

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

В. М. Куценко

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Київ 2003

ББК 65.290-2я73
К95

Рецензенти: *О. Ю. Єрмаков*, д-р екон. наук, проф.
Т. М. Литвиненко, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії
управління персоналом (протокол № 6 від 27.06.01)*

Куценко В. М.

К95 Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. — К.: МАУП,
2003. — 184 с.: іл. — Бібліогр.: с. 180–181.
ISBN 966-608-246-2

У посібнику викладено теоретичні основи сучасного маркетингового менеджменту, методи і прийоми його застосування у практичній ринковій діяльності підприємств (фірм).

Показано місце маркетингу в системі управління підприємством, розглянуто поняття маркетингового менеджменту та його методологічні основи, викладено питання управління маркетинговими дослідженнями, оцінки ринкових можливостей підприємства, розробки маркетингових стратегій, програм і планів маркетингу. З позицій системності і взаємозв'язку розглянуто управління інструментами комплексу маркетингу (маркетингу-мікс). Охарактеризовано сучасні методи організації і контролю маркетингової діяльності підприємства.

Для студентів і викладачів економічних спеціальностей, керівників підприємств і фахівців із маркетингу, слухачів шкіл бізнесу.

ББК 65.290-2я73

ISBN 966-608-246-2

© В. М. Куценко, 2003
© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2003

ВСТУП

Внаслідок переходу господарства країни, окремих підприємств до ринкової економіки, а отже, необхідності постійно розвивати і вдосконалювати відносини суб'єктів ринку постала потреба суттєво переглянути методи управління цими суб'єктами.

У сучасній парадигмі управління підприємство розглядається як відкрита система, результати діяльності якої визначаються її позицією на ринку, здатністю до новаторства, продуктивністю, розвитком персоналу, якістю продукції. Діяльність багатьох підприємств характеризується підвищеним ризиком внаслідок недостатньо глибокого розуміння й урахування критичних для виживання організації факторів зовнішнього середовища: поведінки споживачів, конкурентів; правильного вибору партнерів; створення конкурентоспроможних товарів і послуг; використання надійних джерел інформації; кваліфікованих консультацій тощо.

Маркетинг як базова функція управління підприємством (фірмою) в умовах ринку пропонує керівнику-підприємцю деякі перевірені практикою рецепти досягнення позитивних результатів господарської діяльності в ринкових сегментах з мінімальним ризиком. Це насамперед певна послідовність здійснення аналітичної роботи; вихід на найсприятливіші цільові ринки-сегменти; формування в інтересах підприємства змінних факторів зовнішнього середовища, у тому

числі поведінки споживачів; утруднення дозволеними методами діяльності конкурентів; створення для громадськості сприятливого образу підприємства і всієї його діяльності тощо. Однак треба зауважити, що в сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, посилення конкуренції успіху може досягти тільки така організація, яка творчо застосовує маркетингове управління (маркетинговий менеджмент) у своїй діяльності, постійно шукає нових способів адаптації до безперервно мінливих умов існування.

Маркетинговий менеджмент — це процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримання взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення певних цілей організації (в бізнесі насамперед — отримання запланованого рівня прибутку).

Вибір найефективніших засобів маркетингового управління фірмою залежить від умінь керівників своєчасно враховувати тенденції, характерні для розвитку сучасного ринку. Основні з них — підвищення значення якості, ціни і задоволення споживачів, необхідність побудови стійких взаємовідносин з ними; вміння мислити глобально; посилення в бізнесі ролі галузей з високими технологіями; підвищення значення маркетингу послуг тощо.

Пропонований посібник допоможе засвоїти основні теоретичні положення маркетингового управління організацією, методи і прийоми його застосування у практичній діяльності підприємств (фірм). У посібнику показано місце маркетингу в системі управління підприємством; розглянуто сутність маркетингового менеджменту та його методологічні основи; викладено питання управління маркетинговими дослідженнями, оцінки ринкових можливостей підприємства, розробки маркетингових стратегій і програм маркетингу, управління комплексом маркетингу (маркетингом-мікс), організації і контролю маркетингової діяльності підприємства.

МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. МАРКЕТИНГ ЯК ОДНА З ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ БІЗНЕСУ

Досвід сучасного світового господарювання свідчить про те, що процвітання країн з розвинутою ринковою економікою забезпечується вмілою реалізацією їхнього підприємницького потенціалу. Поширений термін “бізнес” можна трактувати як ділові відносини між людьми (фірмами) або відносини між учасниками діла (справи). Бізнес – поняття ширше, ніж підприємництво, воно охоплює всі відносини, що виникають між усіма учасниками ринкової економіки.

Підприємництво – динамічний, активний елемент бізнесу. Це ініціативна, самостійна діяльність з виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг з метою отримання продукту, яку здійснюють на свій ризик і під свою майнову відповідальність громадяни, об'єднання громадян. Суб'єктами такого “підприємницького бізнесу” є як фізичні, так і юридичні особи. До найпоширеніших видів підприємницького бізнесу належать виробниче, комерційне і фінансове підприємництво. В подальшому викладі матеріалу цього посібника поняття “підприємницький бізнес” і “бізнес” ототожнюватимуться.

Всі види підприємницької діяльності передбачають обмін товарів (послуг) на інші товари, послуги або гроші, метою якого є взаємна вигода учасників такого обміну. В умовах вільної економіки ніхто нікого не примушує щось купувати чи продавати. Покупець має широкий вибір товарів і послуг, а продавці вільні у своєму виборі, де, коли і що продавати. Саме тут з'являється необхідність у маркетинговій діяльності як одній з основних функцій бізнесу. З огляду на те, що функції бізнесу взаємопов'язані і взаємозалежності, розглянемо сутність основних із них.

До поняття “функції бізнесу” включатимемо здійснення діяльності з виробництва й обмінних операцій між підприємцями та іншими елементами господарського середовища.

Отже, до основних функцій бізнесу, які, на наш погляд, становлять необхідний мінімум для системної господарської діяльності підприємства (фірми), можна зарахувати такі:

- *Ведення фінансів і обліку* — детальніше це означає мобілізацію капіталу за рахунок інвесторів і/або кредиторів, нагромадження доходів від продажу, управління використанням капіталу і доходів у межах і поза бізнесом.

- *Кадрову* — відбір і прийняття на роботу працівників згідно з потребами бізнесу; вирішення питань, що стосуються використання працівників.

- *Матеріально-технічне забезпечення* — придбання сировини, машин, устаткування та інші поставки, необхідні для господарської діяльності.

- *Виробництво (операційну)* — перетворення сировини та інших поставок на вид продукції, який стане придатним для продажу клієнтам фірми.

- *Маркетинг* — визначення потреб споживачів і управління процесом обміну між фірмою та її контрагентами.

Можуть існувати й інші функції, які залежать від специфіки діяльності конкретних фірм.

1.2. МІСЦЕ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ще недавно більшість підприємств — виробників продукції приділяли увагу переважно таким сферам своєї діяльності: фінанси, інженерні розробки, виробництво, збут. У сучасних ринкових умовах, коли життєвий цикл продукції і різноманітних послуг стає щораз коротшим, діяльність фірм має бути гнучкішою і динамічнішою. Керівникам і спеціалістам підприємств потрібно активно освоювати методи і техніку управління, характерні для ринкових відносин. Основною концепцією управління в умовах ринку стає саме маркетинг. І важливо не тільки вивчати теорію маркетингу, а й уміти практично його застосовувати.

Загалом трактування поняття маркетингу залежить від специфіки і масштабів проблем, які вирішуються у процесі виробництва, збуту, реклами, сервісного обслуговування тощо. Термін “маркетинг” при цьому розуміють і як одну з функцій управління, і як філософію бізнесу в умовах ринкових відносин.

Як функція управління маркетинг має таке саме важливе значення, як і інша діяльність, пов'язана з фінансами фірми, виробництвом, науковими дослідженнями, матеріально-технічним постачанням тощо.

Як філософія бізнесу маркетинг орієнтує менеджмент на діяльність, спрямовану на задоволення насамперед потреб споживачів, бо саме вони забезпечують прибуток фірми.

Останніми роками трактування маркетингу як функції управління замінилося розумінням його як цілісної концепції управління. Маркетинг — це система організації діяльності підприємства з використанням найсучасніших методів раціонального управління для досягнення високої ефективності і конкурентоспроможності своєї діяльності, нарощування її результатів за допомогою таких засобів:

- використання новітніх досягнень фундаментальних науково-дослідних робіт, винаходів для виробництва і реалізації високоєфективних наукомістких виробів, технологій і послуг;
- ретельне і всебічне вивчення стану і перспектив розвитку загальногосподарської і товарної кон'юнктури ринку, забезпечення достовірної інформації про реальні потреби й запити споживачів;
- орієнтація виробництва і реалізації продукції на сучасні і перспективні вимоги ринку, дотримання адресності виробленої продукції і наукових результатів;
- активний вплив на ринок, на формування його потреб і стимулювання збуту;
- забезпечення повного, всебічного задоволення потреб суспільства для підвищення якості його життя (зростання добробуту народу).

Маркетинг — одна з найдинамічніших сфер економічної діяльності. Вибір ефективних засобів маркетингового управління фірмою залежить від уміння її керівників своєчасно враховувати тенденції, характерні для розвитку сучасного ринку. Основні з них — підвищення значення якості, ціни й задоволення споживачів, необхідність побудови стійких взаємовідносин з ними; збільшення значення ефективного управління процесами бізнесу й інтегрування управлінських функцій, вміння мислити глобально; підвищення ролі в бізнесі галузей з високими технологіями; збільшення значення маркетингу послуг тощо.

Таким чином, маркетинг як концепція управління фірмою (звідси й “маркетинговий менеджмент”) становить основу її внутрішньофірмо-

вого управління, спрямованого на досягнення високої ефективності господарської діяльності в умовах сучасного ринку.

1.3. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ РИНКУ, ЙОГО ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ І ХАРАКТЕРИСТИКИ

Як вже зазначалося, управління бізнесом передбачає також управління його окремими складовими (фінансами, кадрами, виробництвом тощо). Таким чином, разом із так званим генеральним менеджментом фірми з'явилися окремі напрямки управління в системі бізнесу: фінансовий менеджмент, кадровий менеджмент, виробничий менеджмент та ін. Кожний з цих напрямків, звичайно, має свою специфіку. Водночас менеджмент фірми потрібно розглядати як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації і управляють ними, визначаючи цілі і розробляючи засоби їх досягнення. Отже, виникає необхідність розглянути сутність, основні функції і характеристики менеджменту як управління бізнесом у сучасних ринкових умовах.

З позицій методологічних основ сучасний менеджмент визначається як самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення фірмою, що діє в умовах ринку, певних господарських цілей шляхом раціонального використання її матеріальних і трудових ресурсів. Зміст поняття “менеджмент” розглядають як науку і практику управління фірмою, процес прийняття її менеджерами управлінських рішень тощо. Звичайно, вивчення менеджменту потребує значних зусиль і часу. В цьому розділі зробимо акцент на основних аспектах, які необхідні для розуміння “маркетингового менеджменту”.

Ключовими у сучасній системі поглядів на менеджмент є такі принципи положення:

- відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, який виражався у переконанні, що успіх фірми визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом на внутрішні фактори виробництва. Натомість на перше місце виходить проблема гнучкості й адаптивності (приспособування) до постійних змін зовнішнього середовища (середовища маркетингу);

- використання в управлінні теорії систем, що дає змогу розглядати організацію (фірму) в єдності її складових, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем;
- використання ситуаційного підходу до управління, згідно з яким внутрішня організація підприємства є, по суті, відповіддю на різноманітні за своєю природою зовнішні фактори впливу;
- визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед працівниками організації.

Одна з основних функцій менеджменту — так звана цільова — встановити загальну мету (місію фірми), тобто визначити причину існування фірми. В ній деталізується статус підприємства, декларуються принципи його діяльності, заяви і справжні наміри керівництва, визначаються найважливіші характеристики організації. Загальна мета організації створює також фундамент для розробки стратегії розвитку і встановлення ключових цілей для таких найважливіших функціональних підсистем організації, як маркетинг, виробництво, персонал, фінанси тощо. Кожна з цих підсистем реалізує свої цілі, які логічно випливають із загальної мети організації.

Мета і завдання менеджменту й менеджерів дають можливість визначити обсяг і напрямки управлінських робіт, які забезпечать досягнення встановлених цілей. Йдеться про так звані загальні функції менеджменту, які входять до складу будь-якого процесу управління незалежно від особливостей організації (її призначення, розміру, форми власності тощо), тобто йдеться насамперед про планування, організацію, контроль, і мотивацію. Розглянемо зміст кожної з цих функцій в їх органічній єдності, що допоможе нам вивчити їх застосування у сфері маркетингового менеджменту.

Планування — це стадія процесу управління, на якій визначаються цілі діяльності, необхідні для їх досягнення засоби, а також розробляються найефективніші в конкретних умовах методи дій.

Організація — друга функція управління; основний її зміст — сформувати структуру підприємства, а також забезпечити його необхідними для виконання робіт персоналом, матеріалами, устаткуванням, будівлями, грошима тощо.

Контроль — управлінська діяльність, зміст якої полягає у кількісному і якісному оцінюванні і врахуванні результатів роботи підприємства. Основні інструменти виконання цієї функції — спостереження, перевірка всіх сторін діяльності фірми, облік і аналіз.

У загальному процесі управління контроль є елементом зворотного зв'язку, за його даними здійснюється коригування прийнятих раніше рішень, планів і навіть норм і нормативів.

Мотивація — це діяльність, спрямована на активізацію людей, які працюють в організації, спонукання їх до ефективної праці для досягнення визначених планами підприємства цілей.

Отже, у процесі своєї діяльності менеджери фірми (в тому числі і менеджери маркетингу) не тільки складають плани, а й організують їх виконання, формуючи структури, процеси і методи, що сприяють спільній і ефективній праці. Саме тому менеджерів називають людьми, які досягають поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей.



