахівця, як, утім, і самого бізнесмена, й кожного його партнера, треба розуміти сукупність двох показників, поєднання таких основних факторів: показника рівня знань співробітника в галузі відповідної професії (фактор 1) та показника ступеня особистої відповідальності співробітника за безпосередні результати його роботи за професією (фактор 2). Звісно, чим вищі показники факторів 1 і 2 для найманого співробітника (співробітників), тим вище рівень його (їх) професіоналізму.

Завдання з досягнення максимального рівня професіоналізму найманого персоналу за структурою свого змісту є складним системним процесом і, як правило, має кілька основних рівнів рішення, в тому числі:

A. Пошук і підбір найманого персоналу, що має необхідні професійні якості;

B. Розвиток у найманого персоналу найвищих професійних якостей;

C. Стимулювання найманих працівників до реалізації найвищих професійних якостей;

D. Утримання в компанії високопрофесійних фахівців.

Зупинимося більш детально на кожному з основних рівнів розв'язання задачі досягнення максимального рівня професіоналізму найманого персоналу.

Методика розв'язання **задачі (А) з пошуку та підбору найманого персоналу**, що має необхідні професійні якості, детально розглянута вище, в п. 3.6. Під результативним вирішенням завдання (А) розуміють необхідний рівень успішності пошуку та підбору необхідного (відповідно до висунутих вимог) спеціаліста при часових і фінансових витратах, що не перевищують встановлених підприємцем норм.

Разом із пошуком і підбором найманого персоналу, підприємець має постійно відстежувати та аналізувати стан ринку праці відповідних фахівців, у яких найбільш зацікавлений бізнес підприємця, вживати заходів з нарощування кадрового потенціалу та ефективного його використання, здійснювати планування потреби в персоналі і на перспективу формувати необхідний кадровий резерв компанії.

Далі розглянемо вирішення завдань наступного рівня досягнення максимального професіоналізму співробітників – розвиток у персоналу найвищих професійних якостей.

Розв'язання **завдання (В) з розвитку у персоналу найвищих професійних якостей** підприємець досягає шляхом реалізації продуманого комплексу заходів, як навчальних, тобто заходів з адаптації, навчання, професійної орієнтації найманих фахівців та інших з підвищення професійних здібностей співробітників, так і контролюючих, з оцінки результативності названих навчальних заходів.

Варто наголосити, що вирішенням завдання з розвитку у персоналу найвищих професійних якостей шляхом реалізації комплексу навчальних і контролюючих заходів бізнесмен прагне поліпшити одночасно дві складові його професіоналізму: підвищити показник рівня знань співробітників (фактор 1) у галузі, що відповідає їхній професії; підвищити ступінь особистої відповідальності співробітників (фактор 2) за безпосередні результати їхньої роботи за професією.

Комплекс розвитку професійних якостей найманого персоналу бізнесмен має реалізовувати й контролювати постійно, як за рахунок внутрішніх резервів (у тому числі, силами самого бізнесмена, його партнерів і найпрофесійніших найманих працівників), так і за

рахунок зовнішніх ресурсів (силами професійних тренінгових та навчальних компаній, спеціалізованих курсів і семінарів тощо).

Принципово важливо, що комплексні заходи з розвитку й контролю у персоналу найвищих професійних якостей у жодному разі не можуть бути ані формальними, ані надмірними.

Традиційною помилкою багатьох підприємців у абсолютно щирому прагненні домогтися професіоналізму персоналу високого рівня є досить формальний (поверховий, неглибоко продуманий) підхід до комплексу навчальних і контролюючих заходів з розвитку найвищих професійних якостей. Бізнесмен не повинен планувати й реалізовувати навчальні та контролюючі заходи заради самих заходів. Для того, щоби не припуститися «помилки формальності», підприємець має якнайретельніше дотримуватися наведених нижче правил (рекомендацій).

1. Правило неформального вибору сукупності цілей (сукупності цільових показників) реалізації комплексу навчальних і контролюючих заходів з розвитку у персоналу найвищих професійних якостей.

Досить важливо, щоби цілі всього названого комплексу заходів однозначно збігалися з основними цільовими показниками (цілями) підприємницької діяльності в цілому, в тому числі, з ключовою метою максимізації прибутку, тобто мінімізації витрат і максимізації доходів бізнесу. Глибоко продуманий, отже, неформальний, комплекс навчальних і контролюючих заходів має бути спрямований на оптимізацію основних цільових показників підприємницької діяльності в цілому (див. табл. 2.2) і на поліпшення первинних показників ефективності управління витратами й доходами бізнесу зокрема (див. табл. 4.1, 4.2, 4.5, 4.6, 4.9, 4.10). Крім основних цільових показників і первинних показників ефективності, підприємець, безумовно, може обрати будь-які інші, вторинні, показники, що характеризуватимуть ефективність навчальних заходів. При цьому, обрані підприємцем вторинні показники ефективності, однозначно, мають бути взаємопов'язані з відповідними основними цільовими та первинними показниками ефективності управління витратами та доходами бізнесу. Якщо такий взаємозв'язок між обраними вторинними показників та основними й первинними показниками, раніше визначеними бізнесменом, відсутній або неоднозначний, такі вторинні показники треба розглядати як формально, отже, вибрані помилково. Використання помилкових вторинних показників необхідно повністю виключити з практики підприємницької діяльності.

Усі цільові показники, як основні цільові показники підприємницької діяльності та первинні показники ефективності управління витратами й доходами бізнесу, так і взаємопов'язані з ними, безпо-

милково обрані, вторинні показники ефективності навчальних систем, становлять сукупність ключових показників ефективності (KPI – **Key Performance Indicators** [7-8]) результатів діяльності персоналу. Сукупність показників KPI досить часто застосовують на практиці для оцінки результатів діяльності як окремого співробітника чи групи співробітників, так і всього персоналу компанії в цілому. Безумовно, зміст сукупності показників KPI відрізнятиметься, зокрема, для різних сегментів ринку і різних професійних груп. Загальна кількість цільових показників, що складають сукупність показників KPI для одного фахівця або однієї професійної групи, як правило, коливається від одного до 10-15, проте, часто не перевищує 3-7. Загальна кількість цільових показників KPI для всього персоналу компанії прямо пропорційна кількості професійних груп співробітників компанії.

2. Правило неформального визначення очікуваних (необхідних, планових) кількісних або певних якісних значень для кожного з показників KPI, що входять до сукупності цільових показників.

На практиці під очікуваними кількісними значеннями показника KPI, переважно, розуміють середнє значення (математичне сподівання) показника KPI, яке має бути досягнуте персоналом протягом певного часового інтервалу (день, тиждень, декада, місяць, квартал, півріччя, рік тощо). Зрідка під очікуваними кількісними значеннями, крім математичного сподівання показників KPI, можуть розуміти розсіювання (середньоквадратичне відхилення) значень показників KPI і вектор розсіювання (параметр асиметрії) значень показників KPI, яких має досягти персонал за відповідний часовий інтервал.

Звісно, для оцінки результатів діяльності персоналу відповідно до обраної сукупності показників KPI, кожному з показників треба поставити у відповідність конкретні граничні числові або якісні значення, що визначатимуть необхідний оцінюваний рівень професіоналізму персоналу. За фактом практичного досягнення (або недосягнення) персоналом тих чи інших граничних значень показників KPI, підприємець визначатиме результати діяльності найманого персоналу, а отже, й рівень його професіоналізму. Як правило, кількість конкретних граничних значень відповідає кількості градацій рівня професіоналізму персоналу, встановлених підприємцем. При цьому, кількість таких градацій може бути найрізноманітнішою. Як правило, бізнесмени-початківці поділяють рівень професіоналізму своїх найманих працівників на чотири основні категорії: неприйнятний (незадовільний), задовільний, необхідний і вищий за необхідний (високий).

При використанні для оцінки професіоналізму найманого працівника тільки одного показника KPI (що на практиці зустрічається

досить часто), віднесення оцінюваного співробітника до відповідної категорії за рівнем професіоналізму здійснюється шляхом співставлення встановленого бізнесменом граничного значення одного показника KPI з реальним значенням цього показника в результатах практичної діяльності співробітника.

Якщо ж для оцінки професіоналізму найманого персоналу (одного співробітника, групи співробітників або всіх фахівців компанії в цілому) підприємець використовує 2 і більше цільових показників, що становлять сукупність показників KPI, то віднесення оцінюваного персоналу до відповідної категорії за рівнем професіоналізму здійснюється шляхом зваженого сукупного порівняння встановлених бізнесменом граничних значень показників KPI з реальними значеннями показників за результатами практичної діяльності оцінюваного персоналу. Під зваженим сукупним порівнянням розуміють об'єднані в єдину систему окремі порівняння реальних і граничних значень усіх показників KPI, кожне з яких має свій ваговий коефіцієнт. Порядок зваженого сукупного порівняння кожен бізнесмен встановлює індивідуально. Прийнятий на початковому етапі діяльності порядок зваженого сукупного порівняння значень показників KPI може, звичайно, зазнавати змін з розвитком підприємцем власного бізнесу.

Дуже важливо, що вся одержана в процесі оцінки професіоналізму персоналу сукупність значень показників KPI є для бізнесмена найважливішою інформацією, що, фактично, визначає професійний портрет кожного фахівця, групи співробітників і всього персоналу компанії в цілому. Таку інформацію підприємець мусить ретельно зберігати й періодично уважно аналізувати. За допомогою періодичного оцінювання професіоналізму співробітників бізнесмен може відстежити динаміку зміни (поліпшення, погіршення, стабільність) професійного портрету кожного фахівця, тобто тенденцію його професійної результативності, перспективність професійного та кар'єрного зростання, ефективність комплексних заходів з розвитку у персоналу найвищих професійних якостей тощо. На основі професійного портрету кожного фахівця, спираючись на одну з ключових аксіом у роботі з персоналом, «аксіому збереження успішності» (аксіома 1, п. 3.6), підприємець може аргументовано оптимізувати кадровий склад своєї компанії, а також майже безпомилково передбачити результативність персоналу, як у найближчій, так і віддаленій перспективі.

3. Правило неформального планування та реалізації комплексу навчальних заходів для персоналу, в тому числі, щодо адаптації, професійного розвитку, професійної орієнтації найманих фахівців та інших, з підвищення професійних здібностей співробітників.

Комплекс навчальних заходів має бути спрямований на підвищення як рівня знань персоналу в галузі, що відповідає їхній професії, так і особистої відповідальності персоналу за безпосередні результати роботи за професією.

Тому всі навчальні заходи щодо підвищення професійних якостей персоналу мають бути сформовані так, щоби мати на меті виняткове поліпшення одного, декількох або одночасно всіх показників обраної сукупності KPI. Підприємець мусить усвідомлювати, який саме цільовий показник або показники KPI буде поліпшено реалізацією тих чи інших навчальних заходів. Без визначення конкретного взаємозв'язку між одним або декількома показниками KPI, з одного боку, і конкретним навчальним заходом, з іншого, бізнесмен не може включати його до підсумкового списку навчальних заходів. Тільки при наявності певного взаємозв'язку, планування та реалізацію комплексу навчальних заходів для персоналу можна вважати неформальними.

Всі обрані навчальні заходи з підсумкового комплексу обов'язково мають ґрунтуватися на строго продуманій послідовності їх реалізації зі строго продуманим часовим інтервалом між ними. При цьому, послідовність навчальних заходів має однозначно відповідати пріоритетній послідовності в поліпшенні бізнесменом обраних цільових показників KPI. У свою чергу, часовий інтервал між обраними навчальними заходами має дозволяти якісне проведення та відпрацювання за цей час комплексу контролюючих заходів, спрямованих на оцінку відповідних цільових показників KPI, на поліпшення яких і було націлено навчання.

Нерідко цільові показники KPI співробітників можуть повністю збігатися з основними цільовими показниками підприємницької діяльності (див. табл. 2.2) і з первинними показниками ефективності управління витратами й доходами бізнесу (див. табл. 4.1, 4.2, 4.5, 4.6, 4.9, 4.10). Як приклад, до таких показників KPI для відповідних категорій працівників можна віднести: обсяги продажів товарів та/або послуг, продуктивність праці, кількість рекламацій, витрати на закупівлю виробничої сировини або комплектуючих виробів тощо.

Комплекс обраних навчальних заходів не є якоюсь застиглою програмою навчання персоналу. За рішенням підприємця, він може динамічно змінюватися, як за змістом навчальних заходів, так і за послідовністю проведення й часовими інтервалами між ними.

Безперечно, навчання персоналу є одним з пріоритетних напрямків розвитку будь-якої компанії, а витрати на навчання співробітників – одна з найефективніших інвестицій у розвиток власного бізнесу.

4. Правило неформального планування та реалізації комплексу контролюючих заходів щодо оцінки поточного рівня професіоналізму персоналу та результативності проведених навчальних заходів.

Важливо наголосити, що комплекс контролюючих заходів розробляється саме для оцінки поточного рівня професіоналізму і, як наслідок, може бути використаний для оцінки дієвості тих чи інших зовнішніх і внутрішніх чинників та заходів бізнесмена, що впливають на рівень професіоналізму, в тому числі, й комплексу навчальних заходів.

По суті, всі контролюючі заходи необхідно розглядати як індикатори поточного рівня професійних якостей персоналу. Кількість таких індикаторів має повністю відповідати загальній кількості цільових показників, що складають сукупність показників KPI, як для одного оцінюваного фахівця компанії, так і для професійних груп співробітників і всього персоналу компанії в цілому. Періодичність зняття показників цих індикаторів (безпосереднє визначення поточних значень обраних цільових показників KPI) встановлює підприємець, як правило, раз на день, тиждень або місяць. Вибір періодичності залежить від особливостей сегмента ринку, обраного для реалізації підприємницької діяльності, а також роду діяльності кожної з оцінюваних професійних груп співробітників компанії. Зрозуміло, що періодичність безпосереднього визначення поточних значень показників KPI підприємець може оперативно змінювати, наприклад, для перевірки результатів впливу на рівень професіоналізму персоналу відповідних навчальних заходів.

Одним з найважливіших принципів, якого обов'язково має дотримуватися підприємець при реалізації комплексу контролюючих заходів, є принцип досягнення максимальної об'єктивності (при одночасній мінімізації фактора суб'єктивізму) в оцінюванні поточного рівня професійних якостей персоналу.

В результаті відповідних контролюючих заходів підприємець має отримати оцінки значень аналізованих показників KPI персоналу. Як підсумок усього комплексу контролюючих заходів, шляхом зваженого сукупного порівняння встановлених бізнесменом граничних значень показників KPI з отриманими оцінками за результатами практичної діяльності персоналу бізнесмен визначає поточний рівень його професіоналізму. Підприємець визначає не тільки поточний рівень професійних якостей персоналу, а й тенденції зміни проаналізованих показників KPI співробітників як результат дії на них тих чи інших зовнішніх і внутрішніх факторів або попередніх заходів, у тому числі, навчальних. Тенденції зміни аналізованих показників KPI персоналу підприємець виявляє за порівнянням

поточних значень з раніше отриманими. Здійснюючи контролюючі заходи, бізнесмен, фактично, виявляє професійний портрет кожного з фахівців окремо, в групах і в цілому для компанії, а також визначає тенденцію зміни цих професійних портретів. Звісно, що інформацію про професійні портрети персоналу треба ретельно обліковувати й надійно зберігати.

Аналізуючи тенденції зміни професійних портретів персоналу компанії, бізнесмен не тільки дає оцінку результативності проведених навчальних заходів, а й формує вимоги до наступних, уточнюючи, за необхідності, їх перелік, зміст і періодичність. У разі об'єктивно низької результативності проведених навчальних заходів щодо підвищення професійних якостей персоналу, за підприємцем залишається безумовне право повністю виключити аналогічні (подібні) заходи з комплексу заходів, раніше запланованих для реалізації.

Водночас, бізнесмен вирішує щодо інших (навчальних) заходів, що впливають на рівень професіоналізму персоналу, а також інших дій, спрямованих на усунення (послаблення) або навпаки, посилення, дії на професійні якості співробітників зовнішніх і внутрішніх чинників.

На підставі аналізу професійних портретів персоналу і тенденцій їхньої зміни підприємець може ухвалювати відповідні кадрові рішення щодо тих чи інших співробітників, у тому числі, з перспектив кар'єрного зростання, щодо перекваліфікації, звільнення тощо.

Дотримання бізнесменом усіх чотирьох правил (рекомендацій) дозволить уникнути формальності в створенні й реалізації комплексу заходів з розвитку та контролю високого рівня професіоналізму персоналу.

Крім формального підходу, підприємець також мусить ретельно уникати як змістового, так і часового надлишку заходів у своєму прагненні домогтися високих професійних якостей співробітників. У зв'язку з цим, правила (рекомендації) щодо утримання від надмірності, як і правила (рекомендації) щодо дотримання неформальності, мають обов'язково застосовуватися при виборі сукупності цільових показників, а також при плануванні й реалізації комплексу навчальних і контролюючих заходів щодо розвитку у персоналу найвищих професійних якостей. Бізнесмен мусить намагатися вибрати оптимальну (не завищену й не занижену) кількість цільових показників KPI та навчальних і контролюючих заходів. Дотримання принципу не надмірності в побудові й реалізації комплексних заходів з розвитку і контролю у персоналу професіоналізму високого рівня дозволить не тільки уникнути втрат часу, а й усунути необґрунтовані витрати на ведення бізнесу.

У цілому, під результативним вирішенням проаналізованого вище завдання (В) з розвитку у персоналу найвищих професійних якостей треба розуміти досягнення необхідного рівня успішності комплексу заходів щодо розвитку та контролю у персоналу найвищого професіоналізму при часових і фінансових витратах, що не перевищують встановлених підприємцем норм.

Після розв'язання задачі з розвитку у персоналу найвищих професійних якостей, зосередимо увагу на вирішенні основного завдання наступного рівня з досягнення максимального професіоналізму співробітників – стимулювання персоналу до реалізації найвищих професійних якостей.

Розв'язання **завдання (С) щодо стимулювання найманих працівників до реалізації найвищих професійних якостей**, здебільшого, підприємець здійснює шляхом реалізації продуманого комплексу заходів як з управління персоналом, так і контролю результативності впровадження цих заходів з управління.

Вирішуючи завдання щодо стимулювання найманих працівників до реалізації ними найвищих професійних якостей, бізнесмен за рахунок комплексу управлінських та контролюючих заходів прагне поліпшити одночасно два фактори професіоналізму персоналу, а саме, поглибити й розширити професійні знання фахівців, а також підвищити рівень особистої відповідальності співробітників за безпосередні результати роботи за професією.

Як правило, до комплексу завдань з управління персоналом і контролю результативності їх впровадження належать такі заходи:

– розробка та реалізація глибоко продуманої системи мотивації найманого персоналу, включаючи матеріальну, кар'єрну, професійну, психологічну та соціальну мотивації (в тому числі, за рахунок використання ефективних систем і форм оплати праці, матеріального й нематеріального стимулювання працівників, використання додаткових заходів соціального забезпечення, вдосконалення систем інформаційного забезпечення тощо);

– розробка та впровадження оптимальних професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу;

– розробка та впровадження системи прозорої та справедливої атестації ділових якостей персоналу;

– створення засад етичних стосунків і ділової етики в трудовому колективі, в тому числі, усунення соціальних конфліктів, розв'язання трудових суперечок тощо;

– вдосконалення завдань щодо виконуваних співробітниками робіт;

– досягнення максимальної ефективності облаштування робочих місць співробітників;

– розробка та впровадження систем контролю результативності управління персоналом;

– інше.

Усі названі завдання однаково важливі й вирішальні для максимально ефективного стимулювання діяльності найманого персоналу. Бізнесмен повинен приділяти максимальну увагу успішному здійсненню кожного з усіх без винятку наведених заходів.

На практиці, особливо на початковому етапі підприємницької діяльності, серед усіх заходів щодо управління персоналом найбільше труднощів у бізнесмена, як правило, викликає правильний вибір системи мотивації найманих працівників, у першу чергу, заходів з реалізації та впровадження системи матеріального стимулювання як одного з найбільш вагомих важелів підвищення професійної ефективності персоналу.

Здебільшого, матеріальне стимулювання співробітників реалізується підприємцем шляхом впровадження різних за визначенням розміру форм грошової винагороди (далі – форм оплати праці) найманих фахівців. Найчастіше бізнесмени використовують такі, коротко описані нижче, п'ять основних форм оплати праці, що застосовуються для різних категорій персоналу на різних етапах розвитку бізнесу підприємця.

Форма I оплати праці – «чистий оклад».

Така форма оплати праці є найпростішою як для розрахунку, так і для практичного використання, формою заробітної плати (ЗП), яка складається тільки з чітко фіксованої (сталої, константи) окладної частини ЗП, призначеної підприємцем, тобто:

$$ЗП = оклад\ (constant) = constant.$$

Як правило, форма I оплати праці застосовується підприємцем для тих співробітників, що безпосередньо зайняті у розробці та виробництві товарів та/або послуг, що просуваються на ринку (підгрупа I-1 – виробничий персонал), а також для тих, що не зайняті ані в процесі виробництва, ані в процесі продажів відповідної продукції, але безпосередньо відповідають за забезпечення цих процесів (підгрупа I-2 – персонал із забезпечення).

До підгрупи I-1 виробничого персоналу здебільшого відносять найманих фахівців з виробництва, в тому числі, робітників, фахівців інженерно-технічного складу, технологів, конструкторів, розробників усіх без винятку видів продукції (товарів та/або послуг), що виводиться підприємцем на ринок. Цей перелік фахівців у жодному разі не обмежується співробітниками, що виробляють матеріальні види продукції. До фахівців з виробництва треба зарахувати

весь персонал, що безпосередньо задіяний у створенні товарів та/або послуг. Так, наприклад, до виробничого персоналу також відносяться розробники програмних продуктів у софтверних компаніях, банківських продуктів і послуг у банківських установах, рекламної продукції в рекламних компаніях, дизайнерських проектів у дизайнерських компаніях тощо.

У свою чергу, до підгрупи І-2 персоналу із забезпечення, як правило, відносять співробітників адміністративно-господарських груп, персонал юридичних, фінансових, маркетингових та рекламних підрозділів, а також фахівців кадрових служб, ІТ-фахівці тощо.

Однією з основних переваг форми І оплати праці найманого персоналу, безумовно, є її очевидна простота (перевага І-1). Часто оклад як єдину складову форми оплати праці бізнесмен встановлює спочатку для кожної посадової категорії співробітників і переглядає досить рідко, як правило, не частіше одного, рідше – двох разів на рік.

Додатково до переваги І-1, раціональне використання форми І «чистого окладу» може значно «прив'язати» відповідного «окладного» співробітника до бізнесу підприємця, викликати його певну зацікавленість у постійному професійному зростанні (перевага І-2). Таке раціональне стимулювання «прив'язування» та зацікавленості персоналу може забезпечуватися за рахунок щорічного збільшення «чистого окладу» співробітника пропорційно тривалості його роботи в компанії та якості виконання ним професійних обов'язків.

