

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Управління збутовою діяльністю підприємства»

Виконав: студент 4-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент

Делюкова О.О.

Керівник: к.е.н., ст. викладач Сербенівська А.Ю.

Рецензент _____

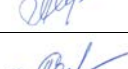
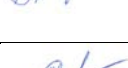
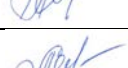
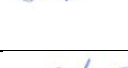
Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 20____ р.

Київ – 2023

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Прийматиме
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	10.10		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	12.11		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	20.12		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	02.01		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	02.03		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	19.03		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		09.01		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		22.02		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		12.03		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	09.05		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	15.05		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	16.05		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	16.05		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «15» жовтня 2022 р.

Науковий керівник  _____ **Сербенівська А.Ю.**

Виконавець кваліфікаційної роботи



Делюкова О.О.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
(код і назва)
Освітня програма Менеджмент
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Делюкова Олександра Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління збутовою діяльністю підприємства»

керівник роботи Сербенівська Аліна Юріївна, к.е.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, підручники, статті з періодичних видань, комерційно-виробнича звітність підприємства, інтернет сайти.*

4. План роботи: Розділ 1 теоретичні аспекти управління продами підприємства;
1.1. Збутова діяльність підприємств: сутність та етапи розвитку; 1.2 Створення
цінності продукту і монетизація в ІТ-компаніях B2B сегменту; 1.3. Управління
збутовою діяльністю компанії: особливості збуту у B2B сегменті та
інструментарій; Розділ 2 дослідження управління збутовою діяльністю компанії
Idalko; 2.1. Загальна характеристика діяльності компанії Idalko; 2.2. Дослідження
зовнішнього середовища компанії Idalko; 2.3. Аналіз збутової діяльності компанії

Idalko; Розділ 3. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю компанії Idalko; 3.1. Розробка рекомендацій щодо покращення монетизації програмного забезпечення Exalate; 3.2. Оцінка покращення фінансових результатів після впровадження нових тарифних планів; 3.3. Впровадження customer success менеджменту для покращення утримання існуючих клієнтів.

5. Перелік графічного матеріалу. Рис. 1.1. Напрями збутової діяльності; Рис. 1.2. модель створення цінності для споживача; Рис. 1.3. особливості сучасної збутової діяльності; Рис.1.4 Двосторонність в двох орієнтаціях; Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства; Рис.2.2 Гармонізований індекс споживчих цін, категорія «сервіси»; Рис. 2.3 Загальні потреби в наборі персоналу; Рис. 2.4 Пропорція користувачів двох тарифів; Рис. 2.5 Пропорція використання функцій Exalate; Рис. 2.6 Дохід від кожної функції та його доля в загальному доході Exalate; Рис. 2.7 Клієнти департаменту дистрибуції і консалтингу; Рис. 2.8 Ціна одного дня консультацій; Рис. 3.1. реальний та теоретичний дохід від Exalate; Рис. 3.2 Рекомендовані до запровадження тарифи та їх характеристики; Рис. 3.3 особливі тарифи для Exalate для Jira та їх характеристики;

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Збутова діяльність підприємств: сутність та етапи розвитку

1.2 Створення цінності продукту і монетизація в ІТ-компаніях B2B сегменту

1.3. Управління збутовою діяльністю компанії: особливості збуту у B2B сегменті та інструментарій

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ IDALCO

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії Idalko

2.2. Дослідження зовнішнього середовища компанії Idalko

2.3. Аналіз збутової діяльності компанії Idalko

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ IDALCO

3.1. Розробка рекомендацій щодо покращення монетизації програмного забезпечення Exalate

3.2. Оцінка покращення фінансових результатів після впровадження нових тарифних планів

3.3. Впровадження customer success менеджменту для покращення утримання існуючих клієнтів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Управління збутовою діяльністю підприємства є одним з ключових аспектів ведення бізнесу, оскільки від успішності збуту залежить успіх компанії. Управління збутовою діяльністю націлене на підвищення об'єму продажів та збільшення доходу компанії, конкурентоспроможність на ринку, а також на удосконалення якості клієнтського обслуговування та клієнтського досвіду від користування продуктом. В умовах непередбачуваних ринкових змін та посиленої конкуренції розвиток кожного з факторів грає значну роль в успіху збутової діяльності компанії, що впливає на успіх бізнесу в цілому. Сьогодні завдання з оптимізації збутової діяльності стоїть перед компаніями всіх секторів, не залежно від розміру штату чи річного прибутку. Великі компанії, що давно присутні на ринку, мають достатньо досвіду і ресурсів для налагодження ефективної збутової діяльності. Молодим компаніям часто бракує досвіду або ресурсів на дослідження та імплементацію змін, необхідних для досягнення своїх фінансових цілей. Саме тому більшість малих бізнесів вибуває з ринку до того, як вирости у велику компанію. Наукова робота має на меті надати методичні рекомендації з управління збутовою діяльністю підприємства в галузі ІТ на ринку B2B з метою її покращення з боку монетизації та управління клієнтським досвідом від користування продуктом.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі компанії «Idalko»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, практичних та методичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства.

Мета дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства в ІТ-компанії B2B сегменту та заходів з його покращення.

Для вирішення даної мети у дипломній роботі сформульовано наступні завдання:

- *визначити* поняття та сутність збутової діяльності підприємств та управління нею;
- *визначити* ключові складові збутової діяльності для компаній сегменту B2B;
- *дослідити* наявні теоретичні та практичні підходи в управлінні збутовою діяльністю;
- *проаналізувати* стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- *дослідити* збутову діяльність компанії та наявні проблеми в управлінні нею;
- *розробити* заходи з вирішення наявних проблем в монетизації продукту підприємства;
- *розробити* заходи з вирішення проблеми відтоку незадоволених клієнтів.

Методи дослідження. Теоретичною, методологічною та інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи Бельгії; підручники, статті періодичних видань з маркетингу, менеджменту, продажів; профільні книги; наукові статті; інтернет ресурси.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дипломної роботи становить 82 сторінки. У дипломі містяться 11 таблиць, 15 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Збутова діяльність підприємств: сутність та етапи розвитку

В реаліях ринкової економіки ціль будь-якого комерційного підприємства являє собою збільшення його вартості. Завдяки достатньо ліберальним правилам ринку, де кожна компанія має рівні права, перенасиченість ринків ускладнює шлях до ефективного досягнення головної цілі. В світі, де конкуренція між компаніями є нормою, постає питання в оптимізації окремих напрямів роботи компанії задля досягнення бажаних результатів. Напрям, оптимізація якого одразу покаже значні позитивні результати – це управління збутовою діяльністю підприємства.

Першочергово доцільно висвітлити різні наукові підходи до дефініції «збутова діяльність».

Таблиця 1.1

Богданович А., Розумей С.	Збут виступає систематично організованими елементами і діями, які націлені на забезпечення ефективності продажів через задоволення потреб клієнтів. [1]
Гаврилко П.	Збут – це комплекс дій, що сприяють просуванню товарів до споживачів і задоволення їх потреб. [2]
Притиченко Т., Щетинін В.	Під збутом розуміють процес обміну продукції, виготовленої підприємством, на гроші, тобто продаж товарів для задоволення їх потреб та досягнення економічної вигоди. [3]
Ляшко І.	Збут – це колективні зусилля, націлені на здійснення продажу товарів оптовим покупцям. Це, в свою чергу, призводить до більш тісних та міцних відносин з ними. Збут також виступає елементом менеджменту та є невід’ємною частиною комерційної діяльності підприємства. [4]
Гончаренко М.	Збут є системною діяльністю підприємства в сфері товарних відносин, ціллю якої є доведення товарів від виробника до споживача, задовільняючи його потреби та забезпечуючи прибутковість підприємницької діяльності. [5]

Джерело: складено автором на основі [1],[2],[3],[4],[5]

А Сакун та О. Карташова [6] наводять достатньо всеосяжне пояснення терміну управління збутовою діяльністю на підприємстві – вони вважають, що збутова діяльність являє собою систему економічних відносин і складається під час

виробництва та продажу продукції за допомогою створення каналів розподілу, а також комунікаційних систем, заходів з планування та управління персоналом для задоволення попиту на товари та послуги, які надає бізнес та отриманню прибутку. Вони також вважають, що вдало побудована збутова діяльність підприємства може і має стати інструментом досягнення конкурентоспроможності підприємства, дозволивши тим самим збільшити свою частку на ринку.

Розібравшись з самим поняттям збутової діяльності та управління нею, можна перейти до її більш глибокого дослідження. На нашу думку, важливим фактором розуміння збутової діяльності сьогодні є розуміння становлення її як такої.

Збутова діяльність є об'єктом дослідження вже більше ста років – за цей час було розроблено чотири напрямки, або підходи, на яких будується збутова діяльність. Кожен із них виникав як реакція на ситуацію, що склалася на ринку, тобто був логічною відповіддю на нову реальність. І, хоча кожен із напрямів був найбільш популярний в конкретні відрізки історії, врешті решт в деяких випадках «застарілі» орієнтації можна застосувати і в наш час, якщо ринок до цього схильний.

Напрями збутової діяльності



Рис. 1.1. Напрями збутової діяльності

Джерело: складено автором на основі [7]

Першим підходом прийнято вважати орієнтацію на виробництво. Обираючи таку стратегію, компанії зосереджували свою увагу безпосередньо на ефективності виробництва товарів чи послуг, що вело до виготовлення стандартизованих товарів у великих об'ємах. Налагодження діяльності з виготовлення стоїть в центрі уваги, тобто інші життєво-необхідні для компанії функції, такі як от продажі, маркетинг,

фінанси, персонал, відводяться на другий план. Першопрохідцем такого підходу прийнято називати Генрі Форда, який своїм бажанням надати можливість простому американцю мати можливість володіння персональним автомобілем налагодив конвеєрне виробництво, що являло собою вироблення стандартизованих машин у великій кількості. На початку XX століття такий інновативний підхід дійсно був спроможний задовольнити попит багатьох людей. Форд вдало використав ситуацію на ринку, коли попит значно перевищує пропозицію, на свою користь.

Головною ідеєю фокусування на виробництві є думка про те, що клієнт в пріоритеті має широкодоступні продукти та сервіси, представлені за найнижчою ціною, а компанії, які сліднують такій стратегії, користуються перевагою економії на масштабі та оптимізації операційних витрат, що робить можливим знижувати ціну. Втім, якість продукції може бути поставлена під удар, і коли пропозиція нарешті перевершить попит, продукти і послуги компанії програють конкурентам. Сьогодні підхід орієнтації на виробництві використовують на ринках, де попит вищий за пропозицію, а диференціація продуктів невисока.

Наступним напрямом є орієнтація на продукт. Ця орієнтація звертається до проблем зниженої якості, які витікали з попередньої. Ф. Котлер [8] дає продуктивній орієнтації таке визначення: “головна ідея в тому, що споживачі віддаватимуть перевагу продукції з найвищою якістю, ефективністю і функціональністю, і саме тому компанії мають спрямовувати свої потуги на постійне удосконалення своєї продукції”. Якість і продуктивність праці стають на передній план в цій орієнтації, в той же час ціна готової продукції чи сервісу є не такою важливою, адже вважається, що клієнт обирає в першу чергу за першим, а не за останнім. Втім, таке сильне бажання зробити найкращий продукт часто загрожує відірваністю від реальності. Іноді додаткові функції чи екстра-якість продукції чи послуг не вважається клієнтом достатнім аргументом для того, щоб платити вищу ціну. В такому випадку, щоб зберегти конкурентоспроможність, компанія буде вимушена

знижувати ціни до ринкових, що не дасть покрити витрати на розробку та призведе до втрат.

Неповність перших двох орієнтацій, а також стрімкий розвиток технологій, що дають змогу виробляти більше, ніж можливо продати, вирішені в орієнтації на збут. “Ера продажів”, що зародилась в 30хх роках минулого сторіччя і мала особливу популярність до кінця 60хх породила агресивні підходи до реклами і продажів. Котлер зазначає [8], що орієнтація на продажі - це “ідея про те, що клієнти не купуватимуть продукцію в достатніх для компанії обсягах, якщо компанія не буде їх всіляко спонукати до покупки просуванням товарів та послуг”.

Орієнтація на збут має сенс, коли компанія має надлишки продукції, та коли необхідно переконати клієнтів придбати цю продукцію. В такому випадку приймається рішення про агресивний маркетинг щоби продати не те, що хоче клієнт, а що компанія має на складі. Логічно впливає, що в такій компанії на першому плані стоїть збут продукції, в той час як інші аспекти, навіть якість і місцями ціна, виступають другорядними. Такий підхід несе ризик псування іміджу компанії через іноді сумнівні і нечесні методи продажу. Компанії використовують цю орієнтацію і сьогодні, втім і захист споживачів сьогодні вищий.

Всі вищеописані підходи фокусуються на своїй конкретній спеціалізації, в той час як всі інші напрямки розвинуті менше. Більш того, жодна з них не бере до уваги особливості преференцій споживача. Це питання вирішено в останньому, четвертому підході.

Саме ідея про задоволення бажань і потреб клієнтів лягла в основу нової орієнтації, орієнтації на ринок. Її розвитку посприяло виділення маркетингу, як концепції, і в 60хх роках XX століття компанії почали переходити від ідеї “продати те, що ми можемо зробити” до ідеї “дізнатися, чого хоче клієнт, а потім втілити це в життя”. Котлер [8] описує цю орієнтацію як таку, що “досягає цілей за допомогою визначення потреб та бажань цільового ринку та задовольняє їх швидше і якісніше за конкурентів”.

Орієнтація на ринок поєднує в собі найкращі сторони трьох попередниць, а саме якість, привабливу ціну, покращення ефективності, зниження витрат виробництва та задоволення потреб. Орієнтація на ринок починається з клієнта, тому компанії, що слідують цій орієнтації, прагнуть надати товари та послуги, які клієнти щиро захочуть придбати. Орієнтацію на ринок і на бажання клієнта можна назвати найбільш довершеною серед інших.

1.2 Створення цінності продукту і монетизація в IT-компаніях B2B сегменту

Орієнтація бізнесу на ринок та на реальні бажання та потреби споживачів є звичною річчю в наш час. Споживачі звикли, що компанії представляють товари і послуги, які приносять їм користь, а на ті, які розроблені без врахування їх побажань не звертають уваги. В цьому випадку доречно розділити такі два поняття, як цінність і ціна продукту чи послуги. Ціна – це кількість грошей, яка видається прийнятною як продавцю, так і покупцю для продажу та купівлі товару чи послуги [9]. В той же час «Цінність — це те, що я отримую за те, що я віддаю». Споживач сприймає цінність за те, що він отримав, оцінюючи користь отриманого продукту чи послуги і те, що він мав віддати щоб їх отримати (наприклад, гроші) [10]. Цінність пропозиції для споживача складається з ефективності, з якою він може скористатися пропозицією, статусу і репутації, які виникають при користуванні нею, задоволення від користування, естетичності та етичності пропозиції.

Постає питання, чи достатньо самої орієнтації на потреби ринку для того, щоб досягти балансу між ціною на продукт та цінністю, яку в цьому бачить споживач. І дійсно, відповідно до думки авторів [11], хоча ринкова орієнтація позитивно впливає на діяльність компанії, самої орієнтації на потреби ринку сьогодні недостатньо. Особливо у випадку ринку послуг, де, як зазначають автори,

нематеріальні маркетингові активи відіграють достатньо важливу роль, в тому числі в для комункувння цінності.

Серед маркетингових активів виділяють [12]:

- Силу бренду;
- Імідж і репутацію компанії;
- Відносини з поставщиками;
- Відносини з клієнтами.

Вони підвищують лояльність до компанії і стимулюють зростання цінності пропозиції в очах споживача, тим самим дозволяючи легше залучати клієнтів. Це в свою чергу призводить до швидшого проникнення на ринок, скорочених циклів продажів та зниження витрат на збут, збільшуючи об'єм грошового потоку в компанії.

Орієнтація на ринок сама по собі є нематеріальним активом компанії, який позитивно впливає на ефективність бізнесу[13]. В ситуаціях, коли споживач тісно контактує з персоналом відділу продажів, прозорість процесу дозволяє споживачу побачити, яку цінність несе пропозиція бізнесу. Це спонукає скористатися послугами саме цієї компанії. Компанія також отримує вигоду від цього, адже при тісній взаємодії з ринком вона має можливість “відчути” ринок та його потреби напряду. Автори [11] пропонують модель, що наочно показує складові процесу створення ціннісної пропозиції.