Питання для самоконтролю

1. Основні функції бізнесу та їх взаємозв'язок.
2. Сутність маркетингу як філософії бізнесу.
3. Визначення і місце маркетингу в системі управління фірмою.
4. Основні функції і характеристики менеджменту фірми.
5. Напрямки сучасного маркетингового управління.
6. Тенденції розвитку сучасного ринку і врахування їх у маркетинговому управлінні.

СУТНІСТЬ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ

Як було показано в попередньому розділі, маркетинговий менеджмент потрібно розглядати в загальній системі менеджменту фірми, тобто в цілісній системі управління бізнесом, який здійснює ця фірма. Виходячи з сутності маркетингу як однієї з основних функцій бізнесу і водночас як концепції управління фірмою досить повним бути таке визначення маркетингового менеджменту.

Маркетинговий менеджмент – це процес, основними складовими якого є аналіз, планування, реалізація планів і контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства (отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо).

Отже, згідно з цим визначенням і загальними поняттями функцій менеджменту до основних функцій маркетингового менеджменту належать:

- аналіз ринку (визначення його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, оцінювання конкурентів тощо) і відповідно ринкових можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів;
- планування, тобто формування виробничо-збутових маркетингових програм на основі ринкових і кон'юнктурних прогнозів, оцінок розвитку науково-технічного прогресу тощо;
- організація, тобто формування організаційної структури маркетингу на підприємстві; реалізація встановлених планів (розробка конкретних завдань, визначення повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів тощо);
- мотивація, тобто розробка і реалізація матеріальних і моральних стимулів для працівників фірми з метою підвищення ефективності їх праці;
- контроль і аналіз виконання маркетингових планів (заходів).

Цілі маркетингового менеджменту визначають і формують на основі загальних цілей фірми, і насамперед її місії. Як відомо, місія — це основна загальна мета організації, яка визначає чітко окреслену причину й необхідність її існування. Місія публічно проголошує пріоритети й цінності, турботу про своїх працівників, політику зростання та фінансування фірми, напрямки задоволення потреб споживачів та ін. З позиції маркетингу (і маркетингового менеджменту) важливо те, що в місії загалом визначаються ринки, на яких працюватиме фірма, а також методи її виходу і функціонування на ринку тощо.

Орієнтуючись на місію, можна визначити цілі маркетингового менеджменту в загальній системі цілей менеджменту фірми. Деякі з них наведено у визначенні маркетингового менеджменту; це зокрема отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку. З позиції маркетингового менеджменту перелік цілей можна доповнити такими, як завоювання нових ринків, підвищення конкурентоспроможності фірми та її товарів, успішне впровадження нових товарів, поліпшення обслуговування споживачів, підвищення ефективності тощо.

Якщо мета є кінцевим станом або бажаним результатом, що його прагне досягти організація, то завдання — це кількісно вимірювані рубежі. Загалом поняття завдання в менеджменті можна визначити як запропоновану роботу, серію робіт або частину роботи, яку необхідно виконати наперед встановленим способом у заздалегідь визначені строки. А це означає, що конкретні завдання формуватимуться виходячи з намічених цілей маркетингового менеджменту на основі властивих йому функцій.

Наведемо розширений перелік функцій маркетингового менеджменту як основу для формування його завдань:

- створення системи маркетингової інформації на підприємстві (визначення джерел маркетингової інформації, організація її збирання й обробки тощо);
- на основі ретельного маркетингового дослідження визначення цільових ринків підприємства, їх місткості та кон'юнктури;
- дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків фірми (споживачів, постачальників, посередників, конкурентів та ін.);
- прогнозування збуту продукції (послуг) фірми;
- аналіз конкурентних можливостей фірми з урахуванням її ресурсів;

- визначення (розробка) маркетингових стратегій (тактик);
- розробка маркетингових програм підприємства;
- формування товарної, цінової, розподільної і комунікаційної політик фірми;
- управління розробкою товарів (підвищення конкурентоспроможності, оптимізація асортименту, подовження життєвого циклу тощо);
- управління ціноутворенням (визначення базової ціни, динаміка цін);
- управління каналами товароруку підприємства, організація ефективного збуту продукції;
- управління процесом комунікацій підприємства;
- створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності фірми;
- розробка й застосування системи управління торговим персоналом фірми та ін.

2.2. ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Маркетингова концепція (і відповідно концепція маркетингового менеджменту) як складова ринкової концепції характеризується сукупністю економічних відносин між продавцями та покупцями, наявністю попиту і пропозицій на товари, послуги, ідеї.

Конкретніше концепцію маркетингового менеджменту можна визначити як систему загальних уявлень про управління маркетинговою діяльністю підприємства виходячи з умов ринку, потреб споживачів і можливостей підприємства їх задовольнити.

Маркетинг як ринкова теорія і практика управління існує вже понад сто років. Виокремлюють кілька етапів (концепцій) у його розвитку. Відомо п'ять конкуруючих концепцій, одну з яких фірма може вибрати за основу маркетингу: виробничо-орієнтована концепція (удосконалення виробництва), продуктово-орієнтована концепція (удосконалення товару), концепція орієнтації на продаж (інтенсифікації комерційних зусиль), маркетинго-орієнтована концепція і концепція соціально-відповідального (соціально-етичного) маркетингу.

Одна з найстаріших теорій світового бізнесу — *виробничо-орієнтована концепція*. Згідно з цією концепцією, споживачі віддають перевагу доступним і дешевим продуктам. Відповідно основою вироб-

ничо-орієнтованої концепції маркетингового менеджменту є концентрація уваги менеджерів на досягненні високої ефективності виробництва продукції (збільшення обсягів виробництва, зменшення собівартості і відповідно ціни продукції), оптимізація системи розподілу з метою забезпечення споживачів відомими і доступними товарами на ринку, де попит напевне перевищує пропозицію. Така ситуація може й сьогодні спостерігатись у країнах, що розвиваються. Якщо ж ціна продукту фірми висока, але фірма бажає розширити ринок збуту, її стратегія може бути спрямована на досягнення високих обсягів виробництва і поліпшення технології, що дасть змогу знизити ціни на продукцію, збільшити частку ринку і зайняти на ньому домінуючі позиції.

У практиці бізнесу фірм поширеніша *продуктово-орієнтована концепція*. Вважається, що споживачі віддають перевагу товарам (послугам), які характеризуються найвищою якістю, високими експлуатаційними властивостями тощо. Це означає, що продуктово-орієнтований маркетинговий менеджмент концентрує увагу насамперед на інструментах маркетингової товарної політики (поліпшення якості продукту, створення необхідного його асортименту та необхідних для споживача функціональних характеристик товару, формування позитивного іміджу тощо). Недоліками такої концепції може бути те, що фірми-виробники часто створюють високодосконалий продукт без урахування думок споживачів і товарів конкурентів, а тому конкурентоспроможність такої продукції може істотно знизитись.

Згідно з *концепцією орієнтації на продаж* припускається, що споживачі за своєю природою ніколи добровільно не купуватимуть всієї продукції, яку фірма бажає продати. Фірми, що дотримуються так званої філософії збуту – збутової концепції маркетингового менеджменту, концентрують увагу на формуванні агресивної і винахідливої системи збуту (з широким застосуванням засобів стимулювання), яка має забезпечити заплановані обсяги реалізації продукції. В сучасних економічних умовах цю концепцію часто застосовують тоді, коли у підприємства-виробника з'являються ознаки надвиробництва.

Маркетинго-орієнтована концепція (концепція маркетингу є поєднанням найкращого з трьох розглянутих концепцій).

Концепція маркетингу передбачає, що запорукою досягнення цілей фірми є визначення потреб цільових ринків і задоволення спо-

живачів ефективнішими порівняно з конкурентами способами. Відповідне визначення концепції маркетингового менеджменту наведено на початку цього параграфа. Згідно з концепцією маркетингу, потрібно насамперед чітко визначити цільовий ринок, акцентуючи увагу на потребах споживачів, передбачити комплекс заходів впливу на них, що дає змогу вести рентабельне виробництво. Створюються довгострокові програми розвитку і маркетингової діяльності підприємства (стратегічний маркетинг), маркетинговій ідеї підпорядковуються не тільки виробництво, а й усі інші аспекти діяльності фірми (інвестиції, кадрова політика, організаційна структура тощо).

Концепція соціально-відповідального (соціально-етичного) маркетингу є певним різновидом сучасної концепції маркетингу. Передумовою її виникнення стали такі чинники:

- поточні бажання споживачів можуть суперечити їхнім довготривалим інтересам і інтересам суспільства загалом;
- часто споживачі віддають перевагу фірмам, які дбають як про задоволення потреб споживачів, так і про благополуччя всього суспільства;
- суспільство щораз гостріше ставить питання про відповідність філософії маркетингу проблемам забруднення довкілля, дефіциту ресурсів, збільшення чисельності населення, голоду й бідності та нехтування потреб суспільства.

Отже, концепція соціально-відповідального маркетингу пов'язана з вивченням потреб та інтересів цільових ринків, забезпеченням бажаного задоволення їх ефективнішими й продуктивнішими, ніж у конкурентів, способами з одночасним збереженням або зміцненням добробуту споживача і суспільства загалом. У рамках такої концепції маркетингологи-менеджери змушені встановлювати баланс суперечливих показників, що визначають доходи фірми, задоволення потреб споживачів і суспільні інтереси.

2.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Завдання будь-якого бізнесу полягає в наданні ринку створеної цінності з метою отримати прибуток. Для досягнення такої мети в економічних системах, що базуються на конкуренції, окреме підприємство повинно не тільки створити (чи закупити) товари (послуги) з певними цінностями, а й забезпечити їх відповідність потребам

конкретних споживачів. Сучасний “масовий ринок” — це безліч мікроринків, на яких панують власні потреби, уявлення, переваги та споживчі критерії. Тому створювати пропозиції, як правило, потрібно для добре визначених сегментів ринку.

Ця теза лежить в основі сучасного погляду на бізнес-процес, коли маркетинг стає вихідним пунктом бізнес-планування і взагалі управління бізнесом з конкретними етапами процесу маркетингового менеджменту.

Вирізняють такі основні етапи процесу маркетингового менеджменту, що становлять логічну послідовність дій для досягнення підприємством поставлених цілей:

- аналіз ринкових можливостей;
- відбір цільових ринків;
- позиціонування товару на ринку;
- визначення маркетингової стратегії підприємства;
- розробка комплексу маркетингу;
- планування маркетингових програм;
- реалізація заходів (програм) маркетингу;
- контроль і аналіз маркетингової діяльності підприємства.

На першому етапі процесу маркетингового менеджменту (аналіз маркетингових можливостей) аналізуються умови зовнішнього середовища фірми і з урахуванням її внутрішніх ресурсів визначається можливість досягнення поставлених цілей. До основних складових такого аналізу можна зарахувати:

- дослідження вагомих факторів зовнішнього середовища (макро- і мікрофакторів), які сприятимуть чи перешкоджатимуть господарській діяльності підприємства; визначення на цій основі сильних і слабких сторін підприємства;
- виявлення і дослідження ринків збуту (оцінка їх реальної і потенційної місткості, перспектив розвитку, поведінки споживачів; визначення наявності і можливостей конкурентів тощо);
- попередній вибір напрямків маркетингової діяльності відповідно до цілей підприємства та його ресурсів.

Другий етап — відбір цільових ринків — передбачає розподіл ринку на однорідні групи (сегменти) і вибір одного або кількох з них як таких, що найповніше відповідають підприємницьким цілям підприємства.

Розподіл (сегментування) ринків здійснюється на основі вибраних принципів (ознак) сегментування. Принципами сегментування

споживчих ринків насамперед можуть бути географічні (регіон, місто, клімат), демографічні (стать, вік, склад сім'ї, рівень освіти), психографічні (характеристики особистості, стиль життя), поведінки покупців-споживачів (очікувані вигоди від купівлі, частота купівлі, ступінь лояльності, статус користувача) та ін.

Для сегментування ринків підприємств (оптових ринків, ринків товарів виробничо-технічного призначення — промислових ринків) використовують такі ознаки: галузь, місце розташування, розмір підприємств-споживачів; операційні (технологія, обсяги потреб); характеристику закупівель (організація, постачання, політика закупівель); ситуаційні (обсяг замовлення, його сфера використання, терміновість виконання); характеристики фірми-покупця (лояльність, ризикованість, платоспроможність) тощо.

Надзвичайно важливим елементом процесу відбору цільових ринків є оцінка ділової привабливості сегментів на основі таких критеріїв, як прибутковість, темпи зростання, конкурентна ситуація, можливості збуту та сервісу, технологічні труднощі, рекламні можливості, ступінь ризику та ін. Саме на основі такого аналізу з відповідними розрахунками підприємство вибирає цільовий ринок — групу споживачів, потреби яких найкраще відповідають цілям, ресурсам і можливостям підприємства.

Виходячи на ринок, підприємство може використати кілька відомих способів так званого охоплення ринку відповідно до вибраної стратегії маркетингу. Це може бути:

- один сегмент (концентрований маркетинг);
- кілька сегментів (вибіркова спеціалізація);
- товарна спеціалізація (пропонується один товар кільком сегментам);
- ринкова спеціалізація (група товарів для одного сегмента);
- охоплення всього ринку (широкий асортимент товарів для всіх груп споживачів).

Після вибору сегмента (цільового ринку), який фірма збирається обслуговувати, аналізу наявних там конкурентів здійснюють позиціонування товару, тобто визначають сприйняття цього товару споживачами цільового ринку. З огляду на те, що на ринку є й інші подібні товари, позиціонування товару розглядають як визначення його місця на ринку серед інших аналогічних йому товарів з точки зору самого споживача. Для того щоб успішно здійснити позиціонування, використовують дифе-

ренціацію товарів, яка полягає у створенні вигідних споживчих відмінностей товару підприємства від інших конкурентних пропозицій.

Таким чином, позиціонування необхідне для зміцнення позицій товару у вибраному сегменті з урахуванням потреб конкретних споживачів. Конкурентне позиціонування можна забезпечити на основі певних властивостей товару, його оформлення, якості, ціни та інших характеристик.

