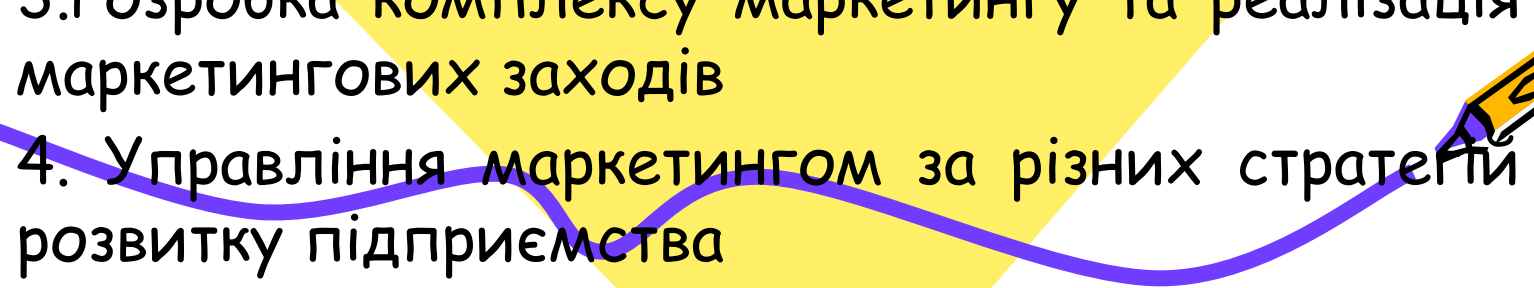


## ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

### План лекції:

1. Суть та основні завдання управління маркетингом. Аналіз ринкових можливостей фірми
  2. Сегментація та відбір цільових ринків
  3. Розробка комплексу маркетингу та реалізація маркетингових заходів
  4. Управління маркетингом за різних стратегії розвитку підприємства
  5. Організаційна побудова служб маркетингу
- 

**В основі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві лежить система послідовного прийняття рішень щодо наступних питань:**

- аналізу ринкових можливостей фірми;
- сегментації та відбору цільових ринків;
- розробки комплексу маркетингу;
- реалізації маркетингових заходів;
- контролю, ревізії та аналізу виконаної програми.

Аналіз ринкових можливостей підприємства має розпочинатися з дослідження існуючих факторів мікро- і макросередовища, збору можливої маркетингової інформації (щодо споживачів, конкурентів тощо).

Під мікросередовищем підприємства (фірми) розуміється сукупність відносин, що складаються всередині підприємства, між підприємством і клієнтами, підприємством та конкурентами.

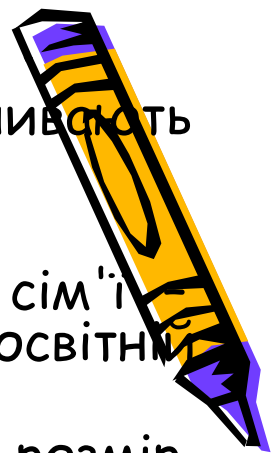
Для аналізу власної діяльності використовуються такі показники: дані про поточний збут, обсяги матеріальних запасів на складах, обсяги руху товарів, регіони збуту, витрати, рух коштів, план-графік надходження товару на склади.



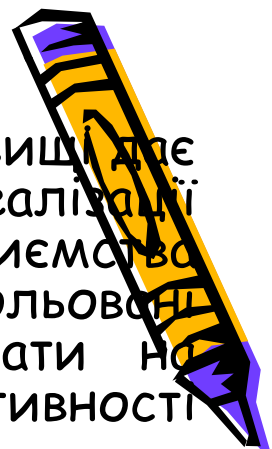
**Макросередовище підприємства** — це фактори, що впливають на всі елементи її мікросередовища.

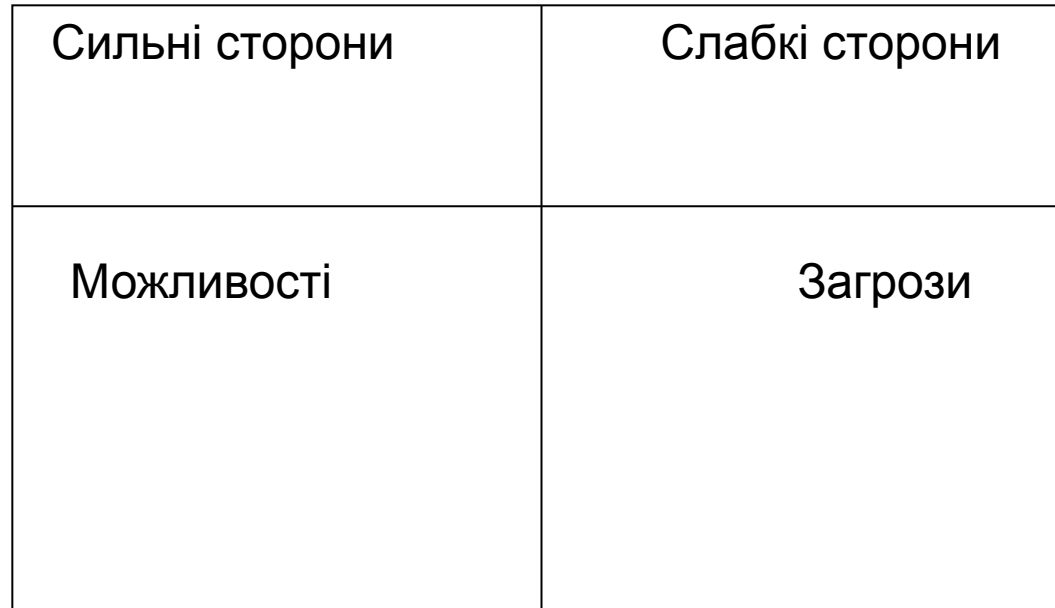
**Серед них слід насамперед назвати такі:**