Модель створення цінності для споживача

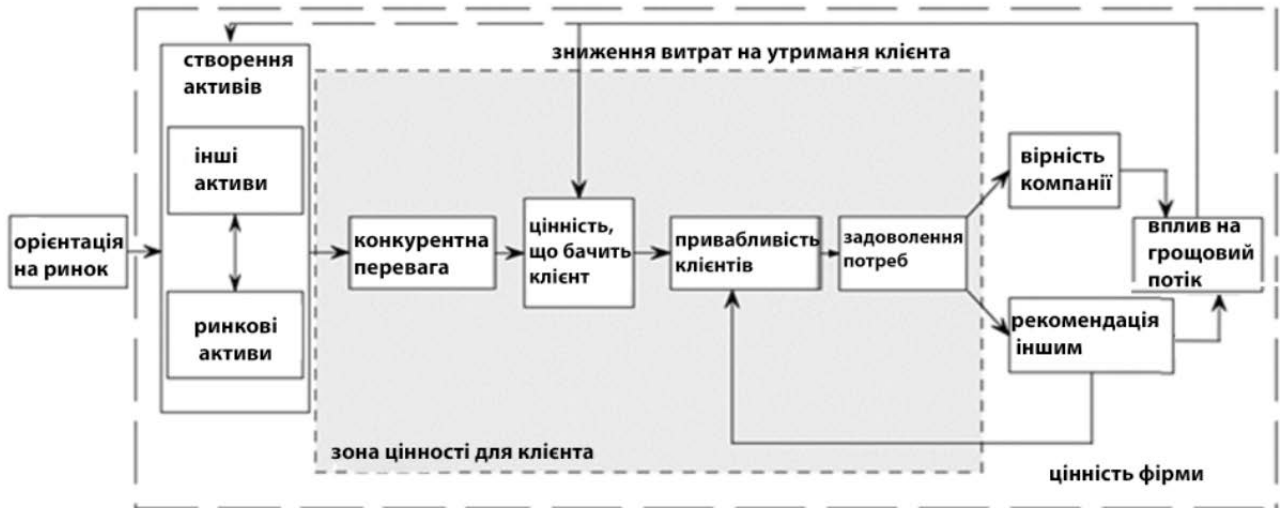


Рис. 1.2. модель створення цінності для споживача

Джерело: [11]

Ринкова орієнтація є початком цього процесу. З нею слідують активи компанії – те, що допомагає їй створити саму послугу. Увага зосереджена на тому, що окрім виробничих активів важливу роль відіграють і ринкові (маркетингові) нематеріальні активи. Тільки завдяки їх поєднанню можна досягти конкурентної переваги, дати клієнтам побачити цінність пропозиції. Це допомагає знизити витрати компанії за рахунок оптимізації процесів. Клієнтська лояльність вказує на готовність клієнта платити цінову надбавку просто за те, щоб скористатися сервісом компанії, яку він любить і якій довіряє [14]. В довгостроковій перспективі це збільшує об'єми грошових потоків, що напряму корелює з основною задачею комерційних підприємств. Крім того, збільшені об'єми отримуваної готівки дозволяють в далі розвивати збутову діяльність, в тому числі нематеріальні активи компанії.

Таблиця 1.2

Переваги, до яких веде поєднання виробничих і маркетингових активів

Переваги / Фінансові переваги	Вірність, або утримання клієнтів	Рекомендації, або приваблення клієнтів
-------------------------------------	-------------------------------------	---

Продовження табл. 1.2

Збільшення грошових надходжень	- більша додана вартість - частіше здійснення покупки - збільшений об'єм покупки - менша вірогідність, що конкуренти переманять клієнтів	- прийняття рішення про використання продукту/послуги відбувається швидше - збільшена частка ринку
Зменшення витрат	- дешевше звлучання клієнтів - дешевше обслуговування клієнтів - дешевший процес продажу	- швидші цикли продажу - знижене використання складу - прискорення дифузії інновацій - дешевший процес продажу

Джерело: [11]

Ціннісна пропозиція і її представлення споживачу відрізняються на ринках бізнес-споживач (B2C) та бізнес-бізнес (B2B). Як впливає з назв, перший напрям описує ситуацію, коли компанія продає свої продукти і послуги кінцевому споживачу (фізичній особі). Другий напрям – ситуацію, коли клієнтом виступає інший бізнес, який буде використовувати продукт або послугу з ціллю вироблення свого особистого.

Обидва напрями мають свою специфіку роботи. В цій роботі зосередимось на ситуації з B2B. В випадку з B2B рішення про покупку зазвичай зважене та логічно обдумане. Тобто характеристики товару чи послуги сприймаються клієнтом раціонально, з думкою про користь. В комунікації з іншими бізнесами неабияк важливо згадати роль особистого контакту менеджера з продажів з клієнтом-представником іншої компанії[15]. Менеджер має можливість переконати клієнта в тому, що пропозиція дійсно варта уваги. Це також означає, що він має володіти більшим арсеналом вмінь.

Щодо розміру ринку, для B2B, особливо в випадках, коли компанія володіє патентом або не має багато конкурентів через складність технології, розмір ринку може бути будь-яким. Продажі в B2B зазвичай показують вищу вартість замовлення, а також довший цикл продажу, що додає їм складності. Процес B2B-продажу довший за часом: часто товар чи послуга B2B недоступні негайно. Прийняття рішень на ринках B2B часто формальне, за участю групи людей [16].

Ціновий фактор важливий у процесі продажу B2B, але ціна не зможе перевищити бюджет клієнта. Тактика перехресних продажів, кількісних знижок та інших подібних методів просування в більшості випадків не буде ефективною. Крім того, для представників сектору B2B маркетингова комунікація в соціальних медіа вважається неефективним каналом продажів. Масмедіа не допомагає в побудові відносин з іншими бізнесами [17]. Щодо використання соціальних мереж, використання такого маркетингу мережах на ринках B2B сприймається скептично і не приносить такої ж користі, як, наприклад, на ринку B2C [18]. Замість використання рекламної тактики варто класифікувати різних клієнтів і ретельно вибирати спосіб спілкування з кожним із них [15]. В B2B ключову роль відіграють характеристики продукту чи послуги, тому цикл продажу може тривати навіть рік. Клієнти завжди досліджують альтернативні можливості конкурентів, тому важливою складовою збутової діяльності є консультація клієнтів з боку відділу збуту.

Таблиця 1.3

Особливості B2B ринку

Критерії	Бізнес-бізнес (B2B)
Ціль	Підприємство
Об'єм продажу	Високий
Прийняття рішення	Колективне
Ризик	Високий
Оплата	Не обов'язково моментальна
Транзакція	Потребує більш складних систем
Рішення клієнта	Раціональне
Попит	Залежить від потреби
Використання масмедіа	Краще уникати
Цикл продажу	Довгий

Джерело: складено автором на основі [19]

Після розгляду правильної побудови ділових стосунків в B2B секторі та висвітлення ціннісної пропозиції завдяки ринковим активам, необхідно задуматись про монетизацію. В галузі інформаційних технологій серед компаній, що створюють свій програмний продукт, останнім часом стає популярним рішення

SaaS. SaaS, або software as a service чи програмне забезпечення як послуга, це тип ліцензування програмного забезпечення, при якому клієнт отримує доступ до програмного забезпечення на засадах підписки, при цьому його використання відбувається онлайн, а оплата відбувається не за володіння інформаційним продуктом, а за користування ним. Багато компаній відмовились від продажу ліцензованих копій своїх продуктів на користь цієї моделі, деякі з таких продуктів це Photoshop та Substance Painter від Adobe та Office 365 від Microsoft. Ліцензійні копії ще не пішли в минуле – Microsoft досі не вдалося переконати споживачів перейти на нову модель продажу користувачів операційної системи Windows, яка все ще продається як ліцензована копія. Втім, модель SaaS вважається більш привабливою моделлю монетизації через збільшення грошових надходжень завдяки можливості придбати послугу по нижчій ціні та розділити її між всіма користувачами послуги в компанії. Крім того, вона дає можливість малому і середньому бізнесу скористатись послугою, адже при зменшених щомісячних платежах витрати на користування стають більш доступними компаніям, які не оперують величезним бюджетом. Модель SaaS також дає можливість отримувати оновлення програмного забезпечення, що значно підвищує цінність пропозиції для клієнта. При купівлі ліцензії в деяких випадках його версія залишається незмінною. [20]

Використовуючи ринковий підхід і до встановлення справедливої ціни на програмного забезпечення, тобто враховуючи те, наскільки цінною пропозицію вважає сам споживач, можливо привести ціну і цінність до балансу, адже [21]:

- Компанія розуміє, чого саме хочуть споживачі та може на основі цього скласти вигідні і прийнятні тарифи;
- Компанія може встановити ціни, вищі за ціни конкурентів, якщо вона знає, що клієнти готові платити таку ціну;

- Компанія має розуміння про зміни в потребах і бажаннях споживачів в реальному часі і може вносити зміни в цінову політику при додаванні нової цінності до продукту.

Утворення ціни на програмне забезпечення з моделлю SaaS може бути здійснене на основі таких метрик [21]:

1. За кількістю користувачів. Оплачується кожен новий користувач, при цьому ріст кількості користувачів лінійний і компанії легко прогнозувати прибутки наступних періодів. Для деяких типів програм, з ростом рівня функціональності програмного забезпечення кількість споживачів падає, а продуктивність праці росте, що негативно сказується на прибутках в перспективі.
2. За набором функцій. Користувачу надається базовий функціональний набір, до якого можливо індивідуально докупити елементи (функції), які необхідні саме клієнту саме зараз.
3. За кількістю подій/за використання. Споживачі оплачують лише здійснені дії за допомогою програмного забезпечення. Часто компанії встановлюють сталу ціну за користування програмою, а потім дають можливість збільшити ліміт за потреби за доплату.
4. За запитами в одиницю часу. Оплата розраховується на основі кількості запитів в хвилину. Переважно застосовують сервіси, що займаються автоматизацією процесів.
5. За використанням місця в сховищі. Використовується сервісами, які надають послуги хмарного сховища, де за користування обраним об'ємом сховища користувач щомісяця платить встановлений тариф.

На основі цих метрик можна скласти оптимальну систему монетизації для програмного забезпечення. Спеціалістами [22] вважається необхідним ввід рівнів цін, таких як, наприклад, тариф входу, який дає можливість одному користувачу використовувати програмне забезпечення і тариф найвищого рівня, на якому ним може користуватися безлімітна кількість співробітників компанії, а також проміжні

рівні. Бізнес-клієнт має можливість самостійно обирати кількість підписок, яка йому потрібна, і на основі цього обирати найкращий тариф. За ціль при впровадженні тарифних рівнів ставиться надання найбільшої цінності найбільшій кількості клієнтів.

Також існує практика впровадження плану «freemium», який надає деякі функції програмного забезпечення безкоштовно з ціллю ознайомлення з продуктом для подальшої покупки, що часто використовується ІТ-компаніями. Зазвичай такий безкоштовний план має обмеження в функціоналі, в часі, простягом якого він доступний, та в об'ємі роботи, яку користувач може з ним зробити. Такий пробний період триває один або два тижні, інакше більш розтягнутий по часу пробний період зменшує вірогідність подальшого користування продуктом за гроші.

Тарифні рівні є інструментом, який допомагає ефективніше комунікувати з ширшим спектром потенційних клієнтів. Однак їх впровадження може дратувати споживачів своєю складністю, або тим, що підписавшись на тариф дешевше, вони потім розуміють, що їм не вистачає функціоналу. Запобігти цьому можна чітко прописавши, які функції включає в себе кожен тариф та скільки він коштує [21].

1.3 Управління збутовою діяльністю компанії: особливості збуту у B2B сегменті та інструментарій

Вже на цьому етапі можна собі уявити, яка насправді колосальна задача стоїть перед відділом збуту будь-якої компанії. Але, окрім теорії щодо самої збутової діяльності, важливим моментом є усвідомлення того, що сам продавець має вміти і робити на повсякденній основі для того, щоби вести бізнес до процвітання.

Спеціалісти [23] виділяють шість основних напрямків розвитку персоналу відділу з продажів на сьогоднішній день. І, як не дивно, всі вони зосереджені навколо клієнта, як центральної фігури збутового процесу.

1. Утримання та ранжування клієнтів:

Згідно з принципом Парето, 80 відсотків продажів компанії припадає на 20 відсотків її клієнтів. Іншими словами, зосередившись на декількох важливих клієнтах компанія матиме змогу досягти більшості своїх фінансових цілей. Це свідчить про те, що необхідно вміти визначати цих високоприбуткових клієнтів і виділяти відповідні ресурси для підтримання їх інтересу в продуктах і послугах компанії. З іншого боку, помилкове зосередження на низькоприбуткових клієнтах може не дозволити компанії покрити свої фінансові витрати на них.

2. Управління базами даних:

Сьогодні представник відділу збуту має вміти вести бази даних компанії та клієнтів, а також час від часу приміряти роль конкурентного розвідника для аналізу конкурентів, що б призвело до покращення своїх результатів.

3. Управління взаємовідносинами з клієнтами:

Управління взаємовідносинами з клієнтами в корені складається з орієнтації на їх довгостроковість, а не на завершення поточної угоди. Такий підхід вимагає створення ситуації, в якій обидві сторони задоволені веденням справ одна з одною та прагнуть продовжувати свої ділові стосунки. У випадку з великими бізнесами-клієнтами навіть можливе створення окремих команд всередині відділу збуту, які б вели з ними справи і підтримували всі аспекти ділових відносин.

4. Маркетинг продукту:

Планування і проведення презентації для потенційного покупця як найзначніша частина роботи продавця відходить у минуле. Сьогодні велика доля інформації про продукт чи послугу може бути знайдена на онлайн-ресурсах компанії чи за допомогою поштової розсилки. Контакт з продавцем стається тоді, коли клієнт вже має уявлення про те, як товар чи послуга компанії може йому допомогти. Тому роль продавця розширюється і наразі вже включає в себе приймання участі в розробці продукту чи послуги, сегментації ринку та оцінок сегментів та інших завдань, націлених на укріплення позиціонування на ринку.

5. Вирішення проблем і систематичні продажі:

В сучасному світі продавець займається виявленням і пошуком рішень для проблем клієнтів. Особливо це стосується B2B продажів. Продавець приміряє на себе роль консультанта та аналітика, пропонуючи і впроваджуючи ефективні рішення. Це не рідкість, коли продавець має робити багато уточнюючих дзвінків і всіляко комунікувати з клієнтом для досягнення найкращого результату. Це також можна назвати розширеними сервісами.

6. Задоволення потреб і додавання цінності:

Деякі клієнти насправді не знають, або не можуть сформулювати, що саме вони потребують. В такому випадку продавець допомагає їм зрозуміти, які проблеми вони наразі мають, та які з них товари чи послуги компанії можуть вирішити. Проактивність продавця допоможе в перспективі збільшити вартість бізнесу клієнта та знизити його майбутні витрати завдяки оптимізації.

Шість основних напрямків розвитку персоналу відділу з продажів



Рис. 1.3. особливості сучасної збутової діяльності

Джерело: [23]

Підсумовуючи вищезазначені особливості діяльності представників відділу збуту, можна дійти висновку, що до звичайних задач продавця, що власне є інформувати і продавати, додається необхідність вести маркетингову комунікацію,

мислити аналітично і консультувати клієнтів відповідно до їх непередбачуваних запитів та вправно управляти базами даних для управління інформацією про продукт, послугу, та про клієнта і його потреби і бажання. У продавців сьогодні є цілий набір обов'язків, які вони мають виконувати від проекту до проекту, і вони не закінчуються разом з підписаним договором про покупку.

Отже, персонал відділу збутової діяльності можна охарактеризувати одним словом: “багатофункціональний”. Дослідження [24] допомогло більш поглиблено оцінити один з аспектів цього поняття “багатофункціональності”, який називають амбідекстрією, або двосторонністю. Спеціалісти відштовхуються від того, що сьогоднішні підвищені сподівання та попит зі сторони клієнтів B2B провають продавців займатися продажем і сервісною підтримкою. Двосторонній рух від чистих продажів і до чистої сервісної підтримки зображено на рисунку 1.4.

Двосторонність в двох орієнтаціях



Рис.1.4 Двосторонність в двох орієнтаціях

Джерело: [24]

Сьогодні оптимальним варіантом для представника відділу продажів було б поєднати в собі обидва напрями, тобто двосторонність «продажі-сервіс» чи двосторонність «сервіс-продажі», адже як в процесі продажу може виникнути

потреба в сервісному обслуговуванні, так і під час обслуговування може виникнути можливість продати додатковий товар чи послугу клієнту, або запропонувати заміну на наступні періоди. Той факт, що ці дві абсолютно різні за характером дії виконуватиме один і той самий представник компанії допоможе, по-перше, зробити цей процес більш швидким та гладким, адже не потрібно консультиувати колегу з іншого відділу щодо потреб і бажань клієнта, а також це дозволить побудувати більш близькі робочі стосунки, що в результаті може призвести до збільшення прибутку від угоди.

Звичайно, важливу роль тут відіграє особистість та риси характеру менеджера з продажу. Треба виходити з того, що надання сервісу може обмежувати час, витрачений на продаж і навпаки. Ця постійна зміна діяльності вимагає від спеціалістів визначення того, як розподілити свій час між вимогами щодо продажу та надання сервісу. Як наслідок, уподобання до того, як людина розподіляє час, є важливим ситуаційним аспектом у ролях продавців, які володіють навичками двосторонності. Це означає, що для людини має по своїй суті бути комфортним в процесі співпраці з клієнтом часто переключатися з задачі на задачу, навіть якщо їх характер зовсім різний.