Крім того, чітко встановлений розмір «чистого окладу», зрозуміло, за умови його відповідності ринковим аналогам і, водночас, своєчасної виплати, сприймається найманим персоналом як гарантія стабільності компанії, що, в свою чергу, буде ще однією з найважливіших умов скорочення «плинності кадрів» (перевага І-3).

Проте, відсутність при формі І оплати праці додаткового оперативного (наприклад, щомісячного) фінансового заохочення співробітника за успішну працю значно обмежує стимулювання фахівця до постійного підвищення результативності, зокрема, й до підвищення якості своєї діяльності (недолік І-1). Недолік І-1 форми І оплати праці є вирішальним щодо неможливості застосування її для оплати праці фахівців, що безпосередньо відповідають за результати продажів на ринку товарів та/або послуг («персонал, що продає»), а отже, закономірно розраховують на, принаймні, щомісячне чи щоквартальне заохочення за успішні продажі.

Водночас, до відносного недоліку форми І оплати праці необхідно віднеси вимушений суб'єктивізм бізнесмена у визначенні розміру чистого окладу кожного найманого фахівця, що, на жаль, може бути приводом для балачок (недолік І-2) усередині компанії на

тему, наприклад: «Чому пану Джонсону платять більше, ніж мені?».

Виходячи з коротко розглянутих трьох основних переваг і двох недоліків окладної форми І нарахування заробітної плати, її застосування на практиці доцільно рекомендувати як:

– постійний зарплатний стандарт для найманого виробничого персоналу І-1 і персоналу із забезпечення І-2, але обов'язково, за умови відповідності розміру призначеного окладу його ринковим аналогам, а також при щорічному його збільшенні пропорційно тривалості роботи персоналу в компанії та якості виконання ним професійних обов'язків;

– тимчасовий зарплатний стандарт для всього найманого персоналу, але тільки на самому початковому етапі розгортання підприємницької діяльності;

– проміжний (перехідний) стандарт оплати праці персоналу, але тільки для нових співробітників компанії на період їхньої адаптації на посаді.

Разом з тим, постійне використання форми І оплати праці для тих, хто безпосередньо відповідає за результати просування товарів та/або послуг компанії, треба вважати нераціональним, оскільки така форма оплати праці, по суті, не може оперативно забезпечити достатньої матеріальної мотивації персоналу за безпосередні результати роботи.

Форма ІІ оплати праці – «оклад плюс стимулюючі відсотки за результати продажів».

Оплата праці такої форми складається з чітко фіксованої (сталої – **constant**) окладної частини та змінюваної (змінної – **variable**) процентної частки, яка залежить від результатів праці (продажів товарів та/або послуг) співробітника, тобто:

ЗП = оклад (constant) + % (variable) = variable ≠ constant.

Процентна частина оплати праці форми ІІ також може мати дві основні відсоткові складові: частку від результатів первинних продажів (тобто продажу конкретних товарів та/або послуг, здійснених «співробітником, що продає» конкретному клієнтові перший раз) і частку від результатів вторинних продажів (тобто повторних продажів конкретних товарів та/або послуг, здійснених «співробітником, що продає» конкретному клієнтові). Треба зазначити, що на практиці використання процентної частки від результатів вторинних продажів здійснюється далеко не завжди. Якщо ж за рішенням підприємця процентна частка від вторинних продажів все-таки використовується як складова форми ІІ оплати праці, то, як правило, її співвідносять до процентної частки від первинних продажів як 0,2-0,3 до 0,8-0,7.

Часто форму ІІ оплати праці застосовують як засіб матеріального стимулювання для всіх без винятку категорій співробітників, що безпосередньо відповідають за результативність продажів товарів та/або послуг (підгрупа ІІ-1 — «персонал, що продає»), у тому числі, для консультантів, фахівців і менеджерів з продажу, керівників підрозділів продажів, директорів і віце-президентів з продажу, а також для рядових продавців.

Розміри всіх складових форми ІІ оплати праці, як її окладної, так і процентної частини, бізнесмен встановлює спочатку для кожної посадової категорії співробітників і переглядає не частіше одного, рідше – двох разів на рік.

При формі ІІ фінансових відносин між бізнесом і найманим персоналом, що безпосередньо відповідає за результати продажів товарів та/або послуг, розмір першої складової (складової ІІ-1, тобто окладної) заробітної плати залежатиме від ряду факторів, зокрема, посадової категорії «співробітника, що продає», тривалості його роботи в компанії та рівня його професіоналізму.

Зрозуміло, що рівень окладу «персоналу, що продає» має зростати від початкової категорії фахівців з продажу до посадових категорій керівників підрозділів середньої ланки продажів і далі, до вищих категорій керівників департаментів продажів, до директорів з продажу тощо. Водночас, рівень окладної складової заробітної плати має зростати зі збільшенням рівня професійних якостей співробітника та стажу його роботи в компанії.

Друга частина форми ІІ оплати праці, сукупність складових ІІ-2-1 (процентна складова від первинних продажів) і ІІ-2-2 (процентна складова від вторинних продажів), встановлюється у вигляді фіксованих відсотків від обсягів відповідних продажів товарів та/або послуг. Розраховуючи величину цих стимулюючих відсотків, підприємець має враховувати безліч вагомих факторів, у тому числі, заплановані обсяги продажів, вид і вартість товарів та/або послуг, що просуваються на ринку, способи їх реалізації, ступінь повторюваності продажів тощо. Як правило, загальна частка підсумкової процентної складової в загальному розмірі заробітної плати успішного фахівця з продажу в понад 1,5-2 рази перевищуватиме значення окладної складової.

Важливо наголосити, що визначення бізнесменом для «персоналу, що продає» розміру як складової ІІ-1, так і складових ІІ-2, а також їхнього співвідношення обов'язково має базуватися на попередньому глибокому аналізі відповідних значень окладної та процентних складових, звичайних на ринку для аналогічних категорій працівників з продажу. Безперечно, остаточно призначені

підприємцем значення складових II-1, II-2-1 і II-2-2 форми II оплати праці мають бути конкурентними порівняно з відповідним ринковим аналогом.

Безумовно, форма II оплати праці має як безперечні переваги, так і очевидні недоліки.

До головних переваг форми II оплати праці треба, насамперед, віднести: наявність прямого матеріального стимулювання співробітників до підвищення фінансової ефективності їхньої діяльності в галузі первинних і вторинних продажів; націленість персоналу, що відповідає за результативність продажів, на освоєння ринків товарів та/або послуг; залучення нових клієнтів і підтримку необхідного рівня продажів для поточних клієнтів (перевага II-1).

До того ж, застосування форми II нарахування заробітної плати дозволяє значною мірою втілити на практиці принцип справедливості в оплаті праці для категорії «співробітників, що продають», реалізуючи правило «хто більше заробив, той більше й отримав» (перевага II-2), що, в свою чергу, дозволяє звести нанівець дестабілізуючий вплив балачок всередині компанії на зразок: «Чому пану Джонсону платять більше, ніж мені?».

Крім того, якщо у формі II нарахування заробітної плати для відповідного «співробітника, що продає» використовується процентна складова II-2-2 від вторинних продажів товарів та/або послуг, то форма II оплати праці, зі зрозумілих причин, може значно «прив'язати» відповідного «співробітника, що продає» до бізнесу підприємця (перевага II-3).

Проте, якщо співвідношення окладної складової II-1 та процентних складових II-2-1 і II-2-2 незбалансоване, практичне застосування форми II призводить до двох істотних недоліків.

Так, при завищених частках окладної складової II-1 і процентної II-2-2, а також при заниженій процентній складовій II-2-1, застосування форми II нарахування заробітної плати може істотно послабити мотивацію «співробітника, що продає» до розширення первинних продажів (недолік II-1).

При нульовій частці процентної складової II-2-2 від вторинних продажів і, одночасно, заниженій відсотковій складовій II-2-1, ефективність застосування форми II буде істотно обмежена відсутністю міцної прив'язки до бізнесу підприємця успішних «співробітників, що продають» через їхню постійну націленість на пошук роботи в інших компаніях, з вищою процентною складовою від первинних продажів (недолік II-2). Небезпека недоліку II-2 є особливо серйозною, оскільки при переході успішного співробітника з продажу до конкуруючої компанії, бізнес підприємця ризикує втратити

не тільки успішного співробітника з продажу, а й «прив'язану» до цього співробітника базу клієнтів, отже, ризикує втратити частину напрацьованих обсягів продажів.

Водночас, при використанні форми ІІ оплати праці, незважаючи на наявність у ній прямого матеріального стимулювання співробітника до підвищення фінансової ефективності в галузі первинних і вторинних продажів, підприємець не матиме достатніх важелів для фінансового мотивування «персоналу, що продає» до досягнення ним конкретних (намічених бізнесменом) планових показників продажів (недолік ІІ-3). Форма ІІ нарахування заробітної плати дозволяє стимулювати тільки підвищення результативності продажів, а не підвищення до якогось конкретного (планового, наміченого, очікуваного) результату.

Виходячи з коротко розглянутих основних трьох переваг і трьох недоліків окладно-відсоткової форми ІІ оплати праці, її практичне застосування доцільно рекомендувати як:

– постійний (при відсутності в компанії жорстких вимог до плану продажів) або тимчасовий (до введення в компанії жорстких вимог до плану продажів) зарплатний стандарт для всього штатного «персоналу, що продає», але тільки за умови чіткої, вивіреної відповідності сукупності призначених окладу (значення складової ІІ-1) і стимулюючих відсотків (значення складових ІІ-2-1 і ІІ-2-2) ринковим аналогам;

– постійний зарплатний стандарт для всього позаштатного «персоналу, що продає» (торгових агентів, комівояжерів тощо), але тільки за умови «обнуління» окладної складової (значення складової ІІ-1) і чіткої відповідності призначених стимулюючих відсотків (значень складових ІІ-2-1 і ІІ-2-2) ринковим аналогам.

Разом з тим, постійне використання форми ІІ оплати праці для «співробітників, що продають» у компаніях з встановленими жорсткими вимогами до плану продажів, треба вважати нераціональним, оскільки форма ІІ, по суті, не може забезпечити достатньої матеріальної мотивації персоналу за конкретні (планові, намічені, очікувані) фінансові результати просування «співробітниками, що продають» відповідних товарів та/або послуг.

Форма ІІІ оплати праці – «оклад плюс премія за виконання фінансового плану».

Оплата праці такої форми складається з чітко фіксованої (сталої – **constant**) окладної частини, яку призначає підприємець, і змінюваної (змінної – **variable**), що залежить від результатів праці співробітника (в тому числі (але не тільки) – результатів продажів товарів та/або послуг), тобто:

ЗП = оклад (constant) + премія (variable) = variable ≠ constant.

Преміальна частина оплати праці форми III, у свою чергу, також може мати кілька основних складових за досягнення (здобуття) тих чи інших прямих і непрямих показників професійної результативності тим чи іншим працівником (групою працівників та/або компанією в цілому). Кількість, розмір і співвідношення преміальних складових при застосуванні форми III оплати праці залежить від багатьох факторів (у тому числі, специфіки ринку товарів та/або послуг, національних традицій тощо) і кожен бізнесмен визначає їх індивідуально.

Форму III нарахування заробітної плати досить часто застосовують у багатьох компаніях одночасно для всіх без винятку найманих співробітників як підрозділів безпосереднього виробництва та «тих, що продають», так і тих, що забезпечують продаж у бізнесі підприємця.

Аналогічно розглянутим раніше формам I і II оплати праці, розміри всіх складових форми III нарахування заробітної плати (окладної III-1 і преміальної III-2) бізнесмен спочатку встановлює для кожної посадової категорії співробітників і переглядає не частіше одного, рідше – двох разів на рік.

При формі III фінансових відносин між бізнесом і найманим персоналом розмір першого складника III-1 заробітної плати, як і при розглянутих вище формах оплати праці, має залежати, зокрема, від посадової категорії відповідного співробітника, тривалості його роботи в компанії, рівня професійних якостей тощо.

Звісно, рівень окладу співробітників зростатиме від початкової категорії фахівців до посадових категорій керівників підрозділів середньої ланки і далі, до вищих категорій керівників департаментів, директорів тощо. Водночас, рівень окладної складової III-1 заробітної плати зростатиме зі збільшенням професійного рівня співробітника і стажу його роботи в компанії.

У свою чергу, розмір преміальних складових III-2, які підприємець призначає й заздалегідь повідомляє про це відповідний найманий персонал, як правило, розраховують залежно від того, якою мірою той чи інший співробітник (група співробітників або компанія в цілому) зміг досягти сукупності відповідних показників результативності, в першу чергу, в здійсненні наміченого фінансового плану. При цьому, розмір премії для співробітників підрозділів із забезпечення та виробничих підрозділів, як правило, залежить від рівня здійснення фінансового плану усього бізнесу в цілому, а розмір премії для «співробітників, що продають» визначають за сумарним результатом здійснення індивідуального фінансового плану

кожного зі співробітників з продажу та загального фінансового плану компанії в цілому. Разом з тим, розмір премії для співробітників з виробництва та із забезпечення може додатково враховувати ступінь досягнення ними інших (не фінансових) показників особистої професійної ефективності.

Як правило, премії за здійснення (перевиконання) фінансового плану нараховують за підсумками кварталу, півріччя або року, рідше – помісячно. Часто загальний розмір усіх премій, виплачених протягом року найманим працівникам, становить від 3 до 6 місячних окладів. Однак, іноді розмір премії може перевищувати 12-16 місячних окладних складових заробітної плати найманих працівників.

Важливо наголосити, що значення складових ІІІ-1 і ІІІ-2 оплати праці форми ІІІ, які призначає підприємець, мають бути конкурентними порівняно з відповідними ринковими аналогами, що вимагає від підприємців попереднього глибокого аналізу відповідних значень окладної та преміальної складових, звичайних на ринку для аналогічних категорій працівників.

Відмінною рисою компаній, що використовують преміальну форму ІІІ оплати праці, є чітке постійне фінансове планування, яке звичайно здійснюється за схемою «знизу (формування фінансових показників) – вгору (погодження та затвердження фінансових показників) – вниз (досягнення фінансових показників, звітність)». Реалізація такої схеми формування показників фінансового плану дозволяє бізнесменові чітко управляти дохідною та видатковою частинами бюджету як окремого співробітника, так і підприємницької діяльності в цілому.

У зв'язку з цим, до очевидних переваг форми ІІІ нарахування заробітної плати треба віднести наявність прямого матеріального стимулювання всіх категорій співробітників до підвищення як особистої професійної ефективності, так і ефективності компанії в цілому (перевага ІІІ-1).

Водночас, застосування форми ІІІ оплати праці, зрозуміло, за умови прозорості (відсутності суб'єктивізму) нарахування преміальної складової ІІІ-2 заробітної плати, дозволяє на практиці відчутно реалізувати принцип справедливості в оцінюванні результатів праці майже всіх без винятку категорій персоналу – «співробітників, що продають», співробітників з виробництва та співробітників із забезпечення. Така універсальність практичного застосування надає формі ІІІ нарахування заробітної плати додаткової переваги (перевага ІІІ-2).

Крім того, за умови виплати преміальної складової ІІІ-2 щокварталу (щопівроку або щороку), форма ІІІ оплати праці, зі зрозумілих причин, може значно стимулювати тимчасову (на 3, 6 або 12 міся-

ців відповідно) «прив'язку» майже всіх категорій персоналу до бізнесу підприємця (перевага III-3) і, тим самим, зменшити плинність персоналу у відповідні часові інтервали.

Разом з тим, форма III нарахування заробітної плати є відносно складною (відносний недолік III-1) порівняно з розглянутими вище формами I і II оплати праці і, без сумніву, вимагатиме від бізнесмена організації не тільки продуманого щоквартального (щопівріч-ного, щорічного) фінансового планування, а й розробки та імплементації продуманої системи оцінювання праці співробітників, отже, впровадження в компанії сукупності ключових показників ефективності результатів діяльності персоналу (KPI).

Виходячи з короткого аналізу трьох основних переваг і відносного недоліку окладно-преміальної форми оплати праці III, її застосування на практиці доцільно рекомендувати як:

– постійний зарплатний стандарт для всіх категорій найманого персоналу, але тільки за умови відповідності розміру призначених окладних і преміальних частин ринковим аналогам, організації продуманого щоквартального (щопівріч-ного, щорічного) фінансового планування, а також впровадження продуманої системи оцінювання праці співробітників;

– тимчасовий зарплатний стандарт для тимчасового персоналу різних категорій, як правило, найманого підприємцем за контрактом для здійснення конкретного проекту, але тільки за умови чіткого узгодження сторонами всіх термінів і параметрів.

Водночас, при відсутності в компанії єдиної системи фінансового планування та оцінювання персоналу, в тому числі, сукупності ключових показників ефективності кожної категорії персоналу (KPI), застосування форми III оплати праці до будь-якої з категорій співробітників треба вважати нераціональним через неможливість якісного об'єктивного визначення розміру преміальної складової III-2 заробітної плати для кожного працівника.

Форма IV оплати праці – «оклад плюс дольова участь».

Оплата праці такої форми складається з чітко фіксованої (сталої – **constant**) окладної частини, що призначається підприємцем, і змінюваної (змінної – **variable**) дольової частини прибутку, що залежить від результатів діяльності компанії в цілому, тобто:

ЗП = оклад (constant) + частка прибутку (variable) = variable ≠ constant.

Під дольовою участю (пайовою частиною прибутку) розуміють складову оплати праці найманого працівника, що розраховується як його частка в загальному реальному прибутку, отриманому бізнесом за звітний період, і призначена для виплати як грошова винагорода (заробітна плата). Часто частка прибутку

розраховується й виплачується не щомісяця, щокварталу й не за підсумками півріччя, а за підсумками одного року.

Форму IV оплати праці на початковому етапі підприємницької діяльності бізнесмен використовує відносно нечасто і застосовує для нарахування заробітної плати тільки незначній частині найманих працівників, найбільш значимих для бізнесу, шляхом умовного введення на певний період цих співробітників до складу власників бізнесу. При формі IV фінансових відносин між бізнесом і найманим персоналом, на відміну від розглянутих вище форм оплати праці I, II і III, розмір окладної частини (окладної складової IV-1) не обов'язково має відповідати певним ринковим стандартам тієї чи іншої посадової категорії, але обов'язково має бути погоджений обома сторонами. Як правило, розмір складової IV-1 на практиці не перевищує рівня, мінімально необхідного для прийнятного щомісячного матеріального забезпечення відповідного співробітника, що пояснюється потенційною його орієнтацією саме на кінцевий результат діяльності бізнесу, а отже, на отримання пайової частини прибутку (дольової складової IV-2), а не на проміжний результат підприємницької діяльності з отриманням високого рівня окладу щомісяця

Разом з тим, розмір пайової участі треба встановлювати таким чином, щоби сукупна річна заробітна плата як сума 12-ти місячних складових IV-1 і сумарної складової IV-2, що виплачується згідно зі встановленою формою IV оплати праці, за розміром значно перевищувала будь-яку із сукупних річних заробітних плат, розрахованих за формами I, II і III оплати праці.

До безперечних переваг форми IV нарахування заробітної плати, в першу чергу, необхідно віднести наявність прямого матеріального стимулювання відповідних співробітників до підвищення ефективності компанії в цілому (перевага IV-1).

Крім того, за умови виплати дольової складової IV-2 не частіше разу на рік і при явно успішній підприємницькій діяльності, форма IV оплати праці, зі зрозумілих причин, може майже назавжди «прив'язати» пайових співробітників до бізнесу підприємця (перевага IV-2) і зменшити плинність найбільш цінного персоналу.

Водночас, за умови виплати дольової складової IV-2 не частіше одного разу на рік, використання форми IV нарахування заробітної плати значно зменшує поточні витрати на оплату праці на початковому етапі (як мінімум, вподовж перших 11-ти місяців) підприємницької діяльності незалежно від того, чи досяг запланованого рівня успішності розпочатого бізнесу підприємець за результатами року (перевага IV-3).

Проте, форма IV оплати праці внаслідок значної часової відстрочки (один рік) у виплаті персоналу частки прогнозованого прибутку та відсутності, зі зрозумілих причин, повної гарантії отримання компанією річного прибутку високого рівня, може бути розцінена відповідним персоналом як невиправдано ризикована форма нарахування заробітної плати (недолік IV-1) та призвести до відмови погоджуватися на таку форму оплати праці.

Крім того, через відсутність однозначної гарантії, що й у майбутньому діяльність відповідних співробітників збереже свою практичну цінність для бізнесу підприємця, форму IV нарахування заробітної плати як невиправдано ризиковану може розцінювати й бізнесмен, оскільки це загрожує невиправдано високими витратами на заробітну плату персоналу, що втратив свою значущість (недолік IV-2).

Виходячи з коротко розглянутих основних трьох переваг і двох недоліків окладно-дольової форми IV оплати праці, її практичне застосування доцільно рекомендувати як:

– постійний зарплатний стандарт для особливо значущих співробітників, але тільки за умови неодноразової перевірки бізнесменом їхньої професійної надійності та, водночас, повної впевненості, що така професійна надійність збережеться й у віддаленій перспективі;

– тимчасовий зарплатний стандарт для особливо значущих співробітників на період вивчення (перевірки) бізнесменом їхньої професійної надійності, але тільки за умови чіткого узгодження сторонами термінів, умов і перспектив дії цього стандарту.

Тому при відсутності між сторонами (бізнесменом і важливими співробітниками) впевненості у взаємній професійній надійності, а також щодо вигоди й перспектив подальшого співробітництва, застосування форми IV оплати праці треба вважати нераціональним через невиправдано високі ризики серйозних фінансових втрат для тієї чи іншої сторони.

Форма V оплати праці – «оклад плюс бонус».

Оплата праці такої форми складається з чітко фіксованої (сталої – **constant**) окладної частини, що призначається підприємцем, і змінюваної (змінної – **variable**) бонусної частини, що залежить як від результатів діяльності конкретного співробітника, так і результатів діяльності (а отже, від можливостей) компанії в цілому, тобто:

ЗП = оклад (constant) + бонус (variable) = variable ≠ constant.

Форму V нарахування заробітної плати слід розглядати як компіляцію всіх чотирьох описаних вище форм оплати праці. Безумовно, частку кожної із названих форм (I, II, III і IV) у формі V оплати праці кожен підприємець визначає індивідуально. Обране співвідношення всіх форм у компіляції позначається як на розмірі окладної

складової V-1 форми V оплати праці, так і на розмірі й структурі її бонусної складової V-2.