- ❑ **демографічні** (народжуваність, показники середньої сім'ї, склад сім'ї, кількість дітей, міграційні показники, освітній рівень тощо);
- ❑ **економічні** (рівень економічного розвитку країни, розмір заробітної плати, рівень безробіття, структура розподілу доходів між різними групами населення, структура витрат на споживання тощо),
- ❑ **природні** (наявність і можливість раціонального використання сировинних та енергетичних ресурсів, необхідність охорони довкілля), науково-технічного прогресу (напрями розробок, організації, що ведуть перспективні дослідження, можливість застосування фундаментальних досліджень у прикладному плані);
- ❑ **політичні** (законодавча база, ступінь контролю держави за додержанням нормативних актів, міра впливу на політичну ситуацію громадських організацій та об'єднань);
- ❑ **культурного середовища** (менталітет населення, тенденції в культурному середовищі і можливість орієнтації на них організації у перебігу реалізації проекту).



- Аналіз даних про тенденції та процеси в макросередовищі дає змогу визначити їх можливий вплив на перебіг реалізації стратегії. Завдання управління стратегією підприємства полягає і в тому, щоб звести до мінімуму неконтрольовані фактори середовища і знайти можливість впливати на контрольовані фактори з метою підвищення ефективності його діяльності.
- Після аналізу факторів мікро- та макросередовища доцільно проводити так званий SWOT - аналіз. Термін "SWOT - аналіз" походить від скорочення перших літер англійських слів "сильні та слабкі сторони, можливості та загрози" (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats - див. рис.2.1.).
- SWOT-аналіз - це групування вже вивчених факторів мікро- та макросередовища з позиції визначення їх можливого позитивного та негативного впливу на діяльність фірми. У процесі проведення SWOT-аналізу можна виявити маркетингові можливості відповідно до ресурсів фірми, розробити систему заходів щодо знешкодження загроз, виявити конкурентні переваги фірми та сформулювати ринкові пріоритети.





Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози



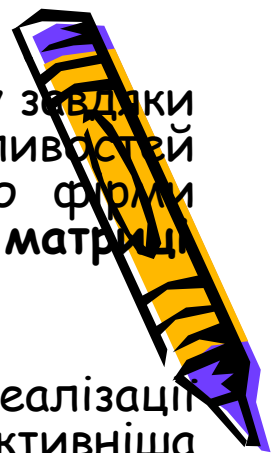
Рис. 2.1. Матриця SWOT

Значення матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища. **Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегії:**

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей, — найбажаніша і найперспективніша стратегія;
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження маркетингових загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей фірми та потенційних маркетингових загроз.

**Нижня половина матриці SWOT** характеризує зовнішні аспекти впливу на діяльність підприємства. Комбінація таких позитивних та негативних факторів визначає перспективи діяльності підприємства.

**Маркетингові можливості фірми** — це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку збуту. **Маркетингові загрози** — це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми.



Верхня половина матриці SWOT характеризує внутрішні аспекти впливу на діяльність підприємства.

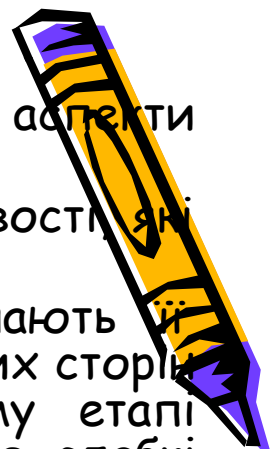
*Сильні сторони (переваги) фірми* — це її визначні особливості, які дають змогу визначити і сформулювати конкурентні переваги.

*Слабкі сторони фірми* — це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість. Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін фірми є її внутрішні фактори. При цьому на першому етапі формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони фірми. Вони розподіляються на п'ять основних розділів — маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри. На другому — визначають позицію кожного показника щодо діяльності фірми. Позиція визначається у п'ятибальному діапазоні.