Окрім загальної схильності до перерахованих рис індивіда, важливу роль відіграють зовнішні фактори. Наприклад, часті ситуації, коли клієнт вимагає такої двосторонності від продавця, коли очікує, що він підлаштується під його бажання. Крім того, зворотній зв'язок щодо результатів зі сторони вищестоячої особи може стимулювати двосторонність через стимулювання емоційного інтелекту та креативності [25].

Не менш важливим є те, наскільки схильне середовище до інновацій в компанії. Двосторонність кидає своєрідний виклик працівнику, адже вона представляє собою поєднання двох підходів в один, що дійсно є новизною. Інакше кажучи, в компанії, де до інновацій відносяться холодно, в продавця не буде стимулу старатись ще більше.

Успішна імплементація двосторонності серед продавців компанії обіцяє призвести до того, що клієнти позитивніше ставитимуться до продавця та до компанії, яку він представляє. Клієнти будуть радо платити частково вищу ціну за порівняно краще обслуговування.

Двосторонність притаманна такому напрямку менеджменту, як customer success менеджмент (від англ. Управління успіхом клієнта). Customer success менеджмент являє собою процес підвищення задоволення клієнта від використання продукту чи сервісу компанії і його імплементація є тенденцією в IT SaaS компаніях [26]. На відміну від звичайної післяпродажної підтримки, customer success менеджмент є проактивним, тобто менеджер сам пропонує свій час та допомогу клієнту, а не чекає поки в нього з'явиться проблема і він сам зв'яжеться з підтримкою. Цей напрям менеджменту також відрізняється від аккаунт менеджменту. Другий націлений на експансію на ринку та пошук нових клієнтів, в той час як перший має на меті покращення клієнтського досвіду вже після початку користування сервісом. Двосторонність «сервіс-продажі» і «продажі-сервіс» стає ключовою рисою customer success менеджменту поруч із активною позицією щодо підтримки клієнтів. В реальних ринкових умовах, де якісних пропозицій все більше, управління успіхом клієнта від використання продукту чи сервісу суттєво вирізняє компанію серед конкурентів.

Підсумовуючи висновки теоретичної частини роботи, варто звернути увагу на те, що існує декілька орієнтацій збутової діяльності підприємства, кожен з яких доцільно використовувати у відповідній ситуації. На сьогоднішній день ринковоорієнтований підхід є оптимальним в більшості ситуацій.

При виборі товару чи послуги споживача цікавить цінність, яку принесе йому покупка, та ціна, яку він за неї заплатить. Для більшої задоволеності клієнта значення ціни має зустрітись зі значенням цінності в одній точці. Втім, цінність товару чи послуги потребує правильного подання споживачу, його інформування та навчання бачити саме ту цінність, яку компанія заклала в ідею продукту. При

правильній комунікації цінності ростуть не тільки показники задоволеності, але й конкурентоспроможності, клієнтської вірності компанії та рекомендації її колегам. При роботі на ринку послуг B2B, цінність пропозиції залежить також від правильного підходу до особливостей ведення бізнесу на ринку, таких, як довжина циклу продажів, раціональний підхід до вибору товарів та послуг, колективне прийняття рішення, відстрочені платежі. Оптимізація ціни на продукт чи послугу, особливо в ІТ компаніях, потребує вибору вдалої монетизаційної політики. Останнім часом популярне рішення «програмне забезпечення як сервіс», тобто на основі підписки. Такий підхід допомагає збільшити кількість транзакцій, але зменшити їх ціну, що робить ІТ-продукт більш доступним для клієнтів з обмеженим бюджетом. Він також дає можливість впроваджувати нові функції та виправляти баги для всіх і одразу, збільшуючи цінність від продукту з перспективою збільшення ціни. Крім того, з'являється можливість створення більш персоналізованих тарифних планів, наповнення та ціна яких будуть чітко відпоівдати потребам кожної групи користувачів.

З боку відділу продажів компанії, серед його завдань основними є наступні: утримання та ранжування клієнтів, управління базами даних, управління взаємовідносинами з клієнтами, маркетинг продукту, вирішення проблем і систематичні продажі, задоволення потреб і додавання цінності. Деякі з них бере на себе технічна підтримка, деякі – акаунт менеджер, але для найбільшої ефективності збутової діяльності компанія, особливо в ІТ секторі, потребує customer success менеджерів. Ці фахівці, які вправно використовують принципи двосторонності («сервіс-продаж» або «продаж-сервіс») в режимі реального часу при спілкуванні з клієнтом переключаються з одного напрямку (надання сервісної підтримки) на інший (продажі), допомагають вирішити незначні проблеми в користуванні продуктом та піклуються про загальне позитивне враження від використання продуктом компанії. Враховуючи те, яке велике значення відіграє customer success менеджмент в підвищенні цінності для клієнта було вирішено, що його присутність

в відділі збуту є невід'ємною частиною успішної збутової діяльності ІТ-компанії в сфері B2B.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ IDALKO

2.1 Загальна характеристика діяльності компанії Idalko

В рамках цієї роботи було вирішено розглянути компанію «Idalko». Товариство з обмеженою відповідальністю Idalko утворене в Бельгії, Фламандський регіон, місто Антверпен. Історія компанії бере свій початок 29 березня 2011 року. З самого початку компанія займалась дистрибуцією програмного забезпечення Jira виробника Atlassian на території Бельгії та Франції. Згодом в клієнтів компанії виникали нові і нові потреби в більш просунутому програмному забезпеченні, яке б давало можливість керувати поєднувати управлінські системи різних постачальників та гарантувати захист персональних даних. Так, в 2014 році Idalko представила свій власний IT продукт Exalate, тим самим розділивши компанію на два основні департаменти – дистрибуція та сервісна підтримка Jira і розробка та впровадження власного програмного забезпечення Exalate.

Співзасновником і власником 98% долі компанії є Франсис Мартенс.

Співзасновником і власником 2% долі компанії є Куве Хейн.

Виконавчий директор компанії – Франсис Мартенс.

Топ-менеджмент компанії – Хільде ван Бремпт та Дірк Левенс.

Місцезнаходження юридичної особи – Бельгія, 2600, місто Антверпен-Берхем,
Прспект Родервельд, 2

Статутний капітал компанії становить 61 500 євро.

Метою компанії в Бельгії та за кордоном є одержання прибутку від підприємницької діяльності завдяки таким видам діяльності:

- розробка та впровадження, імпорту та експорту, купівля та продаж, оренда та розповсюдження систем обробки інформації.
- Консалтинг та викладання курсів в контексті своєї діяльності.

- Управління та розширення спадщини, що виникає внаслідок діяльності шляхом придбання, управління, підтримки та оцінки всього нерухомого майна, а також усім рухомим майном як інвестицією.

Конкурентів компанії можна поділити за напрямками:

- Конкуренти в сфері дистрибуції програмного забезпечення Jira виробника Atlassian;

- Конкуренти програмного забезпечення Exalate.

До першого напрямку належать компанії Valiantys, NSI, Abano NV, Interim Realdolmen, Spectrum Groupe.

До другого – програмне забезпечення Jira Jira issue sync виробника Getint integrations [27], програмне забезпечення zapier [28] та новий конкурент – програма Stitch It виробника Adaptavist [29]. Наразі можна лише припускати, як зміниться ситуація на ринку з приходом нового конкурента, але можна стверджувати, що щоби зберегти свою позицію на ринку Exalate має стати більш конкурентоспроможним продуктом, а його позиціонування необхідно зробити бездоганим.

Організаційна структура компанії Idalko має поділ поміж виділеними двома напрямками, утворюючи два окремих департаменти, а також ще один спільний, який виконує управлінську роль. Структура представлена наступним чином:

1. Департамент сервісного обслуговування та дистрибуції ліцензій на програмне забезпечення від Atlassian

- 1.1 Відділ продажів

- 1.2 Відділ маркетингу

- 1.3 Відділ консалтингу

2. Департамент розробки програмного забезпечення Exalate

- 1.1 Відділ розробки

- 1.2 Відділ маркетингу

- 1.3 Відділ продажів

3. Департамент з управління

1.1 Фінансовий відділ

1.2 Відділ HR

1.3 IT-відділ

Більш детально з організаційною структурою компанії можна ознайомитися на рисунку 2.1

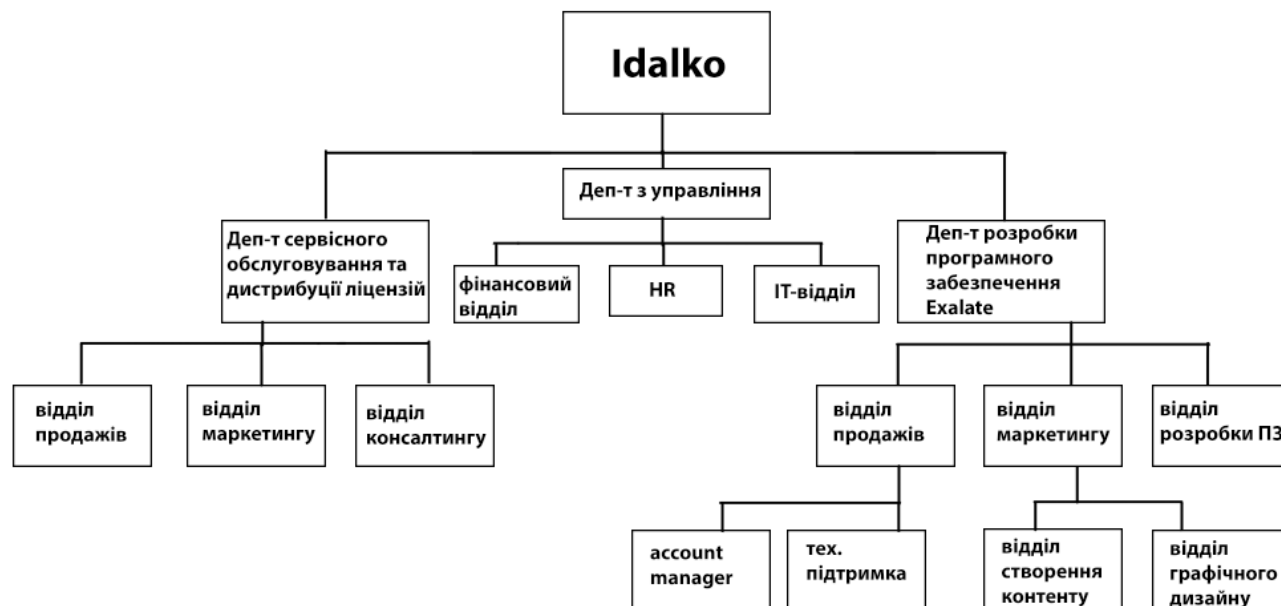


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Кожен з двох окремих департаментів має свої відділи маркетингу і продажів, які не пересікаються між собою. В департаменті розробки програмного забезпечення («ПЗ») Exalate присутнє більше розгалудження відділів через більш складний процес створення, просування, продажу та післяпродажного обслуговування продукту. Департамент з управління поєднує в собі управління і моніторинг за обома департаментами та тісно співпрацює з ними.

Відповідно до методології виявлення стадії життєвого циклу І. Адізеса, компанія знаходиться на стадії Юності. Немалий штат працівників, 105 осіб навесні 2023, нарівні з вищим керівництвом є рушійною силою розвитку компанії, а разом з тим з'являється неабияка потреба у систематизації процесів і операційної

діяльності. Індикатором того, що компанія ще не досягла стадії Розквіту також є її непостійні фінансові результати.

Фінансове становище компанії виглядає наступним чином: компанія генерує достатньо високий для її розміру валовий дохід, але при цьому прибутки наразі з позначкою мінус (див. Табл. 2.1.). Розрахунки коефіцієнтів приросту з цього приводу було вирішено не додавати.

Таблиця 2.1

Фінансові показники компанії Idalko за 2019-2021 роки

показники	Значення показників		
	2019	2020	2021
Валовий дохід, євро	476555	775445	1350891
Операційний прибуток, євро	23415	-47106	143045
Фінансовий дохід, євро	27225	46402	25685
Фінансові витрати, євро	48722	76184	111873
Оплата праці, соціальне страхування та пенсії, євро	380606	695569	1146501
Прибуток до сплати податку, євро	1918	-76888	56857
Податок, євро	488	477	408
Чистий прибуток, євро	1385	-77365	56449
Коефіцієнт поточної ліквідності (Оборотні активи/поточні зобов'язання), %	1,35	3,83	6,69
Коефіцієнт термінової ліквідності (Гроші та їх еквівалент/поточні зобов'язання), %	0,45	0,66	1,38
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Дохід/дебіторська заборгованість), %	0,41	0,8	1,2
Рентабельність активів підприємства, %	0,07	-2,17	1,08
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	0,24	-15,42	10,12

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

В 2020 році було зазнано збитків в розмірі 77 365 євро, в 2021 ж, навіть з прибутком в 56 449 євро після покриття збитку за минулий рік, компанія все ще збиткова. Сьогодні це не рідкість для компаній IT-сектору:

- В пункті «валовий дохід» видно стрімкий ріст із року в рік, що вказує на те, що компанія розвивається.

- Оскільки результатом роботи компанії є інформаційний продукт, вона не несе витрати на сировину та матеріали.

- Натомість, оперуючи в секторі ІТ, яка відома високими медіанними заробітними платами для спеціалістів, велика частка валового доходу іде на оплату праці, соціальні внески та пенсійні відрахування.

Через специфіку роботи в секторі В2В, де цикл продажів є тривалим, у випадку продажу Exalate до трьох місяців, а оплата не відбувається одразу після замовлення, компанія має порівняно високі показники дебіторської заборгованості.

2.2 Дослідження зовнішнього середовища компанії Idalko

Компанія знаходиться Бельгії, яка є центром та однією з країн-засновниць Європейського Союзу. Зовнішніми факторами, які позитивно впливають на компанію та на ІТ сектор в цілому, є:

- Високий рівень стандартів загальної освіти, що має позитивний відбиток на освіченості громадян. Легше знайти як кваліфікованих спеціалістів для розробки ПЗ, так і клієнтів, які б потребували складних технологічних систем.

Широкорозвинута інфраструктура зв'язку, в тому числі 5G, одна з найрозвинутіших в Європі [30].

- Розгалужена мережа головних доріг, залізниць і водних шляхів, а також міжнародні аеропорти (Брюссель, Льєж, Шарлеруа, Остенде, Антверпен і Кортрейк) і морські порти (Антверпен, Зебрюгге, Гент і Остенде), що впливає на розвиток бізнесу незалежно від галузі і діяльності.

- Головним рушієм економіки Бельгії є сервіси, в тому числі при відновленні від коронакризи в 2021 році.

Щодо впливу на ІТ-галузь коронакризи в Бельгії загалом, то в порівнянні з іншими галузями, коронавірус не сильно вплинув на компанії. ІТ-компанії і до 2020 року практикували віддалену роботу через специфіку процесу створення інформаційного продукту, тому коли було запроваджено локдаун, спеціалісти безперервно продовжили роботу із дому. Але разом із тим на ринку суттєво і

моментально виріс попит на хмарні технології, необхідні для ефективної комунікації. З метою залучення великої кількості нових клієнтів багато ІТ-компаній почали пропонувати безкоштовні версії своїх продуктів. Ідея була в тому, щоби клієнт, який шукає швидке і якісне рішення його проблем, пов'язаних з новими обмеженнями, обрав найпривабливіший, в тому числі по ціні, продукт, а потім, задоволений, продовжив користуватись ним і надалі [31]. Ця ситуація торкнулася і Idalko, адже в новій реальності коронакризи і локдаунів Exalate став інструментом безперебійної безпечної комунікації і передачі даних, а кількість клієнтів і на сьогоднішній день стрімко росте.

Сфера послуг країни дійсно дуже розвинута, також в порівнянні з рештою Єврозони. За останні роки індекс споживчих цін на послуги всюди росте, але в Бельгії цей індекс завжди вищий за середньоєвропейський:

**Гармонізований індекс споживчих цін, категорія "сервіси", у % за
передуючий рік**

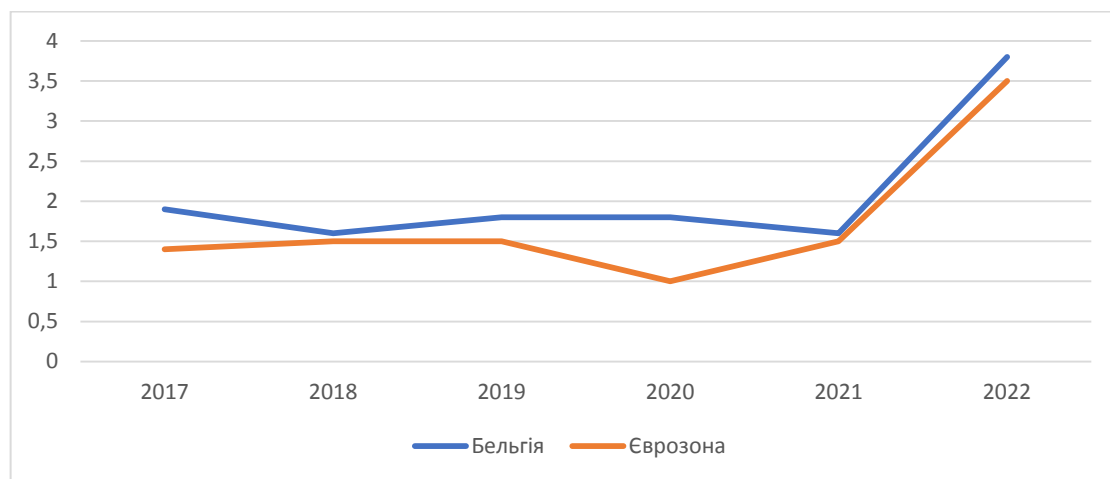


Рис.2.2 Гармонізований індекс споживчих цін, категорія «сервіси»

Джерело: [32]

Можна зробити висновок, що якість і користь від сервісів в Бельгії достатньо високі, щоби спонукати споживачів платити ціну вище. Крім того, валовий індекс обороту в сфері «комп'ютерне програмування та консалтинг» за даними Євростату в останньому кварталі 2023 року виріс більше ніж в два рази з 2015 року. Обор

включає всі суми (без ПДВ), які відповідають продажу товарів і послуг платниками ПДВ третім особам у Бельгії чи за кордоном.