На наступному етапі процесу маркетингового менеджменту визначається маркетингова стратегія підприємства. У загальному вигляді стратегія — це генеральна програма дій підприємства, яка визначає пріоритетні проблеми і ресурси для досягнення поставлених цілей. Стратегічні маркетингові дії підприємства будуть спрямовані на досягнення конкретних позицій на ринку, створення умов для господарського успіху (збільшення прибутку) з урахуванням впливу маркетингового середовища і наявності необхідних ресурсів тощо.

Розробка комплексу маркетингу передбачає розробку структурованої сукупності інструментів і дій маркетингу, визначення й використання їх найсприятливішої (оптимальної) комбінації. До комплексу маркетингу (marketing-mix — маркетингової суміші) зараховують насамперед розробку товарів, ціноутворення, розподіл товарів і комунікації підприємства.

Планування (розробка) маркетингових програм полягає в пошуку пропорційного розподілу зусиль, конструюванні та інтеграції елементів маркетингу для досягнення поставлених цілей.

Завершальними етапами процесу маркетингового менеджменту є реалізація заходів (програм) маркетингу, контроль і аналіз маркетингової діяльності підприємства.



Питання для самоконтролю

1. Основні поняття маркетингового менеджменту.
2. Сутність цілей і завдань маркетингового менеджменту.
3. Характеристика функцій маркетингового менеджменту.
4. Еволюція концепцій маркетингового менеджменту.
5. Етапи процесу маркетингового менеджменту та їх характеристика.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ДОСЛІДЖЕННЯМИ ТА ОЦІНКОЮ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. СУТНІСТЬ, МЕТА Й ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Відомо багато визначень маркетингових досліджень, які розкривають їх суть з відповідним акцентом. Наведемо одне з визначень суті маркетингових досліджень.

Маркетингові дослідження — це ланцюг, який з'єднує споживачів, продавців, суспільство і маркетолога через інформацію, яка використовується для виявлення проблеми або можливостей; розробки напрямків діяльності; визначення маркетингових перетворень; полегшення загального розуміння маркетингу. Маркетингові дослідження дають змогу визначити обсяг інформації, необхідної для вирішення виявлених проблем; вибрати методи збирання інформації; організувати і здійснити процес збирання даних; проаналізувати результати; визначити напрямки використання результатів.

У цьому визначенні розкривається також процедура маркетингових досліджень.

Для практичного використання, особливо з позицій маркетингового менеджменту, можна застосовувати лаконічніше визначення маркетингових досліджень, наприклад:

“Маркетингові дослідження — це систематизований процес збирання й аналізу об'єктивної інформації, пов'язаної з маркетинговою діяльністю підприємства (фірми), з метою прийняття конкретних управлінських рішень”.

Управлінський акцент містить і таке визначення:

“Дослідження маркетингу — це збирання, опрацювання й аналіз даних з метою зменшення невизначеності, яка супроводжує процес прийняття маркетингових рішень”.

Маркетингові дослідження дають змогу оцінити потреби (попит) споживачів, створити відповідну програму їх задоволення, визначити у зв'язку з цим проблеми й можливості фірми, оцінити ефективність маркетингової діяльності тощо.

Конкретним результатом досліджень маркетингу мають бути розробки, які використовуються при виборі і реалізації стратегії і тактики маркетингової діяльності підприємства.

Звідси впливає загальна мета маркетингових досліджень — виявити можливості фірми забезпечити собі конкурентні позиції на конкретному ринку, знизити при цьому ступінь невизначеності й ризику, підвищити ймовірність успіху маркетингової діяльності.

До основних завдань маркетингових досліджень належать:

- дослідження ринкових умов (величини попиту і пропозиції, можливостей досягнення оптимального співвідношення між ними тощо);
- дослідження споживачів (визначення їх поведінки на ринку, спонукальні мотиви при виборі товарів, структура споживання тощо);
- дослідження конкурентів (збирання необхідних даних для забезпечення конкурентних переваг на ринку, створення можливостей співпраці чи кооперації з окремими конкурентами тощо);
- з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства визначення його конкурентних позицій на ринку та орієнтування виробництва (або закупівлі — для посередницьких фірм) на випуск конкурентоспроможної продукції;
- забезпечення можливостей розробки та реалізації ефективної програми маркетингу.

3.2. СТРУКТУРА І ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Структура маркетингових досліджень містить три групи питань:

- дослідження ринку;
- дослідження суб'єктів ринку;
- дослідження підприємства (фірми).

Дослідження ринку — найпоширеніший напрямок у маркетингових дослідженнях. Його мета — отримати необхідні дані про ринкові умови для визначення діяльності підприємства.

Об'єктами ринкового дослідження є тенденції і процеси розвитку ринку, зокрема аналіз зміни економічних, науково-технічних, демо-

графічних, екологічних, законодавчих та інших факторів. Досліджуються кон'юнктура ринку, його структура, географія і місткість, динаміка продажу, бар'єри ринку, стан конкуренції, можливості і ризики.

У результаті дослідження ринку визначаються прогнози його розвитку, тенденції кон'юнктури, ключові фактори успіху. Виявляються також найефективніші методи здійснення конкурентної політики на ринку, можливості виходу на нові ринки тощо. На основі даних ринкового дослідження здійснюють сегментацію ринку, вибір цільових ринків і ринкових ніш.

Дослідження суб'єктів ринку передбачає насамперед дослідження споживачів, їх поведінки на ринку, а також дослідження конкурентів, постачальників, сфери торгівлі, транспортних організацій тощо.

Дослідження споживачів дає змогу визначити й дослідити комплекс спонукальних факторів, які змушують споживача зробити покупку (доходи, соціальний стан, освіта тощо). Вивчається структура споживання, забезпеченість товарами, тенденції купівельного попиту. Розробляється типологія споживачів, моделюється їх поведінка на ринку, прогнозується очікуваний попит.

У процесі дослідження конкурентів аналізуються їхні сильні і слабкі сторони, визначаються частки ринку, які вони займають; вивчається реакція споживачів на маркетингові засоби конкурентів (удосконалення товарів, зміни цін, товарні марки, здійснення рекламних кампаній, розвиток сервісу тощо). Водночас вивчається матеріальний, фінансовий і трудовий потенціали конкурентів, організація управління їх діяльністю. Результатом таких досліджень має бути вибір шляхів і можливостей досягнення щонайвигіднішого становища підприємства на ринку порівняно з конкурентами (лідерство, наслідування лідера, уникнення конкуренції), визначення стратегій забезпечення цінової переваги чи переваги за рахунок якості товарів та ін.

Структуру фірм ринку вивчають з метою отримання даних про можливих посередників; ці данні потрібні підприємству для його господарської діяльності. Окрім комерційних (торгових) фірм вивчаються також транспортно-експедиторські, рекламні, страхові, юридичні, фінансові, консультаційні та інші компанії і організації, які разом утворюють маркетингову інфраструктуру ринку.

Дослідження власного підприємства (фірми) передбачає аналіз результатів господарської діяльності, визначення іміджу фірми та її

продукції, оцінювання конкурентоспроможності продукції і фірми в загалом.

Процес (процедура) маркетингових досліджень містить такі основні етапи:

1. Розробка концепції дослідження:
 - визначення цілей;
 - постановка проблеми;
 - формування робочої гіпотези;
 - визначення системи показників.
2. Здобуття й аналіз даних:
 - розробка робочого інструментарію;
 - процес здобуття даних;
 - обробка й аналіз даних;
3. Формулювання основних висновків і оформлення результатів дослідження:
 - розробка висновків і рекомендацій;
 - оформлення результатів дослідження.

Концепція маркетингового дослідження полягає в докладному визначенні змісту предмета дослідження, загальній постановці завдання в межах дослідного задуму. Йдеться про вироблення початкового уявлення про мету й проблематику дослідження, формування робочої гіпотези.

Мета дослідження звичайно залежить від наявної конкретної ринкової ситуації. Вона є загальною постановкою завдання, впливає із стратегічних настанов маркетингової діяльності підприємства і спрямована на зниження рівня невизначеності у прийнятті управлінських рішень.

Маркетингові дослідження завжди спрямовані на визначення й вирішення якоїсь конкретної проблеми. Виходячи з мети як загальної постановки завдання визначають проблематику у вигляді сукупності окремих завдань, що впливають з основного завдання. Так, проблематика маркетингового дослідження може впливати з виду товару і специфіки його споживання, рівня насиченості ринку, дій конкурентів тощо. Тому й окремі проблеми дослідження можуть зумовлюватися або товарною пропозицією, або попитом, або ціною тощо.

Робоча гіпотеза маркетингового дослідження — це ймовірне припущення про сутність і шляхи вирішення наявних проблем, свого ро-

ду алгоритм їх вирішення. Вона повинна відповідати таким основним вимогам:

- вірогідності (робоча гіпотеза має бути безпосередньо пов'язана з проблемами, впливати з їх сутності);
- передбачуваності (бути основою для вирішення проблем);
- можливості перевірки (на емпіричному матеріалі);
- можливості формалізації (можливості виразити основні припущення як з позиції логіки, так і за допомогою економіко-математичних побудов).

Робоча гіпотеза є також основою для визначення системи показників, необхідних для певного дослідження. Це можуть бути, наприклад, показники, що характеризують розвиток асортименту товарів, витрати на просування товарів каналами збуту, динаміку споживчих переваг тощо.

Здобуття й аналіз емпіричних даних у процедурі маркетингового дослідження потребують розробки робочого інструментарію. Робочий інструментарій – це сукупність методів і засобів збирання, обробки й аналізу інформації для перевірки робочої гіпотези дослідження.

Розробка робочого інструментарію передбачає визначення:

- методів і процедур збирання необхідної інформації – вторинних і первинних даних (опубліковані статистичні дані, внутрішня інформація підприємства, вибіркові дослідження тощо);
- методів і засобів обробки отриманих даних (економіко-статистичні та економіко-математичні методи);
- методів аналізу й узагальнення матеріалів з перевірки робочих гіпотез (моделювання, дослідження операцій, ділові ігри, експертиза тощо).

Емпіричні дані здобувають і обробляють згідно з вибраним робочим інструментарієм.

При обробці й аналізі здобутих матеріалів найважливіше значення мають прогностичні розрахунки щодо розвитку досліджуваних проблем. Використовують методи екстраполяції, моделювання, експертних оцінок.

Підсумком маркетингового дослідження є розробка висновків і рекомендацій. Результати дослідження залежно від потреби подають у вигляді стислого загальнодоступного викладу суті дослідження або розгорнутого наукового звіту, де в систематизованій і предметній

формі викладено схему дослідження, а також детально обгрунтовано висновки і рекомендації.

Науковий звіт (доповідь), як правило, містить таку інформацію:

- мета дослідження;
- для кого і як виконувалось дослідження;
- характеристика вибірки обстеження, час здійснення, метод збирання інформації (анкетування, по телефону, поштою тощо);
- запитальник (анкета);
- відомості про виконавців, консультантів;
- джерела здобуття інформації, їх надійність при здійсненні кабінетних досліджень тощо.

3.3. МАРКЕТИНГОВА ІНФОРМАЦІЯ: ДЖЕРЕЛА, МЕТОДИ ЗБИРАННЯ

Цінність і своєчасність управлінського рішення великою мірою залежать від здатності менеджера в потрібний момент зібрати, проаналізувати і розтлумачити інформацію.

Менеджери використовують різні типи маркетингової інформації — факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки, чутки.

Факт — це проста подія або умова, що спостерігаються безпосередньо (найпростіший вид маркетингової інформації).

Оцінки відрізняються від фактів тим, що ґрунтуються більше на умовиводах і/або статистичних приййомах, ніж на прямому спостереженні і підрахунку. Оцінка відрізняється від дійсного факту. Оскільки вона базується на вибірці, на неї впливає помилка вибірки; крім того, на неї впливає помилка вимірювання, бо вона ґрунтується не на безпосередньому спостереженні. Наслідки обох помилок можна звести до мінімуму: першої — збільшивши розмір вибірки, другої — застосувавши точніші методи вимірювання.

Оцінки пов'язані з минулим і сьогоденням, тоді як *прогнози* — з майбутнім. Частково прогнози ґрунтуються на екстраполяції тенденцій, частково на аналогії і певною мірою — на здоровому глузді.

На практиці часто використовують *узагальнені зв'язки* як основу для оцінки і прогнозу. Наприклад, вони встановлюються між обсягом продажу й такими факторами, як національний доход, довіра споживача, план витрат корпоративного капіталу тощо.

Чутка може відрізнитись від факту тільки тим, що джерело інформації менш надійне. Але чутка може бути єдиним доступним

джерелом окремих видів інформації, наприклад планів конкурентів. Таким чином, чутки посідають певне місце в маркетинговій інформаційній системі будь-якого підприємства.

На основі сказаного можна визначити поняття інформації з позиції управління.

Інформація складається з усіх об'єктивних фактів і всіх припущень, що впливають на сприйняття людиною (яка приймає рішення) сутності і ступеня невизначеностей, пов'язаних з певною проблемою чи можливістю у процесі управління. Все, що потенційно дасть змогу знизити ступінь невизначеності (факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки або чутки), можна вважати інформацією.

До найважливіших джерел маркетингової інформації належать такі:

- *джерела всередині самої фірми*

спеціалізовані групи співробітників та їх діяльність;
періодичні звіти;
всілякі інформаційні зв'язки;

- *джерела-публікації*

звіти урядових агентств;
звіти торгових асоціацій;
наукові публікації;
довідники;
загальні публікації тощо;

- *інші компанії (фірми)*

постачальники;
замовники (в тому числі дилери й оптовики);
рекламні агентства й засоби масової інформації;
конкуренти;

- *інформаційна індустрія*

фірми, що здійснюють маркетингові дослідження;
інші спеціалізовані агентства (служби страхування, кредитування та ін.).

У світі існує система так званих каналів інформації 4K+1, в якій можливі джерела інформації згруповані в чотири основні канали 4K. Крім того, можна використовувати один додатковий канал. Канали умовно називаються “текст”, “фірма”, “консультант”, “бесіда”. Додатковий канал — джокер.

Канал “текст” — загальні публікації + спеціальні публікації і банки даних.