Під бонусною складовою V-2, як правило, розуміють складову оплати праці найманого працівника, що розраховується як сукупність процентної (визначається аналогічно складовій II-2 форми II оплати праці), преміальної (визначається аналогічно складовій III-2 форми III) та дольової (визначається аналогічно складовій IV-2 форми IV нарахування заробітної плати) часток. Крім того, до бонусної частки заробітної плати часто також відносять комплекс компенсаційних пакетів, що виплачуються найманому персоналу, зокрема, компенсація витрат на бензин і амортизацію власного автомобіля, надання службового автомобіля, медичне страхування, надання службового мобільного телефону або компенсація витрат на нього, представницькі витрати, забезпечення безкоштовним харчуванням тощо. Частку кожної з названих складових (процентної, преміальної та дольової), а також комплексу компенсаційних пакетів, у загальній сукупній бонусній частині заробітної плати форми V оплати праці бізнесмен визначає на свій розсуд і може переглядати щомісяця, щокварталу, щопівроку або щороку.

Окладно-бонусна форма V нарахування заробітної плати, що в певному компіляційному співвідношенні об'єднує всі інші чотири форми оплати праці, тією ж мірою повністю повторює відповідні переваги й недоліки, а також і рекомендації щодо її практичного застосування.

Усі розглянуті форми оплати праці, задіяні у відповідних умовах, без сумніву, здійснюють значне матеріальне стимулювання співробітників до підвищення професійної ефективності.

Водночас, під результативним вирішенням аналізованого завдання С щодо стимулювання найманих працівників до реалізації найвищих професійних якостей необхідно розуміти не тільки реалізацію завдань з матеріального стимулювання персоналу, а й інші форми мотивації як незамінні складові повного комплексу управлінських і контролюючих заходів щодо підвищення особистої відповідальності співробітників за результати роботи за фахом. У зв'язку з цим, підприємець мусить приділяти пильну увагу не тільки матеріальній мотивації персоналу, а й професійному, кар'єрному, соціальному та психологічному стимулюванню співробітників.

Здійснюючи професійне стимулювання фахівців, бізнесмен намагається за рахунок реалізації глибоко продуманої системи навчальних і тренінгових заходів не тільки безпосередньо підвищувати рівень професіоналізму персоналу, а й формувати і постійно

підтримувати у найманих працівників внутрішнє переконання в перспективі високого професійного розвитку саме в бізнесі підприємця, а не за його межами. Зміст і періодичність таких навчальних і тренінгових заходів бізнесмен формує відповідно до розв'язання задачі (В) з розвитку у персоналу найвищих професійних якостей.

При реалізації кар'єрної мотивації фахівців, підприємець за рахунок формування та запровадження чітко продуманого комплексу заходів з кар'єрного планування та розвитку кожного з найманих працівників має не тільки безпосередньо забезпечити поступове кар'єрне зростання, а й формувати і постійно підтримувати у них внутрішнє переконання в перспективі кар'єри всередині бізнесових структур підприємця. Зміст і періодичність заходів з кар'єрного планування та розвитку персоналу бізнесмен визначає на власний розсуд.

Психологічна мотивація персоналу, як правило, досягається підприємцем за рахунок як його щоденних зусиль, так і особливих ретельно спланованих єднальних заходів для персоналу (командних ігор, святкувань з нагоди різних подій, дотримання корпоративних традицій тощо), метою яких є формування товариських стосунків між усіма співробітниками та створення передумов для задоволення найманими фахівцями своєю роботою в компанії. Зміст і періодичність об'єднавчих заходів для персоналу підприємець визначає на власний розсуд.

Соціальну мотивацію персоналу забезпечують впровадженням продуманої і виваженої системи різних соціальних пільг, таких, як надання службового автомобіля або компенсації витрат на утримання власного, виділення службового мобільного телефону або компенсація витрат на використання власного, забезпечення медичного страхування або компенсація витрат на лікування, компенсація представницьких витрат, надання безкоштовного харчування тощо. Зміст і кількісні показники системи соціальних пільг для відповідного персоналу бізнесмен визначає на власний розсуд.

Крім названих мотивацій персоналу (матеріальної, професійної, кар'єрної, психологічної та соціальної), для якісного вирішення завдання (С) щодо стимулювання найманих працівників до реалізації найвищих професійних якостей бізнесменові необхідно також приділити особливу увагу іншим, додатковим, складовим повного комплексу управлінських і контролюючих заходів щодо підвищення рівня особистої відповідальності співробітників за результати роботи за професією. До таких складових треба віднести, зокрема, розробку оптимальних професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу, впровадження системи прозорої та справедливої атестації ділових якостей співробітників, вдосконалення робочих завдань для найманих

фахівців, максимально ефективне облаштування робочих місць співробітників, розробку і впровадження систем контролю результативності управління персоналом тощо.

Глибину опрацювання та зміст усіх без винятку складових комплексу управлінських і контролюючих заходів, безумовно, підприємець визначає на власний розсуд, проте обов'язково має спиратися на попереднє ретельне вивчення аналогічних заходів, уживаних на відповідних сегментах ринку.

Розглянувши розв'язання задачі зі стимулювання персоналу до реалізації найвищих професійних якостей, розглянемо вирішення основного завдання наступного рівня з досягнення максимального професіоналізму співробітників – утримання в компанії високопрофесійних фахівців.

Розв'язання **завдання (D) з утримання в компанії високопрофесійних фахівців** є одним з найважливіших аспектів формування професійного результативного бізнесу й забезпечується вирішенням наперед продуманого комплексу завдань з організації взаємин з фахівцями, яких будь-що треба утримати. Як правило, такий комплекс складається із завдань:

– Визначення так званого «золотого списку» фахівців, до якого підприємець включає найбільш важливих для бізнесу співробітників, щодо яких треба вжити заходів з максимально можливого утримання в бізнесі підприємця. Бізнесмен має намагатися утримувати в компанії винятково тих фахівців, що гарантовано забезпечують та/або забезпечать у найближчій та/або віддаленій перспективі необхідні бізнес-показники результативності, встановлені ним. При цьому, бізнесмен має чітко визначити конкретні кількісні, якісні та часові показники (критерії) результативності, досягнення (або не досягнення) яких відповідатиме фактичному внесенню до «золотого списку» (або вилученню із нього).

Явно непродуктивних і неперспективних найманих працівників утримувати в бізнесі немає сенсу, отже, немає сенсу вкладати кошти в їхній професійний розвиток (у тому числі, навчання, стимулювання тощо);

– Чітке визначення базисних основ для утримання відповідних важливих фахівців, які, по суті, є відображенням двох основних підходів до утримання фахівців – «демократичного» та «силового».

При «демократичному» підході підприємець має на практиці максимально усунути всі причини, що потенційно можуть призвести до звільнення з компанії утримуваного фахівця, а саме:

• матеріальні причини (низький порівняно з ринковим рівень розміру окладу, стимулюючих відсотків, премій, дольової участі, бонусів тощо);

• професійні причини (перш за все, відсутність належної перспективи професійного розвитку);

• кар'єрні причини (перш за все, відсутність належної перспективи кар'єрного зростання);

• соціальні причини (низькі порівняно з ринковими розмір та рівень якості соціальних пільг, у тому числі, компенсаційних витрат на бензин і амортизацію власного автомобіля або надання службового відповідного класу, надання службового мобільного телефону або компенсації витрат на нього, медичного страхування, представницьких витрат, забезпечення безкоштовним харчуванням тощо);

• психологічні причини (перш за все, низький рівень психологічних стосунків з колегами, низький рівень задоволення роботою тощо).

Іноді «демократичний» підхід підприємця до утримання важливих фахівців у компанії можна умовно порівняти із «золотою кліткою».

У свою чергу, при «силовому» підході підприємець, як правило, прагне забезпечити утримання відповідних співробітників шляхом підписання з ними такого трудового договору або контракту (де-юре), за змістом якого звільнення з бізнесу підприємця раніше за визначений термін дії договору за ініціативою самого фахівця накладатиме на нього значну (наприклад, матеріальну) відповідальність. Така відповідальність (де-факто) має відчутно обмежити утримуваного співробітника у його бажанні ініціювати звільнення з бізнесу підприємця раніше обумовленого часу.

Часто «силовий» підхід підприємця до утримання у власному бізнесі важливих для компанії фахівців можна умовно порівняти із «золотими кайданками».

У цій ситуації бізнесмен має усвідомлювати, що «наручники» одним кільцем тримають зап'ясток фахівця, а іншим – самого підприємця. Таке «зв'язування» накладає на бізнесмена відповідальність щодо найсуворішого дотримання взятих на себе де-юре зобов'язань перед утримуваним фахівцем, наприклад, щодо неможливості звільнення навіть внаслідок втрати ним (через суб'єктивні чи об'єктивні причини) важливого значення для бізнесу підприємця.

Тому використання «силового» підходу потребує попереднього найсерйознішого аналізу підприємцем усіх наслідків для компанії в результаті втрати для бізнесу важливості утримуваного фахівця;

– Розробка та реалізація основних способів утримання фахівців для кожного з названих підходів – «демократичного» й «силового».

При «демократичному» підході можливі такі способи утримання фахівців:

• Спосіб «усі зірки», суть якого полягає в створенні передумов для потенційного утримання всіх найманих фахівців без виділення

в окрему групу особливо продуктивних і перспективних. За бізнесменом завжди залишається право звільняти тих з фахівців, кого, на його погляд, не можна віднести до списку утримуваних працівників за раніше обумовленими критеріями результативності.

Методику утримання персоналу для способу «всі зірки» можна описати досить просто – підтримувати для всіх без винятку співробітників умови праці, що відповідають певним вимогам, а саме:

◦ Матеріальні умови для кожної відповідної групи співробітників треба забезпечити на рівні середніх ринкових значень. Як показує практика, найманий співробітник будь-якої компанії, як правило, зацікавлений у пропозиціях нових роботодавців тільки тоді, коли запропонований йому рівень грошової винагороди у нового роботодавця буде в середньому на понад 10-15% вище, ніж рівень заробітної плати у поточного роботодавця. Тому від пропозицій грошової винагороди нижче 110-115% від рівня наявної заробітної плати найманий співробітник, як правило, відмовлятиметься, якщо інші умови (професійні, кар'єрні, соціальні та психологічні) в компаніях бізнесмена і потенційного нового роботодавця приблизно однакові;

◦ Професійні умови постійно підтримують у найманого працівника внутрішнє переконання в перспективі досить високого професійного розвитку в бізнесі підприємця;

◦ Кар'єрні умови постійно підтримують у найманого працівника внутрішнє переконання в перспективі досить високого кар'єрного зростання в компанії бізнесмена;

◦ Соціальні умови мають бути забезпечені на рівні, не нижчому за середні ринкові умови для кожної відповідної групи співробітників;

◦ Психологічні умови мають передбачати товариські стосунки між усіма співробітниками компанії, а також створення основ для задоволення роботою – різноманітність у роботі, ототожнення власної роботи із загальним кінцевим результатом, її значимість, рівень свободи спеціаліста в прийнятті рішень, інформування співробітника про результативність його роботи тощо;

• Спосіб «для особливих зірок», суть якого полягає в створенні передумов для потенційного утримання тільки особливо продуктивних і перспективних співробітників, відібраних за відповідними критеріями результативності. При способі «для особливих зірок» підприємцю не потрібні жодні зусилля з утримання інших, не результативних, співробітників.

Методику утримання співробітників способом «для особливих зірок» також можна описати досить просто – підтримувати спеціальні умови праці тільки для особливо продуктивного і перспективного найманого персоналу. Під спеціальними умовами треба розуміти:

◦ Матеріальні та соціальні умови, беззаперечно вищі за середні ринкові для відповідних категорій працівників, але не вищі за рентабельний рівень витрат на утримання кожного конкретного співробітника;

◦ Кар'єрні, професійні та психологічні умови, що й для способу «всі зірки».

Умови роботи для інших, «не зіркових», співробітників мають відповідати середньому рівню ринкових показників.

При використанні «силового» підходу можливі такі способи утримання фахівців:

• Юридичний спосіб, суть якого полягає в укладанні між бізнесменом та фахівцем, якого треба утримати, відповідного юридичного документа (контракту, договору), згідно з яким фахівцю не тільки надають права, а й покладають на нього зобов'язання, зокрема, жорстку гарантію роботи в бізнесі підприємця протягом чітко визначеного періоду. Часто такий юридичний документ передбачає в чітко обумовлених випадках сувору добровільну (за згодою) заборону для фахівця на працевлаштування в компаніях – прямих і непрямих конкурентах бізнесу підприємця. До обумовлених випадків заборони працевлаштування в конкуруючих бізнесах нерідко відносять випадки грубого порушення таким співробітником положень підписаного сторонами відповідного контракту (договору). Зрозуміло, що таким грубим порушенням з боку співробітника, в першу чергу, буде прийняття ним рішення про звільнення з бізнесу підприємця раніше закінчення обумовленого в юридичному документі періоду;

• Фінансовий спосіб, суть якого полягає в накладанні на утримуваного фахівця прямих і непрямих матеріальних санкцій і штрафів у разі передчасного (згідно з раніше підписаним сторонами юридичним документом) звільнення з бізнесу підприємця. Такі санкції можуть бути накладені на фахівця, наприклад, шляхом:

◦ сплати бізнесу підприємця значної суми штрафу за порушення фахівцем відповідних положень підписаного сторонами юридичного документа, якими чітко регламентовано зобов'язання фахівця щодо тривалості його роботи в компанії бізнесмена;

◦ компенсації витрат бізнесу, в тому числі, на його професійне навчання (скажімо, при здобутті фахівцем університетської освіти відповідного рівня за рахунок бізнесу підприємця), професійні тренінги тощо;

◦ компенсації втрат бізнесу при видачі фахівцю великої довгострокової безпроцентної чи безповоротної позики тощо.

Усі названі способи утримання фахівців як «демократичного» (способи «всі зірки» і «для особливих зірок»), так і «силового»

(юридичний і фінансовий способи) підходів, при чіткій і глибокій продуманості суттєво дозволяють утримати значущих для бізнесу підприємця фахівців.

Як правило, на практиці підприємці не надають переваги якомусь одному підходу або способу утримати фахівців у компанії. Часто бізнесмени, зрозуміло, якщо вони наперед серйозно готуються до розв'язання задачі з утримання в компанії найбільш важливих співробітників, формують об'єднану систему утримання персоналу, використовуючи одночасно, в певній пропорції, всі підходи та способи. Безумовно, співвідношення різних підходів і способів утримання співробітників підприємець визначає на власний розсуд.

Аналізом варіантів утримання в бізнесі підприємця високопрофесійних фахівців, фактично, закінчується розгляд усіх основних рівнів вирішення завдання з досягнення максимального професіоналізму найманого персоналу (п. 4.2.4).

Разом з тим, вирішенням завдання з досягнення максимального рівня професіоналізму співробітників завершується розгляд сукупності всіх завдань щодо максимізації доходів бізнесу (п. 4.2). Як уже було зазначено, до цієї сукупності також відносяться: побудова каналів продажів основних і допоміжних товарів та/або послуг, розробка та впровадження оптимальної системи просування виведеної на ринок продукції, розробка та реалізація методики вирішення додаткових завдань з максимізації надходжень від інших джерел доходів, не пов'язаних з безпосередніми продажами товарів та/або послуг.

Розгляд завдань з максимізації доходу підприємницької діяльності повністю завершує аналіз двох основних компонентів практичного розгортання підприємницької діяльності – впровадження фаз управління витратами та управління доходами компанії (розд. 4).

Чітка та повна реалізація розглянутих вище фаз управління витратами й доходами компанії на практиці гарантуватиме однозначний успіх виведеного підприємцем на ринок бізнесу.

Далі підприємець мусить приступити до остаточної фазі створення підприємницької діяльності – фази оцінки практичних результатів роботи компанії, виявлення та усунення помилок у реалізованому бізнесі, планування діяльності компанії на перспективу, продовження просування виведеної на ринок продукції та високоякісного обслуговування поточних клієнтів.

Розділ 5.

Остаточна фаза – фаза оцінки практичних результатів роботи компанії, виявлення та усунення помилок у реалізованому бізнесі, планування діяльності на перспективу та організації обслуговування поточних клієнтів

Домігшись належного, тобто відповідного розробленому бізнес-плану, управління витратами та доходами компанії, бізнесмен, чітко дотримуючись встановленої періодичності, мусить уважно оцінювати результати роботи створеного ним бізнесу. Підсумками такого оцінювання має стати не тільки визначення ступеня відповідності теоретично намічених результатів бізнес-діяльності фактично отриманим та виявлення основних помилок у реалізації бізнес-процесів, а й внесення необхідних уточнень і доповнень до основоположних документів організації бізнесу, в тому числі, до частин, що стосуються відповідних розділів бізнес-планування та технологій обслуговування поточних клієнтів. Усі названі аспекти становлять зміст остаточної фази підприємницької діяльності, яка має тривати протягом усього бізнесу, без обмеження в часі.

Зазначимо одразу, що чіткої межі за часом або за іншими показниками між закінченням раніше розглянутої інсталяційної практичної фази реалізації бізнес-плану і початком остаточної фази запровадження підприємницької діяльності, що аналізується, не існує й існувати не може. Остаточна фаза починається під час безпосередньої дії інсталяційної практичної фази з моменту першого оцінювання результатів запровадження підприємницької діяльності (із закінченням реалізації блоків впровадження і початком реалізації блоків контролю в рамках відповідних підсистем просування товарів та/або послуг, раніше розглянутих у підпунктах 4.2.2.3.1, 4.2.2.3.2 і 4.2.2.3.3) або по факту залучення компанією першого поточного клієнта. Далі інсталяційна практична фаза діє майже одночасно з остаточної фазою реалізації підприємницької діяльності, поступово зливаючись із нею. Факт повного влиття інсталяційної фази в остаточну фазу підприємницької діяльності можна констатувати з моменту початку реалізації оновленого, порівняно з початковим, варіанту бізнес-плану.

Усі основні фази реалізації підприємницької діяльності в послідовності їх прямих і зворотних зв'язків можна умовно уявити у вигляді наведеної на рис. 5.1 узагальненої структури.



Рис. 5.1. Структура послідовності реалізації основних фаз підприємницької діяльності

Слід особливо підкреслити, що всі аспекти діяльності підприємця, які разом становлять остаточну фазу створення власного бізнесу, будуть періодично повторюватися під час усієї підприємницької діяльності в такій чітко визначеній послідовності:

– 1-й аспект – визначення ступеня відповідності теоретично намічених результатів бізнес-діяльності фактично отриманим (первинний аспект);

– 2-й аспект – виявлення основних помилок і досягнень у реалізації бізнес-процесів (вторинний аспект);

– 3-й аспект – оновлення відповідних розділів бізнес-планування, вдосконалення та впровадження технологій обслуговування поточних клієнтів (заключний аспект).

Коротко розглянемо кожен з названих аспектів остаточної фази підприємницької діяльності.

5.1. Визначення ступеня відповідності теоретично намічених і фактично отриманих результатів бізнес-діяльності

Як уже підкреслювалося, визначення ступеня відповідності теоретично намічених результатів бізнесу фактично отриманим протягом перших 3-6 місяців від початку практичної реалізації підприємницької діяльності здійснюється, переважно, щотижня, а після зазначеного періоду – щомісяця.

Визначення ступеня збігу намічених і отриманих результатів підприємницької діяльності здійснюється відповідно до визначених бізнесменом цільових показників (цілей) бізнесу. Ці показники описано в п. 2.3.3 і наведено в табл. 2.2 за аспектами фінансової діяльності, відносин зі споживачами, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку, а також трудових ресурсів.

Як сукупність намічених результатів підприємницької діяльності, що в подальшому будуть порівнюватися з відповідними

практичними результатами просування продукції, як правило, використовують раніше докладно описані й наведені в табл. 2.5 планові фінансові показники створюваного бізнесу. Ці показники, як сукупність відповідних вихідних статей витрат, доходів, прибутку та загальних резервів, розробляються щотижня (для перших 3-6 місяців від початку реалізації бізнесу) або щомісяця (після зазначених 3-6 місяців). Як вихідні кількісні показники статей витрат, доходів, прибутку та загальних резервів, найчастіше вибирають середню (R – реалістична) сукупність планових фінансових показників. Однак, своїм рішенням підприємець як вихідну може обрати іншу можливу сукупність: найгіршу (P – песимістичну) або найкращу (O – оптимістичну). Варто звернути увагу, що бізнесмену бажано здійснити вибір однієї з трьох (R, P або O) сукупностей планових фінансових показників як вихідної тільки один раз впродовж усього ведення бізнесу. Остаточне рішення на користь тієї чи іншої (R, P або O) вихідної сукупності показників бізнесмен, як правило, приймає не пізніше перших 3-4 тижнів з моменту початку підприємницької діяльності. Водночас, у зв'язку з тим, що обрана вихідна сукупність планових фінансових показників у процесі реалізації остаточної фази створення власного бізнесу буде щотижня й щомісяця уточнюватися, необхідність перегляду зробленого раніше вибору втрачає свою актуальність.

Усі вибрані для аналізу показники результатів бізнес-діяльності, як за статтями витрат, так і за статтями доходів, заносять до відповідної єдиної порівняльної таблиці, аналогічної за формою та змістом табл. 2.5, 4.1 і 4.2 (для контрольованих фінансових і матеріальних показників витрат), а також табл. 2.5, 4.5, 4.6, 4.9 і 4.10 (щодо контролю відповідних показників доходів). Безумовно, у такій таблиці серед показників результатів бізнесу, крім зазначених за статтями витрат і доходів, мають бути підсумкові показники прибутку та загальних резервів.

Як один з можливих варіантів (за формою та змістом) такої єдиної порівняльної таблиці можна навести табл. 5.1. Для кожного контрольованого тижня або місяця показники теоретично намічених доходів і витрат вказують у стовпчиках P (Plan), показники фактично отриманих доходів і витрат відображають у колонках C (Current), а ступінь відповідності теоретично намічених результатів бізнес-діяльності фактично отриманим – у стовпчиках EC (Extent of Correspondence).