## Сегментація та відбір цільових ринків

*Сегментація ринку* - це розподіл споживачів на групи (сегменти), які відрізняються відносною однорідністю попиту, смаків, переваг або реакцією на ті чи інші види маркетингової діяльності. Сегментація є першоосновою позиціонування та диференціації товару.

*Позиціонування* - визначення місця товару на ринку серед алогічних йому товарів з позиції самого споживача.





**Диференціація продукції** - виробництво широкої гами товарів, спеціалізованих для задоволення конкретних потреб споживача.

Розрізняють п'ять основних принципів сегментації споживчого роздрібного ринку:

- географічний,
- психографічний,
- поведінковий,
- демографічний,
- соціальний.

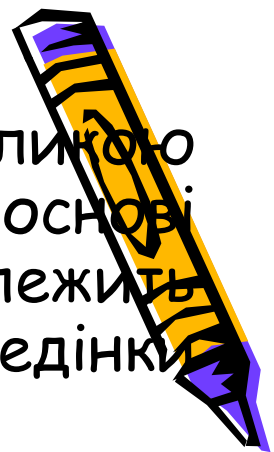
Використання географічного принципу дає змогу поділити ринок на групи споживачів, об'єднаних характерними особливостями, властивими тому чи іншому регіону. Розміри цих регіонів залежно від спрямованості сегментації можуть коливатись у широких межах і не збігатися з адміністративно-територіальним поділом.

Сегментування з використанням психографічного принципу передбачає вивчення потенційних клієнтів з погляду психології, а саме, з огляду на стиль життя, тип особистості. Кожному типу призначається певне ставлення до товарів, суто індивідуальна реакція на рекламу, нові послуги.





Поведінковий принцип пов'язаний і великою мірою зумовлюється психографічним. В основі його використання в процесі сегментації лежить урахування різноманітних аспектів поведінки покупця.



**Виділяють такі сегментаційні змінні:**

- привід для здійснення покупки,
- очікувані вигоди,
- статус покупця,
- інтенсивність споживання,
- ступінь схильності,
- ступінь готовності покупця до сприйняття товару,
- ставлення до товару.



**Сегментація за демографічним принципом використовує такі змінні:**

- ✓ вік;
- ✓ стать;
- ✓ величину, склад і вікову структуру сім'ї;
- ✓ рід занять;
- ✓ освіту;
- ✓ рівень доходів;
- ✓ релігійні переконання;
- ✓ расу;
- ✓ національність.

**Сегментація за соціальними ознаками використовує критерії приналежності до певного соціального класу або групи.**

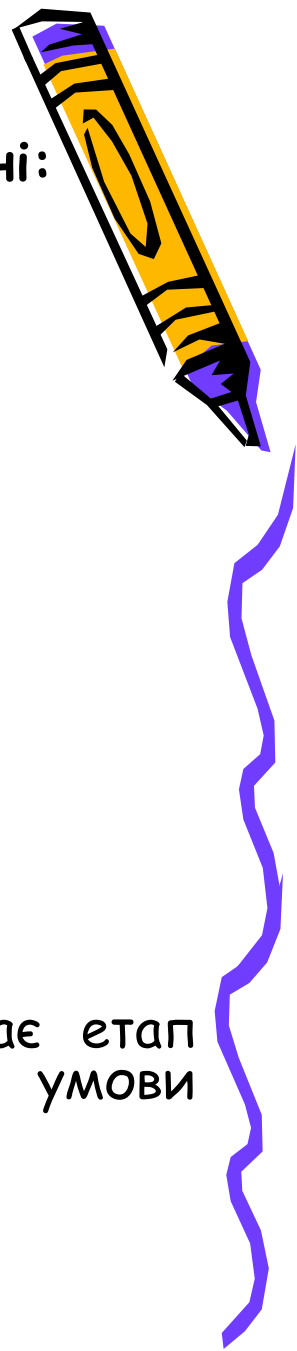
**Сегментація споживачів роздрібного ринку має свої особливості порівняно з сегментацією оптового ринку, де основними покупцями виступають підприємства, організації оптової та роздрібної торгівлі, урядові установи, некомерційні організації.**



Для сегментації оптового ринку застосовують такі змінні:

- оборот,
- особливості виробництва,
- структура організації,
- географічне положення,
- кількість службовців,
- рівень експортних продажів,
- кількість і розташування філій,
- обігові кошти,
- поточні зобов'язання,
- прибутковість,
- взаємини з конкурентами.

Після проведення сегментації ринку логічно настає етап відбору сегментів, які мають найсприятливіші умови реалізації продукції (див. рис. 2.2.).