Таблиця 2.2

**Валовий індекс (Оборот згідно з деклараціями з ПДВ) в сфері
програмування і консалтингу, останні 5 років, базисний рік - 2015**

Рік (квартал)	2018	2019	2020	2021				2022			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
індекс	122.7	139.3	148.8	160	159.5	150	197.2	176	181.3	174.67	221

Джерело: складено автором на основі [33]

В секторі інформаційних і комунікаційних технологій в Бельгії у Фламандському регіоні існує постійна потреба в новому кваліфікованому пресоналі. За період з 2014 по 2021 рік така потреба, або ж нестача персоналу складала близько 12 тисяч фахівців. По оцінках експертів, в період з 2022 по 2030 це число виросте до 16 165 фахівців. Це та ріст індексу валового обороту свідчить про те, що сектор стрімко розвивається і продовжить рости в наступні роки.

**Загальні потреби в наборі персоналу, виражені в кількості людей на
сектор, Фламандський регіон, 2014-2021 та 2022-2030**

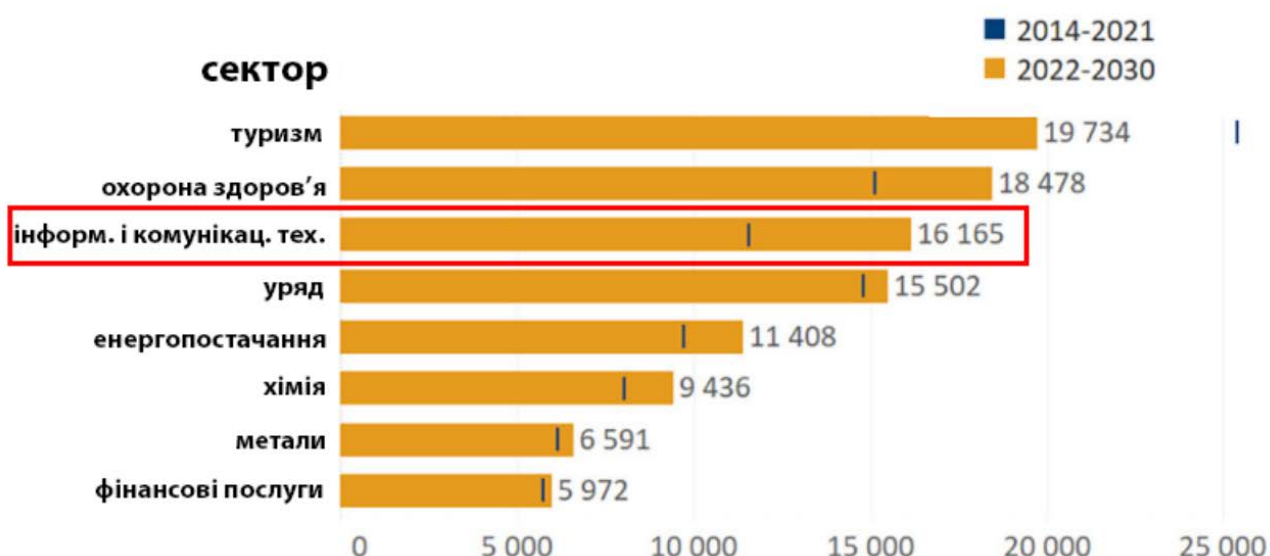


Рис. 2.3 Загальні потреби в наборі персоналу

Джерело: [34]

Бельгія має дуже розгалужену систему соціального забезпечення. Це соціальна держава, яка надає підтримку громадянам, які її потребують, а також це одна з небагатьох країн Євросоюзу, яка продовжує соціальні виплати українським біженцям в 2023 році. Бюджет на фінансування цих та інших потреб держави наповнюється більшою мірою з податків.

Щодо податку на доходи фізичних осіб, в Бельгії впроваджено прогресивне оподаткування, відсоток податку залежить від річного доходу фізичної особи. Якщо річний дохід менше за 13 870 євро, податок становить 25%. В діапазоні від 13 870 до 24 480 євро – 40%. Від 24 480 до 42 370 євро – 45%. Починаючи від 42 370 євро річного доходу і більше податок складає 50%.

Корпоративний податок в 2023 році становить 25%. Для компаній, більше ніж 50% власників яких є фізичні особи або які мають низький прибуток може бути впроваджений індивідуальне знижене оподаткування. Так, мала компанія може заплатити знижений податок у розмірі 20% на перші 100 000 євро свого річного прибутку.

Соціальний податок в Бельгії оплачується зверху до заробленого доходу. Це навантаження лежить як на компанії, так і на її співробітнику. Розмір соціального податку в 2023 році складає 48.07%, або 35% зі сторони компанії та 13.07% зі сторони співробітника. Мінімальна заробітна плата в 2023 році складає 1954,99 євро в місяць, впроваджений 38-годинний робочий тиждень [35,36].

2.3 Аналіз збутової діяльності компанії Idalko

Збутову діяльність компанії можна коротко описати словом «реактивна» для обох департаментів – розробки Exalate і дистрибуції та сервісного обслуговування Jira від Atlassian. В деяких випадках підходи до залучення клієнтів в цих департаментах схожі, в деяких – суттєво різні. Важливо зазначити, що хоча вони знаходяться в одній компанії, при аналізі вони більше нагадують дві різні, які майже

не мають спільних клієнтів чи загальноприйнятих практик їх залучення, а також успіх кожного з них виглядає інакше. Почнемо зі збуту програмного забезпечення Exalate.

Exalate був створений на замовлення одного з клієнтів компанії, якому було необхідно надати доступ до певних файлів з Jira іншій компанії. Він не хотів надавати повний доступ до своєї бази даних, натомість він потребував захищеного каналу, який би міг провести синхронізацію файлів, які він обере сам. Exalate, який ми маємо сьогодні, вирізняється серед конкурентів наступними характеристиками:

- Криптографічно захищена передача даних;
- Можливість поділитись лише обраною часткою інформації, не треба надавати повний доступ до всіх даних компанії;
- У всіх учасників процесу є повний доступ до відкритої інформації, тобто не тільки перегляд, а й редагування в реальному часі;
- Відсутність потеби в системному адміністраторі;
- Синхронізація відбувається на всіх девайсах, тобто якщо один з комп'ютерів зламався і його неможливо відновити, після переустановки системи є можливість продовжити роботу з того самого місця, на якому зупинились;
- Сьогодні Exalate може поєднувати не тільки Jira з Jira, але також Jira з Zendesk, Jira з Azur Devops, Github з Zendesk, Jira з Salesforce та інші.

Отже, програмне забезпечення представляє собою якісний унікальний нішевий продукт. Не можна не відмітити, що при його створенні було застосовано ринковий клієнто-орієнтований підхід, що призвів до функціонального балансу. Ціна на Exalate варіюється від індивідуальних потреб клієнта, а також від програм, які необхідно синхронізувати. Продаж здійснюється у вигляді щомісячної підписки, також є можливість користуватися Exalate безкоштовно, але кількість синхронізацій обмежена. Втім, функціонал Exalate в безкоштовній версії мало чим відрізняється від платної. Програмне забезпечення продається за моделлю SaaS та має такі функції:

Таблиця 2.3

Ціни на функції Exalate

Назва функції	Ціна щомісячної підписки
Exalate for Jira	\$6
Exalate for GitHub	\$115
Exalate for Zendesk	\$115
Exalate for Salesforce	\$335
Exalate for Azure DevOps	\$335
Exalate for ServiceNow	Ціна обговорюється безпосередньо перед продажем

Джерело: складено автором на основі сайту компанії

Два плани, представлені на сайті компанії, це «безкоштовний план» та «преміум план» (платний, але з пробним безкоштовним періодом в 30 днів). Проаналізувавши пропозицію компанії (див Табл. 2.4) можна сказати, що безкоштовний пакет пропонує такий функціонал, який напрочуд схожий на платну версію, а те, що кількість синхронізацій обмежена однією тисячею нівелюється тим фактом, що лічильник обнуляється кожен місяць.

Таблиця 2.4

Порівняння планів Exalate

Безкоштовний план – безкоштовний назавжди	Преміум план – перші 30 днів безкоштовно
- Стандартно налаштований	- Особисті налаштування
- Двустороння синхронізація	- Двустороння синхронізація
- До 1000 синхронізацій на місяць	- Безлімітні синхронізації
- Моди: базовий	- Моди: базовий, візуальний, скриптовий

Джерело: складено автором на основі сайту компанії

Така щедра пропозиція може і буде стимулювати користувачів використовувати функціонал ПЗ обережно і в рамках тисячі синхронізацій на місяць задля того, щоби не платити за преміум план. Обравши таку систему монетизації, компанія свідомо недоотримує прибутки. На стадії зародження проекту, коли він ще не був загальновідомим, така політика допомагала в наборі користувацької аудиторії. Але сьогодні продукт дійсно є унікальним і незамінним, тому така система застаріла і недоречна.

Щодо кількості користувачів ПЗ Exalate в динаміці, то з року в рік клієнтська база стабільно росте: на 18% в 2021 році, 32% в 2022 і 14% в 2023, сьогодні

досягнувши відмітки в 3999 користувачів, з них приблизно 32% це професіонали, що використовують сервіс для індивідуальних професійних потреб, 40% це маленькі команди розробників, 28% - компанії, в яких більшість відділів користується сервісом.

Таблиця 2.5

Кількість користувачів Exalate в динаміці

Рік	Користувачів загалом	Коефіцієнт приросту, %	Користувачів тарифу «преміум»	Коефіцієнт приросту, %	Користувачів тарифу «безкоштовний»	Коефіцієнт приросту, %
2020	1912	-	505	-	1406	-
2021	2330	18%	812	38%	1518	7%
2022	3428	32%	1321	39%	2107	28%
2023	3999	14%	1645	20%	2354	10%

Джерело: складено автором на основі даних компанії

І дійсно, наявність безкоштовного тарифу хоча і збільшує клієнтську базу, складаючи від 60% до 73% всіх користувачів, але не приносить компанії дохід. Таким чином, орієнтуючись на реальні потреби ринку та розробляючи унікальний за характеристиками продукт, на етапі продажу управлінські рішення, прийняті щодо збуту продукту зводять якісно пророблену роботу нанівець.

Пропорція користувачів двох тарифів

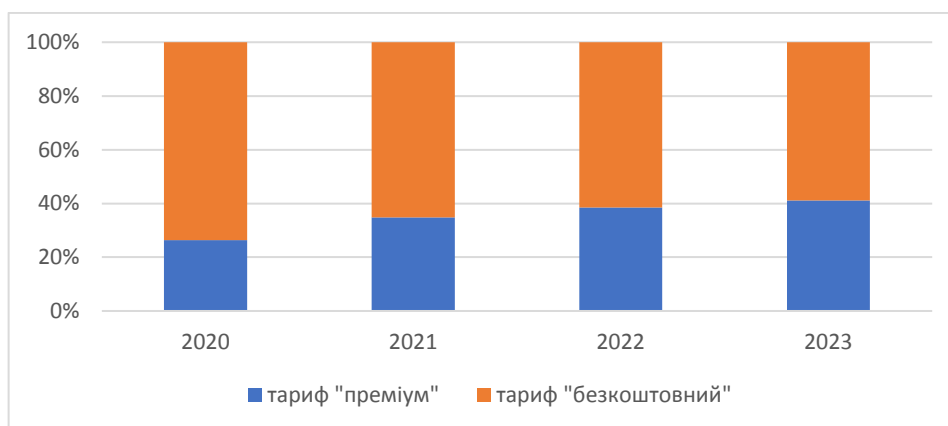


Рис. 2.4 Пропорція користувачів двох тарифів

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Щодо типів підписки, яку обирають клієнти (за ПЗ, з яким працює Exalate), то найпопулярнішим вибором є Exalate для Jira. Загальна пропорція виглядає наступним чином:

Пропорція використання функцій Exalate

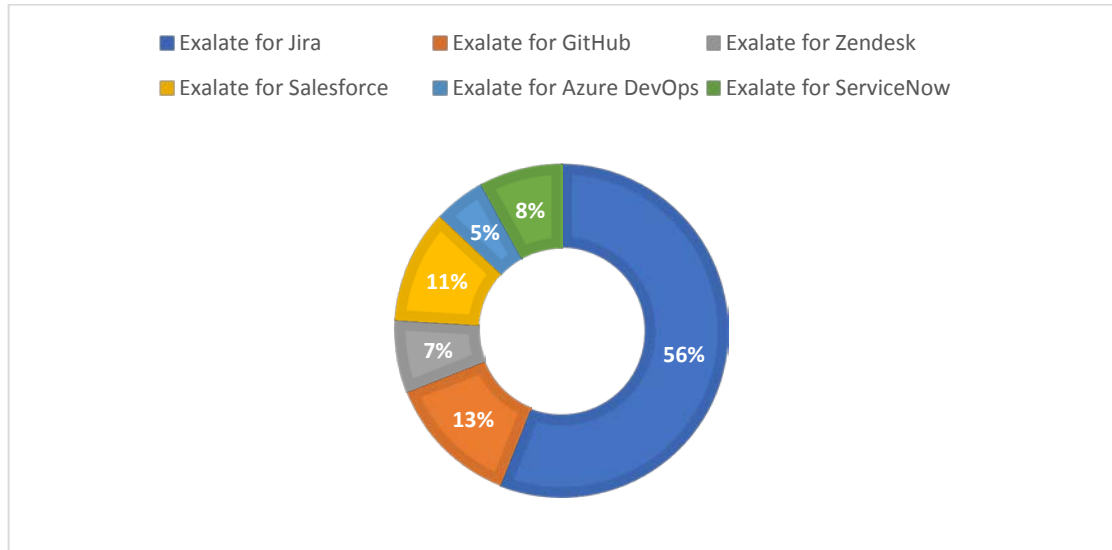


Рис. 2.5 Пропорція використання функцій Exalate

Джерело: створено автором на основі даних компанії

На основі цих даних можливо розрахувати прибутки, які приносить кожен тип підписки. На рис. 2.6 зображено дохід в місяць від типу підписки з огляду на кількість користувачів преміум-плану 2023 року (в доларах США, адже продаж відбувається в цій валюті). Exalate для ServiceNow не включено в розрахунки, адже пропозиція і ціна варіюється в кожному окремому випадку.

Дохід від кожної функції та його доля в загальному доході Exalate

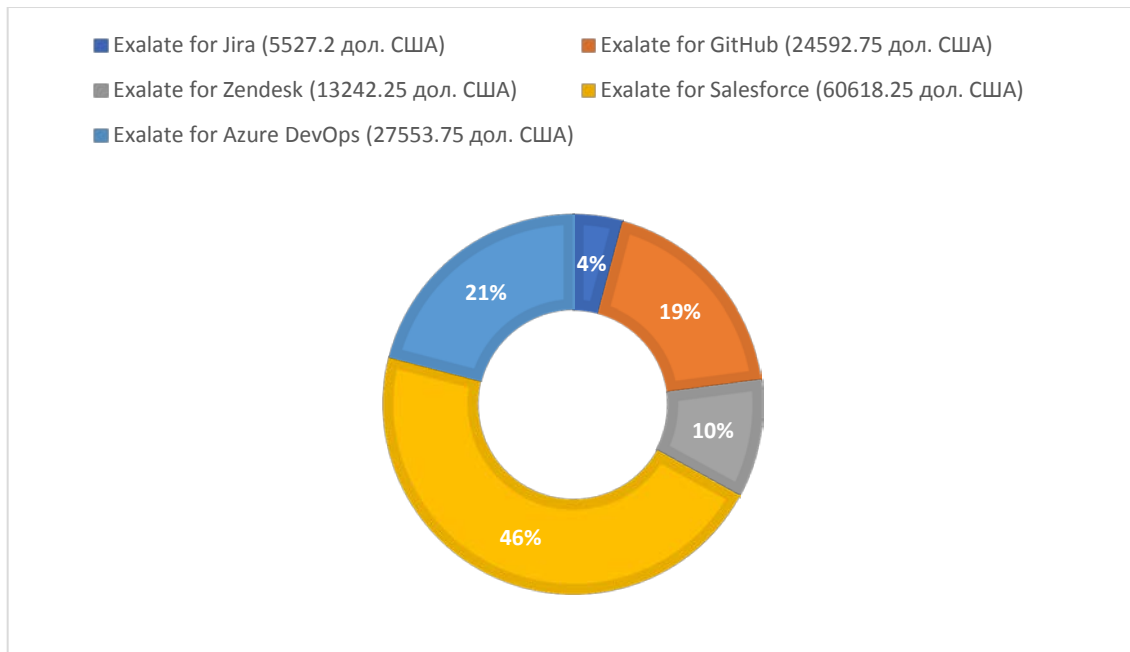


Рис. 2.6 Дохід від кожної функції та його доля в загальному доході Exalate

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Не зважаючи на те, що більше половини клієнтів користуються Exalate для Jira, через свою низьку ціну це складає лише 4% в сукупному доході, в той час коли Exalate для Salesforce складає його майже половину.