Показаний у табл. 5.1 перелік показників відповідних статей витрат, доходів, прибутку та загальних резервів, як і переліки, наведені в табл. 2.5, 4.1, 4.2, 4.5, 4.6, 4.9, 4.10, безумовно, не є

Таблиця 5.1

Єдина порівняльна таблиця визначення ступеня відповідності теоретично намічених результатів бізнес-діяльності фактично отриманим (за статтями витрат, доходів, прибутку та резервів)

№	Перелік показників витрат	1 тиждень			2 тиждень			...			53 тиждень		
		С	Р	ЕС	С	Р	ЕС	С	Р	ЕС	С	Р	ЕС
	І. Поточні й заплановані фінансові витрати												
	І.І. Одноразові витрати												
1	Витрати на реєстрацію бізнесу												
2	Купівля бізнес-приміщень і площ												
3	Купівля виробничого обладнання												
4	Придбання офісної техніки												
5	Придбання офісного обладнання												
6	Первинна рекламна кампанія												
7	Первинне страхування від сукупності ризиків												
8	Витрати на первинну організацію виробництва*												
9	Реінвестування прибутку												
…													
	І.ІІ. Постійні регулярні витрати												
1	Закупівля товару та/або права на послуги												
2	Закупівля виробничої сировини												
3	Закупівля комплектуючих виробів												
4	Витрати на логістичне обслуговування												
5	Витрати на регулярну організацію виробництва*												
6	Оренда приміщень і площ												
7	Сплата податку на нерухомість і оренду землі												
8	Обслуговування обладнання												
9	Сплата фіксованих податків і зборів												
10	Заробітна плата (постійна частина)												
11	Комунальні платежі												
12	Банківські витрати												
13	Оплата інформаційних видань (друкованих)												
14	Оплата інформаційних видань (електронних)												
15	Витрати на ІТ-обладнання та програми												
16	Витрати на системи електронної комунікації												
17	Телефонні витрати												
18	Поштові та кур'єрські витрати												
19	Канцелярські товари												
20	Господарські потреби												
21	Витрати на відрядження												
22	Страхування сукупності регулярних ризиків												
23	Витрати на охорону й безпеку бізнесу												
24	Представницькі витрати												
25	Виплата кредитів і відсотків за кредитами												
26	Оплата проїзду співробітників												
27	Оплата харчування співробітників												
28	Оплата юридичних послуг												

№	Перелік показників витрат	1 тиждень			2 тиждень			...			53 тиждень		
		С	Р	ЕС	С	Р	ЕС	С	Р	ЕС	С	Р	ЕС
28	Оплата юридичних послуг												
29	Загальні витрати на філіальну мережу												
31	Загальні витрати на посередницьку мережу												
32	Інші постійні регулярні витрати												
…													
	I.III. Змінні регулярні витрати												
1	Державні податки й відрахування												
2	Заробітна плата (змінна частина)												
3	Преміальна плата філіальної мережі												
4	Преміальна плата посередницької мережі												
5	Розвиток бізнесу (резерв)												
6	Інші змінні регулярні витрати												
…													
	I.IV. Загальні сумарні витрати												
1	Загальні сумарні витрати												
…													
	II. Поточні та заплановані матеріальні витрати												
	II.I. Витрати сировини												
1	Витрати сировини 1 (назва сировини)												
2	Витрати сировини 2 (назва сировини)												
3	Витрати сировини 3 (назва сировини)												
…													
	II.II. Витрати комплектуючих виробів												
1	Витрати виробів 1 (назва виробів)												
2	Витрати виробів 2 (назва виробів)												
3	Витрати виробів 3 (назва виробів)												
…													
	II.III. Витрати ресурсів												
1	Витрати ресурсу 1 (назва ресурсу)												
2	Витрати ресурсу 2 (назва ресурсу)												
3	Витрати ресурсу 3 (назва ресурсу)												
…													
	III. Доходи												
	III.I. Доходи від каналів продажів												
1.1	Дохід від прямих продажів												
1.1.1	Обсяг сумарних продажів												
1.1.2	Обсяг усереднених продажів												
1.1.3	Загальна кількість поточних клієнтів												
…													
1.2	Дохід від продажів через мережу відділень												
1.2.1	Обсяг сумарних продажів												
1.2.2	Обсяг усереднених продажів												
1.2.3	Загальна кількість поточних клієнтів												
…													

№	Перелік показників витрат	1 тиждень			2 тиждень			...			53 тиждень		
		С	Р	ЕС	С	Р	ЕС	С	Р	ЕС	С	Р	ЕС
1.3	Дохід від продажів через мережу посередників												
1.3.1	Обсяг сумарних продажів												
1.3.2	Обсяг усереднених продажів												
1.3.3	Загальна кількість поточних клієнтів												
1.3.4	Загальна кількість поточних посередників												
…													
2	Дохід від продажу супутніх товарів та/або послуг												
2.1	Дохід від прямих продажів												
2.2	Дохід від продажів через мережу відділень												
2.3	Дохід від продажів через мережу посередників												
…													
	III.II. Інші доходи												
1	Дохід від розміщення депозитів												
2	Доходи від оренди площ												
3	Доходи від оренди засобів праці												
4	Дохід від короткострокової передачі ресурсів												
5	Дохід від розміщення реклами												
6	Дохід від лізингу персоналу												
7	Дохід від дозволу на використання технологій												
…													
	III. III. Загальні сумарні доходи												
1	Загальні сумарні доходи												
…													
	IV. Прибуток												
1	Валовий прибуток												
2	Балансовий прибуток												
3	Чистий прибуток												
…													
	V. Загальні резерви												
1	Сукупний початковий грошовий капітал												
2	Особисті доступні грошові кошти												
3	Інвестиції, кредити та інші фінансові кошти												
…													
1	Сукупні поточні грошові резерви												
2	Поточні резерви на розвиток бізнесу												
3	Внутрішні страхові (компенсаційні) резерви												
…													

* – у тому числі, на організацію пожежного нагляду, охорони праці, безпеки виробництва, контролю якості вироблених товарів та/або послуг, дотримання законодавчих вимог з охорони довкілля тощо

універсальними й остаточними. Кожен бізнесмен на свій розсуд може зменшувати та/або доповнювати цей перелік, а також деталізувати кожну з контрольованих статей витрат, доходів, прибутку й загальних резервів.

На підставі результатів аналізу наведеної у колонках ЕС сукупності ступенів відповідності теоретично намічених результатів бізнес-діяльності фактично отриманим, бізнесмен на щотижневій або щомісячній основі відслідковує не тільки ступінь досягнення запланованих показників, а й у цілому оцінює ступінь успішності або неуспішності запроваджуваного бізнесу. Як правило, успішність або неуспішність підприємницької діяльності за оцінюваний тижневий або місячний інтервал бізнесмен визначає за ступенем відповідності намічених показників прибутку (валового, балансового або чистого) отриманим (розд. IV табл. 5.1). Переважно, реалізований бізнес за певний інтервал часу можна вважати успішним, якщо планові та реальні прибуткові показники відповідають одні одним (є сумірними), або відрізняються на краще, й неуспішним, якщо навпаки. Як уже було зазначено, теоретично намічені та фактично отримані показники аналізованих характеристик (як прибуткових, так і будь-яких інших) слід вважати сумірними, якщо різниця між ними незначна, тобто вони відрізняються не більше, ніж на додатну чи від'ємну величину Z_{level} порога значимості, який бізнесмен встановлює на власний розсуд, як правило, в межах 3-10%. У разі різниці між плановими та фактичними показниками на додатну чи від'ємну величину, більшу, ніж Z_{level}, аналізовані показники не можна вважати сумірними.

Таким чином, поточна підприємницька діяльність може вважатися успішною, якщо отримані прибуткові показники будуть гіршими за намічені не більше, ніж на величину Z_{level}, або абсолютно співпадатимуть, або ж будуть кращими на будь-яке значення відсотків.

З іншого боку, поточна реалізація бізнесу не може оцінюватися як повністю успішна, якщо фактичні прибуткові показники гірші за планові більше, ніж на величину Z_{level}.

Оцінивши поточну реалізацію підприємницької діяльності як успішну чи неуспішну (повністю успішну), бізнесмен обов'язково має продовжити детальний аналіз практичних результатів роботи компанії й уважно вивчити ступінь відповідності всіх намічених результатів бізнес-діяльності отриманим, які наведено в табл. 5.1. Безумовно, що такий детальний аналіз дозволить підприємцю чітко визначити, які значення характеристик підприємницької діяльності на практиці повністю відповідають розрахунковим показникам, тобто лежать у межах величини Z_{level} сумірності, а які виходять за зазначені показники, тобто гірші або кращі. В результаті всі оцінювані «неприбуткові» характеристики практичної діяльності компанії, в тому числі, фінансових і матеріальних витрат (розд. I і II табл. 5.1), доходів (розд. III табл. 5.1), загальних резервів (розд. V табл. 5.1),

можна розділити на три групи сумірності теоретично намічених і фактично отриманих результатів бізнес-діяльності, а саме:

a) група CC сумірних характеристик (comparable characteristics) – група характеристик, фактичні та планові значення яких одні від одних відрізняються не більше, ніж на величину Z_{level} ;

b) група WNCC гірших несумірних характеристик (worse non comparable characteristics) – група характеристик, фактичні значення яких гірші за планові більше, ніж на величину Z_{level} ;

c) група BNCC кращих несумірних характеристик (better non comparable characteristics) – група характеристик, фактичні значення яких кращі за планові більше, ніж на величину Z_{level} .

Спираючись на результати аналізу ступеня збігу теоретично намічених і фактично отриманих «прибуткових» і «неприбуткових» характеристик поточної бізнес-діяльності, підприємець фактично може приступати до виявлення причин, що призвели до появи таких значень проаналізованих характеристик, що різняться між собою. Для повноцінного виявлення причин бізнесмен мусить проаналізувати всі результати підприємницької діяльності, незалежно від того, чи є поточні та заплановані значення «прибуткових» і «неприбуткових» характеристик сумірними або несумірними (гіршими або кращими).

Такий комплексний аналіз всіх характеристик дозволить підприємцю виявити основні помилки, допущені в реалізації на практиці власного бізнесу, що призвели до того, що фактичні значення характеристик не досягли планових (для характеристик групи WNCC). Водночас, комплексний аналіз дозволить бізнесменові чітко окреслити ті здобутки, завдяки яким йому вдалося або досягти планових значень, або покращити теоретично намічені характеристики (для характеристик груп CC та BNCC).

Необхідно звернути особливу увагу, що аналізувати треба всі без винятку «неприбуткові» характеристики (характеристики всіх груп CC, WNCC, BNCC), незалежно від того, до якої групи сумірності або несумірності були віднесені поточні значення відповідних «прибуткових» характеристик підприємницької діяльності.

Описаний алгоритм першого аспекту розв'язання завдань остаточної фази підприємницької діяльності, що полягає у визначенні ступеня відповідності теоретично намічених результатів бізнес-діяльності фактично отриманим, можна уявити у вигляді узагальненої структури, наведеної на рисунку 5.2.

Наступний за першим аспектом розв'язання завдань остаточної фази підприємницької діяльності, що полягають у визначенні ступеня відповідності теоретично намічених результатів бізнес-діяльності

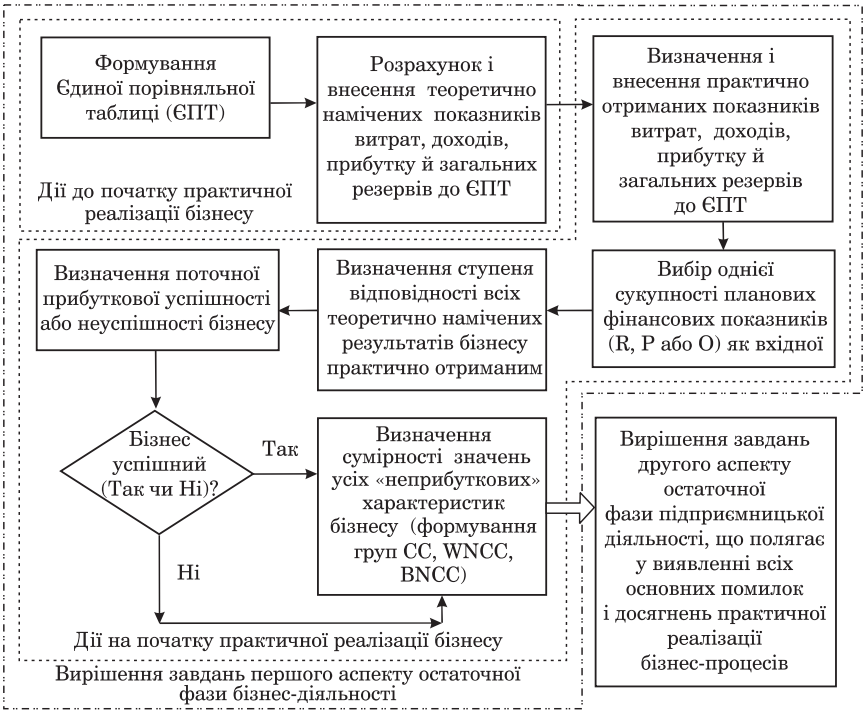


Рис. 5.2. Перший аспект структурного розв'язання завдання щодо визначення ступеня відповідності теоретично намічених фактично отриманим результатам бізнес-діяльності

фактично отриманим, у тому числі, проведення комплексного аналізу поточних значень усіх «прибуткових» і «неприбуткових» характеристик, є другий аспект, а саме чітке виявлення всіх основних помилок і досягнень практичної реалізації бізнес-процесів.

5.2. Виявлення основних помилок і досягнень реалізації бізнес-процесів

Підприємець будь-якого рівня, і той, що тільки-но починає, і той, чий бізнес уже склався, має добре засвоїти одну з ключових бізнес-аксіом «обов'язковості помилок і досягнень», суть якої полягає в тому, що вести підприємницьку діяльність, не припускаючись помилок (хай навіть найдрібніших) і не досягаючи успіхів (хай навіть найменших), в принципі неможливо. Ніхто не застрахований від помилок – кожному бізнесмену щось у його

підприємницькій діяльності вдаватиметься гірше. Але водночас, щось виходитиме краще.

Виходячи із суті аксіоми, другий аспект остаточної фази підприємницької діяльності, що розглядає виявлення основних помилок і досягнень (в першу чергу, поточних), у реалізації бізнес-процесів, безумовно, зосереджує увагу на ключових завданнях побудови стабільно успішного бізнесу.

Під поточними помилками в бізнесі прийнято розуміти практичні дії, що призвели до фактичних результатів, які значно відрізняються від попередньо запланованих на гірше, за відсутності помилки планування. У будь-якому випадку, значна негативна різниця між фактичними та запланованими результатами підприємницької діяльності є наслідком або помилкових практичних дій, або помилкового бізнес-планування.

У свою чергу, під поточними досягненнями у підприємницькій діяльності прийнято розуміти практичні дії, що привели до фактичних результатів, які мало відрізняються від запланованих, або мають значні, але позитивні, відхилення від планових результатів. При цьому, якщо навіть у запланованих (планових) результатах і було закладено помилку, практичні дії, що дозволили виправити становище на краще, слід розглядати як поточне досягнення діяльності підприємця.

Одним з головних і чітких індикаторів наявності поточних помилок і досягнень у реалізованому бізнесі, що детально розглянуті в п. 5.1, є ступінь відповідності теоретично намічених результатів бізнес-діяльності фактично отриманим. Індикаторами поточних помилок слугуватимуть «неуспішні» значення аналізованих «прибуткових» показників і значення аналізованих бізнес-характеристик (витрат, доходів і резервів), внесених до складу групи WNCC гірших несумірних характеристик. А індикаторами поточних досягнень, відповідно, будуть «успішні» значення аналізованих «прибуткових» показників, а також значення аналізованих бізнес-характеристик, занесених до групи BNCC кращих несумірних характеристик і групи CC сумірних характеристик.

Користуючись необхідним переліком індикаторів поточних помилок і досягнень, підприємець у подальшому мусить глибоко проаналізувати свою діяльність за певний проміжок часу, чітко виділити всі неправильні дії (помилки), які призвели до несумірності планових і фактичних бізнес-характеристик, а також визначити всі правильні дії (досягнення), що привели до їхньої сумірності. З огляду на те, що правильні й неправильні дії

визначаються на тлі порівняння теоретично намічених і фактично отриманих результатів бізнес-діяльності, важливо наголосити, що всі помилки й досягнення умовно можна розділити на три групи: (1) помилок і досягнень планування, (2) помилок і досягнень практичної реалізації підприємницької діяльності та (3) помилок і досягнень як планування, так і фактичної реалізації бізнесу. З огляду на це, підприємець, виявляючи основні помилки й досягнення, має постійно уважно аналізувати дії під час як планування, так і реалізації бізнес-процесів.

Наріжним каменем успішного виявлення основних помилок і досягнень бізнес-діяльності є високий професіоналізм підприємця. Тільки професіоналізм і, перш за все, його найважливіша складова – глибокі знання, дозволять бізнесменові чітко визначати перелік всіх дій, що впливатимуть на підприємницьку діяльність.

Відомо, що професійний лікар за відхиленням фактичних показників діяльності організму від норми, за симптомами, може визначити причини захворювання або доброго здоров'я, глибоко розуміючи зв'язок симптомів з функціонуванням відповідних органів. Так і професійний бізнесмен повинен вміти чітко розкривати причини «захворювання» або «здоров'я» власного бізнесу на базі глибоких знань про зв'язки індикаторів помилок і досягнень підприємницької діяльності з усіма можливими діями як при плануванні, так і реалізації бізнесу. Підсумком такого дослідження «здоров'я» власного бізнесу має стати формування чіткого переліку помилкових (неправильних) і непомилкових (правильних) дій, вжитих бізнесменом при реалізації підприємницької діяльності. Аксіоматичне твердження, що помилки можна ефективно виправити, а досягнення ефективно розвинути тільки якщо правильно визначити істинні причини їхнього виникнення, цілком справедливе для підприємницької діяльності. Завдання бізнесмена – чітко дотримуватися цього правила та завжди однозначно й, головно, конкретно визначати причини практичних успіхів і невдач.

Кожна помилкова та правильна дія мають бути пов'язані з конкретними аналізованими бізнес-характеристиками, або з кожною конкретною бізнес-характеристикою треба пов'язати всі конкретні дії (як правильні, так і неправильні), що здійснювалися для досягнення цією характеристикою необхідних значень. При цьому, під конкретними діями рекомендовано розуміти тільки ті основні правильні й неправильні дії, що мали вирішальний (як правило більший, ніж величина порога значимості, встановлена бізнесменом на власний розсуд, переважно 3-10%), позитивний чи

негативний, вплив на відповідні аналізовані характеристики при плануванні та/або реалізації підприємницької діяльності.

Іноді, для більшої наочності відповідності основних помилкових і непомилкових дій «прибутковим» і «неприбутковим» бізнес-характеристикам з різною сумірністю намічених і фактичних значень, підприємці використовують спеціальні таблиці, як, наприклад, наведені нижче варіанти 1 і 2 таблиці 5.2.

Із виявленням усіх основних помилок і досягнень практичної реалізації бізнес-процесів і, тим самим, повним завершенням розв'язання завдань другого аспекту остаточної фази підприємницької діяльності, підприємець може приступати до розгляду третього аспекту – оновлення відповідних розділів бізнес-планування, вдосконалення та впровадження технологій обслуговування поточних клієнтів.

Таблиця 5.2

Таблиця співставлення основних помилкових і правильних бізнес-дій та аналізованих «прибуткових» і «неприбуткових» бізнес-характеристик, що мають різну міру сумірності теоретично намічених і фактично отриманих результатів бізнес-діяльності

Варіант 1

№	Перелік прибуткових і неприбуткових бізнес-характеристик, що аналізуються	Перелік основних помилкових поточних бізнес-дій	Перелік основних вірних поточних бізнес-дій
I. Перелік прибуткових бізнес-характеристик			
1			
2			
3			
…			
II. Перелік неприбуткових характеристик групи CC			
1			
2			
3			
…			
III. Перелік неприбуткових характеристик групи WNCC			
1			
2			
3			
…			
IV. Перелік неприбуткових характеристик групи BNCC			
1			
2			
3			
…			

Варіант 2

№	Перелік основних помилкових і правильних поточних бізнес-дій	Перелік прибуткових бізнес-характеристик що аналізується	Перелік неприбуткових характеристик групи СС	Перелік неприбуткових характеристик групи WNCC	Перелік неприбуткових характеристик групи BNCC
I. Перелік основних помилкових поточних бізнес-дій					
1					
2					
3					
…					
II. Перелік основних вірних поточних бізнес-дій					
1					
2					
3					
…					

5.3. Оновлення відповідних розділів бізнес-планування, вдосконалення та впровадження технологій обслуговування поточних клієнтів

Виявлення всіх основних помилок і досягнень безпосередньої реалізації бізнесу, описане в п. 5.2, є запорукою успішного усунення всіх завад і підсилення здобутків у подальшій підприємницькій діяльності. Правильне й своєчасне визнання здійснених бізнесменом правильних і неправильних дій, значною мірою, гарантуватиме підвищення його ефективності в подальшій реалізації.

Як встановлення справжніх причин поточного стану пацієнта (хвороби чи міцного здоров'я), дозволяє лікареві правильно обрати способи лікування захворювання або подальшого зміцнення здоров'я, так, за аналогією, встановлення дійсних причин поточного стану бізнесу дає можливість бізнесменові правильно визначити подальші кроки щодо підвищення результативності підприємницької діяльності. При правильно поставленому діагнозі лікувати захворювання значно легше, ніж при помилковому діагностуванні.

Для усунення виявлених основних помилок і підвищення досягнень, у подальшій підприємницькій діяльності бізнесмен, перш за все, має чітко визначитися, де саме йому необхідно докласти зусиль для цього. Мабуть, переважно, такі зусилля підприємці зосереджують на внесенні відповідних коригувань (оновлень, уточнень) або (1) у теоретично намічені складові ведення бізнесу (показники, алгоритми, методики тощо), або (2) у практичні заходи щодо безпосередньої реалізації підприємницької діяльності. При цьому, до групи (1) теоретично намічених складових відносять, фактично, всі розділи бізнес-планування, в

першу чергу, планові й методичні компоненти. До групи (2) практичних заходів включають усі фактичні дії підприємця, пов'язані з реалізацією теоретично намічених бізнес-процесів, у тому числі, з відпрацювання технологій просування продукції, вдосконалення та ефективного запровадження технологій обслуговування поточних клієнтів.

Описаний алгоритм розв'язання завдань третього аспекту остаточної фази підприємницької діяльності, що полягає в усуненні всіх виявлених основних помилок і підвищенні всіх основних досягнень у подальшій бізнес-діяльності, можна уявити у вигляді узагальненої структури, наведеної на рисунку 5.3.



Рис. 5.3. Структура розв'язання завдань третього аспекту бізнес-діяльності щодо усунення виявлених помилок і підвищення досягнень

Усуваючи основні виявлені поточні помилки та підсилюючи здобутки в групі (1) теоретично намічених складових ведення бізнесу, підприємець, фактично, коригує на величини помилок чи здобутків планові показники бізнес-плану, а також вносить відповідні уточнення до методик просування підприємницької діяльності, а за необхідності – до

змісту відповідних блоків підсистеми просування продукції. Такі коригування й уточнення фактично аналогічні процедурам внесення змін до змісту розроблених методик, блоків підсистем просування товарів та/або послуг і до відповідних розділів бізнес-плану. Ці процедури вже було розглянуто в п. 4.2.2.3 при описі послідовності дій в адаптаційний період впровадження технологій просування продукції для різних клієнтів і посередників, тому додаткового аналізу не потрібно. Варто звернути увагу, що процедури внесення змін у адаптаційний період впровадження технологій слід розглядати як складову загальної процедури усунення основних виявлених поточних помилок і підсилення здобутків у групі (1) теоретично намічених складових ведення бізнесу, розглянутої в п. 5.3.