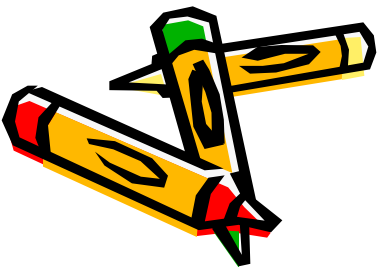
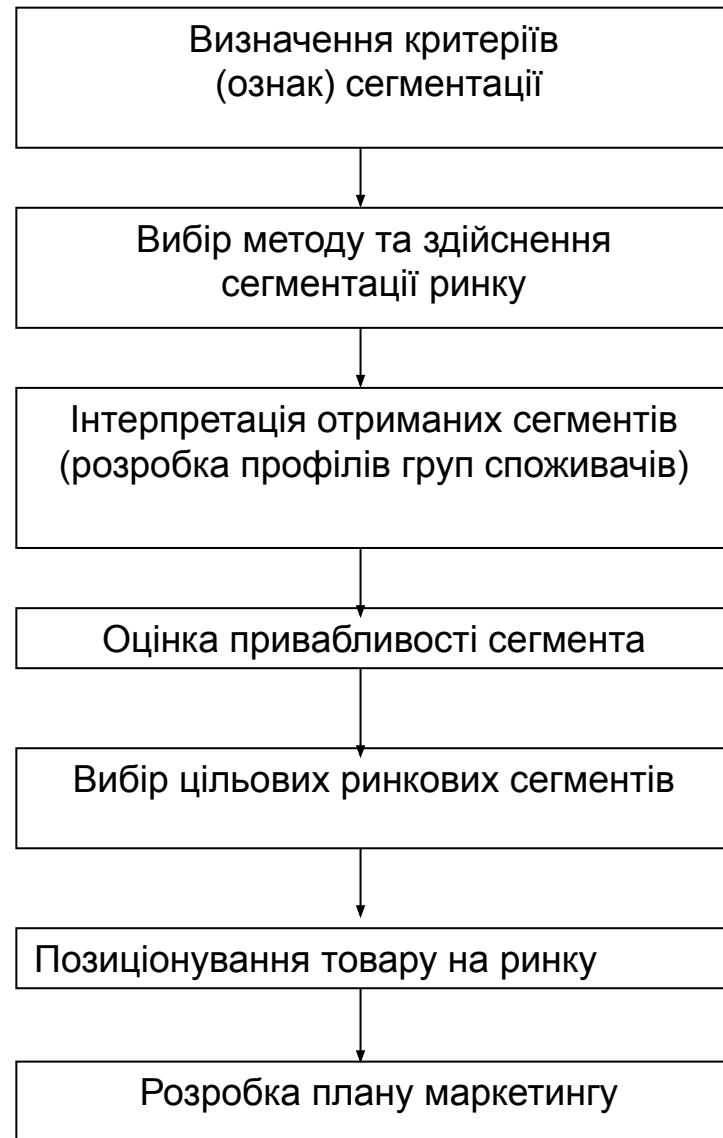


Рис.2.2. Етапи процесу сегментації ринку

- **Недиференційований маркетинг** - концентрація уваги фірми на загальних потребах споживачів, ігноруючи їхні відмінності. Головна ціль підприємства при цьому - максимізувати збут. Стратегія передбачає значні обсяги продажу пов'язані із великими витратами ресурсів. Застосовується крупними компаніями. Насиченість ринку, зростання конкуренції зменшує актуальність цієї стратегії.
- **Диференційований маркетинг** - освоєння декількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється свій товар (або його різновид) та окрема програма маркетингу. Диференційований маркетинг збільшує обсяги реалізації порівняно із недиференційованим.
- **Концентрований маркетинг** - зосередження діяльності на одному або декількох сегментах ринку (обов'язково прибуткових). Ця стратегія приваблива при обмежених ресурсах і для невеликих підприємств.



$C_1$

$C_2$

$C_3$

$T_1$

$T_2$

$T_3$

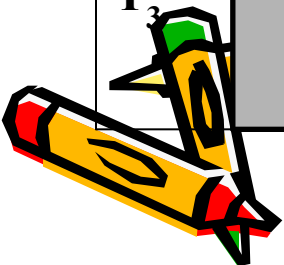
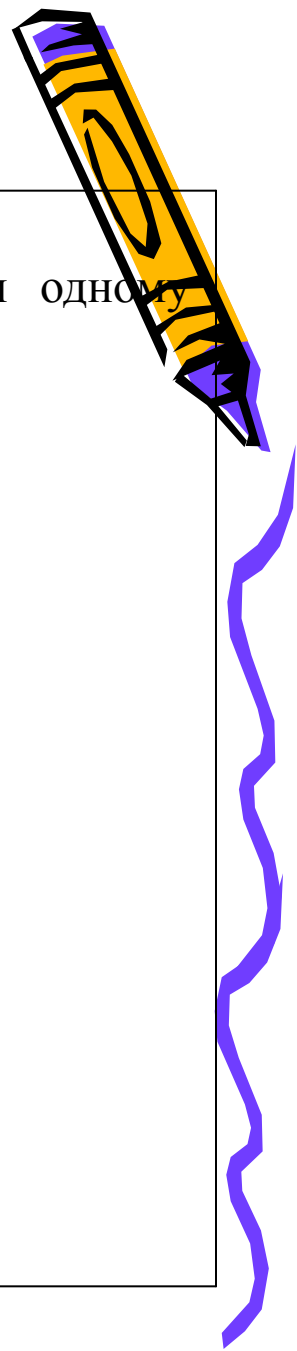