Доступ до цих джерел, як правило легкий і дешевий. Інформація в них може бути не дуже точною, проте вона свіжа. Наприклад, за тиждень до випуску нової продукції з'являються сигнали в широкій пресі, за місяць — у спеціальній і за півроку — в банку даних. Підприємство може одержати з цього каналу 30–40 % необхідної інформації.

Канал “фірма” — клієнт + постачальник + банкір + розподільники й агенти.

На цьому каналі міститься інформація про увесь персонал підприємства, який вступає в контакт із сторонніми організаціями і має зв'язок з відповідною інформацією: комерційною, технічною, фінансовою, юридичною та ін. Цей канал також (як і канал “текст”) може забезпечити підприємство 30–40 % необхідної інформації.

Канал “консультант” — суспільні служби + консультанти + адміністрація.

Цей канал може забезпечити 10–15 % інформації і охоплює в основному бази регламентуючих документів, джерел і тенденцій. Знаючи ці три складові, які часто проходять статистичну компіляцію, експерти здобувають інформацію, маючи привілейований доступ до певних джерел. Експерт — не завжди стороння особа для фірми. Експертну оцінку може давати компетентна особа — співробітник фірми. Такі “фірмові експерти” можуть бути постійними або тимчасовими.

Постійні експерти, об'єднані в товариства з дослідної діяльності і обробки інформації, роблять висновки щодо інформаційних повідомлень, редагують підсумки конференцій і одержують інформацію з питань, що їх цікавлять.

Робота консультантів і товариств сторонніх служб делікатніша, оскільки це сторонні органи і вони можуть провокувати на підприємстві порушення рівноваги та негативні реакції. Тому їх впровадження, продиктоване тільки необхідністю, повинно бути ретельно підготовлене.

Канал “бесіда” — ярмарки, салони і конференції. Іншими словами — група всіх видів демонстрацій. Через цей канал проходить у середньому 5–6 % інформації.

Для збільшення обсягу необхідної інформації можна використувати додатковий канал — джокер. Інколи буває так, що інформація

потрапляє в поле зору цілком випадково: скажімо, постачальник забув свій перелік поставок у літаку чи ресторані; перехоплюється якась важлива розмова; зустрічаються на вулиці давні друзі тощо. Таку інформацію не потрібно відкидати апріорі, іноді вона може бути досить корисною.

Потрібно наголосити, що маркетингова інформація є вихідним моментом маркетингових досліджень. За її допомогою фірма може отримати конкурентну перевагу на ринку, знизити ступінь ризику, визначити й запобігти змінам у навколишньому середовищі, координувати свою стратегію й тактику.

За терміном одержання маркетингова інформація класифікується як первинна і вторинна. Зазвичай маркетингові дослідження розпочинаються зі збирання вторинної інформації.

Вторинна інформація існує в опублікованому вигляді, можливо, збиралась для інших цілей, ніж ті, які хоче досягти фірма в конкретних ринкових умовах.

Первинною називають інформацію, яку збирають вперше для досягнення конкретних цілей підприємства (фірми) і для прийняття конкретних рішень.

Викладений раніше у цьому підрозділі матеріал в основному стосується вторинної інформації. Наведемо деякі підходи щодо збирання первинної маркетингової інформації.

Основні методи збирання первинної маркетингової інформації:

- *якісні методи збирання первинної інформації*
 - інтерв'ю з експертами;
 - інтерв'ю з кількома респондентами;
 - групові інтерв'ю;
- *структуризоване збирання даних із репрезентативних вибірко-вих спостережень за допомогою:*
 - поштових інтерв'ю;
 - телефонного опитування;
 - персональних інтерв'ю;
- *організація експериментів*
 - лабораторний експеримент;
 - експеримент у ринкових умовах;
- *імітація*
 - використання математичних моделей, відповідного математичного апарату, обчислювальної техніки та ін.

На практиці, збираючи первинну інформацію, часто використовують поєднання зазначених методів.

Переваги первинних даних:

- їх збирають відповідно до чітко визначених цілей конкретного дослідного завдання;
- методологія збирання інформації відома і контролюється фірмою;
- результати доступні для фірми і обмежені для конкурентів.

До недоліків методів збирання первинних даних належать насамперед значні фінансові витрати, да також те, що на їх здійснення потрібно багато часу.

Для постійного забезпечення менеджерів необхідною маркетинговою інформацією на фірмі створюється маркетингова інформаційна система (МІС).

Маркетингова інформаційна система включає в себе людей, устаткування і процедури збирання, аналізу, оцінки й розподілу необхідної, своєчасної і достовірної інформації, яку використовують при прийнятті маркетингових рішень. Зміст маркетингової інформаційної системи ілюструє рис. 1.

З метою допомоги маркетинговим менеджерам у прийнятті оптимальних і своєчасних рішень щодо вирішення проблем їх діяльності сучасні фірми створюють також різноманітні системи забезпечення маркетингових рішень. Наводимо одне з визначень таких систем.

Система забезпечення маркетингових рішень (СЗМР) — взаємопов'язаний набір систем даних, інструментів і методик, що підтримується відповідним програмним забезпеченням, за допомогою якого організація збирає та інтерпретує внутрішню й зовнішню ділову інформацію, яка є основою маркетингових дій.

При побудові СЗМР використовують:

- *статистичні методи*
множинну регресію;
дискримінантний аналіз;
факторний аналіз;
кластерний аналіз;
об'єднаний аналіз;
аналіз багатовимірних сукупностей;
- *математичні моделі*
модельовання марківських процесів;
моделі черги (теорія масового обслуговування);

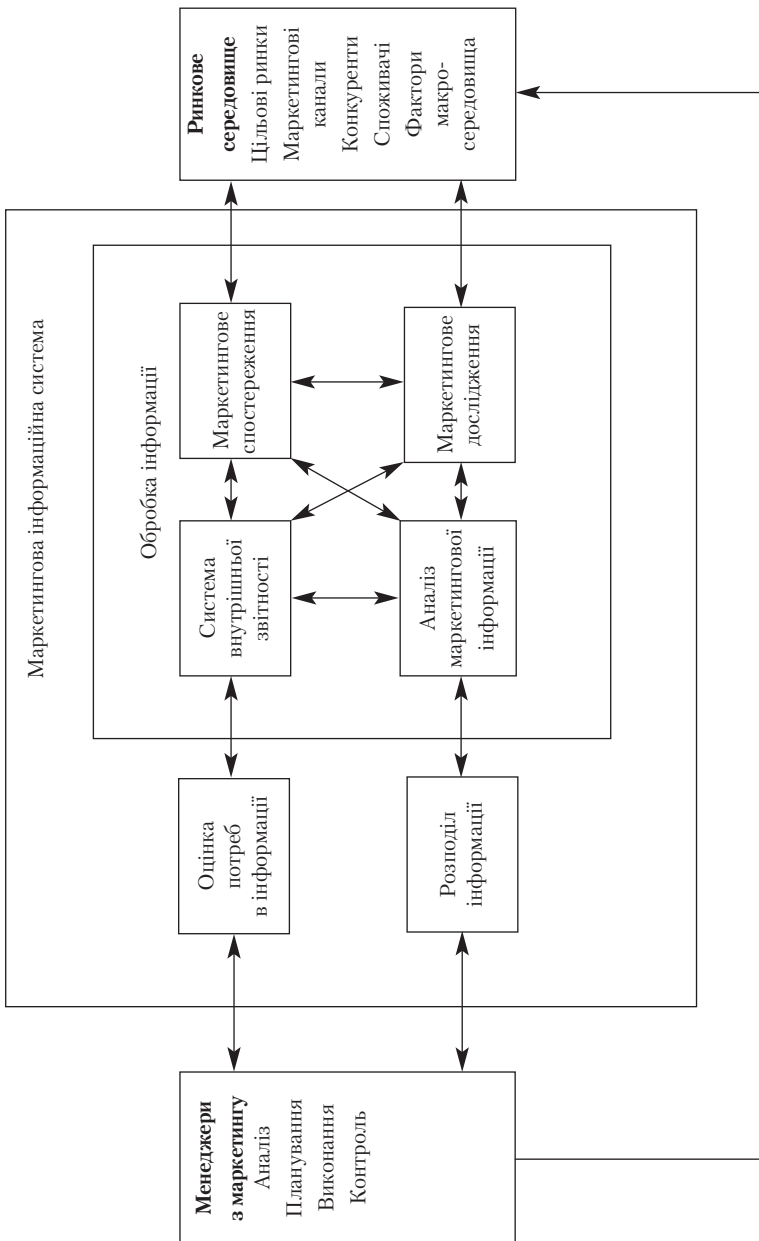


Рис. 1. Маркетингова інформаційна система

моделі попереднього тестування нового товару;
моделі типу “відповідна реакція на продаж”;
моделі розумного вибору (“врахуй і перевір”);
• *методи оптимізації*
диференціальне числення;
математичне програмування;
статистична теорія прийняття рішень;
теорія ігор;
евристика.

3.4. КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ

Комплексне дослідження товарних ринків (ринків послуг) спрямоване на вивчення зовнішнього середовища маркетингу. Поточна економічна ситуація, суспільні тенденції, технологія конкуренції, правовий клімат, природне середовище суттєво впливають на маркетингову діяльність підприємства, на вибір його маркетингової стратегії.

Зовнішнє середовище маркетингу поділяють на мікрозовнішнє і макророзовнішнє.

Мікророзовнішнє середовище — це сукупність суб'єктів і факторів, які безпосередньо впливають на можливість підприємства обслужити своїх споживачів (постачальники, посередники, клієнти та ін.). Мікророзовнішнє середовище і внутрішнє середовище фірми створюють *мікророзовнішнє середовище маркетингу*.

Під *макророзовнішнім середовищем (макророзовнішнім середовищем маркетингу)* розуміють сукупність суспільних і природних факторів, які впливають на всі суб'єкти мікророзовнішнього середовища (політичні, соціально-економічні, правові тощо). Схему взаємозв'язку факторів мікро- і макророзовнішнього середовища показано на рис. 2.

До об'єктів детального вивчення в рамках комплексного дослідження ринків належать:

- власне ринок;
- споживачі;
- товар (послуга);
- конкуренти.

Загальна мета ринкових досліджень полягає у визначенні умов, за яких забезпечується щонайповніше задоволення попиту населення чи фірм-споживачів на товари (послуги) певного виду і створюються

Макросередовище



Рис. 2. Основні фактори макро- і мікросередовища фірми

передумови для ефективного збуту виробленої продукції. Згідно з цим першорядним завданням вивчення ринку є аналіз поточного співвідношення попиту й пропозиції на відповідну продукцію, що загалом належить до поняття кон'юнктури ринку.

Становище на окремих товарних ринках залежить від стану загальногосподарської кон'юнктури. Разом з тим в динаміці кон'юнктури окремих ринків спостерігаються суттєві відхилення від загальних тенденцій. Це зумовлено тим, що різні фактори з різною силою і неодноразово впливають на окремі ринки, а це викликає певні труднощі у виявленні істинних причин таких явищ.

Комплексний підхід до вивчення кон'юнктури ринку передбачає використання різноманітних, взаємодоповнюючих джерел інформації; поєднання ретроспективного аналізу з прогнозом показників, які характеризують кон'юнктуру ринку; застосування комплексу різноманітних методів аналізу і прогнозування.

Найважливіше завдання будь-якого дослідження кон'юнктури — визначити значущість, силу впливу окремих факторів на формування кон'юнктури; виявити провідні, визначальні стосовно кон'юнктури фактори у поточному періоді і на перспективу. Необхідно створити (виокремити) систему показників, які дають змогу отримати кількісну і якісну характеристики основних закономірностей і особливостей розвитку попиту і пропозиції.

До таких показників можна, зокрема, зарахувати:

- виробництво товарів в асортименті;
- забезпеченість матеріалами, сировиною, виробничими потужностями;
- продаж товарів в асортименті (в тому числі оптова, роздрібна, фірмова торгівля);
- зміну частки ринку, яку займає підприємство;
- зміну часток ринку, які займають конкуренти;
- зміни в попиті споживачів;
- розмір незадоволеного попиту в розгорнутому асортименті;
- динаміку цін;
- продаж товарів за зниженими цінами тощо.

Через часті й різкі коливання кон'юнктурних показників необхідно постійно і безперервно спостерігати за ринком.

Важливим напрямком дослідження і прогнозування ринків є оцінювання стану попиту і показників ринкової частки для конкрет-

них ринків — ринкових сегментів. І в основі процесу вибору цільових ринків лежить саме вивчення ринкового попиту.

Ринковий попит — це загальний обсяг продажу на певному ринку певної марки товару чи сукупності марок товару за певний період.

На величину попиту впливають фактори зовнішнього середовища і маркетингові зусилля конкуруючих фірм. Залежно від рівня маркетингових зусиль розрізняють первинний попит, ринковий потенціал і поточний ринковий попит.

Первинний, або нестимульований, попит — це сумарний попит на всі марки певного продукту, які реалізуються без використання маркетингу.

Ринковий потенціал — це межа, до якої прямує ринковий попит при наближенні витрат на маркетинг у галузі до такої величини, коли їх подальше збільшення вже не викликає підвищення попиту в незмінних умовах зовнішнього середовища.

Приблизно ринковим потенціалом можна вважати попит, який відповідає його максимальному значенню на кривій життєвого циклу продукту для стабільного ринку. При цьому припускається, що конкуруючі фірми для підтримання попиту докладають максимально можливих маркетингових зусиль.

Поточний ринковий попит характеризує обсяг продажу за певний період в певних умовах зовнішнього середовища при певному рівні маркетингових зусиль підприємств галузі.

За ступенем впливу маркетингової діяльності на величину попиту виокремлюють два крайні типи ринку: такий, що розширюється, і такий, що не розширюється. Перший реагує на застосування інструментів маркетингу, другий — не реагує.

Важливим показником, величину якого потрібно визначати й прогнозувати, є частка ринку. Ринкова частка — це відношення обсягу продажу певного товару підприємства до сумарного обсягу продажу цього товару, що здійснюється всіма підприємствами (фірмами) на цього ринку. Цей показник є ключовим при визначенні конкурентної позиції організації. Звичайно, позиції організації з більшою часткою ринку в конкурентній боротьбі кращі.