У свою чергу, усуваючи всі виявлені поточні помилки й підсилюючи здобутки в групі (2) практичних заходів, підприємець мусить відповідно до помилок і досягнень максимально чітко на практиці (а не в теорії) змінити (внести уточнення) усі реалізовані технології. Фактично, бізнесмен має дотримуватися «високої» дисципліни в їх практичній реалізації для точнішої відповідності теоретично розробленим технологіям, зрозуміло, за умови безпомилковості останніх. Сувора дисципліна і висока технологічна відповідність мають стосуватися всіх без винятку практичних дій підприємницької діяльності в цілому. Ці дії (за винятком, мабуть, технологій обслуговування поточних клієнтів) було досить докладно розглянуто в попередніх розділах, від етапу розробки бізнес-плану (див. п. 2.3) до управління витратами й максимізації доходів підприємницької діяльності (див. п. 4.1 і п. 4.2 відповідно).

Виходячи зі сказаного, далі в аналізі третього аспекту остаточної фази підприємницької діяльності детальніше зупинимося тільки на вдосконаленні та ефективному впровадженні технологій обслуговування поточних клієнтів, не розглянутих належно в попередніх розділах, оскільки останні присвячені методикам завоювання нових клієнтів, а не обслуговування вже завойованих (а, отже – поточних).

Згідно з п. 4.2.1.1, під поточними клієнтами слід розуміти тільки тих клієнтів, які фактично придбали одну й більше одиниць товару та/або послуг, виведених підприємцем на ринок. Треба наголосити, що в контексті технології обслуговування поточних клієнтів під поточними клієнтами слід мати на увазі не тільки поточних кінцевих споживачів (фізичних або юридичних осіб), які придбали запропоновану бізнесменом продукцію, а й поточних посередників (фізичних і юридичних осіб), які мають з підприємцем договірні відносини щодо просування запропонованої ним продукції кінцевим споживачам.

Технологію обслуговування поточних клієнтів можна умовно розділити на дві основні методичні складові, що тісно переплетені між

собою та доповнюють одна одну, а саме:

– методика (1) просування таких товарів та/або послуг, постачання та/або надання яких не передбачене зобов'язаннями чи договорами, вже укладеними між бізнесом підприємця та поточними клієнтами (поточними посередниками);

– методика (2) безпосереднього постачання та/або надання товарів та/або послуг відповідно до укладених між бізнесом підприємця та поточним клієнтом (поточним посередником) договорами чи зобов'язаннями.

Послідовно розглянемо кожну з названих методик.

Методика (1) просування товарів та/або послуг для поточних клієнтів і посередників була детально розглянута в п. 4.2.2.3.2 при аналізі «часових» підсистем просування товарів та/або послуг і в п. 4.2.2.3.3 при аналізі «посередницьких» підсистем просування продукції. Детально не зупиняючись на аналізі зазначених методик, звернімо увагу лише на ряд специфічних нюансів (особливостей), знання та врахування яких особливо важливі при просуванні продукції саме для цієї групи споживачів. Як правило, до таких нюансів відносять групи особливостей, як негативні, так і позитивні для підприємця. Проаналізуємо кожну з них.

1. Умовно негативна група особливостей включає ті нюанси, які потенційно можуть мати негативний вплив на результативність просування бізнесменом нових товарів та/або послуг для поточних клієнтів та/або посередників. У результаті впливу одного чи декількох таких нюансів поточний споживач може надати повну або часткову перевагу в постачанні йому нових товарів та/або послуг бізнесу не підприємця, а одного чи декількох конкурентів. До умовно негативних нюансів слід віднести такі особливості:

А. Протидія власній розслабленості, що заважає просуванню продукції поточному клієнту та/або посереднику.

Певна розслабленість бізнесмена (фахівця з продажу) в просуванні нової продукції, що раніше не постачалася поточному споживачеві (клієнту та/або посереднику), є досить характерною помилкою в практичній діяльності багатьох підприємців-початківців. Як правило, підсвідомо кожен підприємець (фахівець з продажу) впевнений (розраховує), що просувати продукцію, що раніше не постачалася поточному споживачеві, набагато легше, ніж вперше завойовувати право на постачання та/або надання товарів та/або послуг даному поточному клієнту та/або посереднику. Причому, переважно кожен бізнесмен розуміє, що така впевненість (розрахунок) однозначно є помилковою. Однак, незважаючи на це, багато бізнесменів схильні радше піддатися підсвідомому бажанню розслабитися, ніж усвідомленій необхідності напружити сили для успішного просування нової продукції. Така розслабле-

ність може зіграти злий жарт з підприємцем, що не тільки ризикує зазнати невдачі в просуванні нової продукції для поточного споживача, а й у недалекій перспективі може втратити поточного клієнта та/або посередника взагалі.

Одне з беззаперечних правил підприємницької діяльності стверджує, що успішне просування продукції, яка раніше не постачалася поточному споживачеві, потребує більших зусиль, порівняно із просуванням продукції для нових (не поточних) клієнтів та/або посередників. У зв'язку з цим, усвідомлена протидія (в даному випадку, мобілізація зусиль на подолання) власній підсвідомій розслабленості в просуванні нової продукції поточному посереднику є однією з важливих особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними клієнтами та/або посередниками;

В. Протидія можливим претензіям поточного клієнта та/або посередника щодо потенційних помилок з боку бізнесу підприємця в поточному постачанні товарів та/або послуг, а також відкритим чи прихованим об'єктивним чи суб'єктивним конфліктам, які могли мати місце під час взаємодії представників бізнесу підприємця з представниками поточних споживачів продукції, що постачається.

Безумовно, жоден підприємець ніколи не буде застрахований від помилок в організації високоякісних постачання товарів та/або надання послуг. Визнано, що серед людей, у тому числі, бізнесменів, помилки не роблять тільки ті, хто нічого не робить. Це аксіома. Аксіомою слід вважати також твердження, що в будь-якій сфері відносин між людьми, тим більше, в сфері комерційних взаємин між постачальником і споживачем будь-якої продукції, практично неможливо уникнути маленьких або значних, відкритих або закритих, об'єктивних чи суб'єктивних конфліктів. Помилки і конфлікти, на жаль, є неминучими супутниками реалізації будь-якої підприємницької діяльності, особливо на початковому етапі побудови бізнесу.

Тому звичайним і обов'язковим має бути не тільки прагнення бізнесмена до недопущення (а фактично, мінімізації) можливих бізнес-помилок і бізнес-конфліктів, а й уміння протидіяти претензіям поточного споживача щодо допущених помилок і конфліктів. Для ефективної протидії претензіям, що виникають з боку поточних клієнтів та/або посередників, підприємець обов'язково має дотримуватися одного з найважливіших принципів побудови успішного бізнесу: щиро прагнути бути корисним споживачеві. Неухильно додержуючись принципу «корисності» споживачеві, підприємець має виробляти, за необхідності, подавати на затвердження поточному клієнту та/або посереднику, і, насамкінець, реалізовувати оптимальне рішення, що дозволяє в максимально короткий час і з мінімально можливими втратами для

кожного конкретного споживача усунути всі поточні претензії до постачальника. Найчастіше, бізнесмен розробляє та реалізує оптимальне рішення як результаті здійснення такої послідовності:

– постійна підтримка тісної комунікації з представниками поточних клієнтів та/або посередників, відповідальних з боку споживача за координацію взаємин з бізнесом підприємця, що дозволяє останньому постійно бути обізнаним (поінформованим) щодо потенційно можливих та/або фактичних претензій до компанії бізнесмена;

– оперативний глибокий аналіз і результативне виявлення причин потенційно можливих та/або фактичних претензій з боку поточних споживачів до бізнесу підприємця;

– негайна розробка комплексу заходів, спрямованих на оперативне усунення причин можливих та/або фактичних претензій з боку поточних клієнтів та/або посередників до компанії бізнесмена;

– у разі необхідності, термінове пропонування для погодження відповідним представникам поточних споживачів комплексу вироблених заходів щодо усунення претензій поточних клієнтів та/або посередників до бізнесу підприємця;

– оперативне доопрацювання та негайна реалізація узгодженого комплексу заходів щодо усунення претензій поточних споживачів до компанії підприємця;

– уважний аналіз результатів реалізації узгодженого комплексу заходів і, за необхідності, внесення термінових коректив до його практичної реалізації з метою в найкоротшій час і з мінімальними втратами для кожного конкретного споживача усунути всі можливі й фактичні претензії до постачальника;

– оперативне доведення до відповідних представників поточних клієнтів та/або посередників результатів реалізації комплексу заходів щодо усунення потенційно можливих та/або фактичних претензій з боку поточних споживачів до бізнесу підприємця.

Успішне втілення такої послідовності дій, особливо її останньої складової, дозволить бізнесменові не тільки усунути будь-які претензії на свою адресу, а й реально підсилити свої позиції у взаєминах з поточними посередниками. Вміння оперативно і без відчутних втрат усувати можливі помилки та конфлікти з поточними споживачами продукції, без сумніву, є найважливішою конкурентною перевагою бізнесу підприємця, чітким виявом його відповідальності за виконання взятих на себе бізнес-зобов'язань і, як наслідок, беззаперечним доказом його високого професіоналізму. Таке підтвердження професіоналізму високого рівня дозволяє підприємцю вміло перетворити «мінус» результатів бізнес-діяльності на безсумнівний «плюс» у роботі, тобто змінити потенційно негативне ставлення до

нього з боку поточних споживачів на позитивну впевненість у надійній співпраці з професійною компанією постачальника.

Тому важливо наголосити, що протидія невдоволенню поточного клієнта та/або посередника шляхом оперативного (основаного на неухильному дотриманні принципу «корисності» споживачеві) усунення причин потенційно можливих та/або фактичних претензій є однією з найважливіших особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами;

С. Протидія зусиллям усіх конкурентів у їхній спільній боротьбі проти бізнесу підприємця за його поточних клієнтів та/або посередників.

Безумовно, на ринку в конкурентних битвах за того чи іншого споживача кожен бізнесмен, що бере участь у «тендерному бою», як правило, не протистоїть одразу всім учасникам такого тендеру, а бореться, в першу чергу, з тими суперниками, які, з його погляду, є «найнебезпечнішими конкурентами» за право бути постачальником товарів та/або послуг для відповідного споживача. Боротися одночасно з усіма конкурентами досить складно і, без сумніву, утратно, як з огляду на фінансові витрати, так і через втрату інших ресурсів (часових, людських і т.ін.). Воювати на кількох фронтах одночасно під силу тільки найсильнішим арміям світу. Така війна для слабкої армії приречена на неминучу поразку.

У конкурентній боротьбі за споживачів перелік найнебезпечніших конкурентів, як вже було зазначено, кожен підприємець визначає індивідуально. При цьому, перелік найнебезпечніших конкурентів, сформований одним бізнесменом, відрізнятиметься від складеного іншим. Однак, незважаючи на це, кожен такий перелік як найнебезпечнішого конкурента в боротьбі за відповідного споживача обов'язково включатиме поточного постачальника продукції для цього споживача. Таким чином, поточний постачальник однозначно буде суб'єктом конкурентної боротьби одразу для всіх учасників тендерної битви, він буде змушений воювати одночасно на всіх фронтах. Ось чому не втрачає актуальності відомий вислів, що клієнта легше завоювати, ніж утримати.

Будучи постачальником товарів та/або послуг для своїх поточних клієнтів та/або посередників, підприємець має чітко усвідомлювати, що боротьба за нові поставки продукції відбуватиметься в максимально гострій конкурентній боротьбі. Бізнесмен має бути готовий до того, що боротьба вестиметься з кожним суперником окремо і з усіма разом, з тими, хто бере участь у тендерному конкурсі на право постачати поточному споживачеві відповідні товари та/або послуги. Така конкурентна боротьба вимагатиме від підприємця

максимального напруження сил, зрозуміло, якщо розраховувати на перемогу.

Необхідні при цьому конкретні дії бізнесмена, в тому числі, глибокий аналіз конкурентів, чітке визначення конкурентних переваг продукції, що просувається, продумані тактика й стратегія конкурентної боротьби, а також безпосереднє просування конкурентної продукції на ринку, було розглянуто в пп. 2.3.5, 2.3.6 та 4.2.2 і не потребує додаткового аналізу.

Якнайповніша реалізація всіх описаних вище дій гарантовано дозволить підприємцю досягти найефективнішого результату в боротьбі за розширення співпраці з поточними клієнтами та/або посередниками. Зрозуміло, що протидія бізнесмена спільним зусиллям усіх конкурентів у боротьбі проти його бізнесу за поточного споживача є однією з важливих особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами;

D. Протидія очікуванню поточних клієнтів та/або посередників на зменшення вартості як нових запропонованих бізнесменом товарів та/або послуг, так і продукції, що постачається згідно з раніше укладеними договорами або досягнутими домовленостями.

Абсолютно звичайним є прагнення будь-якого споживача зменшити вартість одиниці запланованих до придбання товарів та/або послуг. У взаєминах між поточним споживачем і його постачальником таке прагнення поточного клієнта та/або посередника, як правило, зростає пропорційно збільшенню кількості одиниць продукції. Особливо чітко це виявляється при просуванні постачальником нових додаткових одиниць товарів та/або послуг, постачання та/або надання яких не передбачене раніше укладеними між постачальником і поточним споживачем договорами або зобов'язаннями. Причому, прагнення поточних клієнтів та/або посередників зменшити вартість одиниці додаткової продукції поточного постачальника може значно посилитися за рахунок непрямого тиску на них з боку інших компаній-конкурентів, які прагнуть, у тому числі, за рахунок зниження вартості домогтися права постачати даному споживачеві свою продукцію. Часто прагнення споживача зменшити вартість одиниці продукції поширюється не тільки на додатково запропоновані поточним постачальником товари та/або послуги, а й, частково або повністю, на ту продукцію, що вже постачається.

Описана ситуація, коли споживач намагається зменшити вартість отримуваних чи планових товарів та/або послуг, властива класичному ринку продукції. Підприємець має бути готовий до цього, отже, мусить завчасно розробити комплекс заходів для протидії завищеним бажанням своїх поточних клієнтів та/або посередників.

Як правило, цей комплекс заходів включає такі основні складові:

– постійне відстеження поточного рівня ринкових цін і характеристик якості товарів та/або послуг, запропонованих бізнесменом поточним споживачам, у тому числі, аналогічних товарів та/або послуг конкурентів, що дозволить оперативно й аргументовано реагувати на зміни вартісної та якісної кон'юнктури ринку;

– оперативне (за необхідності) внесення продуманих змін у відповідні цінові та якісні складові конкурентних характеристик продукції, що її постачає й просуває бізнесмен, у рамках політики ціноутворення, формування якості, завоювання споживчого ринку тощо;

– чіткий прорахунок гранично-можливих (критичних, максимальних чи мінімальних) значень найважливіших (ключових) цінових і якісних характеристик запропонованих товарів та/або послуг, що дозволяє підприємцю впевнено орієнтуватися в граничних значеннях допустимих поступок, які можна запропонувати поточному споживачеві при просуванні відповідної продукції;

– уважна підготовка спеціального пакета виважених конкурентних пропозицій щодо вартісних та якісних характеристик товарів та/або послуг, що запропоновані поточному споживачеві;

– глибоко й усебічно продумана методика проведення переговорів з відповідними представниками поточних клієнтів та/або посередників щодо вартості товарів та/або послуг, що постачаються та заплановані до постачання.

Зміст кожного з названих заходів було досить детально проаналізовано в пп. 2.3.5, 2.3.6 та 4.2.2.

Повна реалізація запропонованого комплексу заходів допоможе підприємцеві зберегти на високому рівні фінансову результативність свого бізнесу. При цьому підприємцю досить важливо працювати на випередження, вміло передбачати бажання поточного споживача зменшити вартість продукції, запланованої для придбання, своєчасно робити виважені пропозиції щодо зниження вартості одиниці продукції при одночасному збільшенні кількості товарів та/або послуг як у найближчій, так і віддаленій перспективі. Так бізнесмен може принаймні уникнути значних збитків, викликаних вимушеним зниженням вартості продукції, що постачається, а за певних обставин, навіть повної або часткової втрати замовлень поточного споживача в разі оголошення останнім відкритого тендера на нову, додаткову, закупівлю товарів та/або послуг, чи ту, що вже здійснюється.

Слід особливо наголосити, що підприємець жодним чином не

має перешкоджати поточному споживачеві у його бажанні або намірі вибрати постачальника необхідних товарів та/або послуг шляхом відкритого ринкового конкурсу. Треба розуміти, що тендери та інші форми конкурентної боротьби, організовані споживачами продукції, є універсальним інструментом вдосконалення бізнесу.

Описана протидія бізнесмена очікуванню поточного клієнта та/або посередника на зменшення вартості товарів та/або послуг, що запропоновані та постачаються бізнесменом, є однією з важливих особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами;

Е Протидія «розбещеності» (завищеним вимогам) поточних клієнтів та/або поточних посередників.

За аналогією з розглянутим пунктом D, справедливим є твердження, що споживачі у своїх вимогах до постачальника міри не знають, отже, навіть при найякіснішому обслуговуванні та постачанні максимально якісної продукції за найнижчою ціною, поточні клієнти та/або посередники рано чи пізно все одно висловлять йому свої (нехай навіть мінімальні) претензії. Таким є одне з дійсних правил бізнесу – претензії та побажання поточному постачальнику від споживача його товарів та/або послуг існуватимуть завжди, незалежно від рівня обслуговування, якості та вартості продукції, що постачається. Підприємець має бути готовий, що його поточні клієнти та/або посередники завжди будуть чимось невдоволені. Безумовно, наведене правило має приємні винятки й споживачі можуть бути цілком задоволені поточною співпрацею з бізнесом підприємця. Проте, не варто спочивати на лаврах – розумний бізнесмен має усвідомлювати, що теперішнє задоволення клієнтів та/або посередників не може бути гарантією на майбутнє. Підприємець має завжди прагнути передбачити, як максимально задовольнити обґрунтовані (об'єктивні) вимоги своїх поточних клієнтів та/або посередників, адже немає меж вдосконалення ані обслуговування споживачів, ані характеристик продукції, що постачається.

Водночас, іноді, часто через суб'єктивні причини, деякі представники поточних клієнтів та/або посередників можуть висувати завищені (необ'єктивні) вимоги до поточного постачальника щодо якості обслуговування та характеристик товарів та/або послуг. Причому такі вимоги можуть виникати навіть за майже ідеальних обслуговування та якості продукції, що постачається (яка абсолютно відповідає справжнім вимогам споживача), або як результат певної розбещеності поточного споживача самим постачальником. Така розбещеність, як правило, викликана запопадливим (неправильним, помилковим) бажанням постачальника безкоштовно задовольняти

необґрунтовані вимоги клієнтів та/або посередників. Бізнесмен у своїй практичній діяльності не має права догоджати споживачам, потураючи їхнім примхам. Догідливість веде до розбещеності, яка, в найближчій чи віддаленій перспективі, несе серйозні загрози взаєминам між постачальником і споживачами, аж до втрати окремих поточних клієнтів та/або посередників.

Підприємець має налагоджувати взаємини зі своїми поточними споживачами відповідно до взятих на себе у відповідних договірних документах або усних домовленостях зобов'язань. Безумовно, ці документи або домовленості мають чітко визначати та описувати, в тому числі, всі основні процедури обслуговування поточного споживача та характеристики товарів, що постачаються, та/або послуг. Зрозуміло, що іноді, йдучи навстріч споживачеві, підприємець може брати на себе певні додаткові односторонні зобов'язання щодо поліпшення процедур обслуговування та характеристик товарів та/або послуг, які виходять за рамки, обумовлені відповідними договорами та/або домовленостями. Водночас, бажано, щоби ці додаткові пільги надавалися споживачеві як подарунок (комплімент), не носили би регулярного характеру, а були одиничними, а також не були би витратними (не мали би значної вартості).

Регулярні (не поодинокі) або витратні (дорогі в реалізації) бажання поточного споживача безоплатно підвищити вимоги до постачальника стосовно процедур наданого обслуговування чи характеристик продукції, що постачається, поза узгодженими документами та досягнутими домовленостями, бізнесмен має розглядати як завищені.

Однак, при появі з боку поточних клієнтів та/або посередників завищених вимог, не варто відповідати відмовою, тим більше, негайною. Краще одразу запропонувати споживачеві включити його нові вимоги до наданого обслуговування чи поставленої продукції (зрозуміло, якщо їх можна здійснити) у вигляді додаткових положень до раніше узгоджених документів та/або досягнутих домовленостей. Такі положення, продумані кожною зі сторін (постачальником і споживачем), мають повністю узгоджувати всі аспекти практичної реалізації нових вимог поточних клієнтів та/або посередників, у тому числі, додаткову компенсацію останніми підприємцю його витрат на поліпшення наданого обслуговування та характеристик товарів і/або послуг. Це дозволить бізнесменові уникнути непотрібного потурання споживачу, оскільки переведе його завищені вимоги до розряду обов'язкових для виконання і оплати.

Проаналізована протидія бізнесмена «розбещеності» (завищеним вимогам) поточних клієнтів та/або посередників є однією з

важливих особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами;

F. Протидія надмірному остраху поточних клієнтів та/або посередників проти купівлі продукції тільки в одного постачальника.

Частина споживачів небезпідставно вважає за правильне придбавати певну групу товарів та/або послуг одразу в декількох постачальників. Так вони уникають небезпек розміщення «яєць в одному кошику» і, тим самим, диверсифікують ризики вибору постачальника. Рішення на користь декількох постачальників однієї групи продукції є логічно обґрунтованим і дозволяє будь-якому споживачеві отримати цілком конкретні комерційні дивіденди, а саме:

– зменшити негативні наслідки співпраці з непрофесійним постачальником або з таким, у якого виникли серйозні проблеми щодо дотримання договірних зобов'язань перед поточним споживачем;

– підвищити конкуренцію між постачальниками, що завжди вигідно споживачеві з огляду на якісні та вартісні характеристики обслуговування;

– оперативно збільшити, якщо виникне потреба, обсяги постачання необхідних товарів та/або послуг, залучаючи для цього ресурси одразу декількох поточних постачальників;

– позбутися звинувачень у заангажованості (суб'єктивізмі) через вибір тільки одного постачальника;

– уникнути негативного ефекту від звикання до певного постачальника.

Оскільки в своїй підприємницькій діяльності кожен успішний бізнесмен прагне бути корисним споживачеві, треба з розумінням і підтримкою поставитися до абсолютно природного бажання споживача мінімізувати комерційні ризики шляхом укладання договірних відносин або досягнення домовленостей про одержання певної групи продукції з декількома постачальниками одночасно. Головне, щоб у гонитві за «багатовекторністю» постачання не втратити сутності, що полягає в мінімізації комерційних ризиків. Намагання споживача залучити якомога більше постачальників неухильно призведе до зростання комерційних ризиків, у тому числі, за рахунок:

– збільшення серед великої кількості постачальників частки не надто професійних;

– зменшення серед великої кількості постачальників рівня мотивації кожного з них;

– збільшення при великій кількості постачальників організаційних витрат споживача на своєчасне та якісне постачання відповідної продукції.

