

## SFA-системи як інструмент підвищення ефективності продажів

**Крупчатнікова Т.С.**

студентка

Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Буга Н.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

У статті описано один із сучасних інструментів підвищення ефективності та продуктивності працівників відділу продажів, а саме SFA-системи. Визначено сутність SFA-систем, їх основні функції та принципи роботи. Застосування цих технологій дає змогу ефективно управляти бізнесом, об'єднати маркетинг з організаційними та технічними засобами, що дає можливість збільшити лояльність клієнтів та прибуток підприємства. Проаналізовано сучасний світовий ринок SFA-технологій, тенденції його розвитку, а також визначено основні постачальники систем автоматизації продажів.

**Ключові слова:** SFA-системи, управління продажами, автоматизація продажів, програмне забезпечення, технології SaaS, торгові представники.

Крупчатнікова Т.С., Буга Н.Ю. SFA-СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

В статье описан один из современных инструментов повышения эффективности и производительности сотрудников отдела продаж, а именно SFA-системы. Определена сущность SFA-систем, их основные функции и принципы работы. Применение этих технологий позволяет эффективно управлять бизнесом, объединить маркетинг с организационными и техническими средствами, что дает возможность увеличить лояльность клиентов и прибыль предприятия. Проанализированы современный мировой рынок SFA-технологий, тенденции его развития, а также определены основные поставщики систем автоматизации продаж.

**Ключевые слова:** SFA-системы, управление продажами, автоматизация продаж, программное обеспечение, технологии SaaS, торговые представители.

Krupchatnikova T.S., Buga N.Yu. SFA-SYSTEMS AS A TOOL OF INCREASE OF SALES EFFICIENCY

The article describes the SFA-system as an instrument for improving the efficiency and productivity of sales staff. The essence of SFA-systems, their main functions and principles of work are determined. Adoption of these technologies allows to effectively managing the business, to combine marketing with organizational and hardware, which allows increasing, in turn, loyalty of customers and profit of the enterprise. Analysis of modern world market of the SFA-technologies, the tendencies of his development is conducted and the main suppliers of sales force automation systems are determined.

**Keywords:** SFA-systems, sales management, sales force automation, software, SaaS technology, trade representatives.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Головна мета бізнесу полягає в тому, щоб утримати клієнта. Переважно це завдання лягає на відділ продажів, тому оптимізація роботи системи управління потоками клієнтів вимагає особливої уваги. Правильно побудована система продажів є важливою складовою успіху для будь-якого бізнесу. Якщо на швидко зростаючому ринку їй можна пробачити помилки та неквапливість, то в тяжкі часи та за високої конкуренції вона повинна працювати виключно точно, допускаючи мінімум похибок. У битвах за частку ринку вижи-

ває найсильніший, а система продажів – це вкрай потужна зброя, здатна істотно змінити розстановку сил. Ефективним інструментом вирішення проблем підприємств та створення сильного відділу продажів є автоматизація.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження питань удосконалення системи продажів зробили як вітчизняні, так і іноземні вчені, зокрема Ф. Котлер [1], Є.В. Крикавський [2], Л.В. Балабанова [3], А.О. Старостіна [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на

значний внесок у розвиток підходів до аналізу ефективності збутової діяльності, проблема автоматизації операцій в галузі управління продажами потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення сутності, ролі, основних функцій та результатів впровадження SFA-систем, аналіз ситуації та основних тенденцій розвитку світового ринку SFA-технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для автоматизації рутинних операцій в галузі управління продажами створено клас систем, які називають SFA (Sales Force Automation System) або SFMS (Sales Force Management System).

SFA-системи (системи автоматизації продажів) – це інформаційні системи, що використовуються в керуванні відносинами з клієнтами (CRM) та маркетинг-менеджменті, а також допомагають автоматизувати продажі та функції управління продажами [5]. Метою програмного забезпечення SFA є правильне отримання потрібних даних потрібними людьми в потрібний час та зменшення кіль-

кості адміністративних завдань, які продавець та його менеджер повинні виконувати вручну.