Компанія всіляко стимулює попит на свої послуги і інформаційні продукти завдяки інформуванню споживачів про них, тим самим створюючи попит на програмне забезпечення Exalate. Прикладом дій, націлених на інформування, є:

- активний блог на сайті компанії, в якому піднімаються теми оптимізації роботи з допомогою ПЗ;
- повчальні відео на платформі YouTube;
- 14 електронних книжок і буклетів, які виступають допоміжним матеріалом при розборі функціоналу програми.

Не зважаючи на існуючі потуги в тому, щоби зацікавлювати клієнтів користуватися цим продуктом, в компанії існує проблема з утриманням клієнтів. Окрім тих, хто безкоштовно користується Exalate і вкладається в 1000 синхронізацій на місяць, доля тих, що переривають підписку після закінчення одного проекту,

досягає 30%. Довжина таких проектів сильно відрізняється в кожному випадку, але суть проблеми в тому, що клієнти перестають користуватись сервісом.

Висвітливши особливості збутової діяльності департаменту розробки ПЗ Exhale, можна перейти до департаменту дистрибуції Jira. Idalko є платиновим партнером компанії Atlassian: в ситуації, коли потенційний клієнт шукає дистрибутора Jira на сайті Atlassian, то бачить Idalko одним із перших у списку із характерною відзнакою. Це безумовно вказує йому на надійність компанії. За словами менеджера з продажів цього департаменту, саме так клієнти обирають, з ким працювати, і до цього часу така стратегія себе виправдовує. Таким чином показник кількості клієнтів департаменту зріс у 2.7 рази, з 180 клієнтів у 2017 році до 490 в 2023.

Клієнти Ідалько (департамент дистрибуції Jira і консалтинг) по роках



Рис. 2.7 Клієнти департаменту дистрибуції і консалтингу

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Щодо консалтингової складової, то вона заключається в тому, щоби допомогти споживачу налаштувати комплексне і складне ПЗ Jira саме до тих потреб і бажань, які він має. Ціна на такі послуги компанії має зростаючу динаміку впродовж років:

Ціна одного дня консультацій, євро

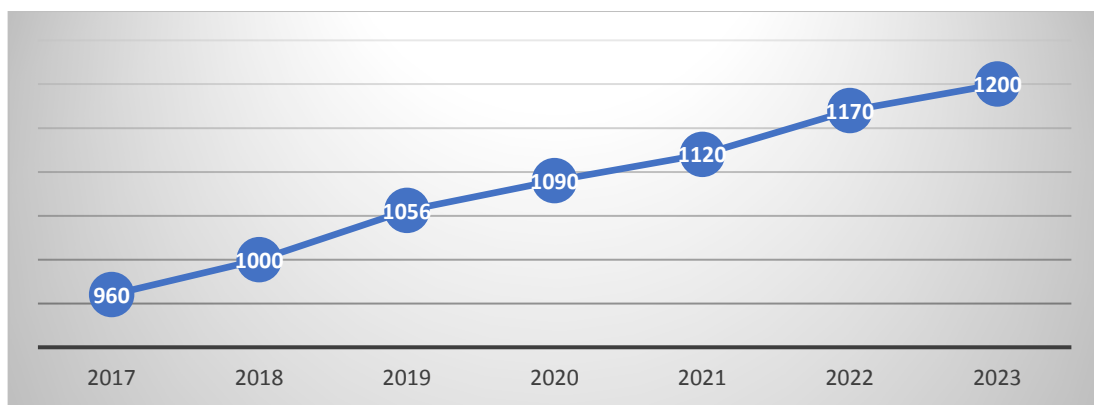


Рис. 2.8 Ціна одного дня консультацій

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Кількість днів, які потребує кожний клієнт, дуже сильно варіюється. Середнє значення для всіх клієнтів це 6.8 днів консультації, тобто в 2023 році середній клієнт платить 8160 євро за консультації Idalko. За увесь час оперування компанії мінімальним замовленням був один день консультацій, максимальним – шістсот шістдесят днів, що є неабияко високим результатом.

Департамент також експериментує з використанням додаткових методів залучення клієнтів. За минулі роки Idalko спробувала просувати свій подкаст, ведучим якого виступав менеджер з продажів департаменту. Епізоди були присвячені розмовам з гостями подкасту, якими виступали професіонали різних галузей, про те, як вони використовують Jira в своїй професійній діяльності. Було випущено сім епізодів, останній датується 2022 роком. Лише два епізоди отримали тисячу і більше переглядів, інші привернули менше уваги.

Процес набуття клієнта в обидвох департаментах можна простіше описати так: після того як клієнт сам проінформував себе щодо послуг і продукту компанії, про користь, яку вони можуть йому принести, він сам звертається до відділу продажу відповідного департаменту компанії. І тоді починається активна її участь в збутовій діяльності. Треба відмітити, що як B2B компанія в галузі розробки програмного забезпечення та ІТ, ознайомлення та загалом отримання інформації про продукти і послуги компанії відбувається більшою мірою онлайн.

Підсумовуючи вищенаведену інформацію, компанія Idalko функціонує на ринку IT-послуг B2B сектору Бельгії та закордоном з 2011 року, за цей час дійшла до стадії «Юність», маючи два незалежних один від одного департаменти та один, який управляє ними. В 2019 році компанія показала достатньо низький прибуток, в 2020 та 2021 зазнала збитків.

Ринок IT-послуг Бельгії один із найбільш розвинутих в Європі. Цьому сприяє загальний розвиток країни та її інфраструктури, її географічне положення з доступом до портів, що стимулює ділову активність, а також високий рівень освіченості населення. Ці фактори позитивно впливають на попит на IT-послуги в країні. До них долучилася коронакриза, що з 2020 року стимулює перехід компаній на дистанційну роботу через локдауни та непередбачуваність ситуації. Індекс споживчих цін в категорії «сервіси» в країні росте швидше, ніж в середньому по євронзоні, що вказує на те, що якість сервісів висока, адже клієнти готові платити більше. На ринку праці країни існує постійна потреба в нових спеціалістах, в тому числі в сфері інформаційних та комунікаційних технологій. В наступні роки попит на спеціалістів тільки зросте. В країні присутнє значне податкове навантаження: впроваджена прогресивне оподаткування доходів фізичних осіб, а також соціальний внесок, майже три чверті якого лежить на плечах роботодавця. Існує система пільг для малого бізнесу, що дозволяє знизити податок на прибуток компанії, якщо він не перевищує певної відмітки.

Аналіз даних компанії показав, що причина незадовільних фінансових результатів криється в неоптимальній монетизаційній політиці, яку ввів департамент розробки програмного забезпечення Exalate. Його політика більше відповідає компанії на стадії «Зародження», яка тільки починає завойовувати свою частку на ринку. Безкоштовний функціонал, а також freemium, який дає доступ до повного набору інструментів програмного забезпечення на цілий місяць дають можливість споживачам зловживати ситуацією, а компанії недоотримувати дохід. Також присутня проблема з відтоком клієнтів. Глибинною причиною цьому слугує

відсутність у відділі збуту Exalate customer success менеджерів, роллю яких і є утримання клієнтів та піклування про те, щоби сервіс компанії допомагав бізнесу клієнтів досягати успіху.

Департамент дистрибуції програмного забезпечення Jira від Atlassian загалом справляється з поставленими задачами в сфері збутової діяльності, нарощуючи клієнтську базу та вправно задовольняючи потреби клієнтів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ IDALKO

3.1 Розробка рекомендацій щодо покращення монетизації програмного забезпечення Exalate

Монетизація інформаційного продукту комерційного підприємства – це одна із ключових складових збутової діяльності. Як було виявлено в аналітичному розділі, монетизація ПЗ Exalate не відповідає цілі максимізації прибутку і навіть дає можливість зловживати використанням продукту без оплати. Проблеми присутні в обох існуючих тарифних планах «Безкоштовний» та «Преміум з пробним періодом в 30 днів».

В першу чергу, розглянемо преміальний тариф. В Exalate цикл продажу достатньо тривалий і може досягати цілого кварталу. Це означає, що впродовж декількох місяців відділ продажів та відділ розробки програмного забезпечення тісно співпрацюють з потенційним клієнтом задля того, щоби налаштувати синхронізацію саме так, як того потребує специфіка проектів клієнта. Процес продажу дуже затратний по часу, адже є багато нюансів, які треба прояснити перед замовленням. Враховуючи це, пропонується відмовитись від пробного періоду (freemium) в 30 днів, адже по-перше, перед укладанням угоди пророблено неоплачувану, націлену на залучення клієнта, роботу з конфігурації, по-друге, ціль freemium в тому, щоби клієнт мав змогу спробувати продукт і вирішити, чи продовжувати співпрацю, чи ні. В випадку Exalate, коли і компанія, і клієнт вже інвестували свої ресурси в підготовку, відмова від подальшої співпраці означає невиправдані витрати.

Далі необхідно висвітлити загальну проблематичність тарифу «безкоштовний». На нашу думку, на теперішньому рівні розвитку компанії він не просто не приносить

користі, але і шкодить їй. Користю, яку приносило безкоштовне надання послуг, було залучення перших клієнтів до нового сервісу. Наразі Exalate не має проблем з впізнаваністю бренду – функціонал та безпека, які є його основними атрибутами, вже залучили майже чотири тисячі користувачів. Як було зазначено в розділі 2, є можливість економно використовувати функціонал безкоштовного тарифу, і через це компанія недоотримала прибуток. Якби Idalko надавала можливість користуватися тарифом, який відповідає «безкоштовному» по стандартній ціні, її дохід на місяць 2023 року, враховуючи кількість і розподіл клієнтів по функціям Exalate, які вони використовують, виглядав би наступним чином:

Порівняння реального і теоретичного доходу Exalate (в доларах) за місяць 2023 року, якби клієнти користувались ПЗ лише на платній основі

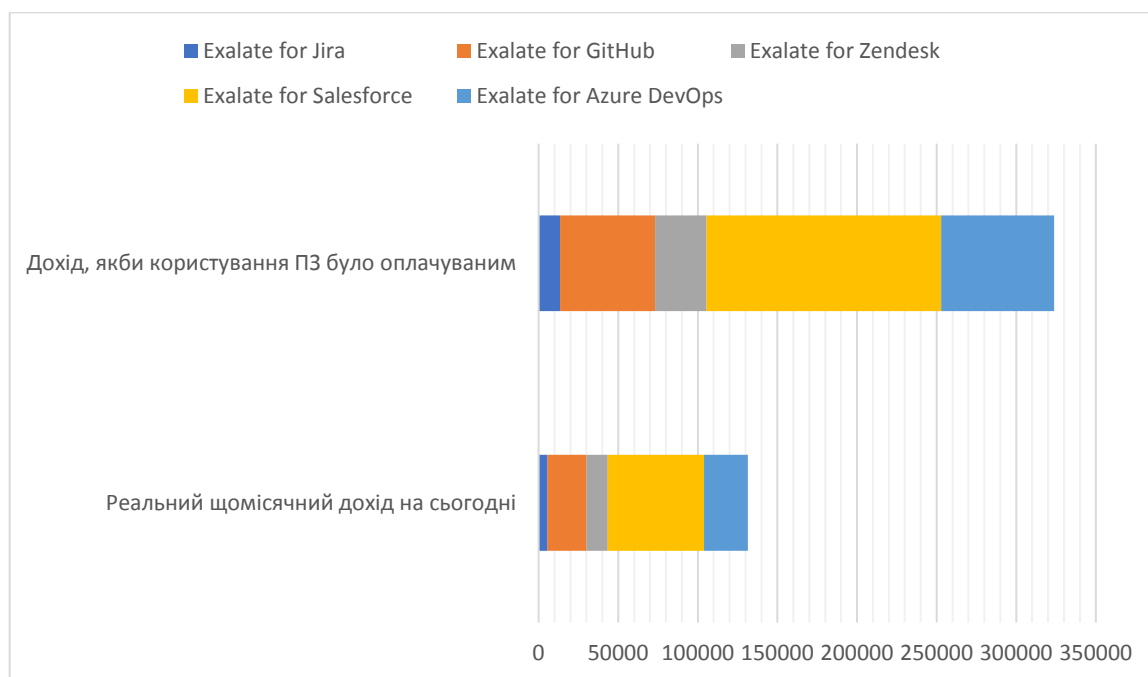


Рис. 3.1. реальний та теоретичний дохід від Exalate

Джерело: створено автором на основі даних компанії

З нинішнім показником в 131 534 доларів та теоретичним можливим 319 740 доларів в місяць, департамент Exalate міг би отримувати на 188 225 доларів, або більш ніж в два рази більший дохід. Рис. 3.1 наочно ілюструє, що в нинішній ситуації суттєво втрачається потенціал до максимізації прибутку компанії. Втім,

просто прибрати безкоштовний тариф і залишити єдиний платний не є оптимальним вирішенням проблеми. Як було вказано в теоретичному розділі, введення тарифів насамперед слугує інструментом досягнення більшої аудиторії. Той факт, що тариф «безкоштовний» залучив більше двох тисяч клієнтів вказує на те, що ці клієнти зважили цінність і ціну Exalate і обрали не віддавати за нього гроші. Не можна з впевненістю заявляти, що ці самі клієнти залишились би з Idalko і далі, якби компанія залишила лише один тариф, в який все включено, але який коштує свою максимальну ціну.

Монетизація потребує фундаментального переосмислення цінності пропозиції Exalate. Для її розробки потрібно відповісти на такі питання, як:

- Як ціннісна пропозиція ПЗ Exalate Idalko відрізняється від пропозиції конкурентів;
- Скільки тарифних планів доцільно вводити і на яких клієнтів вони будуть розраховані;
- На яких метриках будується та що включає в себе кожен тарифний план.

Конкуренти Exalate пропонують лише частково схожі можливості:

Таблиця 3.1

Пропозиції конкурентів Exalate

Jira Jira issue sync	Дозволяє синхронізувати лише Jira, сервіс безкоштовний для команд до 10 осіб, при більших командах кожен користувач коштує 50 центів на місяць. Сервіс дорожчий за Exalate.
Zapier	Працює з великою кількістю платформ, але з жодною з тих, що підтримує Exalate. Сервіс має розгалужену тарифну сітку, починаючи з тарифу «безкоштовний», що дає мінімум базових функцій та до 100 подій на місяць, закінчуючи тарифом «для компаній», який дає доступ до широкого функціоналу та 100 тисяч подій на місяць за щомісячну плату 742,45 євро.

Продовження табл. 3.1

Stitch It	Зараз працює в бета-версії і націлений на проникнення на ринок, через що до повноцінного запуску доступний безкоштовно для всіх. Сервіс пропонує синхронізацію декількох програм, в тому числі Jira, GitHub і Service Now, які доступні і в Exalate.
-----------	--

Джерело: складено автором

Ціннісна пропозиція Exalate в першу чергу відрізняє його від конкурентів набором своїх можливостей з синхронізації. Синхронізацію таких програм, як Zendesk, Salesforce та Azure DevOps, серед відомих сервісів з суспільною довірою може виконати лише Exalate. Stitch It є новим конкурентом у синхронізації Jira, GitHub і Service Now, але цей сервіс ще не завоював свою частку на ринку і ще не здобув довіри серед бізнесів, для яких важлива стабільна безперебійна робота. Виходячи з цього, ціннісна пропозиція Exalate є такою, що виділяє його серед інших на ринку і дає ширший простір для розробки тарифної політики.

Щодо кількості тарифних планів, то за основу пропонується взяти дані щодо нинішніх користувачів Exalate, наведені в 2 розділі. Це фахівці, що потребують синхронізації для індивідуальних цілей, невеликі команди з розробки, а також цілі компанії. Крім цих трьох груп пропонується додати ще дві:

- безкоштовну опцію, але набагато більш обмежену, ніж є зараз, так, щоби її функціоналу вистачало на ознайомлення з програмних забезпеченням та його можливостями, але не на зловживання нею;

- план для індивідуального користування для початківців, кому замало безкоштовного плану, але вони не потребують плану для професіоналів.