Як показує практика, найоптимальніша кількість постачаль-

ників однієї й тієї самої групи товарів для одного споживача складає не більше двох (зрідка, трьох) компаній.

Своєчасне й чітке доведення поточному споживачеві інформації про небезпеку зростання комерційних ризиків при надмірному збільшенні загальної кількості поточних постачальників однієї й тієї самої групи продукції дозволить бізнесменові не тільки запобігти втраті поточного споживача, а й, водночас, посилити свої позиції та перспективи результативної співпраці з ним.

Проаналізована протидія бізнесмена надмірному остраху поточних клієнтів та/або посередників проти купівлі продукції тільки в одного постачальника є однією з важливих особливостей методики (1) просування товарів та/або послуг споживачам.

Після аналізу всіх нюансів групи умовно негативних особливостей, розглянемо групу умовно позитивних особливостей методики (1) просування товарів та/або послуг поточним клієнтам і посередникам.

2. Група умовно позитивних особливостей включає ті нюанси, що потенційно можуть позитивно впливати на результативність просування бізнесменом нових товарів та/або послуг для своїх поточних клієнтів та/або посередників. У результаті впливу одного або декількох таких умовно позитивних чинників поточний споживач може надати повну або часткову перевагу в постачанні йому нових товарів та/або послуг саме бізнесу підприємця, а не його конкурентів. До таких чинників слід віднести наведені нижче:

А. Посилення конкурентних переваг бізнесу підприємця за рахунок успіхів, досягнутих ним раніше в постачанні товарів та/або послуг поточному клієнту та/або посереднику.

Безумовно, безперебійне професійне, а значить успішне, дотримання бізнесменом зобов'язань перед поточними споживачами веде до виникнення в них задоволення результатами співпраці з бізнесом підприємця і, як наслідок, зацікавлення в збереженні, а в разі необхідності, й у розширенні співпраці, в тому числі, щодо постачання нових товарів та/або послуг. Очевидно, що чим вищий рівень професіоналізму підприємця в роботі з поточними клієнтами та/або посередниками, тим вищий рівень зацікавлення в розширенні співпраці. Зростання зацікавлення поточних клієнтів у потенційному розширенні співпраці може стати вирішальним для підприємця в підсиленні конкурентних переваг при просуванні нових товарів та/або послуг і гарантувати високий рівень лояльності поточних клієнтів при виборі ними постачальників необхідної продукції.

Посилення конкурентних переваг бізнесу підприємця за рахунок успіхів, досягнутих ним раніше в постачанні товарів та/або

послуг поточним клієнту та/або посереднику, є однією з вирішальних особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами.

В. Посилення ефекту звикання деяких поточних клієнтів та/або посередників до постачання продукції бізнесом підприємця.

Звісно, суб'єкти комерційної взаємодії, в тому числі, постачальники продукції та її споживачі, більшою чи меншою мірою в процесі співпраці звикають одні до одних, причому як до явних переваг, так і до незначних недоліків у здійсненні взаємних зобов'язань. Очевидно, що чим тривалішою є взаємна безпроблемна співпраця підприємця й споживача, тим сильніше звикання. Таке звикання через суб'єктивні причини може посилюватися внутрішнім острахом поточних споживачів замінити «старого й перевіреного» поточного на «неперевіреного» нового постачальника товарів та/або послуг. Звикання споживачів внаслідок страху залучити нових постачальників продукції, безумовно, «грає на руку» бізнесменові.

Посилюючи таке звикання поточних споживачів професійним здійсненням комерційних зобов'язань, підприємець може значно підвищити в майбутньому рівень результативності своєї роботи з ними.

Тому посилення ефекту звикання поточних клієнтів та/або посередників до постачання продукції бізнесом підприємця є важливою особливістю методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами.

С. Використання налагоджених особистих довірчих відносин між підприємцем і відповідними представниками поточних клієнтів та/або посередників.

Далеко не завжди співробітництво між поточними споживачами й постачальниками обмежується винятково договірними зобов'язаннями. Часто взаємодія виходить за рамки договірних відносин – комерційне співробітництво підкріплюється особистими стосунками представниками постачальників і споживачів. Встановлення особистих, довірчих, відносин між поточними постачальниками й споживачами товарів та/або послуг є характерною закономірністю успішного й тривалого співробітництва між сторонами. Як правило, довірчі відносини сприяють глибшому розумінню взаємних потреб та можливостей.

Ретельно оберігаючи та гармонійно розвиваючи досягнуті довірчі стосунки з клієнтами та/або посередниками, можна постійно підвищувати результативність своєї підприємницької діяльності.

Використання налагоджених особистих довірчих стосунків між підприємцем і поточними клієнтами є однією з ключових

особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами.

D. Використання глибоких знань про реальні потреби поточних клієнтів та/або посередників.

Ступінь професіоналізму підприємця у взаєминах з поточними споживачами прямо пропорційна рівню відповідальності перед ними за взяті на себе зобов'язання, а також повноті комплексу знань, у тому числі, про їхні реальні потреби. Бізнесмен, що хоче досягти в своїй діяльності найвищого професіоналізму, має уважно й оперативно вивчати та постійно тримати на контролі потреби своїх споживачів, у першу чергу, поточних клієнтів і посередників.

Такі знання озброять підприємця в конкурентній боротьбі за збереження й розширення співпраці зі споживачами неоціненною комерційною інформацією. Спираючись на глибокі знання, підприємець отримує тактичну перевагу перед конкурентами, що дозволяє йому не тільки попереджати прогнозовані запити клієнтів та/або посередників щодо продукції, яка вже просувається ним на ринку, а й розвивати під поточного споживача нові (суміжні) товари та/або послуги, що раніше не були заплановані.

Поглиблюючи знання про реальні потреби всіх поточних споживачів, бізнесмен гарантує собі найвищий рівень успішності, а також постійний розвиток і вдосконалення підприємницької діяльності.

Використання підприємцем глибоких знань про реальні потреби поточних клієнтів та/або посередників є однією зі стрижневих особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами.

E. Використання можливості оперативного внесення змін до вартісних і якісних характеристик не тільки нової запропонованої поточним споживачам продукції, а й товарів та/або послуг, які вже постачаються та/або надаються клієнтам та/або посередникам.

Бізнесмен, що налагодив тісні контакти з відповідними представниками поточних клієнтів та/або посередників потенційно має можливість отримувати важливу інформацію, скажімо, про підготовлюваний поточним споживачем тендер з пошуку нового постачальника продукції, про вимогу-запит до бізнесу підприємця на істотне зниження вартісних та/або підвищення якісних характеристик продукції тощо. Така важлива інформація, безумовно, не може заскочити бізнесмена зненацька. Підприємець мусить вкрай оперативно, не очікуючи імплементації задуманих поточним споживачем планів, спрацювати на випередження й першим зробити йому нові пропозиції щодо вартості та якості товарів та/або послуг. Оперативна підготовка таких випереджувальних пропозицій нерідко є

запорукою отримання нових замовлень на постачання поточним клієнтам та/або посередникам товарів та/або послуг без проведення тендеру. Зрозуміло, що при створенні випереджувальних пропозицій бізнесмен має повністю врахувати всі особливості й потреби власної цінової та якісної політики.

Уміло змінюючи цінові та якісні характеристики продукції, що просуває й постачає, підприємець може досягти серйозних успіхів у розширенні співпраці з поточними споживачами.

Використання можливостей оперативного внесення змін до вартісних і якісних характеристик товарів та/або послуг є однією з важливих особливостей методики (1) ведення бізнесу з поточними споживачами.

Досить докладно розглянувши всі особливості, як умовно негативні (A-F), так і умовно позитивні (A-E), і тим повністю уточнивши всі специфічні нюанси методики (1) просування товарів та/або послуг для поточних клієнтів і посередників, зупинимося на вивченні другої основної складової технології обслуговування поточних клієнтів та/або посередників – методики (2) безпосереднього постачання товарів та/або надання послуг поточному споживачеві згідно з укладеними договорами або взятими зобов'язаннями.

Методика (2) має цілком ґрунтуватися на повному й чіткому виконанні бізнесменом всіх без винятку аспектів укладених ним договорів та/або досягнутих домовленостей з поточними клієнтами та/або посередниками. Підприємець має чітко стежити за повним, своєчасним і якісним виконанням зобов'язань, взятих на себе перед поточними споживачами продукції. З огляду на надзвичайно велику різноманітність усіх потенційних аспектів договірних відносин між поточними споживачами та постачальниками, докладно зупинятися на особливостях кожного з них немає сенсу. Однак, кожен бізнесмен має усвідомлювати, що саме повне й чітке дотримання сторонами всіх аспектів договірних взаємин є вирішальним фактором успішного та перспективного співробітництва підприємця з його клієнтами та/або посередниками.

Водночас, крім письмових та усних домовленостей, укладених з поточними клієнтами та/або посередниками, бізнесменові необхідно суворо дотримуватися низки загальноприйнятих «неписаних правил» (законів, нюансів) бізнес-відносин між споживачами та постачальниками. Вони дуже важливі в комерційних відносинах, іноді навіть важливіші, ніж письмові договори та усні домовленості між сторонами. За певних обставин, невиконання бізнесменом «неписаних правил» може зіграти з ним злий жарт і призвести до фактичного розриву взаємин зі споживачами, навіть якщо він не порушив жод-

ного з аспектів договірних відносин.

До таких «неписаних правил» слід віднести:

1. Дотримання бізнесменом високого рівня толерантності до поточних клієнтів та/або посередників.

Реалізація на практиці загальновідомого правила «клієнт завжди правий» буде, мабуть, найкращим проявом толерантності до поточного споживача. Важливо розуміти, що навіть якщо підприємцю в певний момент і в конкретній ситуації здаватиметься, що споживач неправий, це ще не означатиме дійсної неправоти клієнта та/або посередника. Адже правота поточного споживача в цьому випадку може полягати в тому, що підприємець або не глибоко розібрався у «невірній» позиції клієнта, або не зміг змінити його неправильні думки і дії на свої правильні. Це твердження коротко можна сформулювати приблизно так: «Якщо навіть клієнт неправий, то відповідальність за його неправоту повністю лежить на бізнесменові».

Підприємець має глибоко усвідомити, що не варто пасивно очікувати зміни «невірної» думки від поточних споживачів. Виявляючи толерантність до споживачів, підприємець має брати активну (але не агресивну) участь у боротьбі за правильні думки та дії клієнтів та/або посередників у їхніх же інтересах.

Безумовно, це правило має винятки, наприклад, умисний обман поточним споживачем бізнесмена, необґрунтоване нанесення поточним клієнтом чи посередником зумисної шкоди бізнесу підприємця тощо. У таких випадках бізнесмен має позбутися толерантності до споживачів, оскільки його дії мають бути спрямовані винятково на захист власного бізнесу. Варто зазначити, що на практиці такі винятки є малоймовірними, що ще раз підкреслює особливу практичну важливість для бізнесмена правила дотримання високого рівня толерантності до поточних клієнтів та/або посередників;

2. Наявність у бізнесмена високого рівня терпіння (терпимості) до поточних клієнтів та/або посередників.

Усі підприємці, представники їхнього бізнесу та всі представники поточних клієнтів і посередників мають власний темперамент, неоднакові особливості характеру, різний емоційний рівень сприйняття, відмінні погляди на розв'язання спірних питань. При потенційній несхожості представників споживачів і постачальників, складно очікувати постійної згоди та відсутності непорозумінь. Рано чи пізно, частіше або ні, глибше або поверхово, поточні клієнти та/або посередники обов'язково висуватимуть ті чи інші претензії до бізнесу підприємця, що можуть бути як об'єктивними або обґрунтованими, так і суб'єктивними або необґрунтованими.

Крім того, самі дії представників поточних споживачів іноді можуть суперечити взаємним домовленостям, що призводитиме до появи претензій до цих поточних споживачів уже з боку постачальника.

У разі появи будь-якої з названих претензій (споживача до постачальника, або постачальника до споживача) підприємцю й представникам його бізнесу знадобиться надзвичайне терпіння (терпимість) для спокійної та впевненої відповіді на всі вияви незадоволення. Для ефективнішого пошуку способів усування претензій бізнесмен має навчитися брати розумну паузу, що дозволить перевести розв'язання завдання з емоційного стану в спокійне і впевнене русло;

3. Виховання бізнесменом у себе високого рівня стриманості у відносинах з поточними клієнтами та/або посередниками.

У продовження попереднього пункту, якщо в поточного споживача і підприємця виникають взаємні претензії, дуже важливо, щоби сторони не тільки зберігали терпіння, а й змогли досягти в комунікаціях надзвичайної стриманості. Під стриманістю в комунікаціях тут розуміємо ввічливий (поважний, доброзичливий) тон переговорів і аргументоване (обґрунтоване, логічне) відстоювання власної позиції. При цьому, стриманість бізнесмена виключає зневажливе ставлення, необґрунтований тиск і навіть натяк на погрози відносно клієнта або посередника.

Доброзичливий тон і логічна позиція підприємця завжди принесуть його бізнесу плоди результативної співпраці з поточними споживачами. Якщо ж, вичерпавши всі свої терпіння і стриманість, підприємець не зумів ефективно вирішити проблеми зі споживачами, то, без тиску і погроз, мусить перевести суперечки з проблемними клієнтами та/або посередниками в юридичну площину, з усіма наслідками для сторін;

4. Уміння бізнесмена слухати й почути представників поточних клієнтів та/або посередників з приводу висловлюваних ними претензій або побажань.

Часто серйозні проблеми взаємин поточних споживачів з постачальниками пов'язані не стільки з труднощами вирішення взаємних претензій, скільки з невмінням сторін слухати одна одну і зрозуміти суть висловлюваних зауважень чи побажань. Бізнесмен має навчитись у відповідь на будь-які претензії споживачів, не перебиваючи, вислухати опонента й зрозуміти, тобто почути, саму суть претензій;

5. Здатність бізнесмена замість виправдань і доведення невинуватості з приводу претензій поточних споживачів, оперативно та конструктивно шукати й усувати причини виникнення претензій.

Підприємець має усвідомлювати, що в разі виникнення до його бізнесу претензій поточних клієнтів та/або посередників, їх цікавитиме винятково усунення фактичних проблем, висловлених ними, а не пояснення з боку бізнесмена причин їх виникнення і, тим більше, не виправдання. Будь-які спроби підприємця виправдатися в дійсно зроблених помилках, що призвели до виникнення до нього претензій, тільки погіршуватимуть проблему й породжуватимуть нові претензії споживачів. Бізнесмен, що доводить свою невинуватість, хибно розуміє ключове завдання підприємницької діяльності – пошук найефективніших для поточних клієнтів і/або посередників рішень;

6. Прагнення бізнесмена здобути глибокі професійні знання про поточних клієнтів і/або посередників.

Необхідність розуміти потреби поточних клієнтів та/або посередників, безумовно, вимагатиме від підприємця глибоких професійних знань про самих поточних споживачів. До таких знань, як правило, відносять комплекс інформації, що включає не тільки обов'язкові комерційні дані про фактичні та потенційні потреби поточних клієнтів та/або посередників у тій чи іншій продукції, а й важливі індивідуальні дані про споживачів, зокрема, про внутрішню корпоративну культуру, національні традиції, професійні досягнення, корпоративні й особисті події і дати тощо.

Загальний перелік комерційних та індивідуальних знань, що його формує бізнесмен про кожного з поточних споживачів, має бути достатнім для налагодження взаємин підприємця з його клієнтами та/або посередниками. Вміння отримувати та використовувати комплекс професійних знань про поточних споживачів дозволяє зміцнити взаємини між сторонами та відчутно підвищити результативність підприємницької діяльності бізнесмена;

7. Прагнення бізнесмена заслужити професійну повагу клієнтів та/або посередників.

Шанобливе ставлення підприємця до поточних споживачів, повага до національних традицій, професійних досягнень, корпоративної культури, корпоративних і особистих подій і дат, що відзначають споживачі, є обов'язковою умовою поваги навзаєм поточних клієнтів та/або посередників, запорукою професійних досягнень;

8. Прищеплювання підприємцем самому собі та всім представникам реалізованого ним бізнесу навичок бути завжди й усюди (за будь-яких обставин) щиро привітним зі споживачами.

Уміння бути завжди привітним з поточними клієнтами та/або посередниками характеризує підприємця та його співробітників не тільки як вихованих і клієнтоорієнтованих представників постачальника, а й як упевнених у собі делегатів сильного бізнесу.

Обов'язковим проявом привітності є взаємна повага, що виключає підлабузництво чи улесливість, які часто асоціюються у споживача з виявом слабкості і самоприниженням постачальника. При цьому, щира привітність бізнесмена (на відміну від дратівливості, похмурості, розгубленості, байдужості, холодності тощо) високо цінується споживачами та є запорукою високої результативності й гарних перспектив співпраці попри складнощі спілкування з клієнтами та можливі життєві труднощі й неприємності;

9. Створення та підтримка бізнесменом у взаємодії з поточними клієнтами та/або посередниками власного «безпроблемного» статусу (іміджу).

Без сумніву, підприємницька діяльність складається не з самих лише успіхів і перемог. Кожен бізнес, хоч би яким успішним він був, періодично відчуватиме неминучі труднощі й проблеми. Проблеми можуть виникати внаслідок різних об'єктивних і суб'єктивних факторів, та наскільки б періодичними, тривалими й глибокими вони не були, закономірне подолання ускладнень, зрештою, робить бізнес сильнішим і менш залежним від серйозних ринкових викликів, які виникають під час реалізації підприємницької діяльності. Будь-який підприємець має розуміти, що труднощі бувають не тільки в нього, а й у його поточних клієнтів та/або посередників. Кожен підприємець несе особисту відповідальність за розв'язання проблем власного бізнесу, тому має вирішувати їх самостійно, жодним чином не обтяжуючи оточуючих і, тим більше, своїх споживачів. Вміти «тримати удар» під тягарем різних проблем, не показувати власних вагань, демонструвати «безпроблемність» – одна з найважливіших характеристик успішного бізнесмена, яка сприяє високій результативності реалізованої підприємницької діяльності;

10. Уміння бізнесмена брати на себе якнайповнішу відповідальність за розв'язання всіх завдань, що постають у взаєминах з поточними клієнтами та/або посередниками.

У своїй відповідальності перед поточними споживачами підприємець не може обмежуватися досягнутими між сторонами домовленостями. Максимально повна відповідальність підприємця і його представників перед споживачами має також включати додаткову відповідальність за вирішення або за допомогу в вирішенні поточних питань, що виникають у представників клієнтів та/або посередників до представників постачальника і часто виходять за рамки прямої відповідальності.

У зв'язку з цим, категорично небажано, щоби на прохання чи запитання, що виникають у представників поточних споживачів, бізнесмен і його представники відповідали фразами на кшталт «я не

знаю, як відповісти на Ваше запитання», «це не мій обов'язок» тощо. Краще послуговуватися такими відповідями: «я обов'язково уточню й дам відповідь на Ваше запитання за 30 хвилин», «у нас за це відповідає пані Браун, я обов'язково передам їй Ваше прохання й попрошу зв'язатися з Вами завтра зранку» тощо. Уміння брати на себе повну відповідальність, а не уникати її, є запорукою успішності підприємця;

11. Дотримання бізнесменом непорушного правила ніколи не лихословити «за спиною» на власних конкурентів і на конкурентів поточних клієнтів та/або посередників, а також ніколи не наговорювати позаочі на своїх власних співробітників і на співробітників поточних споживачів.

Порядність підприємця має бути обов'язковою складовою іміджу, її треба ретельно оберігати. Безумовно, на практиці через різні обставини можуть траплятися випадки, коли у бізнесмена виникне певне негативне ставлення до конкурентів, як власних, так і поточного споживача, та певні претензії до співробітників, власних, або клієнтів і посередників. Вкрай важливо завжди дотримуватися простого правила порядності, що потрібно або мудро промовчати, або висловити своє негативне ставлення безпосередньо суб'єкту претензій (наприклад, представнику конкурента, або відповідному співробітнику) прямо у вічі, а не позаочі третій особі. Нашепти, наклеп, лихослів'я тощо у комерційних стосунках завжди розглядається професійними споживачами й постачальниками як прояв непорядності. Тому бізнесмен мусить всіляко уникати таких випадків, тим самим гарантуючи собі статус ефективного комерційного партнера, який дотримується високих етичних норм у бізнес-відносинах;

12. Категоричне недопущення обману поточного клієнта та/або посередника з боку бізнесмена або будь-кого з його представників.

Будь-який критичний обман поточних клієнтів та/або посередників з боку підприємця чи будь-кого з його представників матиме вкрай негативні наслідки для перспектив співпраці з обдуреним споживачем. Причому неважливо, чи був такий обман навмисним, чи ні, здійснений реально, чи тільки планувався. Назвемо критичним обманом одностороннє приховане, без повідомлення відповідних представників поточного споживача, порушення підприємцем на свою користь і на шкоду клієнта та/або посередника одного чи декількох аспектів укладених договорів або досягнутих домовленостей між сторонами.

У разі розкриття вчиненого бізнесменом критичного обману, наслідки його негативно вплинуть на перспективу не тільки співпраці з обдуреним поточним споживачем, а й успіху всієї підприємницької діяльності в цілому;

13. Дотримання бізнесменом правила суворого нерозголошення комерційних і особистих конфіденційних даних і таємниць, одержаних у процесі взаємодії з поточними клієнтами та/або посередниками.

Невміння зберігати таємниці своїх комерційних партнерів, як і критичний обман, може дуже негативно вплинути на перспективу співпраці не тільки з відповідними поточними клієнтами та/або посередниками, а й з більшістю споживачів на ринку;

14. Прагнення бізнесмена сприяти збереженню статусу неконфліктності у взаєминах між самими поточними клієнтами та/або посередниками.

Підприємець не тільки має уникати конфліктів у роботі безпосередньо зі споживачами, а й не повинен давати приводу до виникнення претензій або недовіри між самими поточними клієнтами та/або посередниками. У зв'язку з цим, не можна надавати перевагу в роботі одному зі споживачів на шкоду інтересам іншого, тим більше, якщо вони просувають товари та/або послуги на одному сегменті ринку й є між собою потенційними конкурентами.

Підприємець не тільки мусить суворо оберігати від третіх осіб будь-яку комерційну таємницю, що стала доступною йому в процесі взаємодії з поточними споживачем, а й не повинен використовувати отриману ним від поточного споживача будь-яку комерційну інформацію для власної вигоди в роботі з іншими споживачами. У деяких випадках, можна заручатися попередньою підтримкою (схваленням) свого поточного клієнта на можливе укладення договірних відносин з новим клієнтом, що є його прямим конкурентом. Таке схвалення, а іноді й дозвіл, як вияв поваги до авторитетного комерційного партнера, особливо важливе, якщо укладання договору з новим споживачем без попереднього узгодження з поточним клієнтом може зашкодити їхнім подальшим взаєминам. Вияв такої поваги до авторитетних споживачів, так само, як і інші зусилля зі збереження статусу неконфліктності у взаєминах між поточними споживачами, є суттєвим підґрунтям для надійного й довготривалого співробітництва бізнесу підприємця зі своїми поточними клієнтами та/або посередниками;

15. Уміння бізнесмена по-товариськи піклуватися про поточних клієнтів та/або посередників, періодично робити їм нехай маленькі, але по-людськи приємні, подарунки.