SFMS – система управління продажами. Її мета полягає в тому, щоби зробити процес продажів максимально прибутковим та ефективним. SFMS здійснює автоматичний аналіз інформації з використанням складних статистичних методів, а також представляє результати в зручній для користувача формі. Система складає таблиці, діаграми, графіки, які дають змогу менеджеру оперативним чином відстежувати зміни та реагувати на них [6]. SFMS уможливорює маркетингові дослідження для визначення лідерів ринку, тенденцій в продажах, поведінки клієнтів тощо. Завдяки єдиній системі можна координувати роботу географічно розподілених підрозділів та філій фірми.

SFA, як правило, є частиною системи CRM компанії, а також системою, яка автоматично записує всі етапи процесу продажу. Може застосовуватися в компанії як перший крок до реалізації повноцінної CRM-стратегії.

Системи автоматизації продажів можуть виконувати такі функції (табл. 1). SFA включає систему управління контактами, систему

Таблиця 1

### Функції SFA-систем

Функція	Пояснення
Управління контактами	Зберігання й оновлення інформації про клієнтів, історія контактів, інформація про точки циклічних продажів та потреби клієнтів в продукції компанії.
Управління діяльністю	Складання та ведення ділового щоденника торгового представника (календаря, контактів, задач тощо).
Управління зв'язком	Передача даних за допомогою модема або мобільного телефону, а також забезпечення збереження та реплікації інформації.
Прогнозування	Планування продажів, а також пошук та аналіз прогнозів різних дослідницьких організацій і маркетингових досліджень власних підрозділів.
Управління можливостями	Впровадження різних схем, що залучають потенційних клієнтів.
Управління замовленнями	Оперативний доступ до інформації про наявність товарів на складі, а також розміщення замовлення на виготовлення й доставку необхідного продукту.
Управління документацією	Розроблення стандартів, звітів, автоматична підготовка комерційних пропозицій, генерація прайс-листів, інформаційних та рекламних матеріалів.
Аналіз продажів	Багатофакторний аналіз продажів, ABC-аналіз, використання статистичних даних для поліпшення стратегії продажів.
Управління інформацією про продукцію	Зберігання й оновлення даних про характеристики товарів, ціновий діапазон, наявність альтернативних продуктів.
Управління територією	Моніторинг облікового запису, для якого територія вимірюється за кількістю повторних рахунків потенційних або активних клієнтів.
Енциклопедія маркетингу	Оновлення інформації про продукти, новинки, ціни, рекламні акції, системи знижок, конкурентів, а також результати досліджень.

відстеження продажів. Інші елементи системи SFA можуть включати прогнозування продажів, управління замовленнями та знання продукту. Більш розвинені системи SFA мають функції, в яких клієнти можуть реально моделювати продукт, щоби задовольнити їхні потреби через системи онлайн-розроблення продуктів. Це стає популярним в автомобільній промисловості, де клієнти можуть налаштовувати різні функції, такі як кольорові та внутрішні особливості (наприклад, шкіра або м'які сидіння) [7].

Системи автоматизації продажів розрізняють залежно від їх можливостей. Вони можуть змінюватися залежно від того, яка інформація потрібна організації, розміру організації, організаційної структури, попиту на нову систему, процесів продажу та кількості користувачів. Послуги, які надають SFA-системи, поділяються на дві категорії [8]:

1) on-premises – вбудоване програмне забезпечення, що встановлюється та запускається на комп'ютерах в офісі особи або організації, яка використовує програмне забезпечення, а не на віддаленій установці, такий як сервер або хмара;

2) on-demand – програмне забезпечення на запит, те ж саме, що Software as a service, тобто модель ліцензування та доставки програмного забезпечення, в якій програмне забезпечення ліцензується на підписці та централізовано розміщується.