**Концентрований маркетинг**  
компанія концентрує  
зусилля на одному ринковому  
сегменті



	$C_1$	$C_2$	$C_3$	
$T_1$				
$T_2$				
$T_3$				

### Ринкова спеціалізація

Компанія пропонує всі товари одному сегменту

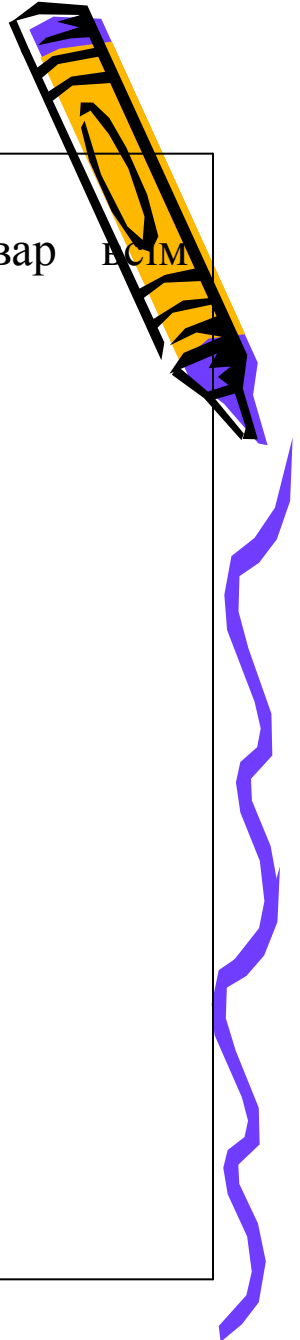




	$C_1$	$C_2$	$C_3$	
$T_1$				
$T_2$				
$T_3$				

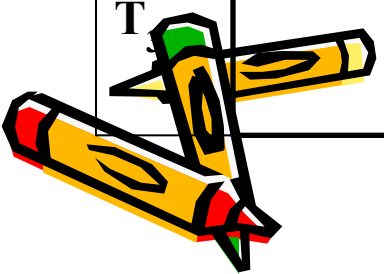
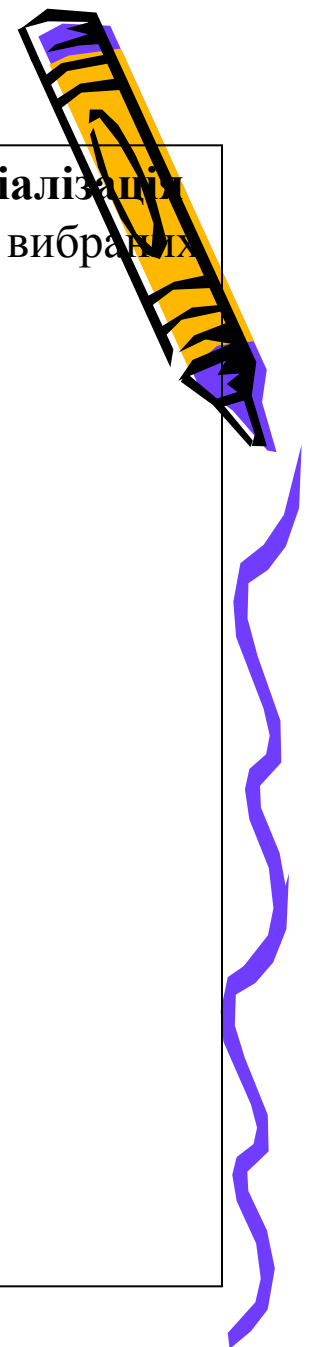
**Товарна спеціалізація**

Компанія пропонує один товар всім ринковим сегментам



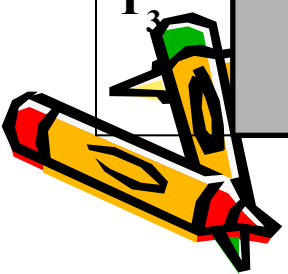
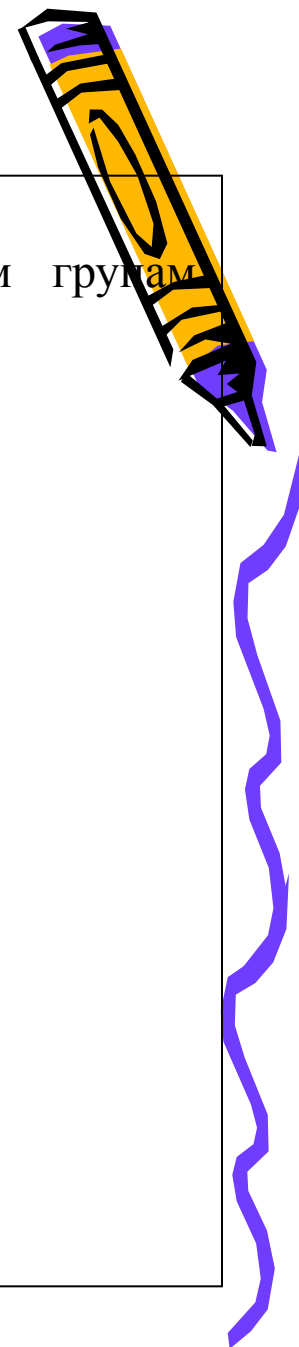
	$C_1$	$C_2$	$C_3$	
$T_1$				
$T_2$				
$T_3$				