Метрики, на яких буде будуватись кожен план, пропонується зробити наступними:

- Відповідно до кількості користувачів. До 5 для безкоштовного та до 10 для стартового плану, безлімітно для професіоналів, команд і компаній;

- Відповідно до кількості подій в місяць (подією тут виступає одна синхронізація). До ста для безкоштовного плану (з ціллю попередження зловживання); до 1000 для початківців (як було в безкоштовному плані раніше); до 2000 для професіоналів, до 30 000 для команд і безлімітні синхронізації для компаній;

- Відповідно до технічних характеристик продукту. Наприклад по доступу до просунутих функцій, таких, як повна кастомізація сервісу під свої особисті потреби. За цю метрику відповідають «моди», а саме робоче середовище, в якому працює клієнт. Базовий мод дає доступ до простих але важливих інструментів, візуальний дає більший набір інструментів але не потребує знань в програмуванні, скриптовий являє собою мод для програмістів, яким важче керувати, але він дає найбільші можливості.

Щодо ціни на кожен з платних тарифів, за її основу було вирішено взяти існуючі ціни, адже вони покривають вартість створення продукту та мають достатню маржу. Тариф «для компаній» буде як мати ті самі характеристики, що й існуючий тариф «преміум», так і таку ж ціну. Ціна інших тарифів буде розрахована як оптимальний для бізнесу відсоток від ціни повного тарифу. Такі пропорції дозволять покрити витрати на обслуговування вказаних особливостей тарифів і приносити прибуток компанії. Отже, плани виглядатимуть наступним чином:

Нові тарифні плани для Exalate

Тариф “безкоштовний”	Тариф “Стартовий”	Тариф “Професійний”
- До 5 користувачів - До 100 синхронізацій на місяць - Моді: базовий	- До 10 користувачів - До 1000 синхронізацій на місяць - Моді: базовий	- Без ліміту на користувачів - До 2000 синхронізацій на місяць - Моді: базовий, візуальний, скриптовий
Безкоштовно	40% від тарифу “для компаній”	55% від тарифу “для компаній”

Тариф “Для команд”	Тариф “Для компаній”
- Без ліміту на користувачів - До 30 000 синхронізацій на місяць - Моді: базовий, візуальний, скриптовий	- Без ліміту на користувачів - Безлімітні синхронізації - Моді: базовий, візуальний, скриптовий
70% від тарифу “для компаній”	Повна ціна наявного “преміум” тарифу

Рис. 3.2 Рекомендовані до запровадження тарифи та їх характеристики

Джерело: складено автором

Для функції Exalate для Jira пропонується залишити два тарифи «безкоштовний» і «преміум» через відносно дешевизну існуючого преміум тарифу. Втім, безкоштовну опцію, як і в випадку з іншими функціями синхронізації, необхідно урізати. Для Exalate для Jira пропонуються такі характеристики тарифів:

Нові тарифні плани для Exalate для Jira

Тариф “безкоштовний”	Тариф “Преміум”
- До 5 користувачів - До 100 синхронізацій на місяць - Моді: базовий	- Без ліміту на користувачів - Безлімітні синхронізації - Моді: базовий, візуальний, скриптовий
Безкоштовно	Повна ціна наявного “преміум” тарифу

Рис. 3.3 особливі тарифи для Exalate для Jira та їх характеристики

Джерело: складено автором

Впровадження таких тарифних планів матиме позитивний вплив на дохід Idalko. При імплементації нових планів необхідно обов’язково проінформувати клієнтів про зміни, детально описавши їх, в тому числі на сайті компанії та в особистих листах до клієнтів. Прозорість та простота тарифних планів допоможе запобігти роздратуванню клієнтів від нової політики компанії.

3.2 Оцінка впливу впровадження нових тарифних планів на результати збутової діяльності компанії

Для більш наочної оцінки результатів, до яких призведе введення нової тарифної сітки, необхідно провести розрахунки нового щомісячного доходу по цим тарифам. Для цього будуть використані такі дані, як:

- Нинішня щомісячна ціна на кожну з послуг синхронізації;
- Загальна кількість клієнтів та окремо маси «преміум» та «безкоштовних» клієнтів;
- Відсоткове значення клієнтів кожної з послуг відносно загальної кількості клієнтів;

- Відсоткове значення клієнтів по категоріям (професіонали, команди, компанії).

Також важливим аспектом в розрахунках є рішення щодо нинішніх клієнтів тарифу «безкоштовний». Оскільки з введенням нових тарифів його функціонал перейде до тарифу «стартовий», а ціна такого тарифу складе лише 40% від тарифу «преміум» («для компаній»), ми очікуємо, що ці клієнти перейдуть на тариф «стартовий». По-перше, ціна на сервіс є достатньо низькою, по-друге, в більшості випадках у Exalate поки що немає альтернативи.

Таблиця 3.2

Щомісячний дохід від Exalate (не враховуючи Exalate for ServiceNow) до і після введення нових тарифних планів

Було		Стало	
Exalate for GitHub		Exalate for GitHub	
тариф «преміум»	\$24592,75	стартовий	\$14076,92
		професійний	\$4328,32
		для команд	\$6885,97
		для компаній	\$6885,97
разом	\$24592,75	разом	\$32177,18
Exalate for Zendesk		Exalate for Zendesk	
тариф «преміум»	\$13242,25	стартовий	\$7579,88
		професійний	\$2330,64
		для команд	\$3707,83
		для компаній	\$3707,83
разом	\$13242,25	разом	\$17326,18
Exalate for Salesforce		Exalate for Salesforce	
тариф «преміум»	\$60618,25	стартовий	\$34697,96
		професійний	\$10668,81
		для команд	\$16973,11
		для компаній	\$16973,11
разом	\$60618,25	разом	\$79312,99

Продовження табл. 3.2

Exalate for Azure DevOps		Exalate for Azure DevOps	
тариф «преміум»	\$27553,75	стартовий	\$15771,80
		професійний	\$4849,46
		для команд	\$7715,05
		для компаній	\$7715,05
разом	\$27553,75	разом	\$36051,36
Exalate for Jira		Exalate for Jira	
тариф «преміум»	\$5527,2	тариф «преміум»	\$13436,64
Разом по всіх пунктах	\$131534	Разом по всіх пунктах	\$178304,35

Джерело: розраховано автором

Впровадження нової тарифної сітки позитивно вплине на фінансові результати Idalko. Очікуваний дохід від департаменту Exalate перевищить нинішній на 46 770 доларів в місяць, або на 561 240 доларів на рік. Необхідно зазначити, що збільшення доходу департаменту на більш ніж пів мільйони доларів на рік відбудеться за рахунок впровадження більш оптимальної системи монетизації вже готового до продажу програмного забезпечення, тобто воно не потребує додаткових інвестицій та капітальних вкладень. Таким чином, запропоновані зміни в монетизаційній політиці допоможуть вирішити проблему збитковості компанії Idalko, яка присутня протягом двох років поспіль. Це сприятиме появі нових можливостей для компанії, які раніше були неможливі через відсутність бюджету. Серед них – розробка і впровадження інновацій в програмне забезпечення або розширення штату досвідчених працівників та інші.

Втім, не можна розраховувати, що всі клієнти охоче приймуть нову ситуацію. Наразі конкуренти Exalate не можуть повністю його замінити, тому частково в клієнтів немає вибору, окрім як прийняти нові тарифи. Однак в перспективі

посилення конкуренції імовірно, наприклад, якщо з часом новачок Stitch It все ж прийдеться до смаку споживачам і завоює їх довіру. Компанія має заздалегідь подбати про посилення вірності клієнтів до компанії.

3.3 Впровадження customer success менеджменту для покращення утримання існуючих клієнтів

Задоволення клієнтів та їх потреб – це необхідність, якщо перед компанією стоїть ціль утримати їх з собою. Утримання клієнтів є важливою складовою успіху збутової діяльності компанії. Аналіз поточного стану компанії, наведений в аналітичному розділі, висвітлив наявні проблеми в утриманні існуючих клієнтів Exalate. Відомо, що лише 70% клієнтів використовують ПЗ для більш ніж одного проекту. Глибинною причиною цьому слугує незадоволеність від користування сервісом. Відсутність індивідуального підходу, а також проактивності в спілкуванні з клієнтами утворює ситуацію, де про проблему відомо, але вона не вирішується.

Шляхом до вирішення проблеми з утриманням клієнтів є найм customer success менеджерів у відділі збуту. За їх відсутності компанія втрачає шанс отримати детальний зворотній зв'язок і зробити висновки щодо удосконалення сервісу, а також вирішити проблеми клієнта до того, як він вирішить піти.

Перспектива того, що хтось із співробітників візьме на себе додаткову роль не є можливою, адже ані акаунт менеджер, ані команда технічної підтримки не в змозі взяти на себе роль, яка потребує двосторонності, про яку ішлося в теоретичному розділі роботи. Оскільки компанія Idalko вже рухається в напрямку до стадії Розквіту, а проблеми з утримуванням клієнтів є великою перешкодою на цьому шляху, не можна зволікати і відкладати вирішення проблеми на потім. Виходячи з цього, пропонується найняти двох досвідчених людей в команду відділу продажів департаменту Exalate. На нашу думку, один спеціаліст не впорається з великою

кількістю клієнтів, які потребують допомоги, саме тому для початку пропонується найняти двох.

Спеціалісти рівня джуніор не задовольняють потреби компанії, адже вони потребують менторства. Наразі в компанії немає того, хто б виконував цю роль. Саме тому доцільніше розглядати кандидатури спеціалістів рівня міддл і сінйор. Середня зарплата по категорії робітників customer success менеджера рівня міддл по Бельгії складає 38 тисяч євро на рік, або в діапазоні від 30 тисяч до 49 тисяч євро на рік [37]. В той час для позиції сінйор середня річна плата складає 63 тисячі євро, або діапазон від 44 тисяч до 85 тисяч євро [37]. Ці цифри включають в себе 14 місячних зарплат, адже в Бельгії в кінці фінансового року прийнято виплачувати бонуси, які входять в загальну зарплату за рік. Враховуючи те, що Idalko вже несе значні витрати на оплату праці, соціальні відрахування і пенсії, пропонується сфокусуватися на спеціалістах міддл рівня.

Для пошуку спеціалістів пропонується звернутися до рекрутингового агенства. Idalko вже співпрацює з таким агенством. Ціна рекрутингових послуг становить 25% від річної заробітної плати майбутнього працівника. Через наявність в Бельгії соціального внеску, який на 35% покривається роботодавцем, ці відсотки додаються зверху до річної зарплати. Інакше кажучи, ціна залучення нових працівників для Idalko складе:

Таблиця 3.3

Бюджет залучення двох спеціалістів customer success менеджменту рівня міддл

Витрати	Сума (євро)
Середня зарплата по Бельгії	38000
Річна зарплата брутто	51300
Оплата послуг рекрутингового агенства	12825
Сукупні витрати на спеціаліста	64125
Сукупні витрати на двох спеціалістів	128250

Джерело: розраховано автором

В результаті ціна залучення одного спеціаліста та перший рік його роботи включно з податками, які платить компанія, становитиме 64 125 євро. Відповідно ціна двох спеціалістів для компанії складе 128 250 євро.

Перед новими співробітниками постане задача виконання комплексу дій, націлених на покращення клієнтського досвіду від користуванням Exalate за допомогою проактивної комунікації. Окрім цього, особливе місце посядуть дії зі стимуляції бажання клієнта продовжити підписку на сервіс на наступний період. Далі наведено сам комплекс дій.

1. Перший контакт. На початку співпраці менеджер цікавиться, для яких цілей клієнт планує використовувати Exalate, які проблеми і задачі він очікує вирішити за допомогою сервісу, наскільки він компетентний в програмуванні. Це допоможе встановити правильні очікування від користування сервісом та уникнути ситуації, коли недосвідчений клієнт обирає непідходящий йому тариф.

2. Навчання клієнтів. У випадку з Exalate, без занурення в документацію не можна плідно користуватись сервісом. Idalko постійно розробляє навчальні матеріали, які полегшують роботу з сервісом, але не всі індивідуальні проблеми можливо вирішити, прочитавши буклет. Крім того, не всі клієнти замислюються про те, як користуватись сервісом, коли в них ще не виникало проблем з ним. У випадках, коли стандартизованих готових матеріалів недостатньо, менеджер має залучати клієнтів на індивідуальні або групові вебінари, на яких проходить розбір неочевидних проблем і даються відповіді на питання.

3. «Зона ризику». У випадку, коли клієнт припиняє користування сервісом або коли його довготривала підписка близька до закінчення, необхідно особисто зв'язатись з ним і виявити, чи задовольняє сервіс його потреби. Найкраще провести зустріч у вигляді відео-дзвінку для більш теплого спілкування. На зустрічі необхідно повідомити про нові функції, якщо клієнт їх ще не використовував. Якщо він стикнувся з проблемою, допомогти з її вирішенням або залучити відділ

технічної підтримки. Такий підхід попереджатиме відтік клієнтів та сприятиме їх утриманню.

4. Постійний моніторинг успіху клієнтів. Окрім вирішення серйозних проблем, менеджер має виявляти малі проблеми, коли вони тільки з'являються. Оскільки Exalate працює за моделлю SaaS, тобто всі дії відбуваються онлайн на серверах Idalko, можна проаналізувати активність кожного клієнта і на основі цих даних. За такими показниками, як тривалість користування сервісом і кількість синхронізацій, користування модами, кількість залучених до синхронізації користувачів тощо. У випадку, якщо клієнт не використовує потенціал свого тарифу, варто зв'язатись з ним, дізнатись про його ситуацію та відповісти на питання.

5. Приорітизація клієнтів. Як правило, «великі» клієнти мають більш комплексні питання і проблеми. Крім того, утримання одного «великого» клієнта фінансово вигідніше, ніж утримання одного «малого». Це не означає, що можна нехтувати «малими» клієнтами, але приорітизація – це необхідна дія для загально більш ефективного управління успіхом клієнтів.

6. Управління зворотнім зв'язком. На відміну від відділу технічної підтримки, customer success менеджер комунікує з клієнтом задовго до виникнення серйозної проблеми. Недостатньо оптимізований інтерфейс, трохи задовге очікування результату, в тариф не завадило б додати ще кількесот синхронізацій на місяць – це проблеми, з якими не звертаються в технічну підтримку, але про які клієнти розповідають customer success менеджеру. Вирішення маленьких проблем до того, як вони переростуть у більші, є однією з ключових задач управління успіхом клієнтів.

Окрім перерахованих задач та цілей customer success менеджменту, отримання зворотнього зв'язку допоможе в подальшому адаптувати запропоновану раніше тарифну сітку, а саме наповнення кожного з тарифів та його щомісячну ціну. Треба пам'ятати, що остаточно перевіряти нововведення варто на практиці, а тому

розширення команди відділу збуту Exalate має стати елементом з контролю ефективності нової політики монетизації та подальших змін загалом.

Звісно, customer success менеджмент не дозволить знизити відтік клієнтів до нуля. На це є свої причини. Наприклад, сервіс потрібен клієнту для синхронізації даних впродовж одного конкретного проекту. Але показник утримання підвищиться за рахунок того, що проблему незадоволеності сервісом і перехід до конкурентів буде вирішено індивідуально для кожного клієнта ще на початку її зародження.

Підсумовуючи інформацію, подану в проектному розділі, варто відмітити, що проблеми з управлінням збутовою діяльністю, з якими зіштовхнулося підприємство, можливо вирішити. Для цього пропонується ввести нову монетизаційну політику, яка являє собою низку тарифних планів відповідно до потреб кожного типу користувачів. Унікальність та незамінність Exalate на перший час буде достатнім стимулом для клієнтів, що обрали безкоштовне користування програмним забезпеченням перейти на тариф «стартовий», а іншим обрати більш підходящий під свої потреби тариф з трьох інших.

Втім, із плином часу ситуація на ринку може змінитись, і до цього треба підготуватись заздалегідь. Idalko пропонується зробити інвестицію в свій штат, а саме найняти двох спеціалістів customer success менеджменту рівня міддл. Customer success менеджер в компанії відповідальний за успіх клієнта в результаті використання сервісу, його задоволеність та лояльність до компанії. Вірні клієнти залишаються з компанією навіть якщо з'являється перспектива перейти до конкурента, адже для них компанія – це не лише її продукт, але і сервісне обслуговування, вирішення проблем та підтримка в будь-яких питаннях. Наведені рішення мають вирішити проблеми збутової діяльності Idalko та сприяти її переходу на шлях прибутковості.

ВИСНОВКИ

В теоретичному розділі роботи дано визначення сутності явища «управління збутовою діяльністю» і його роль в управлінні підприємством, визначено стадії розвитку збутової діяльності, які призвели до утворення таких напрямів, як орієнтація на виробництво, орієнтація на продукт, орієнтація на продажі та орієнтація на ринок та клієнтські потреби. Дослідили поняття ціни і цінності пропозиції, важливості балансу одного з іншим. Проаналізували особливості оперування компанії в секторі B2B та специфіку роботи з клієнтами-компаніями.

Надали характеристику монетизаційної моделі Saas (software as a service) для ІТ-продуктів, причин її введення та переваг, які вона надає. Розібрали задачі і завдання, які стоять перед відділом збуту компанії, а також яка професійна роль відповідає за які задачі. В результаті, спираючись на практику ІТ-компаній останніх років дослідили поняття і роль customer success менеджменту в управлінні збутовою діяльністю підприємства.