Робота в системі організована на принципах:

- збереження всієї інформації в центральній базі даних;
- використання КПК мобільними працівниками для повсякденної роботи;
- здійснення обміну даними між КПК і центральною базою даних (БД) в рамках синхронізації через глобальну мережу Інтернет;
- оперативного доступу аналітиків та менеджерів до інформації, яка зберігається в центральній БД, на стаціонарних робочих місцях та додатково через мобільну версію.

У SFA-системі передбачено 2 типи робочих місць:

1) стаціонарне робоче місце, за якого клієнтське програмне забезпечення (ПЗ) встановлюється на робочу станцію користувача та взаємодіє із сервером центральної БД безпосередньо в рамках локальної мережі або за допомогою модуля веб-доступу (обмін даними відбувається за протоколом HTTP або HTTPS);

2) мобільне робоче місце, за якого клієнтське ПЗ встановлюється на КПК співробіт-

ника, а обмін даними між КПК та центральною БД здійснюється за командою користувача через глобальну мережу Інтернет за протоколом HTTP/HTTPS.

Ноутбуки або комп'ютери зручні для торгових представників, яким необхідно робити презентації або знайомити клієнта з якоюсь візуальною інформацією, а також тоді, коли менеджер працює в умовах офісу та не здійснює численних виїздів. КПК на базі однієї з мобільних операційних систем незамінні для співробітника, який працює на виїзді. Зручно, якщо КПК буде оснащений GSM/GPRS, GPS-модулями, фотокамерою. Це дасть можливість зібрати та систематизувати дані, передати їх практично з будь-якого місця, сфотографувати необхідні об'єкти, а за допомогою GPS здійснюється контроль над пересуванням торгового представника [9].

Автоматизація роботи торгових представників невеликої компанії передбачає таку просту одноступінчасту схему передачі даних: за допомогою сервера обміну даними інформація від торгового представника потрапляє в модуль SFA та облікову систему компанії. На цьому рівні вона стає доступною для аналізу та прийняття рішень зацікавленими особами, а саме аналітиками, менеджерами, супервайзерами. У зворотному порядку, тобто від модуля SFA до КПК торгового представника, йдуть відомості про відвантаження, майстердані, а також інша інформація, яка використовується в бізнес-процесах компанії.

Великі компанії мають розгалужену партнерську мережу та керують великою кількістю філій. Центр аналізу інформації та прийняття рішень зміщується на рівень вище, тобто від регіонального представника до центрального офісу. Інформація від кожної територіально виділеної площадки консолідується через механізми обміну в центральну базу даних. Саме на цьому рівні вона використовується для аналізу та прийняття рішень аналітиками й менеджерами.

На рис. 1 наведено логічну архітектуру системи SFA, яка розрахована на управління збутом компанії регіонального або національного масштабу. Наведена архітектура є централізованою, а її основними завданнями є розміщення єдиного модуля SFA в логічному ядрі системи та пряма взаємодія з ним всіх КПК й облікових систем філій.

Для віддаленої роботи керівників регіональних відділів продажів та залучення дистриб'юторів до безпосередньої роботи в системі використовуються модуль веб-