Попит на певні товари можна оцінити за даними офіційної статистики, де зібрано й опубліковано інформацію про обсяги проданої продукції і надані послуги в різноманітних аспектах: для міжнарод-

них ринків, ринків окремих країн і регіонів, у розрізі окремих галузей і підприємств.

Водночас для багатьох товарів вичерпної, надійної інформації немає. Тому для визначення і прогнозування величини попиту та інших ринкових характеристик необхідно здійснювати спеціальні маркетингові дослідження.

Поточний ринковий попит у грошовому вираженні визначається як

$$Q = ncp, \quad (3.1)$$

де n — кількість покупців певного виду товару на певному ринку;

c — середня ціна певного товару;

p — кількість покупок покупця за досліджуваній період.

Виокремимо ситуації, що характеризують стан попиту, і покажемо можливі дії менеджерів з маркетингу, спрямовані на поліпшення конкретної ситуації.

1. *Негативний попит.* Ринок характеризується негативним попитом, коли переважна частина споживачів не сприймає певний товар, обминає його в мережі збуту. Завдання маркетингу — виявити причину негативного попиту, а потім спробувати змінити ситуацію, наприклад, переробивши товар, знизивши ціну, завдяки активному стимулюванню тощо.

2. *Відсутність попиту.* Цільові споживачі можуть бути не зацікавлені в товарі або байдужі до нього. Необхідно знайти способи узгодження властивих товару вигод з природними потребами споживачів.

3. *Прихований попит.* Певні потреби значної кількості споживачів неможливо задовольнити товарами, які є на ринку. Потрібно оцінити величину потенціального ринку і створити відповідні товари чи послуги для задоволення виявлених потреб.

4. *Падаючий попит.* У разі зниження попиту на один чи кілька товарів фірма повинна прийняти рішення щодо стимулювання попиту, а в разі невдачі — навіть припинити його виробництво (реалізацію).

5. *Нерегулярний попит.* Причиною може бути коливання збуту залежно від сезону, дня і погоди. Підприємство може спробувати зменшити коливання в розподілі попиту в часі за допомогою гнучких цін, інших засобів стимулювання та спонукання покупців.

6. *Повний попит.* Це бажаний стан попиту, підприємство задоволене своїм торговим оборотом. Фірма прагне підтримувати існуючий рівень попиту з урахуванням змін у потребах споживачів і посилення конкуренції.

7. *Надмірний попит*. Визначає ситуацію, коли рівень попиту вищий за можливість його задовольнити. Підприємство може вибрати такі шляхи вирішення цієї проблеми: розширити виробництво (якщо це можливо) й отримати додатковий прибуток або підвищити ціни на товари надмірного попиту.

8. *Ірраціональний попит*. Так називають попит на шкідливі для здоров'я товари — алкогольні напої, тютюнові вироби тощо. Такий попит регулюють обмеженням використання відповідних товарів. Застосовують попереджувальні засоби: роз'яснення, заборону, обмеження обсягу продажу, підвищення цін тощо.

Наступним об'єктом вивчення в комплексному дослідженні ринку є споживачі.

Мета дослідження споживачів — вивчити процес прийняття споживачем рішення про покупку, реакцію на покупку, а також фактори, що визначають поведінку споживачів. Фірма повинна вивчити споживача для того, щоб краще пристосуватись до його потреб і діяти на ринку ефективніше.

Існують чотири основних принципи формування правильного уявлення про поведінку споживачів:

- споживач незалежний;
- мотивація і поведінка споживача вивчаються за допомогою досліджень;
- поведінка споживача піддається впливу;
- споживча поведінка соціально законна.

Незалежність споживача виявляється в тому, що у своїй поведінці він орієнтується на певну мету. Успіх підприємства буде забезпечений, якщо воно надає споживачеві вибір і реальну вигоду. Розуміння цього і постійне пристосування до поведінки споживача є однією з найважливіших вимог до ефективної діяльності в умовах конкуренції.

На поведінку споживачів впливають різноманітні фактори, насамперед фактори зовнішнього середовища. Важливе значення мають фактори індивідуальних відмінностей споживачів: їх доходи, мотивація, рівень знань, пристрасті та захоплення, особистий стиль життя, демографічні характеристики тощо. Особливу роль у формуванні поведінки споживача на ринку відіграє психологічний процес продажу-купівлі, який супроводжується відповідними реакціями споживача.

Незалежність (свобода) споживача ґрунтується також на його правах, дотримуватися яких має не тільки суспільство, а й окремі підприємства. Соціальна законність прав споживачів є гарантією всебічного задоволення його потреб. Низька якість товарів, відсутність відповіді на законні претензії, образа, обман споживача недопустимі, бо вони порушують його законні права.

На ринку до споживачів належать кінцеві споживачі і організації-споживачі (підприємства).

Кінцеві споживачі купують товари (послуги) для особистого використання. Промислові підприємства закупають різноманітні товари для виробництва товарної продукції та перепродажу її іншим споживачам. Підприємства оптової торгівлі як посередники купують найчастіше великі партії промислових і споживчих товарів для оптової реалізації. Підприємства роздрібно́ї торгівлі купують товари у підприємств-виробників і оптової торгівлі для перепродажу їх кінцевим споживачам.

До підприємств – суб'єктів ринку належать також державні підприємства, які закупають безліч товарів і послуг для забезпечення діяльності державної сфери економіки (військова, транспортна, зв'язку, екологічна та інші сфери), а також для формування матеріально-технічної бази міністерств (відомств), урядових і муніципальних установ.

Особисті потреби кінцевих споживачів становлять певну систему, яку можна розглядати на різних рівнях.

Особисті потреби поділяються насамперед на абсолютні й відносні. До абсолютних належать потреби в їжі, житлі, одязі, відпочинку, пересуванні, інформації, духовному розвитку тощо. *Абсолютні потреби* абстрактні щодо конкретних споживчих цінностей і виражають потенційну споживчу силу суспільства.

Відносні потреби розглядають на двох послідовних рівнях. Спочатку – *дійсні потреби* в реальних предметах, які суспільство має чи може мати в осяжній перспективі. Вони завжди мають речовинний зміст, що реалізується в конкретних продуктах матеріального виробництва, і розглядаються як реальна споживча сила суспільства.

Наступний рівень – *платоспроможні потреби*, які обмежені наявною товарною масою, рівнем грошових доходів і цінами на товари. Тому вони відображають фактично реалізовану споживчу силу суспільства, тобто досягнутий рівень задоволення абсолютних і

дійсних потреб тими благами і можливостями, які існують на певний момент як результат суспільного розвитку.

Саме дійсні і платоспроможні потреби є основою для формування попиту на конкретні товари та послуги.

На поведінку кінцевих споживачів постійно впливають соціально-економічні, культурні та психологічні фактори.

До *економічних факторів* належать величина й розподіл національного доходу, грошові доходи населення і їх розподіл за групами споживачів; обсяг і склад товарної пропозиції; рівень і співвідношення роздрібних цін на товари; ступінь досягнутого забезпечення населення окремими продуктами споживання; рівень торгового обслуговування та ін.

Соціальні фактори відображають розподільчу політику, соціальну структуру суспільства, культуру споживання, моду, естетичні смаки тощо.

На поведінку кінцевих споживачів істотно впливають також *демографічні* (чисельність населення і його склад, співвідношення міських і сільських жителів, процеси міграції тощо), *природно-кліматичні* та *національно-історичні* фактори (географічні й економічні умови, традиції, звичаї, побут).

Особливе значення для вивчення споживача має група особистісно-психологічних факторів: стиль життя, суспільний статус, переконання та установки.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства пов'язана з системою особистих потреб, зміст і форми виявлення яких дуже багатогранні, оскільки вони перебувають під впливом різноманітних факторів і процесів об'єктивного та суб'єктивного характеру. У практичній роботі підприємство повинно чітко виявити, вивчити і оцінити конкретні потреби споживачів, на задоволення яких і буде спрямована його діяльність.

Уважно вивчивши поведінку споживачів, ми зможемо побудувати відповідні моделі їх поведінки. Так, поведінку кінцевого споживача-покупця можна звести до таких основних етапів:

- усвідомлення потреби;
- пошук і оцінка інформації;
- прийняття рішення про покупку;
- оцінка правильності вибору.

На першому етапі досліджуються виникнення і усвідомлення потреби в якомусь товарі. Споживачами можуть бути окрема осо-

бистість, сім'я, домашнє господарство. Товари також відрізняються характером споживання: одноразового і тривалого користування; повсякденного, періодичного, нечастого попиту та ін. Потрібно оцінити також еластичність попиту на той чи інший товар (послугу).

Наступним кроком є моделювання процесу пошуку й оцінки інформації про товар. Необхідно простежити, як саме покупець шукає необхідну інформацію з метою активного втручання в цей процес.

Покупці потребують різноманітної інформації залежно від ринкової ситуації. Якщо покупець добре ознайомлений з товаром (наприклад, це товари масового попиту), то фірма має краще зорієнтувати покупця, привернути його увагу і скоротити час на вибір цього товару. Буває так, що покупець добре знає товар, але не знає його конкретних різновидів (холодильники, телевізори тощо). В такому разі потрібна інформація, яка розкриває переваги не знайомих споживачеві марок. Якщо ж покупець зовсім не знає товару, то інформацію потрібно спрямувати на створення у нього інтересу до товару (у процесі розробки засобів реклами, стимулювання тощо).

Особливо важливим для моделювання поведінки кінцевого споживача на ринку є розуміння етапу прийняття покупцем рішення про покупку. Одним з методичних підходів до моделювання цього етапу є використання моделі "чорного ящика" (рис. 3).

При моделюванні прийняття рішення про покупку "чорний ящик" розглядають як набір певних стимулів, під впливом яких приймається це рішення. Це внутрішні стимули (фізичні та духовні потреби, прагнення до самоствердження, схильність до економії) і стимули зовнішнього характеру (інтереси груп, звичаї, традиції).

Нарешті, моделюючи поведінку споживача, потрібно розглянути етап оцінки ним правильності вибору товару. Якщо така оцінка буде позитивною, то це посилюватиме прихильність споживача до певного товару, негативна оцінка, навпаки, ослабить цей інтерес.

Моделювання поведінки організацій-споживачів складніше порівняно з моделюванням поведінки кінцевих споживачів. Специфіка полягає в тому, що рішення про закупівлю товарів приймає найчастіше група спеціалістів (агентів), та й сам процес поведінки підприємств-споживачів при закупівлі товарів складніший.



Рис. 3. Модель прийняття рішення про покупку

До основних етапів поведінки організацій-споживачів, які потрібно ретельно дослідити і змодельовати, можна зарахувати:

- усвідомлення проблеми (потреби);
- узагальнений опис потреби;
- оцінювання характеристик товару;
- пошук постачальників;
- запит пропозицій;
- вибір постачальника;
- розробка процедури видачі замовлення;
- оцінка роботи постачальника.

Після усвідомлення проблеми на підприємстві здійснюють узагальнений опис потреби з чітким визначенням кількості та якості товарів, які необхідно закупити. При цьому враховують специфічні технічні дані товарів, їхні ціннісні характеристики (надійність, довговічність, вартість).

На етапі оцінювання характеристик товару часто використовують прийом функціонально-вартісного аналізу (ФВА), який базується на порівнянні необхідних витрат з величиною досягнутої корисності. Вирішується завдання мінімізації витрат через використання дешевших матеріалів і технологій при збереженні основних показників корисності товару для споживача з урахуванням фізичного та морального зносу виробу.

Далі вирішуються питання, що стосуються постачальників. Пошук постачальників здійснюється на основі вивчення різноманітної інформації про них (торговельні довідники, комп'ютерні банки да-

них, запити по телефону, отримання рекомендацій тощо). Після запиту пропозицій вивчається їх зміст, можливі також розмови з агентами постачальників.

Вибір постачальника здійснюється на основі певних критеріїв: якості товару, повноти асортименту, ціни, оперативності поставок, додаткових послуг, можливості кредиту, репутації постачальника та особистих з ним відносин.

Розробка процедури видачі замовлення спрямована на остаточне визначення технічних характеристик товарів, потрібної їх кількості, умов постачання, гарантій. Можливе формування довгострокових контрактів, спрямованих на комплексне забезпечення виробничих потреб.

Оцінка роботи постачальника відображає реальний результат зробленої покупки, є основою для внесення відповідних корективів у майбутньому. Звичайно, постачальник зацікавлений у тому, щоб така оцінка була позитивною.

На основі знання процесу прийняття рішення про закупівлю виробник товарів промислового призначення може заздалегідь розробити ефективний маркетинговий план, у якому передбачити інформацію про новинки продукції і технологій, можливі додаткові послуги, виставки і презентації тощо. Цим виробник допомагає потенційному споживачеві-покупцю зробити вибір, привертає його на свій бік.

Водночас з вивченням споживачів значна увага приділяється також вивченню товару (послуги). Товар — основа всієї маркетингової діяльності. Якщо товар не може задовольнити споживача (покупця), то жодні зусилля зі збуту, жодні додаткові витрати не зможуть поліпшити позиції товару і відповідно підприємства на ринку. Перша заповідь маркетингу стверджує: “Якщо у вас немає товару, у вас немає нічого”. У зв'язку з цим вивчення товару в комплексному дослідженні ринку має особливе значення.

Найважливіші властивості товару — споживчі, тобто здатність товару задовольнити потреби того, хто володіє ним. Споживча цінність товару характеризується як сукупність властивостей, пов'язаних як безпосередньо з самим товаром, так і з супутніми послугами. Аналізуючи товар, виокремлюють такі його компоненти, як функціональне призначення, надійність, довговічність, зручність використання, естетичність зовнішнього вигляду, упаковку, обслуговування, гарантії, супровідні документи та інструкції тощо.

Споживча цінність товару тим вища, чим більше за показниками якості він відповідає вимогам, виявленим у результаті вивчення потреб покупців та інших характеристик, що визначають попит.