**Вибіркова (селективна) спеціалізація**  
 Компанія пропонує для вибраних сегментів різні товари

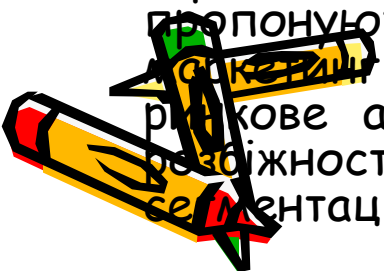
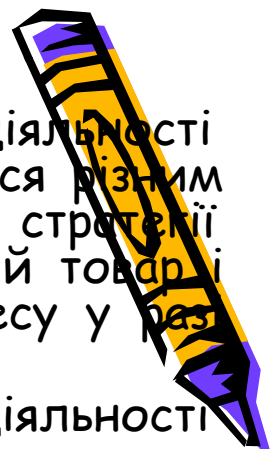


	$C_1$	$C_2$	$C_3$	
$T_1$				
$T_2$				
$T_3$				

**Повне охоплення ринку**  
Компанія продає товари всім групам  
споживачів



- Стратегія **товарної спеціалізації** передбачає орієнтацію діяльності підприємства на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку. Недоліком стратегії товарної спеціалізації є ризик скорочення попиту на обраний товар і необхідність швидкої перебудови усього виробничого процесу у раз настання такої ситуації.
- Стратегія **сегментної спеціалізації** означає орієнтацію діяльності підприємства на задоволення комплексу потреб одного ринкового сегмента. Наприклад, фірма "Джонсон і Джонсон" на ринку товарів особистої гігієни обрала сегмент "діти" і пропонує для нього різні товари — шампуні і масло для догляду за шкірою малюків, зубні щітки тощо.
- Стратегія **селективної (вибіркової) спеціалізації** полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідної товарної або сегментної ознак. Основними факторами вибору, цільових ринків у даному випадку є їхня прибутковість та відповідність можливостям підприємства.
- Стратегія **повного охоплення ринку** відтворює прагнення підприємства задовольнити потреби загального ринку в цілому. Ця стратегія може бути реалізована шляхом використання двох альтернатив — недиференційованого або диференційованого маркетингу. Обидві ці стратегії ставлять мету задоволення потреб ринку в цілому, але пропонують різні шляхи реалізації цієї мети: недиференційований маркетинг — через пошук спільних рис у межах загального ринку (через ринкове агрегування), диференційований маркетинг — через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку (через ринкову сегментацію).



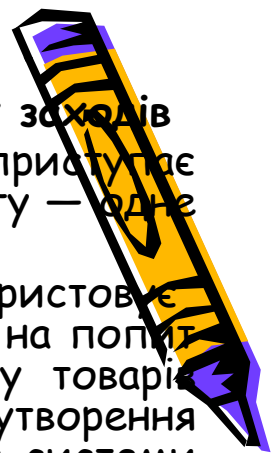
## Розробка комплексу маркетингу та реалізація маркетингових заходів

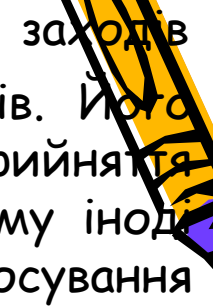
Прийнявши рішення відносно позиціювання свого товару, фірма приступає до планування деталей комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу — одне з основних понять сучасної системи маркетингу.

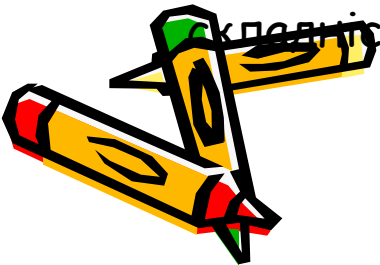
**Комплекс маркетингу** - це сукупність заходів, які використовує підприємство під час реалізації ринкової стратегії з метою впливу на попит на свій товар. Розробка комплексу маркетингу включає розробку товарів (розробка бренду, асортиментної лінії, контроль якості тощо), ціноутворення по кожному товару асортименту фірми, організацію товароруху та системи стимулювання збуту.