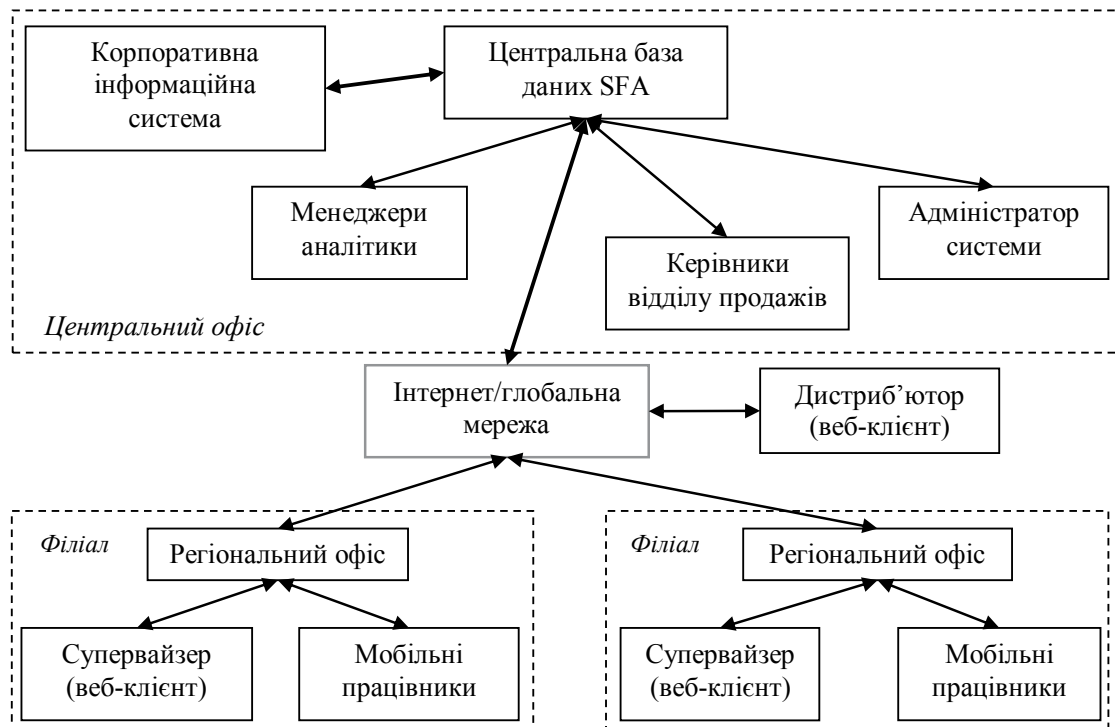


Рис. 1. Логічна централізована архітектура SFA-системи

доступу та клієнтське ПЗ, що встановлюється на стаціонарне робоче місце.

Сьогодні кількість підприємств, що використовують у своїй діяльності SFA-системи, збільшується. Це зумовлене тим, що автоматизовані системи з управління продажами пропонують низку серйозних переваг, які обумовлюють актуальність їх використання.

Перш за все головним результатом використання SFA-систем є підвищення ефективності діяльності різних підрозділів та представників організації. Так, у менеджерів з продажу, топ-менеджменту компанії та продавців з'являється можливість покращити внутрішню організаційну комунікацію та показники часу обслуговування й продажу за рахунок забезпечення швидкого та своєчасного доступу до необхідної та актуальної інформації.

В результаті дослідження виявлено низку переваг, які отримує підприємство, використовуючи SFA-системи:

- збільшення мобільності продавців;
- покращення взаємодії всередині команд;
- ефективне використання робочого часу;
- покращення операційної ефективності;
- покращення відносин з клієнтами;
- вдосконалення ефективності та продуктивності працівників відділу продажів;
- поява можливості оцінювати зовнішнє середовище, займатися прогнозуванням та стратегічним плануванням.

Незважаючи на переваги автоматизації процесу управління продажами, під час її впровадження на практиці можуть з'являтися деякі проблеми: неповне знання персоналом можливостей системи, недостатнє навчання співробітників, відсутність координації між підрозділами, розбіжність в задачах. Для високої віддачі від впровадження автоматизованих систем функціональні обов'язки кожного фахівця повинні бути чітко визначені, у кожного проекту має бути відповідальний, який координуватиме всі сторони, оцінюватиме ризики, займатиметься аналізом та вирішуватиме проблеми.

Останні роки ознаменувались бурхливим зростанням сегменту систем для управління продажами. Провідне світове аналітичне агентство "Gartner" щорічно досліджує тенденції ринку та оцінює пропозиції ключових постачальників IT-рішень, щоби допомогти компаніям з вибором корпоративного ПЗ. Так, на думку аналітиків "Gartner", інвестиції компаній в системи для управління продажами (SFA) продовжують зростати. У 2017 році ринок SFA-технологій збільшився на 15,7% до 6,2 млрд дол., причому 79% пропонованих рішень побудовані на використанні технологій SaaS (System-as-a-Service), а 62% доходів отримані в Північній Америці. Майже 85% світових продажів у 2017 році були сконцентровані в 10 країнах [10].