Конкурентоспроможність і якість — концентроване вираження всієї сукупності можливостей будь-якого виробника створювати, випускати і збувати товари чи послуги. Відповідно до визначення Міжнародної організації стандартів — це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатності задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.

Конкурентоспроможність — це комплекс споживчих і вартісних характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару перед іншими товарами в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів. Конкурентоспроможність товару можна визначити, тільки порівнявши товари конкурентів між собою, причому на конкретному ринку та в конкретний час продажу. Тому конкурентоспроможність товару потрібно вивчати безперервно й систематично (у тісному взаємозв'язку з фазами життєвого циклу товару) з метою своєчасно уловити момент початку зниження показника конкурентоспроможності і прийняти відповідне випереджувальне рішення (наприклад, зняти виріб з виробництва, модернізувати його, перевести на інший ринковий сегмент тощо). Звичайно, будь-який товар після виходу на ринок поступово втрачає свій потенціал конкурентоспроможності.

Важливим напрямком маркетингових досліджень є аналіз конкуренції з метою визначення (уточнення) ділової привабливості ринків для використання отриманих результатів у процесі вироблення стратегії підприємства щодо виробництва й збуту товарів. Контроль за конкурентами дає змогу задовольнити специфічні запити покупців-споживачів раніше і краще за інші фірми. При цьому підприємство може стратегічно точно сконцентрувати свою увагу на тих напрямках, де конкурент слабший. Таким чином можна розширити власні переваги в конкурентній боротьбі.

Вирізняють цінову і товарну конкуренцію. Цінову конкуренцію поділяють на пряму і непрямую.

Суть прямої цінової конкуренції полягає в застосуванні фірмами безпосереднього зниження цін на товари поряд з широким інформуванням про це своїх покупців. Непряма цінова конкуренція передбачає виведення на ринок нового, якіснішого й ефективнішого за пев-

ними ознаками товару при збереженні ціни на нього на рівні цін існуючих, традиційних товарів.

Товарна конкуренція (“змагання” товарів) поділяється на функціональну (між різними товарами, які задовольняють ту саму потребу), видову (між товарами, які призначені для задоволення тієї самої потреби, але різняться певними суттєвими параметрами) і предметну (між ідентичними товарами різної, а іноді навіть однакової якості).

Потрібно враховувати (і вивчати!) також незаконну (недобросовісну) конкуренцію — промислове шпигунство, випуск підробок, копіювання зразків товарів, переманювання спеціалістів тощо.

М. Портер виокремив п'ять факторів, які визначають конкуренцію: наявні в галузі конкуренти (боротьба між існуючими на ринку фірмами); потенційні конкуренти (загроза появи їх на ринку); товари-субститути (загроза появи заміників товару); споживачі-покупці (здатність споживача йти на домовленості); постачальники (здатність постачальника йти на домовленості).

Окремі фахівці з маркетингу зводять розглянуту структуру конкуренції до трьох складових: існуючих (поточних) конкурентів, потенційних конкурентів і заміників товарів. Це пояснюється тим, що здатність споживачів йти на домовленості багато в чому залежить від того, наскільки сильна боротьба між конкурентами за поставки цим споживачам. Водночас здатність постачальника йти на домовленості залежить від того, наскільки активні споживачі в боротьбі за поставки. Отже, здатність як споживачів, так і постачальників (наприклад дистриб'юторів) йти на домовленості залежить від конкуренції на ринку. Поведінка постачальників і споживачів визначає загрозу, яка впливає від безпосередніх чи потенційних конкурентів. Тому споживачі і постачальники не є ізольованими елементами конкурентної боротьби, вони — її регулятори й стимулятори. Структуру сил конкуренції на ринку і можливі напрямки їх дії показано на рис. 4.

При вивченні конкурентів за основу можна взяти модель, яка містить такі основні питання:

- *коротко про стан фірми-конкурента* (цілі, стратегії розробки нового товару, здатність до інновацій, рівень мистецтва прийняття рішень, переваги та недоліки в роботі з покупцями, переваги та недоліки у витратах, приклади успішних і помилкових дій та ін.);

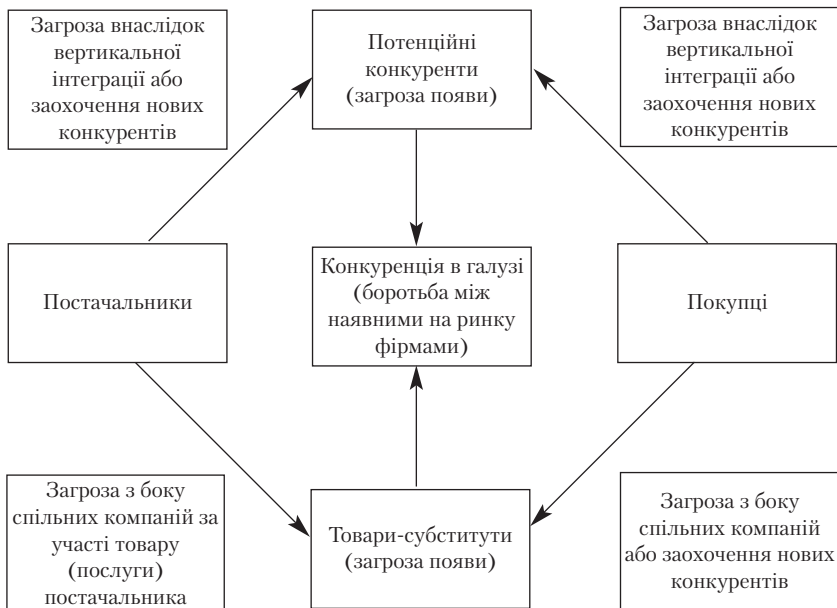


Рис. 4. Структура конкурентних сил і можливі напрямки їх дії

- *позиція на ринку* (розміри цільових ринків, способи сегментації, зусилля щодо розширення чи утримання своїх ринків, основна перевага);
- *позиція товару* (якість сировини, якість розробки товару, його асортимент і зовнішній вигляд, можливості упаковки, репутація торгової марки, напрямки вдосконалення товару, основна перевага);
- *ціноутворення* (наскільки вище/нижче від середнього рівня цін на аналогічні товари, відсоток підвищення за останній рік і попередні роки, види й рівні знижок, умови оплати, основна перевага);
- *торгові відносини* (характеристика каналів розподілу, стратегія продажу, стимулювання торгівлі, реклама, управління торговим персоналом, використання нових технологій, репутація обслуговування тощо);
- *виробництво* (виробничі потужності, ефективність виробництва, здатність до переоснащення/адаптації, контроль якості, виробничі витрати, трудові відносини, основна перевага);
- *матеріально-технічне забезпечення* (джерела поставок, контроль запасів сировини та готової продукції, способи збереження й транс-

портування, особливості послуг у сфері матеріально-технічного постачання, невиконані замовлення та ін.);

- *фінансовий стан* (наявність капіталу для розширення виробництва, доступ до оборотного капіталу, короткострокова ліквідність, фіксовані витрати/точка беззбитковості, структура граничних витрат тощо).

Джерелами інформації, що стосується фірм-конкурентів, можуть бути офіційні дані про них, публікації в періодиці, статистичні звіти, а також інформація безпосередньо з ринків збуту від збутових підрозділів підприємств, інженерного персоналу, постачальників та інших агентів на ринку. Використовуються також матеріали конференцій, нарад, інформація з виставок, ярмарок і презентацій.

При проведенні досліджень маркетологи спочатку орієнтуються на необхідність отримати інформацію про всіх конкурентів (наявних і потенційних) на конкретному ринку. Проте на практиці буває неможливо всебічно проаналізувати всі конкуруючі фірми. Серед них насамперед потрібно виокремити найактивніших, що претендують на захоплення ринкової частки цього підприємства; конкурентів, ринкову частку яких планує захопити підприємство; основних конкурентів, які володіють найбільшою часткою ринку (три-чотири фірми); фірми, які розвиваються на конкретному ринку найдинамічніше (дві-три).

Дослідження фірм-конкурентів, виявлення їхніх сильних і слабких сторін, прогноз поведінки може потребувати багато зусиль. І все-таки результати цих досліджень потрібно розглядати з певною мірою ймовірності. Аналіз конкурентного середовища дає змогу підприємству зрозуміти, які можливі ініціативи розпочне той чи інший конкурент у відповідь на дії підприємства і як він здатний реагувати на зміни на ринку. Часто важко передбачити кінцевий результат взаємодії ініціатив і послідовність відповідних реакцій суб'єктів ринку.

Потрібно добре засвоїти прийняті в певній галузі “правила гри”, за допомогою яких також можна прогнозувати реакцію конкурента. На жаль, аналітичних методів передбачення реакції конкурента практично немає. Існують деякі комп'ютерні моделі, але вони громіздкі.

Слід ще раз наголосити, що тільки комплексне дослідження ринку, а також досвід і творчий підхід маркетолога є основою для прий-

няття ефективних маркетингових рішень, зокрема й при формуванні маркетингової стратегії і плануванні маркетингових програм фірми.

3.5. АНАЛІЗ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ І ВИБІР ЦІЛЮВИХ РИНКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Окрім аналізу зовнішнього середовища маркетологи повинні вивчати також власні підприємства (фірми) — аналізувати сильні і слабкі сторони організації, її цілі і процес прийняття рішень. Внутрішні проблеми фірми, як правило, легше визначити, ніж ті, що виникають за її межами і пов'язані зі споживачами, конкурентами, каналами розподілу тощо.

Результати аналізу виробничо-збутових можливостей фірми дають змогу оцінити відповідність можливостей підприємства запитам ринку, на основі чого розробляються програми розвитку фірми та її поведінки на ринку, приймаються рішення з вибору цільових ринків. Необхідними складовими такого аналізу мають бути оцінка фінансового стану фірми, її організаційної структури управління, виробничих потужностей і матеріально-технічної бази, науково-технічного й кадрового потенціалу, товарного асортименту і конкурентоспроможності виробленої продукції, витрат виробництва, системи збуту і просування товару на ринок, існуючих стратегій, інформаційної інфраструктури тощо.

На основі аналізу означених факторів і з урахуванням результатів дослідження зовнішнього середовища можна оцінити стан підприємства, тобто відповісти насамперед на такі запитання:

- наскільки ефективна діюча стратегія?
- які сильні і слабкі сторони фірми, які вона має можливості на ринку і що становить для неї небезпеку?
- чи конкурентоспроможні ціни й витрати фірми?
- наскільки міцний конкурентний стан фірми загалом?
- які стратегічні проблеми виникають на фірмі?

Відповісти на ці запитання можна, використовуючи певні аналітичні інструменти, наприклад:

- SWOT-аналіз;
- аналіз витрат;
- аналіз ланцюжка цінностей;
- оцінку конкурентної позиції.

SWOT-аналіз — це оцінка внутрішнього середовища фірми (її сили і слабкості), а також зовнішніх можливостей і загроз.

Сила (Strength) — це те, в чому фірма досягла успіху, або якась особливість, що надає додаткові можливості для фірми.

Слабкість (Weakness) — це відсутність чогось важливого для ефективного функціонування фірми або те, що їй не вдається зробити (порівняно з іншими фірмами), або щось таке, що ставить фірму в несприятливі умови.

До потенційно сильних сторін підприємства можна зарахувати наявність фінансових ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей; добру репутацію серед споживачів; добре розроблені функціональні стратегії; низькі витрати; наявність сучасних технологій; налагоджену систему випуску продукції; досконале управління тощо.

До потенційно слабких сторін фірми належать, наприклад, відсутність чіткої стратегії; застарілі виробничі потужності; брак навичок і таланту управління у керівництва фірми; відставання у сфері наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок; погано організовану систему збуту; вузьку номенклатуру виробленої продукції та ін.

Після виявлення сильних і слабких сторін фірма шукатиме свої ринкові *можливості (Opportunities)*, які багато в чому визначатимуть її стратегію.

Потенційними зовнішніми можливостями можна вважати, наприклад, здатність фірми вийти на нові ринки або обслуговувати додаткові групи споживачів, розширити асортимент виробленої продукції, використати винаходи чи технологічні ноу-хау у випуску нової продукції, здійснити вертикальну інтеграцію (вперед або назад), можливість швидкого розвитку окремих напрямків діяльності у зв'язку зі стрімким збільшенням попиту тощо.

Звичайно, у процесі виявлення своїх потенційних можливостей фірма намагається визначити також зовнішні *загрози (Threat)*, зокрема появу дешевших технологій; впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту; вихід на ринок нових конкурентів з низькими витратами; несприятливе державне регулювання під час спадів і коливань ділової активності на ринку; несприятливі демографічні зміни; несприятливі зміни курсів іноземних валют; сповільнення темпів зростання ринку та ін.

Аналіз ринкових можливостей фірми передбачає також використання стратегічного аналізу витрат, який концентрує увагу на порівнянні витрат фірми та її конкурентів. Таке порівняння потрібно здійснити по всьому ланцюжку витрат — від закупівлі сировини до цін на готову продукцію, з якими фірма вийде на ринок.

Аналізують також витрати у так званому *ланцюжку цінностей*, який визначає діяльність, функції і процеси з розробки, виробництва, просування, доставки та підтримки продукту або послуги. Аналіз ланцюжка цінностей дає змогу краще зрозуміти структуру витрат фірми і в подальшому знайти напрямки їх зниження. Конкурентоспроможність фірми з позиції витрат залежить не тільки від внутрішньофірмових витрат, а й від витрат у ланцюжку цінностей постачальників і дистрибуторів, які також є об'єктами аналізу.

Необхідний елемент в аналізі стану фірми — систематична оцінка її *конкурентної позиції* порівняно з найближчими (основними) конкурентами. Потрібно оцінити:

- наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію на момент аналізу;
- перспективи зміцнення чи послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, що використовується в цей час;
- яке місце займає фірма серед основних конкурентів за певними показниками конкурентоспроможності;
- здатність фірми захищати свою позицію від несприятливого впливу руйнівних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

У контексті аналізу ринкових можливостей фірми перебуває також питання визначення (вибору) цільових ринків.

Як відомо, вибір цільових ринків найчастіше здійснюють на основі *сегментації*, пошуку так званих ринкових сегментів.