Для прогнозування витрат на маркетингові заходи використовують такі методи:

1. **Залишковий метод.** При цьому виділяються кошти на усі елементи комплексу маркетингу, крім просування. Залишок надходить до бюджету витрат на маркетингові заходи. Недоліки методу полягають у відсутності зв'язку витрат з поставленими цілями і в нестачі коштів. Метод використовують для невеликих проектів.
2. **Метод приросту бюджету.** Новий бюджет маркетингових заходів складається на основі попередніх асигнувань, збільшуючи або зменшуючи бюджет попереднього року на певний відсоток. Перевагами методу є можливість використання вихідних даних і легкість визначення. Недоліком методу є те, що розмір бюджету недостатньо узгоджений з цілями. Тут велику роль відіграє інтуїція керівників підприємства та рівень їх інформованості.



- 
- 3. Метод паритету з конкурентами.** Бюджет маркетингових заходів збільшується або зменшується залежно від дій конкурентів. Його недоліки полягають переважно в тому, що він передбачає прийняття позиції наздоганяючого у конкурентній боротьбі. При цьому іноді буває досить важко визначити витрати конкурентів на просування товару.
  - 4. Метод частки від продажів.** Бюджет маркетингових заходів пов'язується з надходженнями від збуту продукції. Перевагою методу є взаємозв'язок продажів і маркетингових заходів. Недоліком - те, що заходи по просуванню продукції проекту проводяться після збуту, а не випереджують його.
  - 5. Метод погодження цілей і завдань.** Організація, що здійснює проект, чітко визначає цілі у просуванні своєї продукції, з'ясовує, які завдання треба вирішити для їх досягнення, а потім складає бюджет маркетингових заходів. Перевагами методу є чітке визначення цілей, погодження витрат з виконанням цільових завдань, адаптивність, легкість оцінки ефекту. До недоліків слід віднести складність визначення цілей та конкретних завдань.

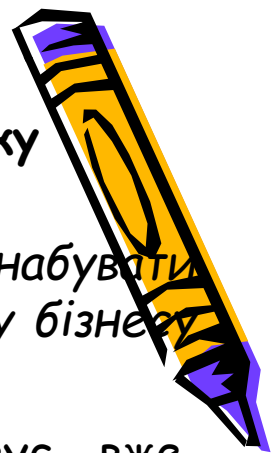


## Управління маркетингом за різних стратегій розвитку підприємства

*Система управління маркетингом може змінюватися, набувати різних варіантів залежно від того, якою стратегією розвитку бізнесу керуються на підприємстві.*

**Маркетингова стратегія органічного росту** використовує вже існуючі можливості підприємства, його основний бізнес (на відміну від диверсифікації, яка передбачає вихід у нові для підприємства види бізнесу).

**Стратегія глибокого проникнення** на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій. Тобто підприємство намагається збільшити обсяг збуту, ринкову частку та прибуток за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках збуту. Наприклад, бальзам і кондиціонер для волосся "Pantine rgo-V", рекомендується для щоденного використання.



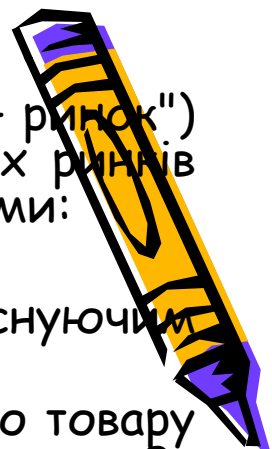


**Стратегія розвитку ринку** (другий квадрат матриці "товар — ринок") означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- o через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару,
- o шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Як приклад пошуку нових сегментів ринку для існуючого товару можна навести випуск соків та пюре для дитячого харчування. За умов, коли народжуваність зменшується і обсяги збуту знижуються, можна застосувати стратегію розвитку ринку: привернути увагу людей з захворюваннями шлунково-кишкового тракту до цієї продукції. Таким чином дитячі соки та пюре можуть бути позиціоновані як "дієтичний продукт".

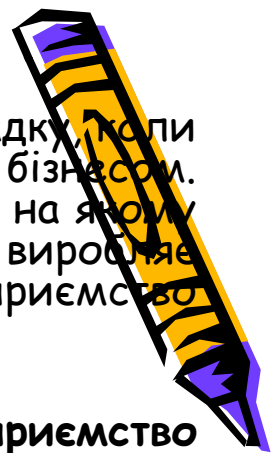
**Стратегія розвитку товару** означає модифікацію товару підприємства або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює асортимент. Наприклад, ВАТ "Галактон", що випускає молочну продукцію, розробляє нову лінію продукції під торговою маркою "Біо-баланс", що засноване на наявності у кефірі, йогуртах та інших продуктах бактерій, корисних для людини. У цьому разі доцільна побудова управління маркетингу за товарним принципом.