Будь-хто зі споживачів завжди високо оцінить щиру увагу до нього. Приємні подарунки, наприклад, одноразові чи постійні знижки, подарункові сертифікати або предмети, вітальні композиції тощо, приємно потішать будь-кого з поточних клієнтів і/або

посередників, сприятимуть зміцненню добрих взаємини між сторонами.

Турбуючись про поточних споживачів, підприємець водночас має бути уважним і навіть обережним, щоби не перебрати міру, коли подарунки не принесуть користі та радше зашкодять перспективним комерційним відносинам. Негатив може виникати, коли подарунки з приємного сюрпризу перетворюються на очікуваний обов'язковий атрибут взаємин, або коли персональні презенти розглядаються представниками поточних клієнтів та/або споживачів як спроба підкупу чи хабар.

Як правило, недорогі й оригінальні подарунки від щирого серця не сприймаються негативно й додають приємного звучання суворій музиці комерційних взаємин;

16. Дотримання бізнесменом правила не зловживати використанням імені поточного клієнта та/або посередника без його на те згоди.

Іноді підприємці, в кого серед поточних споживачів є клієнти та/або посередники з авторитетними й відомими іменами, намагаються надмірно використовувати цей факт для реклами свого бізнесу. Причому, використовувати імена авторитетних клієнтів незалежно від тривалості чи масштабів співробітництва та дійсної успішності такої співпраці. Зловживання іменами вагомих клієнтів і/або посередників може мати для постачальника дуже негативні наслідки (аж до розриву договірних відносин), особливо коли він ще не досяг помітних успіхів у роботі зі своїми відомими споживачами, чи останні не задоволені товарами та/або послугами, що постачаються, або якістю обслуговування, що надається.

Безумовно, кожен підприємець має закономірне право пишатися роботою з авторитетними поточними клієнтами, однак рекламувати таку співпрацю варто тільки за умови її успішності, підтвердженої самим авторитетним споживачем. Часто визнанням такої успішності є письмова рекомендація, видана підприємцю поточним споживачем і підписана його уповноваженим представником. Таку рекомендацію постачальник може отримати тільки в результаті тривалої, плідної й успішної співпраці з поточними клієнтами та/або посередниками. Як правило, подібні рекомендації в короткій формі описують основні професійні досягнення постачальника, а також безпосередньо рекомендують його як надійного й високопрофесійного комерційного партнера іншим суб'єктам ринку. Наявність такої письмової рекомендації усуває обмеження на афішування бізнесменом своєї успішної роботи з авторитетними юридичними й фізичними особами, що відчутно покращує конкурентні переваги його бізнесу;

17. Уміння бізнесмена точно відчувати необхідний рівень довірчості й вірно обирати необхідну дистанцію в особистих взаєминах з представниками поточних клієнтів і/або посередників.

Як уже зазначалося, часто співробітництво між споживачами і постачальниками не обмежується винятково договірними зобов'язаннями. Досить часто професійна співпраця між комерційними партнерами може поширитися й на особисті стосунки. Кожен підприємець має усвідомлювати, що крім загалом позитивного впливу особистих взаємин на комерційне співробітництво, існує й небезпека появи будь-яких саме особистих, а не професійних, претензій між сторонами. Причому потенційна можливість як позитивного, так і негативного впливу особистих стосунків на успіх підприємницької діяльності тим вища, чим тісніші й ближчі стосунки. Професійний успішний бізнесмен має навчитися відчувати «золоту середину».

Правильний вибір рівня довірчості й уміння тримати обрану дистанцію в професійних і особистих взаєминах дозволить підприємцю досягти позитивних результатів і уникнути негативних наслідків надмірної особистої наближеності до споживача.

Безумовно, цей перелік «неписаних правил» є неповним. До цих правил можна додати специфічні «неписані нюанси». Ці нюанси мають відображати основні національні традиції ведення комерційних справ, різні особливості здійснення галузевих видів підприємницької діяльності, різні об'єктивні й суб'єктивні аспекти поточної реалізації бізнес-проектів тощо. У своїй діяльності кожен підприємець обов'язково враховує всі названі основні правила й специфічні нюанси, тобто складає з них свій об'єднаний список, і мусить їх дотримуватися в комерційних взаєминах з усіма поточними клієнтами та/або посередниками.

Проаналізованими вище «неписаними правилами і нюансами» комерційних відносин підприємця зі своїми поточними споживачами завершується розгляд методики (2) безпосереднього постачання продукції згідно з укладеними між бізнесом підприємця і поточним споживачем договорами або зобов'язаннями, а також закінчується в цілому аналіз особливостей оновлення відповідних розділів бізнес-планування, вдосконалення та впровадження технологій обслуговування поточних клієнтів (п. 5.3).

Таким чином, завершено розгляд остаточної фази розгортання підприємницької діяльності (розд. 5) – фази оцінки результатів роботи компанії, що включає, зокрема, роботу над зробленими помилками, планування діяльності компанії на перспективу, а також організацію обслуговування поточних клієнтів та/або посередників.

Чітка та повна реалізація всіх складових розглянутої остаточної

фази оцінки проміжних результатів підприємницької діяльності, як і чітка повна реалізація всіх інших фаз розгортання підприємницької діяльності (початкової, аналітичної, підготовчої та інсталяційної), гарантуватиме не тільки успішне виживання виведеного підприємцем на ринок бізнесу, а й його високу результативність у найближчій і віддаленій перспективі.

Без сумніву, успішна реалізація бізнесменом усіх названих фаз розгортання підприємницької діяльності переводить його з розряду початківця в статус перспективного бізнесмена з досвідом успішної початкової комерційної діяльності за плечима.

Постійно вдосконалюючи всі технології підприємницької діяльності, суворо дотримуючись основних розроблених принципів, правил і нюансів ведення бізнесу, впевнено спираючись на успішний досвід, підприємець може сміливо ставити найсерйозніші бізнес-цілі й досягати їх, підкорювати найвищі вершини бізнесу.

Висновки

У книзі детально проаналізовано систему створення, побудови й реалізації «з нуля» власного бізнесу на базі адаптованої послідовності таких основних фаз підприємницької діяльності:

1. Початкова фаза (1 розділ), що полягає в усвідомленні підприємцем-початківцем обґрунтованої доцільності, реальної необхідності та фактичної можливості відкриття власного бізнесу;

2. Аналітична фаза (2 розділ), що включає розробку теоретичної моделі побудови власного бізнесу, визначення напрямків (сфер) і видів бізнес-діяльності, вибір партнерів у бізнесі, а також складання бізнес-плану та детальне опрацювання всіх його частин;

3. Підготовча практична фаза (3 розділ), що полягає у виборі місця здійснення підприємницької діяльності та банківської установи, реєстрації бізнесу, в пошуку і підборі персоналу, а також у реалізації комплексу інших практичних організаційно-матеріальних дій з розгортання підприємницької діяльності;

4. Інсталяційна практична фаза (4 розділ), що розв'язує завдання управління витратами та доходами компанії, в тому числі:

- оптимізацію витрат;
- організацію моніторингу витрат;
- побудову каналів продажів товарів та/або послуг;
- розробку та впровадження оптимальної системи просування продукції;
- розробку та реалізацію методик щодо максимізації надходжень від інших джерел додаткових доходів, не пов'язаних з безпосередніми продажами товарів та/або послуг;
- досягнення максимального рівня професіоналізму найманого персоналу.

5. Остаточна фаза (5 розділ), що полягає у визначенні ступеня відповідності теоретично намічених і фактично отриманих результатів бізнес-діяльності, у виявленні основних помилок і досягнень в реалізації бізнес-процесів, у оновленні відповідних розділів бізнес-планування, в удосконаленні та впровадженні технологій обслуговування поточних клієнтів.

З точки зору автора, всі розглянуті в книзі аспекти кожної фази створення, побудови та реалізації «з нуля» власного бізнесу, включаючи різного роду системи, технології, методи, алгоритми, визначення, філософію, схеми, структури, сценарії, правила, нюанси, аксіоми й інші аспекти реалізації підприємницької діяльності, є досить універсальними основами для успішних інсталяцій різних напрямків і видів бізнесу. У той же час, усі зазначені аспекти слід

одночасно, розглядати як базисні, які можуть і мають бути уточнені й доповнені на розсуд підприємця, відповідно, в тому числі, до особливостей національних традицій ведення бізнесу, специфіки того чи іншого сегмента ринку з урахуванням відповідних законодавчих і адміністративних норм і вимог.

Автор упевнений, що повне й ретельне виконання всіх названих фаз підприємницької діяльності з урахуванням відповідних особливостей і специфік дозволить кожному підприємцю в найкоротші терміни гарантовано досягти успіхів у створенні власного бізнесу.

Автор не ставив за мету розглянути всі без винятку аспекти ведення бізнесу. Автор впевнений, що розум допитливого читача, якій прагне опанувати всі нюанси підприємницької діяльності, ніколи не омине вивчення інструментів аналізу ринку продукції та визначення його ємності за рахунок використання, в тому числі, SWOT-аналізу, матриці М. Портера, формул розрахунку ємності ринку та частки ринку власної компанії, як не омине практичного досвіду розрахунків відповідних показників виробничої діяльності підприємства та точки беззбитковості бізнесу, а також глибокого вивчення відповідного податкового законодавства, математичного моделювання бізнес-процесів, розрахунків видатків власної справи, забезпечення та логістики бізнесу, формування заробітної плати найманих працівників тощо. Усі ці питання, безумовно, є дуже важливими і потребують окремого поглибленого вивчення. Відповідну інформацію можна знайти, зокрема, у такій літературі [9-34].

Примітки

Основні аксіоми бізнесу, основні писані й неписані правила організації та ведення бізнесу

Нижче наведено основні аксіоми та правила бізнесу, які, в певному сенсі, лягли в основу написання цієї книги і, значною мірою, справедливі для створення, організації та ведення власної справи, незалежно від галузевої належності та видів підприємницької діяльності. Безумовно, зазначені аксіоми й правила в жодному разі не можна вважати такими собі застиглими зведеннями законів і положень підприємницької діяльності.

Наведені нижче аксіоми й правила можуть бути використані кожним підприємцем-початківцем винятково як базові положення, що вимагають з боку кожного бізнесмена глибокої продуманості, а також відповідних доповнень і уточнень, які будуть відображати, в тому числі, основні національні традиції ведення комерційних справ, різні особливості здійснення галузевих видів підприємницької діяльності, різного роду об'єктивні чи суб'єктивні аспекти реалізації власних бізнес-проектів тощо.

До основних аксіом і правил створення, організації та ведення бізнесу можуть бути віднесені такі основні припущення й твердження, а саме:

1. У переважній більшості бідні люди мріють стати багатими. Переважна більшість багатих людей мріє зберегти своє багатство. Ніхто не мріє бути бідним.

2. Більшість людей (рано чи пізно, глибоко або мимохідь) задає собі питання про створення або не створення власного бізнесу.

3. Успіху у власному бізнесі досягає лише той, хто починає свій бізнес. Ніколи й ніхто не досягає реального підтвердженого успіху в уявному власному бізнесі, не починаючи свій бізнес практично.

4. Переважна більшість людей відмовляється від створення власного бізнесу, базуючись не на об'єктивних факторах, а винятково на особистій усвідомленій або підсвідомій невпевненості в тому, що зможе успішно реалізувати власний бізнес-проект.

5. Гроші не можуть бути кінцевою метою бізнесу – гроші лише засіб для досягнення життєво важливих цілей, суто індивідуальних для кожного підприємця.

6. Кожна життєво важлива мета людини має свою реальну вартість, яка, безумовно, має усвідомлюватися людиною, що бажає її досягти.

7. Без наявності у підприємця мінімально необхідних здібностей до ведення бізнесу та мінімально необхідних бізнес-знань успіху в створенні власної справи досягти неможливо.



Laura Ashley

8. Якщо створений «з нуля» власний бізнес впродовж 9 місяців «вижив» і зміг вийти на рівень нехай невеликої, але все-таки реальної прибутковості, то ймовірність подальшого виживання й успішного розвитку даного бізнесу стає досить високою.

9. Якщо за 12 місяців від початку свого функціонування бізнес не вийшов на рівень хоча б мінімальної прибутковості, то, як правило, вкрай складно розраховувати на успішний розвиток даної підприємницької діяльності надалі.

10. Переважна кількість підприємців-початківців теоретично знає про «шторми», які їх очікують під час самостійного плавання у відкритому океані бізнесу, однак тільки незначна частина чесно зізнається собі в тому, що має необхідні для подолання «штормів» здібності бізнес-капітана.

11. Кожен підприємець повинен мати соціально-психологічні здібності та схильності для ведення бізнесу, що, як мінімум, відповідають базовим соціально-психологічним особливостям обраного напрямку бізнесу.

12. Первісна відсутність початкового капіталу не може бути непереборною перешкодою для початку власного бізнесу. Початковий капітал завжди може бути знайдений.

13. Бізнесмен-початківець має бути готовий до того, що на етапі початкового функціонування власного бізнесу (особливо перші 3-6 місяців) йому періодично може здаватися, що абсолютно все валиться з рук, що створена ним компанія гарантовано розориться, що він потенційний невдаха і т.ін. Через ці відчуття, більшою чи меншою мірою, проходила переважна кількість початківців - надалі успішних підприємців.

14. Ступінь суб'єктивної впевненості у перспективності власного бізнесу пропорційний ступеню особистої здатності підприємця успішно переносити й долати тривалі труднощі та стреси бізнесу.

15. Ступінь об'єктивної впевненості у перспективності власного бізнесу пропорційний ступеню фактично досягнутих успіхів даного бізнесу.

16. Впевненість підприємця в собі породжує його рішучість у досягненні успіху.

17. У переважній більшості випадків успішність бізнесу не залежить від сфери та виду підприємницької діяльності, а залежить винятково від правильності його побудови та реалізації самим бізнесменом.

18. Навіть при максимальній точності й прагматичності бізнес-планування, підприємницька діяльність завжди залишатиметься ризиковою діяльністю, що залежить від різних ступенів впливу та імовірностей настання продуктових, маркетингових, виробничих і фінансових ризиків, а також від особистої схильності до певного ступеня ризику безпосередньо самого бізнесмена.

19. Кожен бізнесмен має вроджену схильність до ризику. При цьому, ступінь схильності до ризику у кожного бізнесмена суто свій.

20. Як початківці, так і досвідчені підприємці мають право ризикувати своїми грошовими й майновими засобами (коштами) тільки за умови відсутності фатальних наслідків втрати даних коштів.

21. Усунути можливість настання всіх ризиків підприємницької діяльності практично неможливо. Укладанням відповідних договорів страхування ризикових подій підприємець може захистити свій бізнес від фатальних втрат і збитків.

22. Особисті «бізнес-смаки» підприємців-початківців мають збігатися зі «смаковими якостями» обраних ними сфер бізнесу.

23. Вибір сфери бізнесу, як вибір чоловіка або дружини, має здійснюватися на довге і щасливе життя, як то кажуть, «і в горі і в радості, і в хворобі і в здоров'ї, і в бідності і в багатстві».

24. Справедливо вважати, що серед успішних конкурентів дурнів немає. Тому, якщо в певний момент часу певний сегмент ринку виявився не зайнятим конкурентами, то це не означає, що будь-хто з конкурентів будь-коли раніше не намагався його зайняти або, хоча би, не спробував вийти на цей незайнятий сегмент ринку.

Одночасно, якщо заплановані бізнесменом-початківцем зміни до характеру просування продукції на ринку ще ніхто не запропонував, то це не означає, що вони виявляться конкурентними і що до таких змін будь-хто будь-коли раніше не здогадувався, або не спробував їх практично втілити.

25. Ніколи не можна недооцінювати конкурентів. Усі успішні конкуренти завжди розумні.

26. У більшості випадків партнерські бізнес-союзи розпадаються через різницю в підходах до розподілу прибутку між партнерами (часто), через різні лідерські амбіції партнерів (рідше) і через різницю в підходах партнерів до розвитку компанії (ще рідше). Партнерські союзи практично ніколи не розпадаються через факт наявності родинних чи дружніх стосунків між партнерами в бізнесі.

27. Розробка бізнес-плану є абсолютною вимогою і обов'язковою умовою найуспішнішого бізнесу. Прагнути мети в бізнесі без її конкретизації – це все одно, що рухатися в тумані з виключеною навігаційною апаратурою або без навігаційної апаратури взагалі, що означає рухатися в нікуди, навмання. Успішний бізнес, створений без попереднього бізнес-планування, однозначно був би успішнішим при попередньому бізнес-плануванні. Поганий бізнес-план кращий за відсутність бізнес-плану.

28. Розроблена теоретична модель бізнесу (бізнес-план) не може розглядатися як сукупність застиглих розрахунково-аналітичних документів. Підприємець має бути готовий до того, що практичні кроки щодо реалізації бізнесу можуть вносити певні корективи в зміст ра-

ніше розробленого бізнес-плану і навіть можуть приводити до перегляду обраних напрямків і видів діяльності, а в певних випадках також і до перегляду персонального складу партнерів.

29. Не красиве ім'я створюваного бізнесу робить його успішним, а успішний бізнес робить красивим і авторитетним ім'я створеного бізнесу.

30. Рішення, основані на інтуїції, що її, без сумніву, повинен мати будь-який бізнесмен, не можуть і не повинні вважатися негативними. Однак, треба обов'язково пам'ятати, що точність інтуїтивного рішення завжди прямо пропорційна практичному досвіду підприємця, який приймає це рішення.

31. Підприємець-початківець, на відміну від своїх досвідчених конкурентів, потенційно має перевагу свіжості погляду «незамуленим оком».

32. Будь-який бізнес (новостворюваний або вже створений, нехай навіть найуспішніший) завжди буде мати як переваги (позитивні параметри), так і відносні недоліки (негативні параметри) щодо інших бізнесів, представлених на ринку.

33. Якщо відповідно до бізнес-плану для успішної підприємницької діяльності потрібно 1000 грошових одиниць інвестицій, то інвестиція в розмірі 999 грошових одиниць не дозволить досягти намічених бізнес-планом цілей. Якщо ж 999 грошових одиниць буде досить для досягнення намічених бізнес-планом цілей, то це означає, що бізнес-план складений невірно.

34. Основною фінансовою метою підприємницької діяльності є максимізація прибутку, а, отже, максимізація доходів бізнесу при оптимізації витрат. Багатий той, хто одночасно, багато заробляє й розумно витрачає.

35. Неуважність до мінімізації витрат може призвести до непоправних збитків бізнесу і, кінець кінцем, до швидкого банкрутства щойно відкритої власної справи. Прагнення до дотримання правила оптимізації витрат має бути постійною внутрішньою установкою підприємця, особливо на початковому етапі реалізації свого бізнесу. Бізнесмен має бути впевнений, що закупівля будь-якої додаткової одиниці товару, продукції та послуги буде вимушено необхідним рішенням.

36. Регулярний контроль усіх поточних витрат і доходів значно підвищує рівень стійкості та безпеки реалізованого бізнесу. Як при проведенні медичного обстеження відповідних органів людини, так і при проведенні контролю відповідної підсистеми бізнесу, цільове завдання таких заходів полягає у визначенні стану пацієнта, чи то стан здоров'я людини, чи стан здоров'я бізнесу.

37. Офіційне народження бізнесу не є й не може бути успіхом – це тільки офіційне право на досягнення успіху запланованого підприємцем бізнесу, який отримав статус державної реєстрації.

38. Професіоналізм співробітника є сукупністю рівня (a) його знань у галузі відповідної професії і ступеня (b) особистої відповідальності за безпосередні результати його роботи за фахом.

39. Професіоналізм бізнесу проявляється через професіоналізм його персоналу.

40. Аксіома збереження успішності персоналу говорить, що будь-який фахівець, що має досвід попередньої діяльності за фахом, у більшості випадків у своїй майбутній професійній діяльності буде повторювати властиву йому тенденцію особистої професійної успішності.

41. Аксіома збереження зацікавленості персоналу в розгляді пропозицій щодо роботи говорить, що незалежно від того, задоволений чи ні найманий фахівець змістом і умовами своєї поточної роботи за професією, він завжди буде готовий розглядати інші пропозиції щодо роботи, в тому числі, в інших компаніях. Немає фахівців, не зацікавлених у отриманні нових пропозицій щодо роботи, є пропозиції, нецікаві тим чи іншим фахівцям.

42. Аксіома незамінності персоналу говорить, що кожен фахівець, що має високий рівень професіоналізму, є незамінним у своїй професії. Чим вищий рівень професіоналізму співробітника, тим вищий рівень його незамінності.

43. Аксіома постійної малості заробітної плати свідчить, що в переважній більшості випадків будь-який розмір грошової винагороди, що виплачується найманому працівнику, рано чи пізно буде, з точки зору даного співробітника, завжди меншим, ніж його (даного співробітника) бажання щодо розміру своєї грошової винагороди.

44. Аксіома постійної готовності зміни роботи персоналу говорить, що більшість найманих працівників готові розглядати пропозиції щодо зміни місця своєї поточної роботи на аналогічну роботу в іншій компанії за умови, що розмір заробітної плати в новій компанії буде хоча б на 15-20% більше, ніж грошова винагорода на поточній роботі. Зрозуміло, що дія даної аксіоми є коректною при обов'язковій, як мінімум, рівності інших умов роботи в компанії (в тому числі, професійних, кар'єрних, соціальних і психологічних).

45. Найбільш оптимальний розмір грошової винагороди найманого працівника має відповідати ринковому значенню грошової винагороди відповідної категорії найманого персоналу.

46. У переважній більшості випадків, тільки після закінчення 6-9 місяців новий працівник повністю адаптується до середовища компанії та виходить на оптимальний для себе режим роботи, а роботодавець остаточно формує свою думку про рівень професійної придатності та перспективності нового співробітника.

47. У переважній більшості випадків, для заміщення вакантної посади в компанії підприємцю слід отримати й проаналізувати понад

50 резюме потенційних кандидатів, з яких запросити на співбесіду в компанію 5-10 найкращих фахівців, у тому числі далі зробити вибір на користь, як мінімум, одного нового співробітника.

48. Персонал слід навчати не тому, чому пропонують навчити інші, а тому, що принесе прибуток бізнесу. Не слід навчати персонал заради навчання.

49. Персонал слід стимулювати в тому, що його стимулює. Не слід стимулювати персонал заради стимулювання. Персонал слід стимулювати заради отримання прибутку.