Ринковий сегмент — це група споживачів, які характеризуються однотипною реакцією на пропоновані товари і на набір маркетингових стимулів.

Сегментація має певні етапи: вибір критеріїв сегментації, вичерпне вивчення характеристик кожного сегмента, вибір одного чи кількох цільових сегментів-ринків (тобто таких, що становлять діловий інтерес для фірми).

Серед безлічі різноманітних критеріїв сегментації фірма визначає найбільш значущі.

При сегментації ринку продукції виробничо-технічного призначення насамперед використовують такі критерії:

- географічні (місце розташування: країна, регіон, адміністративний поділ; кліматичні умови);
- виробничо-економічні (галузь, розмір фірми; рівень розвитку країни чи регіону, де розташована фірма; умови та форми розрахунків; розмір закупівель, строки поставки; технологія, що використовується фірмою, та ін.);
- психографічні (особистісні та інші характеристики осіб, що приймають рішення на фірмі);
- поведінкові (ступінь формалізації процесу закупівлі, тривалість процесу прийняття рішень; розподіл повноважень між особами, які приймають рішення, та їх мотивація).

При сегментації ринку споживчих товарів використовують значно більше критеріїв. Основні з них такі:

- географічні (місце розташування, кліматичні умови, ступінь урбанізації, густина населення, політичний устрій);
- демографічні (стать, вік, розмір сім'ї тощо);
- соціально-економічні й культурні (рівень доходу, професія, рівень освіти, національність, культурні звичаї та ін.);
- психографічні (соціальний статус, особистісні характеристики, стиль життя);
- поведінкові (статус користувача, інтенсивність споживання, ступінь прихильності, шукані вигоди, ступінь готовності покупця до сприйняття товару, швидкість адаптації до нового товару та ін.).

З метою вибору ефективного сегмента-ринку фахівці-маркетологи фірми повинні оцінити наявні сегменти за такими основними критеріями.

1. *Доходність сегмента.* Для того щоб оцінити доходність, потрібно визначити обсяг ринку в сегменті (ймовірну можливу кількість реалізованого товару), приблизний рівень реалістичної ціни товару, а також витрати, які супроводжуватимуть діяльність підприємства в цьому сегменті. На основі цих даних за допомогою нескладних розрахунків можна визначити, чи очікується в цьому сегменті дохід (прибуток). Рекомендується розрахувати також “точку беззбитковості” для глибшого аналізу очікуваних можливостей у сегменті.

2. *Конкурентна обстановка* в сегменті. На основі банку даних про конкурентів потрібно оцінити:

- принципів можливості та ринковий досвід конкурентів у сегменті;
- частки сегмента, які контролюють конкуренти;
- ймовірні форми й строки “відповідей” конкурентів на початок роботи фірми в сегменті.

3. *Доступність каналів збуту в сегменті.* Це питання — одне з основних, а часто й вирішальне для ведення діяльності на ринку. Фірма може мати чудовий товар, який не поступається товарам конкурентів, але цього буде замало без доступу до споживачів. Можливі певні труднощі як щодо доступу в канали збуту, так і щодо розміру витрат на реалізацію товарів в існуючому каналі чи на створення власного каналу.

4. *Ефективність товароруку в сегменті.* Канали товароруку повинні забезпечувати все необхідне для ефективного руху товарів. Транспортування, складування, доробка, переупаковка товарів тощо потребують чіткої організації в сегменті. Слід також наголосити, що елементи інфраструктури (шляхи, зв'язок, технічне обслуговування тощо) мають бути в доброму стані.

5. *Можливості інформаційного просування товару в сегменті.* Аналізуються як організаційно-технічні можливості інформаційного просування товару (реклама, персональний продаж, паблік рилейшнз тощо), так і витрати, що супроводжують цей процес.

6. *Можливості сервісу в сегменті.* Якщо товар потребує сервісного обслуговування після його продажу споживачам, то потрібно неодмінно заздалегідь створити чи орендувати в інших фірм відповідні сервісні пункти (мережі). Бо інакше реалізовувати такі товари буде надзвичайно складно.

7. *Технологічні труднощі роботи в сегменті.* На цьому етапі оцінювання ділової привабливості сегмента служба маркетингу за допомогою консультантів і фахівців-виробничників аналізує проблеми випуску майбутньої продукції, пов'язані з устаткуванням, сировиною, науково-технічними можливостями фірми, персоналом тощо.

Можна використати й інші складові схеми оцінки сегментів ринку, враховуючи, звичайно, специфіку діяльності окремого підприємства (фірми).

Для того щоб зробити остаточний висновок про правильність вибору одного чи кількох цільових сегментів, необхідно здійснити позиціонування на них товару (послуги).

Позиціювання товару — це визначення його місця на ринку в ряду інших аналогічних йому товарів з погляду споживача. Позиціювання має бути конкурентним, що забезпечується властивостями товару, його якістю, упаковкою, ціною та іншими характеристиками.

У разі позитивного результату позиціювання (споживач “прийняв” товар) можна переходити до розробки стратегії й тактики маркетингу, всіх його комплексних складових.



Питання для самоконтролю

1. Поняття маркетингових досліджень, їх цілі і завдання.
2. Характеристика структури маркетингових досліджень.
3. Етапи процесу маркетингових досліджень.
4. Джерела й методи збирання маркетингової інформації.
5. Сутність комплексного дослідження ринку.
6. Методи аналізу ринкових можливостей фірми.
7. Характеристика критеріїв відбору цільових ринків.

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ І ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ

4.1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ, ЙОГО ЗАВДАННЯ І ПРИНЦИПИ

Маркетингове планування пов'язане із загальнофірмовим плануванням, у процесі якого (як вже зазначалося) визначаються цілі діяльності, необхідні для їх досягнення засоби, а також розробляються найефективніші в конкретних умовах методи дій. Щодо маркетингової частини в загальнофірмовому плануванні це означатиме необхідність створити і дотримувати в динаміці управління відповідність між цілями підприємства та його потенційними можливостями у процесі ринкової діяльності.

З огляду на зазначене можна сформулювати основні завдання, які потрібно вирішувати у процесі маркетингового планування:

- визначення цілей, основних принципів і критеріїв оцінки процесу планування (наприклад, комплексне планування ринкової стратегії, диференціація товарів залежно від вибраних сегментів ринку, визначення обсягів і строків фінансування залежно від маркетингових цілей);
- створення структури і резервів планів, їх взаємозв'язку (наприклад, узгодження планів реалізації товарів за окремими сегментами ринку);
- встановлення вихідних даних для планування (стан і перспективи розвитку ринку, умови навколишнього бізнес-середовища та стан потенціалу підприємства);
- приведення потенціалу підприємства у відповідність до вимог навколишнього середовища, вибраних цільових ринків, потреб споживачів;
- визначення загальної організації процесу та меж планування (рівні компетенції і відповідальність керівників-менеджерів, права й обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства тощо);
- розробка заходів на окремих напрямках маркетингової діяльності фірми, оптимальне їх об'єднання в єдиному комплексі;

- визначення й обґрунтування переліку конкретних маркетингових дій, їх виконавців, місць, способів і термінів виконання;
- прогнозування перспектив розвитку маркетингової діяльності підприємства.

До основних принципів планування маркетингу (як і будь-якого іншого бізнес-планування) належать:

- *повнота і комплексність* (використовується максимально можлива кількість фактів, подій, ситуацій у їх взаємозв'язку; планами охоплюються всі напрямки маркетингової діяльності фірми);
- *конкретність* (плани орієнтують на конкретно визначені ринки і період часу з конкретним числовим вираженням планових величин);
- *гнучкість* (можливість пристосовувати план до змін навколишнього середовища, вносити відповідні корективи);
- *безперервність* (послідовність і узгодженість маркетингових дій протягом тривалого часу);
- *дійсність* (реальна можливість виконання планів і досягнення запланованих показників);
- *економічність* (витрати на планування мають окупатися відповідними доходами).

Залежно від *критерію класифікації* визначають такі види планів маркетингу:

за тривалістю дії

- перспективні (стратегічні) — на період 5–15 років;
- середньострокові (тактичні) — 1–5 років;
- короткострокові (оперативні) — до одного року;

за масштабами

- продуктові (стосовно одного продукту);
- асортиментні (на асортиментну групу продуктів);
- як розділ загальногосподарського плану підприємства (на всю номенклатуру продукції);

за об'єктом

- корпоративні (загалом на підприємство);
- дивізіонні (на підрозділ підприємства);
- бізнесові (за напрямком діяльності підприємства);

за предметом

- цільові (планування загальних, стратегічних, тактичних і оперативних цілей маркетингової діяльності);
- предметні (планування досліджень, персоналу тощо);

за спрямованістю процесу розробки — “згори — вниз”, “знизу — вгору”, “цілі вниз — плани вгору”.

Варто докладніше розглянути види планів за останнім критерієм.

Планування “згори — вниз” означає, що вище керівництво підприємства визначає цілі і встановлює плани для нижчих рівнів — підрозділів, філій тощо. Прихильники цього виду планування вважають, що персонал середньої та нижчої ланки управління віддає перевагу такій ситуації, коли ним керують. Такий метод використовують компанії, корпорації, особливо при виконанні урядових замовлень.

Метод планування “знизу — вгору” передбачає, що різні підрозділи компанії (корпорації) розроблюють власні цілі та плани, які ґрунтуються на максимумі того, що вони, на їх думку, можуть зробити. Сукупність таких планів затверджує вище керівництво фірми. Перевага такого виду планування полягає в тому, що підрозділи відповідальніше підходять до виконання роботи, яку вони самі планували.

Можливий метод планування, коли вище керівництво визначає загальну мету своєї компанії на основі реальних можливостей. Керуючись цією метою, окремі підрозділи фірми розроблюють плани, які затверджує вище керівництво. Метод дістав назву “цілі вниз — плани вгору”; використовується здебільшого компаніями, які вибрали його основною формою планування на рік.

Можливі й інші підходи щодо створення плану маркетингу, але незалежно від виду плану процес його розробки можна подати у вигляді такої послідовності дій:

- аналіз проблеми, пов’язаної з досягненням визначеної фірмою мети;
- визначення цілей маркетингової діяльності на плановий період;
- пошук можливих варіантів розв’язання наявних проблем (розробка попередніх альтернативних рішень);
- прогнозування — формування уявлення про зміни (розвиток) основних показників діяльності фірми, очікувану поведінку споживачів, постачальників, конкурентів тощо;
- оцінка — вибір найпривабливішого варіанта розв’язання наявної проблеми;
- постановка планового завдання відповідно до вибраної схеми його розробки;
- виконання та супровід плану (можлива корекція у процесі виконання окремих планових завдань).

4.2. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

Розглядаючи питання формування маркетингової стратегії фірми, потрібно усвідомити поняття загальнофірмової (загальнокорпоративної) стратегії чи навіть стратегії підприємництва, оскільки маркетингова стратегія є функціональною стратегією, складовою загальнофірмової.

Отже, під *стратегією (фірми, підприємства, підприємництва)* розуміють комплексну програму дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) фірми і досягнення її множинних цілей. Стратегія завжди багатооб'єктна. Зокрема, об'єктами стратегії можуть бути продукція, капітал, максимізація прибутку, поведінка на ринку, конкурентоспроможність, технологія та інші елементи ринкової системи господарювання.

Базова (загальнофірмова) стратегія об'єднує (спирається) існуючі функціональні стратегії: маркетингової діяльності, науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), виробництва, фінансову, екологічну, соціальну та ін. Тому запорукою розробки та реалізації ефективної базової стратегії будь-якої фірми є врахування особливостей і зв'язків функціональних стратегій як між собою, так і загалом із загальнофірмовою стратегією.

У складі базової стратегії фірми функціональна стратегія маркетингу вважається ключовою, оскільки саме при її використанні визначаються більш-менш повно вимоги зовнішнього середовища до діяльності підприємства (організації). Можна сказати, що базова стратегія фірми (процес стратегічного планування) і стратегія маркетингу фактично розробляються одночасно з використанням бази ринкових даних. Хоча, звичайно, в базовій стратегії можна виокремити суто “маркетингові” елементи.

Окремі фахівці з маркетингу (Ф. Котлер, Дж. Еванс, Б. Берман) рекомендують розглядати стратегію маркетингу як сукупність конкретних стратегій за цільовими ринками, комплексом (структурою) маркетингу та рівнем витрат на маркетинг. Певною мірою також дотримуватимемося цих підходів.

Наголосимо, що стратегія маркетингу повинна чітко означити сегменти ринку, на яких фірма зосередить свої основні зусилля. Для кожного з вибраних сегментів потрібно розробити окрему стратегію маркетингу, зокрема й щодо складових комплексу маркетингу (наприклад, щодо виведення на ринок нових товарів, ціноутворення,

організації продажу, реклами та ін.). Водночас потрібно визначити розміри бюджету маркетингу, необхідного для здійснення названих маркетингових стратегій.

Розглянемо основні підходи до розробки стратегій маркетингу на прикладі конкретних видів стратегій.

Розробку (вибір) маркетингової стратегії фірми здійснюють кількома етапами.

Насамперед виявляють *конкурентні переваги* фірми. Для того щоб оцінити можливість успішного виходу на ринок, зіставляють дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії і на цій основі порівнюють характеристики фірми з аналогічними характеристиками конкурентів, у тому числі можливість задовольнити конкретні потреби споживачів.

Фірма визначає свої сильні та слабкі сторони, оцінює можливості й загрози на потенційних ринках, що дає змогу визначити фактори, необхідні для успіху на цих ринках. Порівнюючи потенційно успішні напрямки і важливі для успіху фактори, фірма дістає уявлення про власні конкурентні переваги, що й потрібно для вироблення стратегій.

Після розробки *базової стратегії* керівництво компанії аналізує господарський портфель на всіх рівнях — від *загальнокорпоративно-го*, де розміщуються великі господарські підрозділи, через *рівні стратегічних господарських підрозділів (СГП)*, кожен з яких складається з певних ліній продуктів, до *рівня ліній продуктів*, де кожна лінія розглядається як портфель з кількох продуктів (рис. 5).