70% компаній, опитаних в рамках дослідження, придбали SFA-рішення для підвищення операційної ефективності, а 67% – поліпшення результативності бізнес-процесів.

Сьогодні компанії, вибираючи SFA-рішення, частіше враховують можливості швидкого розширення функціональності та інтеграції з іншими корпоративними додатками. При

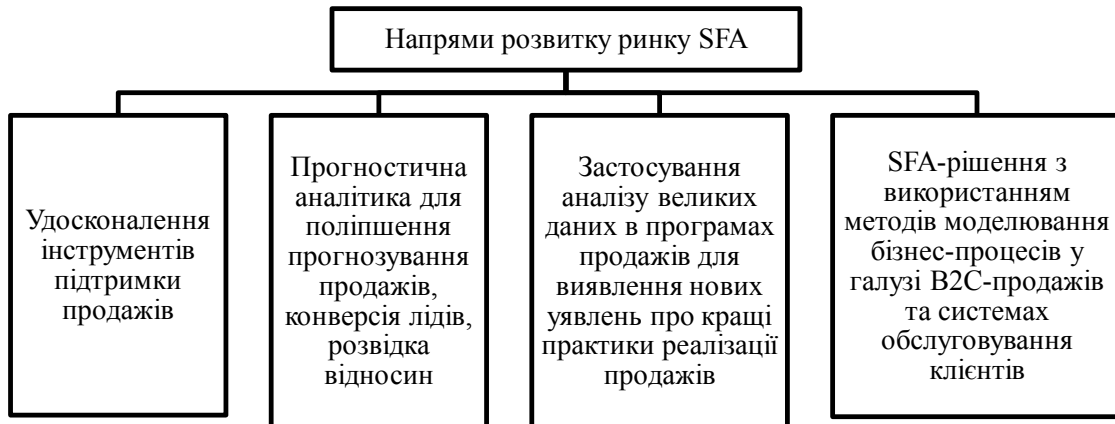


Рис. 2. Напрями розвитку ринку SFA-систем



Рис. 3. Провідні компанії на ринку систем управління продажами

Таблиця 2

## Переваги та недоліки лідерів виробництва SFA-рішень

Назва рішення	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
Microsoft (Dynamics CRM)	“Microsoft” розробив гнучку CRM-систему за доступною ціною. Цей виробник пропонує пристрої та сервіси для фізичних та юридичних осіб, які дають змогу працювати вдома, в дорозі й офісі. Стратегія “Microsoft Dynamic” є можливістю безперервно управляти бізнесом.	1) Партнерські мережі (корпорація “Microsoft” підтримує реселерів та незалежних постачальників програмного забезпечення для реалізації on-premises SFA); 2) інтеграція з “Microsoft” (“Dynamics CRM” інтегрується з “Microsoft Outlook” від “365”, “SharePoint” і “Skype” для бізнесу); 3) конфігурація (глибокі можливості конструювання додатків та здатність налаштовувати процеси з адміністративними функціями “Azure” та “xRM”).	1) Прикладна продуктивність (існують деякі проблеми зі швидкістю та продуктивністю “Microsoft Dynamics 365” для продажів у розробці SaaS); 2) підписання контрактів (низький рівень задоволеності спроможністю розуміти потреби покупця, гнучкістю ціноутворення та процесом укладання контрактів); 3) підтримка поштових служб технічної підтримки та підтримки клієнтів (низькі показники якості технічної підтримки, якості підтримки ефективності ресурсів клієнтів та документації продукту).
Oracle Sales Cloud	Цей продукт надає пропозицію для лідерів інформаційних технологій та лідерів продажів, що включає глибоку функціональність SFA для процесів B2B та B2C. “Oracle Sales Cloud” є головним у пропозиціях CRM, що включає продукти для CPQ та автоматизації маркетингу.	1) Зростання доходу від “Cloud” (щорічний приріст прибутків для “Oracle CX Cloud Suite” перевищив 45% за останні два роки, що свідчить про покращення ефективності “Oracle” у виконанні продажів та маркетингу); 2) аналітика (максимально ефективний функціонал аналітичних можливостей та звітності); 3) вертикальні рішення (“Oracle” вже будує рішення для щонайменше восьми галузей, що робить його привабливим для потенційних клієнтів).	1) Функціональність (клієнти оцінили “Oracle” нижче за керування та управління можливостями порівняно з усіма постачальниками “Magic Quadrant”); 2) застарілий веб-інтерфейс (веб/настільний клієнт інтерфейсу “Oracle” застарілий порівняно з пропозиціями найкращих у своєму класі); 3) керування продажами (команди з продажу “Oracle” не чітко передавали межі наявних функцій GA, на відміну від планової функціональності на дорожній карті продукту постачальника).