В аналітичному розділі дослідили організаційну систему підприємства «Idalko», що знаходиться в Бельгії, оперує в сфері ІТ та консалтингу та пропонує свої послуги в Бельгії та закордоном. Сформували організаційну структуру компанії та визначили стадію життєвого циклу як «Юність» по І. Адізесу. Компанія вже певний час присутня на ринку та пропонує унікальний і потужний сервіс для професіоналів, але все ще потребує оптимізації і налагодження процесів збутової діяльності. Наочно проілюстрували проблеми збуту та виявили чинники, які впливають на їх утворення. Відсутність чіткого розуміння збутової діяльності призвели до низького чистого прибутку в 2019 році та суттєвого збитку в 2020. В 2021 році, не дивлячись на прибутковість компанії, вся сума пішла на покриття минулорічного збитку, і тому 2021 рік також завершився з від'ємним значенням в пункті «чистий прибуток».

Проаналізували специфіку роботи в ІТ галузі, що передбачає порівняно низькі витрати на матеріали чи сировину, але оплата праці кваліфікованих спеціалістів є високою, що також зіграло роль в незадовільних фінансових результатах компанії.

Дослідили зовнішнє середовище компанії, а саме ринок Бельгії та галузь інформаційних та комунікаційних технологій. В результаті можна стверджувати, що бізнес клімат країни сприятливий для ІТ-компанії – велика кількість компаній-потенційних клієнтів, кваліфікованих робітників, вищі ціни, які готові платити за якісний сервіс в Бельгії порівняно з Єврозоною та загально висока бізнес-активність дають можливість до процвітання і росту компанії.

Провели аналіз існуючої системи монетизації програмного забезпечення Exalate, оцінили дохід, який генерує департамент для компанії та зробили висновок про застарілість та шкідливість нинішніх тарифних планів для компанії. Виявили проблему в утриманні клієнтів і вірності до компанії, на що вказує той факт, що 30% клієнтів не продовжують підписку після одного проекту.

В проектному розділі розробили практичні рекомендації з вирішення присутніх проблем та покращення управління збутовою діяльністю компанії.

Першим етапом стало переосмислення ціннісної пропозиції Exalate та розробка нової сітки тарифних планів. Для цього було проаналізовано конкурентне середовище, що вказало на унікальність пропозиції Exalate, яку повною мірою не можна замінити іншими сервісами. Замість двох тарифних планів запропонували впровадити п'ять: безкоштовний, який дає можливість споживачу спробувати сервіс та вирішити, чи він йому підходить, та чотири платні, наповнення та ціна кожного з яких відповідає потребам цільової групи (тарифи стартовий, професійний, для команд та для компаній). З точки зору ціни на кожен з платних тарифів, за основу найдорожчого тарифу «для компаній» було взято існуючі ціни платної версії Exalate, для менш просунутих тарифних планів ціна складає відсоток від ціни тарифу «для компаній» таким чином, щоби покривати організаційні витрати компанії на обслуговування клієнта та приносити дохід Idalko.

Другим етапом стало впровадження нових ролей, а саме customer success менеджерів у відділ збуту департаменту Exalate. Зміну в ціновій політиці клієнти не завжди сприймають легко. Додаючи це до існуючої проблеми з утриманням клієнтів, це може стати ризиком в майбутньому. Для попередження незадоволеності клієнтів, а також збільшення лояльності до компанії, запропонували найняти двох менеджерів, які за допомогою ряду дій зменшуватимуть відтік клієнтської маси та підвищуватимуть задоволеність від користування Exalate.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богданович А., Розумей С. Збут у широкому та вузькому розумінні.
URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1/154.pdf>
2. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 1.
3. Притиченко Т.І., Щетинін Т.І. Комерційна діяльність підприємств. Харків: ХНЕУ, 2010. 320 с.
4. Ляшко І.І. Застосування комерційно-посередницького менеджменту у маркетинговій політиці розподілу. Маркетинг підприємств та територій: зб. наук. пр. Донецьк: ДонДУУ, 2008. Т. IX. Вип. 112. С. 240-247 (Серія «Економіка»).
5. Гончаренко М.Ф. Организация системы сбыта продукции на промышленных предприятиях с учетом отраслевых особенностей рынка. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 2. С. 146–149.
6. Сакун А. Ж., Карташова О. Г. СТРУКТУРА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Інвестиції: практика та досвід" економіка та держава номер 2/2021. 112-117с.
7. Jobber, David, 1947- Selling and sales management / David Jobber and Geoff Lancaster. — 10th edition / ISBN 978-1-292-07800-7
8. Kotler Ph., Armstrong G., Opresnik M.O. Authorized adaptation from the United States edition, entitled Principles of Marketing, 17th edition, ISBN 978-0-13-449251-3, published by Pearson Education © 2018
9. Ціни і ціноутворення : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл. / Ращупкіна В. М., Голуб Н. Ю., Гракова М. А. та ін.]. — Донецьк : Донбас, 2009. — 166 с. : іл., табл. ; 20 см. — Авт. зазначено на звороті тит. арк. — Бібліогр.: с. 158 (23 назви). — Предм. покажч.: с. 159—160. — 300 пр. — ISBN 978-966-1615-08-2
10. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2. <https://doi.org/10.2307/1251446>

11. McNaughton R., Osborne Ph., Imrie B. Market Oriented Value Creation in Service Firms. *European Journal of Marketing* 36, 2002, (9/10):990-1002 DOI:10.1108/03090560210437299.
12. C. Guilding & R. Pike (1990) Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective, *Accounting and Business Research*, 21:81, 41-49, DOI: 10.1080/00014788.1990.9729402
13. Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
14. Reichheld, F. F. and Sasser, E.W.Jr. (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, September – October, pp.105-111.
15. Povolná, L. (2017). Marketing Communications on B2B Markets. - Conference Proceedings of 13th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers, Tomas Bata University in Zlín, Czech Republic, April 26
16. Swani, K., Brown, B. P., Mudambi, S. M. (2019). Untapped Potential of B2B Advertising: A Literature Review and Future Agenda // *Industrial Marketing Management*, (in press). doi: 10.1016/j.indmarman.2019.05.010
17. Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., Yau, A. (2018). A Comparison of Social Media Marketing between B2B, B2C and Mixed Business Models // *Industrial Marketing Management*, (in press). doi:10.1016/j.indmarman.2018.01.001
18. Swani, K., Brown, B. P., Milne, G. R. (2014). Should Tweets Differ for B2B and B2C? An Analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications // *Industrial Marketing Management*. Vol. 43, Issue 5, pp. 873–881. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.04.012
19. A Comparative Study on B2B Vs. B2C Based on Asia Pacific Region // Saha, S. K. Et.al // *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 3, Issue 9, 2014, pp. 294–298

20. Advances in Service-Oriented and Cloud Computing / edited by Alexander Lazovik Stefan Schulte / Communications in Computer and Information Science, 2016. ISBN 978-3-319-72124-8 <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72125-5>

Gutarra C.; Lancksweert C.; Ghekiere C. Transforming to a SAAS business model: Development of a product packaging and pricing strategy, 2022. <http://hdl.handle.net/20.500.12127/7204>

22. CloudZero. (2021, December 10). 8 Value Metrics Every SaaS Company Should Be Following. Режим доступа: <https://www.cloudzero.com/blog/value-metrics>

23. Moncrief, W.C. and Marshall, G.W. (2005) The evolution of the seven steps of selling, Industrial Marketing Management, 34: 13–22

24. Mullins R., Agnihotri R., Hall Z. The Ambidextrous Sales Force: Aligning Salesperson Polychronicity and SellingContexts for Sales-Service Behaviors and Customer Value. Journal of Service Research 2020, Vol. 23(1) 33-52. DOI: 10.1177/1094670519883344

25. Agnihotri, R., A. A. Rapp, J. M. Andzulis, and C. B. Gabler (2014), “Examining the Drivers and Performance Implications of Boundary Spanner Creativity,” Journal of Service Research, 17 (2), 164-181.

26. The essential guide to customer success. веб-сайт. URL: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>

27. Jira jira issue sync. веб-сайт. URL: <https://marketplace.atlassian.com/apps/1223930/jira-jira-issue-sync-2-way-integration-migration-new-app?tab=overview&hosting=cloud>

28. Zapier. веб-сайт. URL: <https://zapier.com/>

29. Stitch it – Atlassian integration to anything. веб-сайт. URL: <https://marketplace.atlassian.com/apps/1224414/stitch-it-atlassian-integration-to-anything?hosting=cloud&tab=overview>

30. Economic outlook november 2022. URL: <https://economie.fgov.be/en/publication/belgiums-economy-nutshell-9>

31. Dewachter, Nick. Critical analysis of Green IT in Belgian data centres. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2020. Prom. : Paque, Bernard. / <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:26084>
32. General statistics department. Economic indicators for Belgium. National Bank of Belgium. URL: <https://www.nbb.be/doc/dq/e/dq3/histo/iee2315.pdf>
33. Turnover in the services sector (according to VAT returns). веб-сайт. URL: <https://statbel.fgov.be/en/themes/indicators/turnover/turnover-services-sector-according-vat-returns#figures>
34. Boie Neefs, Sarah Vansteenkiste - Steunpunt Werk - KU Leuven / De aanwervingsbehoefte in de Vlaamse sectoren richting 2030 URL: www.steunpuntwerk.be/files/OverWerk_2022_1_03.pdf
35. Belgium Global Payroll & Tax Information Guide. веб-сайт. URL: <https://payslip.com/blog/belgium-payroll-and-tax-information-guide/#:~:text=Social%20Security%20is%20financed%20through,of%202023%20for%20compliant%20companies>
36. VENNOOTSCHAPSBELASTING. веб-сайт. URL: <https://financien.belgium.be/nl/ondernemingen/vennootschapsbelasting>
37. Average Mid-Career Customer Success Manager Salary in Belgium. веб-сайт. URL: https://www.payscale.com/research/BE/Job=Customer_Success_Manager/Salary/b0c2e580/Mid-Career.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Оригінал фінансового звіту компанії за 2020-2021 рік (баланс та фінансові результати)

JAARREKENING

BALANS NA WINSTVERDELING

ACTIVA

OPRICHTINGSKOSTEN

VASTE ACTIVA

Immateriële vaste activa

Materiële vaste activa

Terreinen en gebouwen

Installaties, machines en uitrusting

Meubilair en rollend materieel

Leasing en soortgelijke rechten

Overige materiële vaste activa

Activa in aanbouw en vooruitbetalingen

Financiële vaste activa

VLOTTENDE ACTIVA

Vorderingen op meer dan één jaar

Handelsvorderingen

Overige vorderingen

Voorraden en bestellingen in uitvoering

Voorraden

Bestellingen in uitvoering

Vorderingen op ten hoogste één jaar

Handelsvorderingen

Overige vorderingen

Geldbeleggingen

Liquide middelen

Overlopende rekeningen

TOTAAL VAN DE ACTIVA

Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
	20		
	21/28	159.492	144.589
6.1.1	21	73.820	65.507
6.1.2	22/27	47.370	40.780
	22		
	23	34.433	23.178
	24	12.937	17.602
	25		
	26		
	27		
6.1.3	28	38.302	38.302
	29/58	5.069.514	3.413.439
	29		
	290		
	291		
	3		
	30/36		
	37		
	40/41	1.124.373	973.777
	40	831.155	917.349
	41	293.218	56.429
	50/53		
	54/58	1.042.369	589.719
	490/1	2.902.772	1.849.943
	20/58	5.229.006	3.558.028

Оригінал фінансового звіту компанії за 2020-2021 рік (баланс та фінансові результати)

Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
PASSIVA			
EIGEN VERMOGEN	10/15	558.070	501.621
Inbreng	10/11	558.500	558.500
Kapitaal	10	558.500	558.500
Geplaatst kapitaal	100	558.500	558.500
Niet-opgevraagd kapitaal	101		
Buiten kapitaal	11		
Uitgiftepremies	1100/10		
Andere	1109/19		
Herwaarderingsmeerwaarden	12		
Reserves	13	20.487	20.487
Onbeschikbare reserves	130/1	6.219	6.219
Wettelijke reserve	130	6.219	6.219
Statutair onbeschikbare reserves	1311		
Inkoop eigen aandelen	1312		
Financiële steunverlening	1313		
Andere	1319		
Belastingvrije reserves	132	45	45
Beschikbare reserves	133	14.223	14.223
Overgedragen winst (verlies)	14	-20.916	-77.365
Kapitaalsubsidies	15		
Voorschot aan de vennoten op de verdeling van het netto-actief	19		
VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN	16		
Voorzieningen voor risico's en kosten	160/5		
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	160		
Belastingen	161		
Grote herstellings- en onderhoudswerken	162		
Milieuverplichtingen	163		
Overige risico's en kosten	164/5		
Uitgestelde belastingen	168		

Оригінал фінансового звіту компанії за 2020-2021 рік (баланс та фінансові результати)

	Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
SCHULDEN		17/49	4.670.936	3.056.406
Schulden op meer dan één jaar	6.3	17	6.610	9.600
Financiële schulden		170/4	6.610	9.600
Kredietinstellingen, leasingschulden en soortgelijke schulden		172/3	6.610	9.600
Overige leningen		174/0		
Handelsschulden		175		
Vooruitbetalingen op bestellingen		176		
Overige schulden		178/9		
Schulden op ten hoogste één jaar	6.3	42/48	757.695	890.478
Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen		42	2.991	2.954
Financiële schulden		43		
Kredietinstellingen		430/8		
Overige leningen		439		
Handelsschulden		44	472.415	532.916
Leveranciers		440/4	472.415	532.916
Te betalen wissels		441		
Vooruitbetalingen op bestellingen		46	86.306	167.301
Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten		45	192.606	183.168
Belastingen		450/3	83.073	112.676
Bezoldigingen en sociale lasten		454/9	109.532	70.492
Overige schulden		47/48	3.377	4.139
Overlopende rekeningen		492/3	3.906.631	2.156.328
TOTAAL VAN DE PASSIVA		10/49	5.229.006	3.558.028

Оригінал фінансового звіту компанії за 2020-2021 рік (баланс та фінансові результати)

RESULTATENREKENING

	Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
Bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten				
Brutomarge	(+)/(-)	9900	1.350.891	775.445
Waarvan: niet-recurrente bedrijfsopbrengsten		76A		1.879
Omzet		70		
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen, diensten en diverse goederen		60/61		
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	(+)/(-)	62	1.146.501	695.569
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa		630	62.703	59.716
Waardeverminderingen op voorraden, op bestellingen in uitvoering en op handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen)	(+)/(-)	631/4	-3.156	
Voorzieningen voor risico's en kosten: toevoegingen (bestedingen en terugnemingen)	(+)/(-)	635/8		
Andere bedrijfskosten		640/8	1.798	1.760
Als herstructureringskosten geactiveerde bedrijfskosten	(-)	649		
Niet-recurrente bedrijfskosten		66A		65.507
Bedrijfswinst (Bedrijfsverlies)	(+)/(-)	9901	143.045	-47.106
Financiële opbrengsten	6.4	75/76B	25.685	46.402
Recurrente financiële opbrengsten		75	25.685	46.402
Waarvan: kapitaal- en interestsubsidies		753		
Niet-recurrente financiële opbrengsten		76B		
Financiële kosten	6.4	65/66B	111.873	76.184
Recurrente financiële kosten		65	108.717	76.184
Niet-recurrente financiële kosten		66B	3.156	
Winst (Verlies) van het boekjaar vóór belasting	(+)/(-)	9903	56.857	-76.888
Onttrekking aan de uitgestelde belastingen		780		
Overboeking naar de uitgestelde belastingen		680		
Belastingen op het resultaat	(+)/(-)	67/77	408	477
Winst (Verlies) van het boekjaar	(+)/(-)	9904	56.449	-77.365
Onttrekking aan de belastingvrije reserves		789		
Overboeking naar de belastingvrije reserves		689		
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	(+)/(-)	9905	56.449	-77.365

Оригінал фінансового звіту компанії за 2020-2021 рік (баланс та фінансові результати)

RESULTAATVERWERKING

Te bestemmen winst (verlies)

Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar

Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar

Onttrekking aan het eigen vermogen

Toevoeging aan het elgen vermogen

aan de inbreng

aan de wettelijke reserve

aan de overige reserves

Over te dragen winst (verlies)

Tussenkoms van de vennoten in het verlies

Uit te keren winst

Vergoeding van de inbreng

Bestuurders of zaakvoerders

Werknemers

Andere rechthebbenden

	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
(+)/(-)	9906	-20.916	-77.365
(+)/(-)	(9905)	56.449	-77.365
(+)/(-)	14P	-77.365	
	791/2		
	691/2		
	691		
	6920		
	6921		
(+)/(-)	(14)	-20.916	-77.365
	794		
	694/7		
	694		
	695		
	696		
	697		

ДОДАТОК Б

Оригінал фінансового звіту компанії за 2019-2020 рік (баланс та фінансові результати)