**Маркетингові стратегії диверсифікації** застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом. Іноді диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

### **Організаційна побудова служб маркетингу**

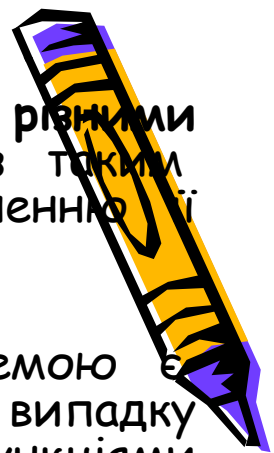
- Для успішного виконання маркетингових функцій кожне підприємство повинне мати таку структуру служби маркетингу, яка дозволить проводити маркетингову роботу в повному обсязі, включаючи планування. Якщо підприємство невелике, всі маркетингові обов'язки можуть бути покладені на одну людину. Їй буде доручено займатися і маркетинговими дослідженнями, й організацією збуту, й рекламою, і службою сервісу для клієнтів. Ця людина може називатися управляючим службою збуту, управляючим по маркетингу або директором по маркетингу.
- На великому підприємстві, як правило, працюють кілька спеціалістів в галузі маркетингу: продавці, управляючі збутом, спеціалісти з маркетингових досліджень, спеціалісти з реклами; а також відповідальні за виробництво різних товарів, менеджери по сегментах ринку і працівники служби сервісу для клієнтів. Здійсненням усіх маркетингових функцій займається відділ маркетингу і за реалізацію несе відповідальність службовець, що очолює цей відділ.



Відділи маркетингу можуть бути організовані за різними принципами. Кожна фірма створює відділ маркетингу з таким розрахунком, щоб він найкращим чином сприяв досягненню її маркетингових цілей.

**Функціональна організація.** Найбільш поширеною схемою є функціональна організація служби маркетингу. У цьому випадку спеціалісти по маркетингу керують різними функціями маркетингової діяльності. Вони підпорядковуються директору по маркетингу, який координує їх роботу. Наприклад, у відділі може бути п'ять таких спеціалістів: управляючий службою маркетингу, управляючий службою реклами і стимулювання збуту, управляючий службою збуту, управляючий службою маркетингових досліджень та управляючий по інноваційній політиці фірми. Крім них можуть бути ще управляючий службою сервісу, управляючий службою планування маркетингу та управляючий службою товароруху.

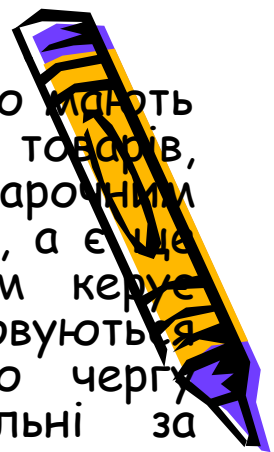
**Організація за географічним принципом.** В компаніях, що реалізують свою продукцію по всій території країни, підпорядкованість продавців нерідко організована за географічним принципом. У відділ маркетингу підприємства входить управляючий загальнонаціональної служби збуту. Він керує регіональними менеджерами, в підпорядкуванні яких знаходяться місцеві торгові агенти. Три організації за географічним принципом торгові агенти діють в межах обслуговуваних ними територій, краще знають своїх клієнтів і більш ефективно працюють.



**Організація за товарним виробництвом.** Підприємства, що мають широку товарну номенклатуру і різноманітність марок товарів, використовують організацію за товарним або товарно-марочним виробництвом. Вона не замінює функціональної організації, а є ще одним рівнем управління. Усім товарним виробництвом керує управляючий по товарній номенклатурі, якому підпорядковуються кілька управляючих по групах товарів, яким в свою чергу підпорядковуються менеджери по товару, відповідальні за виробництво й реалізацію конкретного товару. Кожний менеджер по товару розробляє власні виробничі плани, слідкує за їх виконанням, контролює результати та при необхідності переглядає ці плани.

Організацію за принципом товарного виробництва вперше застосувала в 1927 році фірма «Проктер энд Гембл». Тоді існували проблеми з реалізацією нового мила "Камей", і одному з керівників доручили цілком зосередитися на доопрацюванні цього товару і стимулюванні його збуту. Робота була виконана успішно, і скоро з'явилися і інші менеджери по товарам.

**Організація за ринковим принципом.** Багато фірм продають товар на різних за своїм характером ринках. Наприклад, реалізація одягу для молоді, для дітей, одягу великих розмірів, професійного одягу тощо. Використання організації за цим принципом бажане в тих випадках, коли звички покупців або товарні переваги на різних ринках не однакові.



**Організація за товарно-ринковим принципом.**  
Підприємства, що продають багато різних товарів на багатьох ринках, можуть скористатися або системою організації за товарним виробництвом, яка вимагає від менеджерів по товарам знань сильно відмінних один від одного ринків, або системою організації за ринковим принципом, при якому менеджери по роботі з ринками обов'язково мають бути обізнані щодо якості та асортименту найрізноманітніших товарів, що представлені на їх ринках. Можливий і третій варіант: на підприємстві одночасно працюють і менеджери по товарам, і менеджери по ринкам. Така організація називається матричною.