Salesforce	“Salesforce” зберігає свою позицію в квадранті лідерів 12-й рік поспіль, що відображає постійну потужність постачальника щодо бачення продукту та зростання доходів. “Sales Force Sales Cloud” забезпечує широкий діапазон функціональних можливостей та пропонує розширення для керування відносинами партнерів і CPQ.	1) Стратегія ринку (серед провідних постачальників “Salesforce” має помітно міцну ринкову стратегію, адже він пропонує продукти для різних сегментів клієнтів: від SMB до глобального підприємства); 2) постійна підтримка пошти (“Salesforce” має найширшу організацію підтримки поштових місць серед продавців у “Magic Quadrant”); 3) інновації та випуски продукту (“Salesforce” є рекордсменом за кількістю випущених продуктів завдяки додаванню значної кількості нових функцій SFA в кожному випуску та підтримці порівняно хорошого показника для інноваційної функціональності).	1) Тактика продажу (порівняно низькі оцінки задоволеності узгодженням контрактів, тактикою продажів та гнучкістю ціноутворення); 2) значення продукту (проблеми з освоєнням користувачів, нереалізованими бізнес-результатами та загальною вартістю продукту); 3) задоволеність функціональності (низькі оцінки за зручність використання, управління діяльністю, управління контентом продажів, управління основними даними та функції перевірки воронки продажів).

цьому найбільш прогресивні замовники розглядають автоматизацію продажів як частину процесу цифрової трансформації та як можливість поліпшення клієнтського досвіду.

Незважаючи на те, що ринок SFA досить розвинений, інновації на ньому, які включають поліпшення користувальницьких інтерфейсів, розроблення нових мобільних рішень та застосування технологій штучного інтелекту, дають змогу ринку продовжувати своє зростання, розширюючи області застосовності та збільшуючи загалом середній чек угод. Згідно з прогнозами "Gartner Group" ринок SFA досягне значення в 9,4 млрд. дол. до 2019 року. Частка хмарних рішень також буде збільшуватися.

Згідно з даними "Gartner Group" в найближчі три роки ринок SFA-систем буде розвиватись в кількох напрямках (рис. 2).

Перші два напрями виявляться в короткостроковій перспективі. Більшість постачальників SFA тепер пропонує вбудовану інтелектуальну аналітику хоча б для однієї з перерахованих вище можливостей. Розроблення в цьому напрямку важливе, оскільки інструменти SFA традиційно були системами звітності, придатними для опису процесів продажів, пошуку контактних даних або управління прогнозами продажів.

"Gartner" опублікувало новий рейтинг кращих CRM-рішень для управління продажами, а саме "Magic Quadrant for Sales Force Automation

2018" (рис. 3). Із сотень різних рішень для управління продажами в Магічний Квадрант "Gartner" у 2018 році включено лише 15 систем [10]. У трійку лідерів увійшли рішення "Dynamics 365" від "Microsoft", "Oracle Sales Cloud" і "Sales Cloud" від "Salesforce" (табл. 2).