BALANS NA WINSTVERDELING

	Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
ACTIVA				
OPRICHTINGSKOSTEN		20		
VASTE ACTIVA		21/28	<u>144.589</u>	<u>118.601</u>
Immateriële vaste activa	6.1.1	21	65.507	57.643
Materiële vaste activa	6.1.2	22/27	40.780	22.655
Terreinen en gebouwen		22		
Installaties, machines en uitrusting		23	23.178	16.550
Meubilair en rollend materieel		24	17.602	6.105
Leasing en soortgelijke rechten		25		
Overige materiële vaste activa		26		
Activa in aanbouw en vooruitbetalingen		27		
Financiële vaste activa	6.1.3	28	38.302	38.302
VLOTTENDE ACTIVA		29/58	<u>3.413.439</u>	<u>1.798.762</u>
Vorderingen op meer dan één jaar		29		
Handelsvorderingen		290		
Overige vorderingen		291		
Voorraden en bestellingen in uitvoering		3		31.179
Voorraden		30/36		31.179
Bestellingen in uitvoering		37		
Vorderingen op ten hoogste één jaar		40/41	973.777	1.165.308
Handelsvorderingen		40	917.349	1.164.996
Overige vorderingen		41	56.429	312
Geldbeleggingen		50/53		
Liquide middelen		54/58	589.719	597.474
Overlopende rekeningen		490/1	1.849.943	4.801
TOTAAL VAN DE ACTIVA		20/58	3.558.028	1.917.362

Оригінал фінансового звіту компанії за 2019-2020 рік (баланс та фінансові результати)

	Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
PASSIVA				
EIGEN VERMOGEN		10/15	<u>501.621</u>	<u>578.987</u>
Inbreng		10/11	<u>558.500</u>	<u>558.500</u>
Kapitaal		10	558.500	558.500
Geplaatst kapitaal		100	558.500	558.500
Niet-opgevraagd kapitaal		101		
Buiten kapitaal		11		
Uitgiftepremies		1100/10		
Andere		1109/19		
Herwaarderingsmeerwaarden		12		
Reserves		13	<u>20.487</u>	<u>20.487</u>
Onbeschikbare reserves		130/1	6.219	6.219
Wettelijke reserve		130	6.219	6.219
Statutair onbeschikbare reserves		1311		
Inkoop eigen aandelen		1312		
Financiële steunverlening		1313		
Overige		1319		
Belastingvrije reserves		132	45	45
Beschikbare reserves		133	14.223	14.223
Overgedragen winst (verlies) (+)/(-)		14	<u>-77.365</u>	
Kapitaalsubsidies		15		
Voorschot aan de vennoten op de verdeling van het netto-actief		19		
VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN		16		
Voorzieningen voor risico's en kosten		160/5		
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen		160		
Belastingen		161		
Grote herstellings- en onderhoudswerken		162		
Milieuverplichtingen		163		
Overige risico's en kosten		164/5		
Uitgestelde belastingen		168		
SCHULDEN		17/49	<u>3.056.406</u>	<u>1.338.376</u>
Schulden op meer dan één jaar	6.3	17	<u>9.600</u>	
Financiële schulden		170/4	9.600	
Kredietinstellingen, leasingschulden en soortgelijke schulden		172/3	9.600	
Overige leningen		174/0		
Handelsschulden		175		
Vooruitbetalingen op bestellingen		176		
Overige schulden		178/9		
Schulden op ten hoogste één jaar	6.3	42/48	<u>890.478</u>	<u>1.329.376</u>

Оригінал фінансового звіту компанії за 2019-2020 рік (баланс та фінансові результати)

Schulden op ten hoogste één jaar	6.3	42/48	890.478	1.329.376
Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen		42	2.954	
Financiële schulden		43		200.000
Kredietinstellingen		430/8		200.000
Overige leningen		439		
Handelsschulden		44	532.916	948.535
Leveranciers		440/4	532.916	948.535
Te betalen wissels		441		
Vooruitbetalingen op bestellingen		46	167.301	40.775
Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten		45	183.168	138.176
Belastingen		450/3	112.676	101.108
Bezoldigingen en sociale lasten		454/9	70.492	37.069
Overige schulden		47/48	4.139	1.889
Overlopende rekeningen		492/3	2.156.328	9.000
TOTAAL VAN DE PASSIVA		10/49	3.558.028	1.917.362

Оригінал фінансового звіту компанії за 2019-2020 рік (баланс та фінансові результати)

RESULTATENREKENING

Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
Bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten			
Brutomarge (+)/(-)	9900	775.445	476.555
Waarvan: niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	76A	1.879	
Omzet	70		
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen, diensten en diverse goederen	60/61		
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen (+)/(-)	62	695.569	380.606
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	630	59.716	59.425
Waardeverminderingen op voorraden, op bestellingen in uitvoering en op handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen) (+)/(-)	631/4		3.156
Voorzieningen voor risico's en kosten: toevoegingen (bestedingen en terugnemingen) (+)/(-)	635/8		
Andere bedrijfskosten	640/8	1.760	1.207
Als herstructureringskosten geactiveerde bedrijfskosten (-)	649		
Niet-recurrente bedrijfskosten	66A	65.507	8.745
Bedrijfswinst (Bedrijfsverlies) (+)/(-)	9901	-47.106	23.415
Financiële opbrengsten	6.4 75/76B	46.402	27.225
Recurrente financiële opbrengsten	75	46.402	27.225
Waarvan: kapitaal- en interestsubsidies	753		
Niet-recurrente financiële opbrengsten	76B		
Financiële kosten	6.4 65/66B	76.184	48.722
Recurrente financiële kosten	65	76.184	48.722
Niet-recurrente financiële kosten	66B		
Winst (Verlies) van het boekjaar vóór belasting (+)/(-)	9903	-76.888	1.918
Onttrekking aan de uitgestelde belastingen	780		
Overboeking naar de uitgestelde belastingen	680		
Belastingen op het resultaat (+)/(-)	67/77	477	488
Winst (Verlies) van het boekjaar (+)/(-)	9904	-77.365	1.430
Onttrekking aan de belastingvrije reserves	789		
Overboeking naar de belastingvrije reserves	689		45
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar (+)/(-)	9905	-77.365	1.385

RESULTAATVERWERKING

	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
Te bestemmen winst (verlies) (+)/(-)	9906	-77.365	1.385
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar (+)/(-)	9905	-77.365	1.385
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar (+)/(-)	14P		
Onttrekking aan het eigen vermogen	791/2		
Toevoeging aan het eigen vermogen	691/2		1.385
aan de inbreng	691		
aan de wettelijke reserve	6920		69
aan de overige reserves	6921		1.316
Over te dragen winst (verlies) (+)/(-)	14	-77.365	
Tussenkomst van de vennoten in het verlies	794		
Uit te keren winst	694/7		
Vergoeding van de inbreng	694		
Bestuurders of zaakvoerders	695		
Werknemers	696		
Andere rechthebbenden	697		

Дані з вебсайту Exalate.com

What's included

Feature comparison between our plans

Features	Free Plan	Premium Plan
Modes Included	Basic	Basic, Visual* and Script
Configuration of sync	Pre-built	Fully Customizable
Automatic sync	✓	✓
Triggers	✓	✓
Bulk operations	✓	✓
Sync all supported fields	✗	✓
Unlimited syncs	✗	✓
Technical support via service desk	✓	✓
Support via community	✓	✓
1h onboarding call	✗	✓

Дані з вебсайту Exalate.com

The image displays a comparison of two pricing plans for Exalate.com. The layout is divided into two main columns. The left column, titled 'Free Plan', has a light purple header and a white body. The right column, titled 'Premium Plan', has a dark blue header and a white body. Both columns feature a 'GET STARTED >' button. The Free Plan is described as 'Out-of-the-box, pre-made configuration. For low-complexity scenarios.' and is 'FREE FOREVER'. The Premium Plan is described as 'Fully customizable. For medium to high complexity scenarios.' and offers a '30 DAY FREE TRIAL'. Both plans include 'Two-way sync'. The Premium Plan also includes 'Basic, Visual* and Script Mode', 'Custom mappings', and 'Unlimited syncs'. The Free Plan includes 'Basic Mode', 'Pre-made configuration', and 'Sync up to 1000 new per month'.

Free Plan	Premium Plan
Free Plan Out-of-the-box, pre-made configuration. For low-complexity scenarios.	Premium Plan Fully customizable. For medium to high complexity scenarios.
GET STARTED >	GET STARTED >
FREE FOREVER	30 DAY FREE TRIAL
✓ Basic Mode ✓ Two-way sync ✓ Pre-made configuration ✓ Sync up to 1000 new per month	✓ Basic, Visual* and Script Mode ✓ Two-way sync ✓ Custom mappings ✓ Unlimited syncs

Дані з вебсайту Exalate.com

 Exalate for Jira BOOK A DEMO > <i>starts at</i> \$6/month <i>billed monthly</i> ✓ Basic, Visual & Script Mode ✓ Sync fields from Issues and Sprints	 Exalate for GitHub BOOK A DEMO > <i>at the price of</i> \$115/month <i>billed annually</i> ✓ Basic & Script Mode ✓ Sync fields from Issues	 Exalate for Zendesk BOOK A DEMO > <i>at the price of</i> \$115/month <i>billed annually</i> ✓ Basic, Visual & Script Mode ✓ Sync fields from Tickets
 Exalate for Salesforce BOOK A DEMO > <i>at the price of</i> \$335/month <i>billed annually</i> ✓ Basic & Script Mode ✓ Sync fields from all Objects	 Exalate for Azure DevOps BOOK A DEMO > <i>at the price of</i> \$335/month <i>billed annually</i> ✓ Basic, Visual & Script Mode ✓ Sync fields from Work Items	 Exalate for ServiceNow BOOK A DEMO > <i>or</i> REQUEST PRICING > ✓ Basic & Script Mode ✓ Sync fields from any entity

ДОДАТОК Г

Сертифікат про участь в міжнародній конференції «менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення»



Тези з конференції «менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення»

Делюкова О.О.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ B2B

Стрімкий розвиток технологій та безупинний ріст конкуренції, який він викликає, спонукають бізнес більш вдумливо підходити до питання успішного управління збутовою діяльністю. Вже недостатньо розробити і вивести на ринок продукт з надією, що його помітять потенційні споживачі серед багатьох альтернатив. Компанія, яка не вкладає ресурси в просування своїх товарів та послуг на ринку, відстає від конкурентів. Розглядаючи сферу B2B (з англ. business to business, або бізнес для бізнесу), в якій клієнтом компаній є інший бізнес, необхідно не забувати, що деякі з каналів звичної B2C-комунікації (з англ. business to client, або бізнес для споживача) не діють, а в окремих випадках комунікація має відбуватись по взагалі іншим канонам для того, щоби досягти споживача.

З точки зору теорії, темі маркетингової комунікації для бізнесу були присвячені роботи переважно закордонних спеціалістів, таких як Котлер Ф., Малиновська М., Манн І., Мінетт С., Райт Р., Шеллі Г.

Маркетинговій комунікації можна дати таке визначення: «це набір пристроїв і процедур, що сприяють обміну даними про підприємство і про те, що воно пропонує споживачу з метою досягнення його головних цілей» [3]. Важливою задачею є адаптація маркетингових повідомлень до реалій бізнесу, тобто до існуючих і потенційних клієнтів підприємства. Відомо, що побудова чіткої та зрозумілої комунікації стимулює купівельну поведінку у споживачів[4].

Основними особливостями відносин B2B є їх довготривалість, безпосередність та необхідність представляти інформацію про товар чи послугу з раціональної точки зору – в цьому випадку емоційна сторона покупки відходить на останній план [2]

Тези з конференції «менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення»

На довготривалість вказує той факт, що перехід від першого контакту клієнта з компанією до створення замовлення та до оплати може тривати місяці, і при побудові комунікаційних стратегій необхідно брати до уваги цей аспект. Для менш ресурснозатратної комунікації віддають перевагу класичним засобам, таким як емейл або телефонна розмова[2].

Безпосередність в комунікації викликана тим, що часто товар або послуга, яку пропонує компанія, не повною мірою одразу задовольняє потребу клієнта, а також через те, що всі деталі угоди мають бути обговорені особисто. Крім того, на відміну від сфери B2C в процесі перемовин перед продажем в підприємства є додаткова можливість прояснити всі незрозумілі покупцю моменти та переконати його в користі покупки. Щодо раціональності, якої потребує B2B комунікація, то це можна пояснити тим, що товари та послуги купуються з метою їх використання для подальшого виробництва, тобто характеристики продукту напряду впливатимуть на характеристики кінечного виробу компанії-покупця. Саме тому в B2B комунікаціях всі характеристики та особливості продукту мають бути зазначені чітко, щоб одразу було зрозуміло, як він може покращити ситуацію для покупця.

Через те, що емоційне наповнення маркетингового повідомлення не знаходить відклик в аудиторії, просування в масмедіа та соціальних мережах для підприємств B2B сегменту не рекомендується[5]. Натомість варто зосередитись на індивідуальному підході до кожного з клієнтів, і з розумінням їх особливостей і потреб будувати маркетингову комунікацію іншими каналами, наприклад по електронній пошті, беручи участь в річних виставках галузі, а також вкладаючи ресурси в розробку інформативного та зрозумілого сайту компанії та його пошуковій оптимізації[1].

Перелік використаних джерел

1. ХРУПОВИЧ С.Є. ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІД ЧАС ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКАХ

Тези з конференції «менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення»

B2B // Тернопільський національний економічний університет стр. 204-208 – 2019.

2. Kęstutis REKLAITIS, Lina PILELIENĖ (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes // *Management of Organizations: Systematic Research*, vol.81, no.1, 2019, pp.73-86.
3. Malinowska, M. (2013). Marketing Communications' Effectiveness in Poland – Lessons from the Business in Information Society // *The Central European Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol. 150, pp. 133–143
4. Kim, K. H., Kumar, V. (2018). The Relative Influence of Economic and Relational Direct Marketing Communications on Buying Behavior in Business-to-Business Markets // *Journal of Marketing Research*. Vol. 55, No. 1, pp. 48–68.
5. Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., Yau, A. (2018). A Comparison of Social Media Marketing between B2B, B2C and Mixed Business Models // *Industrial Marketing Management*, (in press).

ДОДАТОК Е

Детальні розрахунки очікуваного доходу від введення нових тарифних планів Exalate

Назва функції	Ціна щомісячної підписки	% клієнтів користуються функцією	у абсолютних величинах	рік	Користувачів загалом	Коефіцієнт приросту, %	Користувачів тарифу «преміум»	Коефіцієнт приросту, %	Користувачів тарифу «безкоштовний»	Коефіцієнт приросту, %
Exalate for Jira	\$6	56%	921	2020	1912	-	505	-	1406	-
Exalate for GitHub	\$115	13%	214	2021	2330	18%	812	38%	1518	7%
Exalate for Zendesk	\$115	7%	115	2022	3428	32%	1321	39%	2107	28%
Exalate for Salesforce	\$335	11%	181	2023	3999.00	14%	1645	20%	2354	10%
Exalate for Azure DevOps	\$335	5%	82				41%		59%	
Exalate for ServiceNow	Ціна обговорюється безпосередньо перед продажем	8%	132	тарифи (ціна у % від тарифу преміум)			розподіл по типам (ролям) споживачів			
				стартовий	40%		професіонали	32%		
				професійний	55%		команди	40%		
				для команд	70%		компанії	28%		
				для компаній	100%					

для ГітХаб				для ЗенДеск			
		к-сть користувачів безкоштовного тарифу*% користувачів функції*роль*тариф	всі безкоштовні стають стартовими			к-сть користувачів безкоштовного тарифу*% користувачів функції*роль*тариф	всі безкоштовні стають стартовими
стартовий	\$14,076.92			стартовий	\$7,579.88		
професійний	\$4,328.32			професійний	\$2,330.64		
для команд	\$6,885.97	к-сть користувачів преміум тарифу*% користувачів функції*роль*тариф		для команд	\$3,707.83	к-сть користувачів преміум тарифу*% користувачів функції*роль*тариф	
для компаній	\$6,885.97			для компаній	\$3,707.83		
разом	\$ 32,177.18			разом	\$ 17,326.18		
для Сейлзфорс				для АзурДевОпс			
		к-сть користувачів безкоштовного тарифу*% користувачів функції*роль*тариф	всі безкоштовні стають стартовими			к-сть користувачів безкоштовного тарифу*% користувачів функції*роль*тариф	всі безкоштовні стають стартовими
стартовий	\$34,697.96			стартовий	\$15,771.80		
професійний	\$10,668.81			професійний	\$4,849.46		
для команд	\$16,973.11	к-сть користувачів преміум тарифу*% користувачів функції*роль*тариф		для команд	\$7,715.05	к-сть користувачів преміум тарифу*% користувачів функції*роль*тариф	
для компаній	\$16,973.11			для компаній	\$7,715.05		
разом	\$ 79,312.99			разом	\$36,051.36		
для Джіра	56%*3999 користувачів*6\$			разом \$178,304.35 на місяць в порівнянні із нинішнім доходом (більше на) 178 304.35 - 131 534 = 46 770.35			
тариф преміум	\$13,436.64	всі 56% від 3999 стають платними користувачами					