50. У компанії потрібно утримувати тільки тих співробітників, хто цього вартий, і за ті кошти, яких вони варті. Не слід утримувати персонал заради утримання.

51. На жаль, підприємець-початківець далеко не завжди однозначно для самого себе визначає, а, отже, не завжди прагне отримати, перелік тих вихідних (формальних) знань про кандидата, на підставі яких він планує ухвалювати рішення щодо прийому співробітника на роботу на конкретну посаду («вхідна помилка» бізнесмена при прийомі співробітників на роботу).

52. На жаль, бізнесмен досить рідко вимагає від потенційних претендентів на роботу рекомендацій (письмових або, хоча б, усних) від керівників кандидата з попередніх місць роботи («рекомендаційна помилка» бізнесмена при прийомі співробітників на роботу).

53. На жаль, підприємець-початківець вкрай рідко використовує психологічне тестування потенційних претендентів на вакантну посаду в компанії («психологічна помилка» бізнесмена при прийомі співробітників на роботу).

54. На жаль, бізнесмен далеко не завжди перевіряє ступінь успішності попередньої професійної діяльності кандидатів на вакантну посаду в компанії («помилка перевірки успішності» бізнесмена при прийомі співробітників на роботу).

55. Відомо, що незнання або невірне трактування законів не звільняє підприємця від відповідальностей, що, як наслідок, виникають при цьому, у тому числі, у вигляді штрафів. У зв'язку з цим, бізнесмен особисто та його відповідні наймані співробітники зобов'язані найдетальніше знати й постійно найуважнішим чином вивчати вимоги законодавчих норм і їхні зміни, що регламентують реалізовану бізнесменом підприємницьку діяльність.

56. Важливо підкреслити, що гарантування оптимальних витрат при дотриманні технологій і норм виробництва товарів та/або послуг практично означає відсутність незапланованих виробничих втрат за рахунок оптимального витрачання виробничих ресурсів, сировини, матеріалів і т.ін.

57. Одним з найбільш вирішальних факторів успіху підприємницької діяльності є продумані бізнес-технології, а також дисципліна

та точність їх виконання як незамінні частини цих технологій. Дотримання технологічної дисципліни, суворе виконання розроблених технологій просування продукції є обов'язковими умовами досягнення успіху підприємницької діяльності.

58. Досягнення мети організації ефективних продажів є гарантовано можливим і цілком досяжним фактично для будь-якого підприємця, зрозуміло, за умови побудови бізнесменом чітко продуманої системи продажів.

59. До певної міри, процес створення власного бізнесу можна алегорично уявити як копітке створення живого повноцінного організму зі своєю хромосомною програмою (бізнес-планом), кістковим скелетом (системою каналів продажів), м'язовою структурою (системою просування продукції), нервовою системою (системою контролю), системами кровообігу (фінансовою системою) і травлення (системою витрат), а також багатьма іншими життєво важливими органами та артеріями.

60. Попит кінцевого споживача на конкретні товари та/або послуги в більшості випадків слід розглядати як незмінну або змінну величину в короткостроковому або довгостроковому часовому інтервалі, відповідно.

61. Якщо кінцевим споживачем висловлено зацікавленість у придбанні товару та/або послуги, то це ще не означає, що даний товар та/або послуга будуть придбані цим споживачем фактично. В той самий час, якщо споживач висловив незацікавленість у придбанні товару та/або послуги, то це ще не означає, що в товарі та/або послузі такий споживач фактично не має потреби і що товар та/або послуга, за фактом, не будуть ним придбані.

62. Суть філософії організації продажів реально означає, що підприємець на практиці забезпечує продаж товарів та/або послуг шляхом своєчасного доведення повної та точної інформації про товари та/або послуги до тих кінцевих споживачів, які мають або декларований, або фактичний попит на дані товари та/або послуги.

63. Будь-які наполегливість і тиск підприємця на споживача в придбанні ним запропонованої бізнесменом продукції можуть викликати зворотну реакцію – реакцію відторгнення споживача від запропонованої продукції, що фактично загрожує підприємцю перспективою втрати можливого клієнта.

64. Ціль підсистем просування товарів і послуг для всіх підгруп каналів продажів для споживачів полягає в максимізації доходів підприємницької діяльності за рахунок максимізації обсягів продажів товарів та/або послуг максимальній кількості споживачів шляхом реалізації оптимальної технології просування товарів та/або послуг.

65. Під технологіями просування товарів та/або послуг слід розуміти організаційну послідовність реалізації відповідних процедур сво-

єчасного доведення точної та повної інформації про товари та/або послуги до відповідних споживачів.

66. Суть оптимізації алгоритму доведення інформації полягає в професійному доведенні через відповідний інформаційний канал найбільшому числу споживачів найбільшою кількістю фахівців з продажу за мінімально допустимий часовий інтервал якісної (точної, повної й не надмірної) інформації щодо запропонованих товарів та/або послуг.

67. Прагнення бізнесмена вийти на безпосередні контакти з відповідною відповідальною особою споживача буде наштовхуватися з боку офісних співробітників споживача на потужну перешкоду, яку важко долати («перешкода №1»). Вміння наполегливо та впевнено долати «перешкоду №1» є обов'язковою професійною якістю будь-якого успішного підприємця.

68. При первинних телефонних контактах зі споживачем бізнесменові бажано ставити споживачеві питання закритого типу, що передбачає для респондента спрощені варіанти відповідей, наприклад, у вигляді «так» або «ні». Використання такого типу питань дозволяє не провокувати можливу роздратованість відповідальної особи споживача питаннями відкритого типу, що починаються зі слів «що», «як», «чому», «які» тощо.

69. Бізнесмен (фахівець з продажу), який вміє віртуозно й, що найголовніше, ефективно проводити переговори зі споживачем, не може не бути успішним.

70. Технологія просування товарів та/або послуг є серцевиною організації продажів будь-якого бізнесу. Методика проведення особистих зустрічей зі споживачами є серцевиною технології просування товарів та/або послуг. Ось чому методику проведення особистих переговорів зі споживачами часто й небезпідставно називають «серцевиною серцевини» організації продажів підприємницької діяльності.

71. Підприємець повинен глибоко знати споживачів запропонованої ним продукції.

72. Запізнення бізнесмена на зустріч зі споживачем може розглядатися споживачем як прояв неповаги до нього, що може обернутися неповагою споживача до бізнесмена.

73. Підприємця зустрічають за одягом.

74. Підприємця проводжають за професіоналізмом (за знаннями та вмінням брати на себе відповідальність).

75. Підприємець оцінюється під час зустрічі зі споживачем за всіма компонентами – голос, міміка, жести, зміст промови, прямота погляду й т.ін.

76. Проведення узгодженої зустрічі зі споживачем є підтвердженням зацікавленості споживача в продукції бізнесмена. Тому завдання

бізнесмена (фахівця з продажу) на даному етапі має полягати не стільки в переконанні споживача в придбанні відповідного товару та/або послуги, скільки в формуванні у відповідальних осіб споживача переконання придбати товари та/або послуги саме в компанії бізнесмена (фахівця з продажу). Однозначно можна стверджувати, що успіх у формуванні саме такого переконання у відповідальних осіб споживача буде тим більшим, чим більше запропоновані підприємцем (фахівцем з продажу) товари та/або послуги (в тому числі, умови їхньої доставки, а також характеристики бізнесу підприємця) будуть відповідати вимогам споживача.

77. Факт продажу товарів та/або послуг є наслідком задоволення попиту на них споживача. Задоволення попиту первинне, факт продажу вторинний. Бізнесмен має забути про продаж і думати про споживача.

78. Ефективність презентації первинна, наповненість презентації вторинна.

79. Презентація – це маленька вистава, що вимагає великої репетиції.

80. Не робіть собі гірше – не ставте зайвих запитань споживачеві.

81. Завдання бізнесмена – вміти прогнозувати питання споживача. Безумовно, що відповідати на прогнозовані питання, як правило, особливих труднощів не становить – набагато простіше звітувати про ретельно виконане домашнє завдання, ніж «з коліс» відповідати на невідомі запитання, не маючи достатньо часу на обдумування й на глибоке опрацювання вичерпних відповідей.

82. Якщо бізнесмен не почує споживача, то він і не побачить його замовлень.

83. Якщо ви хочете вважатися професіоналом, то будьте ним і сміливо беріть на себе цю відповідальність.

84. Не обговорюйте проблеми, не обговорюючи їхнє розв'язання. До бізнесмена споживачі приходять не за проблемами, а за їхнім вирішенням. Проблеми бізнесмена мають бути проблемами бізнесмена, а не проблемами споживача.

85. Ані перекладання відповідальності, ані пояснення, ані виправдання бізнесмена перед споживачем не дозволяють досягти мети, якої прагне споживач, – а саме отримати товари та/або послуги відповідно до висунутих і узгоджених з постачальником вимог.

86. Пообіцяти й не виконати, означає втратити своє обличчя професіонала.

87. Обдурити й бути спійманим, так само, як обдурити й не бути спійманим, у будь-якому випадку буде означати вчинення бізнес-суїциду – миттєвого або відстроченого.

88. Негативна інформація поширюється миттєво, а позитивна інформація вирощується, як дерево.

89. Відповідальний (здоровий) авантюризм є одним з позитивних векторів розвитку бізнесу підприємця.

90. Якщо ви будете відповідати «не знаю», то не дивуйтеся, що про ваш бізнес ніхто нічого не знатиме. «Не знаю» – це табу бізнесу.

91. Знати все неможливо. Не знати всього – не соромно, соромно не прагнути до досконалості своїх знань.

92. Не поширюйте негативні чутки про конкурентів, якщо не хочете зажити слави пліткаря.

93. Нічого не просіть для себе у споживача, випрошування викликає тільки відторгнення. Вас оберуть, тому що ви потрібні, а не тому, що просите.

94. Не ставте споживача в незручне становище, він з того положення в будь-якому разі вийде й залишить вас у створеному вами незручному становищі.

95. Якщо ви під час особистої зустрічі зі споживачем втратите з ним зоровий контакт, то ви втратите споживача.

96. Надійність і доброзичливість – це козирні карти бізнесмена.

97. Споживач завжди шукає, де вигідніше.

98. Не радійте перемозі завчасно, спочатку отримайте прибуток.

99. Будьте професійним і вас завжди відрекомендують професіонали. Хочете рекомендацій від професіоналів – станьте професіоналом.

100. Бізнесмен повинен вміти вигравати, він повинен розуміти, що в подальших взаєминах з клієнтом його чекає не спочивання на лаврах, а напружена відповідальна робота. Вмійте стримано радіти замовленням споживача, не будьте улесливими.

101. Умійте з гідністю програвати. Втрата споживача сьогодні – це тільки відстрочка від набуття його завтра.

102. Невизначена відповідь споживача – це, найчастіше, всього лише його неоголошена негативна відповідь.

103. Зупинений у розвитку бізнес, як супутник, який зупинився в русі, обов'язково впаде або згорить у щільних шарах бізнес-атмосфери. Ніколи не розслабляйтеся в просуванні продукції споживачам.

104. Межі вдосконалення бізнесу не існує.

105. Літак здійснює пробні польоти, спортсмен – пробні старти, артист проходить пробні дублі, навіть солдат відпрацьовує свої навички на навчаннях. Бізнесмен же одразу має йти в бій за споживача. Випробування бізнес-технологій здійснюється в процесі битви.

106. Ніколи не здавайтеся (**never give up** – англ.). Згодом буде легше. До труднощів звикаєш, адаптуєшся, акліматизуєшся.

107. І помилки в плануванні, й недостатність прикладених сил у реалізації бізнесу повною мірою пов'язані із самим підприємцем, а тому залежать винятково від нього, тобто від суб'єкта, а, отже, не мають відноситись до об'єктивних причин неможливості побудови успішного бізнесу.

108. Підприємницька діяльність за своєю суттю не може бути неуспішною – світ сповнений успішними бізнесменами. Звичайно, не всі одразу досягають фінішу марафону, деякі сходять з дистанції. Безумовно, не всім з першої спроби підкоряються вершини, хтось спускається, не дійшовши до наміченої мети. І в цьому немає нічого ганебного. Адже у кожного є право на помилку. Але, разом з тим, у кожного є право на повторну спробу, зрозуміло, якщо мотивація досягнення наміченої мети залишається доволі значною.

109. Якщо для бізнесмена кінцева мета важлива, то він витримає будь-які навантаження. Іноді встановити дійсну цінність передбачуваних людиною життєво важливих цілей можна лише на практиці, тобто в процесі їх безпосереднього досягнення.

Якщо прагнення людини до досягнення мети генерує достатню кількість його внутрішньої енергії, то, безумовно, така мета може вважатися життєво важливою для такої людини.

Якщо ж людина не має достатньої енергії для досягнення встановленої особистої мети, то, скоріше за все, або мета є для нього не життєво важливою, або енергетичний потенціал цієї людини є вкрай невисоким, навіть при роботі внутрішнього генератора енергії на максимальних потужностях.

110. Сортність споживачів у бізнесі неприпустима. Всі споживачі повинні мати рівні права.

111. Усі доходи важливі, чи то основні доходи, чи додаткові.

112. Аксіома обов'язковості помилок і досягнень свідчить, що вести підприємницьку діяльність без того, щоби припускатись помилок (хай навіть найдрібніших) і досягати успіхів (хай навіть найменших), апріорі неможливо. Ніхто не застрахований від помилок і досягнень – у кожного бізнесмена щось у його підприємницькій діяльності виходитиме гірше, а щось – ліпше.

113. Помилки бізнесу можна ефективно виправити, а бізнес-досягнення – ефективно розвинути тільки, якщо правильно визначити істинні причини їхнього виникнення.

114. Кожен бізнесмен має знати як свої переваги, так і свої недоліки.

115. Успішне просування продукції, що раніше не поставлялася поточному споживачеві, вимагає, безсумнівно, не менших, а іноді й більших, зусиль порівняно із зусиллями з просування продукції для клієнтів та/або посередників, які не стали поточними. Бізнесмен має усвідомлено протидіяти власній підсвідомій розслабленості в просуванні нової продукції поточному клієнту та/або посереднику.

116. Проявом високого рівня професіоналізму є вміння бізнесмена оперативно й без відчутних втрат усувати можливі помилки та конфлікти з поточними споживачами продукції, що просувається.

117. У боротьбі за нового споживача всі борються проти поточного постачальника. Поточний постачальник у конкурентній боротьбі змушений воювати одночасно, на всі фронти. Ось чому втрачає актуальності відомий вислів, що клієнта легше завоювати, ніж утримати.

118. Претензії та побажання поточному постачальнику з боку споживача його товарів та/або послуг будуть існувати завжди, незалежно від рівня обслуговування споживача поточним постачальником, а також незалежно від рівня якості та вартості продукції, що поставляється. Ніхто не застрахований від конфліктів зі споживачами.

119. Не розбещуйте споживачів – це обернеться проти вас.

120. До основних «неписаних правил», рекомендованих кожному бізнесмену для суворого дотримання у взаєминах з усіма його поточними клієнтами або посередниками, слід віднести такі:

• дотримання високого рівня толерантності до поточних споживачів – якщо навіть клієнт неправий, то відповідальність за його неправоту повністю лежить на бізнесменові;

• досягнення безмежного терпіння (терпимості) до вимог і претензій поточних споживачів – для ефективнішого пошуку способів усунення претензій бізнесмен має навчитися брати доречну паузу, що дозволяє впевнено перевести розв'язання проблеми з царини емоцій у спокійне русло;

• розвиток бізнесменом у самому собі високого рівня стриманості у стосунках з поточними споживачами – доброзичливість тону підприємця й логічність його позиції, в переважній більшості випадків, принесуть бізнесу плоди співпраці високої результативності з поточними споживачами;

• уміння слухати й почути представників поточних споживачів щодо висловлюваних ними претензій або побажань;

• здатність бізнесмена не до самовиправдання й доведення своєї невинуватості щодо претензій з боку поточних споживачів, а до оперативного та конструктивного пошуку рішення щодо усунення причини виникнення претензій;

• прагнення бізнесмена отримати глибокі професійні знання про поточних споживачів;

• прагнення бізнесменом професійної поваги до поточних споживачів;

• прищеплення підприємцем самому собі та всім представникам бізнесу, що ним реалізується, навичок бути завжди й усюди (за будь-яких обставин) щиро привітним з поточними споживачами;

• створення й підтримка бізнесменом у взаємодії з поточними споживачами власного «безпроблемного» статусу (іміджу) – підприємець має вирішувати свої поточні проблеми тільки самостійно, бізнесмен у жодному разі не має права обтяжувати

(«навантажувати») своїми проблемами оточуючих і, тим більше, своїх поточних споживачів;

• вміння бізнесмена брати на себе максимально повну відповідальність у вирішенні всіх завдань, що постали у його взаєминах з поточними споживачами – «я не знаю, як відповісти на ваше питання», «це не моя відповідальність» – заборонені фрази;

• дотримання бізнесменом непорушного правила ніколи не лихословити «за спиною» на власних конкурентів і на конкурентів поточних споживачів, а також ніколи не наговорювати позаочі на своїх співробітників і на співробітників поточних споживачів;

• категоричне недопущення обману поточного споживача з боку бізнесмена або будь-якого з його представників;

• дотримання бізнесменом правила суворого нерозголошення комерційних і особових конфіденційних даних і таємниць, отриманих ним у процесі взаємодії з поточними споживачами;

• прагнення бізнесмена до суворого збереження статусу безконфліктності взаємин між самими поточними споживачами;

• вміння бізнесмена по-дружньому піклуватися про поточних споживачів, періодично роблячи відповідним представникам поточних споживачів хай маленькі, але по-людськи приємні подарунки;

• дотримання бізнесменом правила не зловживати використанням імені поточного споживача без його на те згоди;

• вміння бізнесмена правильно відчувати необхідний довірчий рівень і найбільш вірно вибирати необхідну дистанцію в особистих взаєминах з поточними споживачами.

Література

1. Господарський кодекс України, прийнятий 16 січня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – Ст. 144.

2. Бізнес-планування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: рек. МОН України / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 207 с. – 173 с. – ISBN 978-966-346-996-6.

3. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. / В.В. Македон. – К.: ЦУЛ, 2009. – 236 с. – ISBN 978-966-364-775-3.

4. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с. – ISBN: 966-346-086-5.

5. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / [Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус]; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.: ил.

6. Ивановский Р.И. Теория вероятностей и математическая статистика. Основы, прикладные аспекты с примерами и задачами в среде Mathcad / Р.И. Ивановский. – СПб.: БХВ-Петербург, 2008. – 528 с. – ISBN 978-5-9775-0199-6.

7. Marr B. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know: Financial Times Series / B. Marr. – [US]: Financial Times Press: Prentice Hall, 2012. – 376 p. – ISBN-13: 9780273750116.

8. Fitz-Gibbon C. T. Performance indicators / C. T. Fitz-Gibbon // BERA Dialogues. – Clevedon, Avon: Multilingual Matters, 1990. – 2. – 111 p. – ISBN 978-1-85359-092-4.

9. Економіка підприємства : підручник для вищої школи / За заг. ред. Л. Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2012. – 864 с.

10. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві : навч. посібник / В. В. Іванова. – Суми: Університетська книга, 2011. – 443 с.

11. Кавун С.В. Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект: монографія / С.В. Кавун. – Харків: Щедра садиба плюс, 2014. – 311 с.

12. Ефективність системи управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації [Текст]: монографія / Харків. ін-т фінансів; за заг. ред. Г.О. Дорошенка. – Харків: НТМТ, 2014. – 424 с.

13. Маркіна Ірина Анатоліївна. Менеджмент організації: навч. посібник / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.А. Власенко; Міністерство

освіти і науки, молоді та спорту України, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – К.: ЦУЛ, 2013. – 248 с.

14. Порохня Василь Михайлович. Стратегічне управління: навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

15. Пожар Олександр Михайлович. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.: для студентів економ. спеціальностей усіх форм навчання / О.М. Пожар, С.В. Зеленський; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.

16. Рульєв Віталій Андрійович. Менеджмент: навч. посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с

17. Туленков Микола Васильович. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навч. посібник / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2012. – 304 с.

18. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / В.В. Россоха, О.В. Гуменна, К.В. Пічик, Н.В. Романченко. – К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки, 2014. – 424 с.

19. Маркетинг. Менеджмент.Інновації: монографія/ За ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус»», 2010. – 621 с.

20. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that shape Strategy. – Harvard Business Review, 2008. — 86 p.

21. Баканів М. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. [Текст] / М.І. Баканів. – К.: Кондор, 2009 . – 296 с.

22. Білуха М. Т. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. [Текст] / М. Т. Білуха. – К.: Цент навчальної літератури, 2007. – 690 с.

23. Гушко С.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. [Текст] / С.В. Гушко, А.В. Шайкан, Н.П. Шайкан, О.А. Гушко. – Вид. 2-е, перероб. і допов. – Кривий Ріг: Чернявський Д. О., 2011. – 174 с.

24. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

25. Єпіфанов А.О. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання: монографія / А.О. Єпіфанов, Н.А. Дехтяр, Т.М. Мельник, І.О. Школьник та ін. / За ред. доктора економічних наук А.О. Єпіфанова. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 286 с.

26. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства / Вид. 2-ге пер. та доп: навч. посіб. [Текст] / Т.Д. Костенко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

27. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: моногр. / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

28. Козак І.І. Економічний аналіз [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.І. Козак ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2-ге вид. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 217 с. – ISBN 978-966-8687-57-0.

29. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник [Текст] / Н.С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

30. Кузьмін О.Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. [Текст] / О.Є. Кузьмін, Г.Л. Вербицька, О.Г. Мельник / Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л.: Видавництво національного ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 212 с. – ISBN 978-966-553801-1.

31. Лозинський В.Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики / В.Т. Лозинський, І.П. Міщук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка.» «Логістика». – 2010. – № 690. – С. 217223.

32. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. / Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. – К.: Центр учбової літератури, 2010.

33. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства: навч. посібник [Текст] / О.В. Оліфіров. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. – 326 с.

34. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук. вид [Текст] / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іващенко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2007. – 347 с. – ISBN 966-676-219-6.

Наукове видання

Криворучко Сергій Васильович

Успіх в бізнесі
Від нуля до мільйонів

Коректор Ю. Тимченко

Технічний редактор В. Бихун

Художнє оформлення та верстання А. Брем

Підп. до друку 20.03.2018. Формат 64х90/16.
Папір офсетн. Друк офсетн.
Ум. друк. арк. 30,76. Тираж 2000 прим. Зам. № 24/4

ФОП Бихун В.Ю.
Видавництво «ЛАТ & К»
вул.Леонтовича, 9, к. 18, м. Київ, 01601
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 181 від 15.09.2000 р.
тел./ факс: +38 044 235 000 9
моб.: +38 050 310 22 04
e-mail: lk@ukr.net

9 786177 061471

З питань придбання звертатися за тел.: +38 044 235 75 28