Виробники рішень, за якими здійснювалось оцінювання, виявили вміння розуміти проблематику бізнесу замовника, вникаючи в неї, а також продемонстрували, яким чином SFA-системи покращують загальну ефективність продажів та підвищують продуктивність роботи персоналу компанії. Вендори показали чітку та диференційовану маркетингову стратегію, яка допомагає вибудовувати відносини з клієнтами та найкращим чином позиціонувати рішення на ринку, розкриваючи конкурентні особливості кожного з них.

**Висновки з цього дослідження.** Отже, SFA-системи є ефективним інструментом для підвищення ефективності відділу збуту, оскільки вони допомагають автоматизувати функції управління продажами, дають змогу значно спростити збір, аналіз та розподіл даних. Автоматизація процесу продажів не тільки допомагає організувати ефективний облік, але й дає змогу отримати переваги в бізнесі, підвищує конкурентоспроможність підприємства, збільшує його прибуток та лояльність клієнтів. Ці переваги зумовлюють бурхливе зростання інвестицій компаній в системи для управління продажами (SFA).

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Kotler P. Marketing Management. 11 ed. Prentice Hall, 2002. 768 p.
2. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2009. 232 с.
3. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. 245 с.
4. Старостіна А.О. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 5. С. 13–18.
5. Cardinali S., Gregori G.L., Palanga P. SFA Adoption: Empirical Evidences from a Case Study. International journal of business and social research. 2014. Vol. 4. № 6. P. 123–136.
6. Sales Force Management System (SFMS) URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Sales\\_Force\\_Management\\_System\\_\(SFMS\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Sales_Force_Management_System_(SFMS)).
7. Как внедрить систему управления продажами, сделав ее эффективным бизнес-инструментом. URL: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-prodazhami-v-kompanii.html>.
8. King-Holford J. Weighing up the Options: Cloud-Based vs. On-Premise Software. 2017. URL: <https://clipboard.io/cloud-based-vs-on-premise-software>.
9. Повышение эффективности торговых представителей при помощи введения системы контроля. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/148193>.
10. Gartner Group: Magic Quadrant for Sales Force Automation. URL: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-55USSVZ&ct=180709&st=sb>.

## REFERENCES:

1. Kotler P. (2002) Marketing Management. 11 ed. Prentice Hall. 768 p.
2. Krykavskiy Ye.V. (2009) Marketynhova polityka rozpodilu [Marketing distribution policy]. Lviv: Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnika" (in Ukrainian).
3. Balabanova L.V., Mytrokhina Yu.P. (2009) Stratehichne marketynhove upravlinnia zbutom pidpriemstv [Strategic marketing management of sales of enterprises]. Donetsk: DonDUET (in Ukrainian).
4. Starostina A.O. (2012) Formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstv na mizhnarodnykh rynkakh [Formation of competitive advantages of enterprises on international markets]. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo, no 5, pp. 13–18.
5. Cardinali S., Gregori G.L., Palanga P. (2014). SFA Adoption: Empirical Evidences from a Case Study. International journal of business and social research, vol. 4, no 6, pp. 123–136.
6. Sales Force Management System (SFMS) Available at: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Sales\\_Force\\_Management\\_System\\_\(SFMS\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Sales_Force_Management_System_(SFMS)).
7. Kak vnedrit' sistemu upravleniya prodazhami, sdelay ee effektivnym biznes-instrumentom [How to implement a sales management system, making it an effective business tool] Available at: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-prodazhami-v-kompanii.html>.
8. King-Holford J. Weighing up the Options: Cloud-Based vs. On-Premise Software, 2017. Available at: <https://clipboard.io/cloud-based-vs-on-premise-software>.
9. Povyshenie effektivnosti torgovykh predstaviteley pri pomoshchi vvedeniya sistemy kontrolya [Increase of efficiency of sales representatives through introduction of the monitoring system]. Available at: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/148193>.
10. Gartner Group: Magic Quadrant for Sales Force Automation. Available at: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-55USSVZ&ct=180709&st=sb>.