Аналіз портфеля підрозділів компанії — останній етап перед прийняттям рішення про вибір маркетингових стратегій. Аналіз портфеля на корпоративному рівні передбачає розгляд географічних і товарних ринків, а також доступних технологій. На рівні СГП розглядаються лінії продуктів, різноманітні сегменти ринків і альтернативні варіанти виходу на ринок; на рівні продуктових ліній оцінюються маркетингові стратегії. Результати всіх напрямків аналізу взаємозв'язані і повинні оцінюватись одночасно.

За результатами аналізу портфеля можна визначити, використала компанія можливості на нових ринках чи поступилась лідируючими позиціями конкурентам. Географічні й товарні ринки портфеля оцінюються також з точки зору їх привабливості. При цьому мається на увазі, що ділова привабливість ринку визначається не тільки його прибутковістю, а й пов'язаним з нею рівнем ризику.

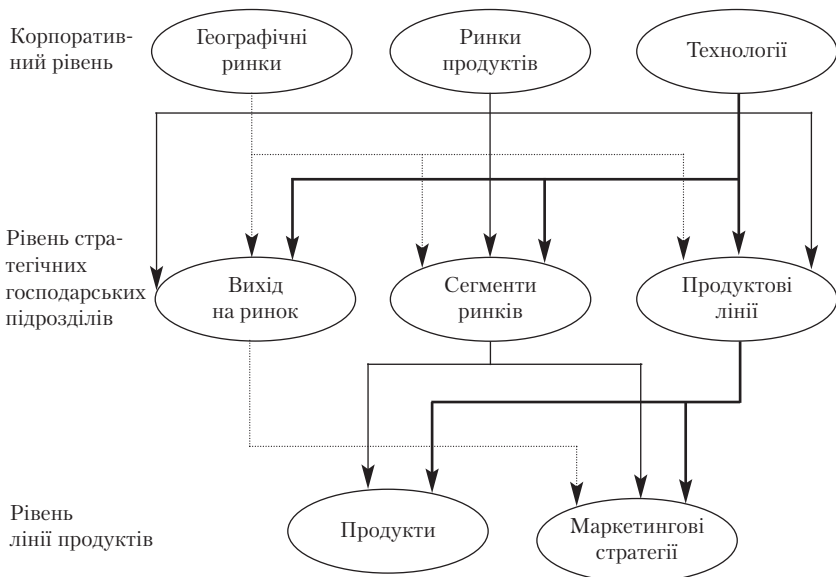


Рис. 5. Портфель підрозділів компанії

Оскільки ресурси кожної компанії обмежені, її керівництво виходячи з аналізу портфеля та наявних конкурентних переваг має оптимізувати розподіл ресурсів між наявними географічними і товарними ринками, виділити кошти на розвиток і впровадження нових технологій, прийняти рішення про доцільність виходу на нові ринки. Слід зауважити, що нерациональний розподіл ресурсів може призвести до втрати фірмою конкурентоспроможності, оскільки при надмірно широкому охопленні ринків бракуватиме грошей для підтримання на необхідному рівні НДДКР, діяльності з просування і збуту товарів тощо; якщо портфель географічних ринків надто вузький, можлива надмірна витрата коштів, а надто вузький набір ринків продуктів може призвести до невикористаних витрат на розподіл і збут товарів.

Існують такі альтернативні варіанти стратегії портфеля фірми:

- проникнення на нові товарні ринки;
- географічне розширення;
- розвиток товарного ринку;
- диверсифікація.

Використовуючи стратегію *проникнення на нові товарні ринки*, фірма пропонує споживачам на вже освоєних нею географічних ринках нові продукти чи послуги. Досягається висока концентрація ресурсів, виявляється ефект нагромадження знань і навичок у сфері виробництва та маркетингу, завдяки чому компанія може одночасно знизити ціни і поліпшити якість. У результаті прихильність покупців до продукції фірми посилюється.

Практика реалізації розгляненої стратегії може мати кілька варіантів:

- *розтягування продуктової лінії* — поетапне додавання нових продуктів до знайомого покупцям асортименту для виходу на нові сегменти ринку;
- *різке збільшення кількості продуктів* — одночасний випуск на ринок якомога більшої кількості модифікацій кожної товарної лінії;
- *поліпшення продуктів* — вдосконалення характеристик продуктів фірми, подовження гарантійних строків, розвиток сфери післяпродажного обслуговування, впровадження у виробництво поліпшених технологічних ліній.

Недоліками стратегії проникнення на нові товарні ринки вважається те, що фірма, закріплюючи свої позиції на кількох географічних ринках, може дозволити конкурентам зайняти лідируючі позиції на багатьох інших ринках, інколи потенційно набагато прибутковіших.

Стратегія *географічного розширення* найбільше придатна для відносно невеликої фірми при розробленні принципово нового продукту, який може бути легко скопійований конкурентами, а також коли можливості нових ринків недовговічні. Таку стратегію використовують, наприклад, фірми з виробництва комп'ютерів і мікросхем: вони випускають свою нову продукцію на всі світові ринки якомога швидше з тим, щоб довше використовувати переваги своєї технології, поки аналогічну продукцію не почнуть випускати конкуренти.

Часто компанії змушені виходити на нові ринки через жорстку цінову конкуренцію на ринках, які повільно зростають і стають дедалі менш прибутковими. Найбільшого успіху при географічному розширенні досягають у тих випадках, коли різні потенційні ринки перебувають на одній фазі життєвого циклу товару.

Стратегія *розвитку товарного ринку* передбачає обмеження діяльності кількома географічними ринками і розвиток там нових товар-

них ринків. Така стратегія придатна для компаній, які мають досить міцні позиції на кількох географічних ринках, але їм бракує здатності чи досвіду для пристосування до нових умов. Стратегію застосовують у розвинених країнах, де ринки нових продуктів часто характеризуються швидким зростанням.

Стратегію диверсифікації застосовують тоді, коли інвестиції в розвиток нових продуктів на нових географічних ринках обіцяють значний прибуток. Водночас ця стратегія характеризується високим ризиком: у нових умовах часто неможливо використати накопичений досвід, конкуренти можуть вибрати більш сфокусовану стратегію і потіснити компанію на тих ринках, де її позиції недостатньо міцні.

Крім стратегій портфеля фірми застосовують безліч інших, зокрема стратегію охоплення ринку, стратегії розширення масштабів діяльності, товарні стратегії та ін.

Відомо три варіанти стратегій охоплення ринку: недиференційований, диференційований і концентрований маркетинг.

Недиференційований маркетинг вибирає компанія, яка орієнтується на схожі характеристики найбільших ринкових сегментів і розглядає їх як єдиний ринок. Для такого ринку розроблюється єдиний комплекс маркетингу, пропозиція компанії стандартизована (або має високий ступінь стандартизації) і відповідає запитам великої кількості покупців. Основний ефект цієї стратегії — скорочення витрат за рахунок стандартизації. Недоліком є уразливість позицій компанії внаслідок незадоволеного попиту невеликих сегментів ринку, а також, як правило, внаслідок високого рівня конкурентної боротьби у великих ринкових сегментах.

Диференційований маркетинг характеризується орієнтацією фірми на відмінності між ринковими сегментами. Фірма розробляє окрему пропозицію для кожного вибраного сегмента. Завдяки диференціації пропозиції компанія повніше задовольняє персоніфіковані запити покупців. Стратегія не забезпечує економії на масштабах, проте дає можливість фірмі усталити свої конкурентні позиції внаслідок широкого охоплення ринку і глибокого проникнення на кожний сегмент.

Концентрований маркетинг частіше вибирають фірми з обмеженими ресурсами. Фірма концентрує свою діяльність на підсегментах (субринках), вибираючи певний напрямок, що відповідає технологічним можливостям фірми. Концентроване охоплення передбачає

можливість глибокої сегментації і відповідно диференціації своєї пропозиції в межах вибраного сегмента (наприклад, малолітражні мікроавтобуси, варіанти малолітражного легкового автомобіля тощо). Уразливі конкурентні позиції при концентрованому охопленні ринку часто змушують компанії вдаватися до диверсифікації своєї діяльності.

Загалом вибір варіанта стратегії охоплення ринку залежить від таких факторів:

- ресурсів фірми;
- ступеня однорідності вироблюваної продукції;
- етапу життєвого циклу товару;
- ступеня однорідності купівельних запитів;
- маркетингових стратегій конкурентів.

Залежно від наявних ресурсів і характеристик конкурентного середовища на нових ринках компанії застосовують різні конкурентні стратегії і способи розширення масштабу діяльності. Наприклад, багато невеликих компаній з сильними позиціями на місцевому ринку використовують *концентричне розширення*, тобто вихід на ринки сусідніх країн з поступовим розширенням своєї діяльності. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що прилеглі ринки не завжди привабливі.

Незалежно від розмірів компанії, що працюють у сфері, де фактор відстані не дуже суттєвий (дорогі споживчі товари), можуть вибрати стратегію *сфокусованого розширення*, коли вихід здійснюється на найпривабливіші ринки незалежно від їх місця розташування.

З можливих видів товарних стратегій розглянемо, зокрема, диференціацію, інтеграцію, диверсифікацію, вузьку товарну спеціалізацію.

Диференціація — розроблення різноманітних варіантів кожного вироблюваного товару — ставить за мету щонайповніше задовольнити запити покупців і глибше проникнути на ринок. Стратегія використовується при диференційованому охопленні ринку, а також у разі мультинаціональної концепції міжнародного маркетингу. Основні завдання — забезпечити відмітні особливості кожного варіанта товару, які адекватно сприймаються споживачами; уникати конкуренції всередині товарної лінії; здійснити відповідне ціноутворення; оптимізувати кількість варіантів (глибину асортименту).

Інтеграція — посилення конкурентних позицій виробника товару за рахунок створення взаємовигідних міцних зв'язків (спілок, угод)

з постачальниками сировини або комплектуючих (інтеграція назад), з торговими посередниками — для контролю за збутом (інтеграція вперед); поглинання конкурентів (горизонтальна інтеграція); організації вертикальних маркетингових структур (вертикальна інтеграція).

Диверсифікація необхідна тоді, коли існує виробництво не сприяє подальшому зростанню; надто сильні позиції конкурентів; базовий ринок перебуває у фазі спаду. Через це компанія змушена освоювати нові сфери діяльності, посилити свої ринкові позиції за рахунок виробництва нових товарів за новими технологіями. Диверсифікація може бути оборонною (“заміна і згортання”) або наступальною (“експансія і розгортання”).

Розрізняють чисту і концентричну диверсифікації. *Чиста диверсифікація* — це перехід на новий вид діяльності, не пов’язаний з колишньою сферою як у виробництві, так і в комерційній практиці. *Концентрична диверсифікація* — перехід на новий вид товару або комерції, які доповнюють колишню сферу діяльності (синергія), з використанням тих самих виробничих потужностей (конверсія).

Вузька товарна спеціалізація — це стратегія, характерна для невеликих фірм, малих підприємств. Вибір такої стратегії зумовлений обмеженістю виробничих, фінансових, технологічних і маркетингових можливостей організації.

Вибір товарної стратегії залежить також від фази життєвого циклу товару. При виведенні новинки на ринок товар, як правило, не диференційований. На фазі зростання розпочинається пропозиція різних варіантів товару, тобто його диференціація, яка досягає найбільшої глибини на фазі зрілості. Залежно від цілей і можливостей компанії, політики конкурентів і ступеня конкуренції, резервів самого товару, характеру попиту та інших факторів на цій стадії життєвого циклу можна вибрати стратегію модернізації товару (надання йому нових властивостей, які розширюють сферу його використання), поліпшення естетичних характеристик (дизайну), стратегію диверсифікації. Фірма може також знайти новий ринок для існуючого товару (в тому числі й зарубіжний), тобто вибрати стратегію “новий ринок — старий товар”.

На фазі спаду стратегії стосуються не так безпосередньо товару, як всієї діяльності компанії на конкретному ринку: може бути прийняте рішення про припинення продажу та виробництва товару або “пожи-

нання плодів”, тобто на ринку залишаються тільки прибткові товари, які можна реалізувати без маркетингової підтримки.

Залежно від співвідношення якості товару та його ціни можливі також варіанти товарної стратегії:

- стратегія преміальних націнок (висока якість, висока ціна);
- стратегія завищеної ціни (середня якість, висока ціна);
- стратегія пограбування (низька якість, висока ціна);
- стратегія проникнення (висока якість, середня ціна);
- стратегія середнього рівня (середня якість, середня ціна);
- стратегія показного блиску (низька якість, середня ціна);
- стратегія підвищеної ціннісної значущості (висока якість, низька ціна);
- стратегія доброякісності (середня якість, низька ціна);
- стратегія низької ціннісної значущості (низька якість, низька ціна).

Окремо розглянемо стратегії, що стосуються характеру споживчого попиту. Вивчаючи діяльність фірми на ринку, недостатньо знати лише про наявність (відсутність) попиту на товар, ступінь його еластичності або рівень платоспроможного попиту. Ринкова ситуація, пов'язана з попитом, може викликати необхідність прийняття унікальної стратегії, спрямованої на зміну характеру попиту або введення у відповідність до нього цілей і завдань фірми.

Якщо на ринку існує негативний попит (ринок відхиляє пропозицію фірми), то потрібна *стратегія конверсійного маркетингу*. Мета стратегії — створити сприятливі умови для просування й збуту товару, для перетворення негативного сприйняття товару компанії на доброзичливе.

За відсутності попиту, коли товар сприймається як такий, що не має цінності, як непотрібний для місцевих умов або ринок взагалі не підготовлений до появи такого продукту, застосовується *стратегія стимулюючого маркетингу*.

Можлива ситуація потенційного попиту, коли у споживачів формується попит на товар, якого ще немає на ринку. В такому разі фірма вибирає *стратегію маркетингу, що розвивається*, тобто розробляє і впроваджує відповідний комплекс маркетингових заходів для розвитку попиту і перетворення його з потенційного на реальний, коли буде запропоновано належний товар.

Якщо спостерігається падіння попиту, потрібен *ремаркетинг*, форма якого залежить від причин зниження попиту. Діапазон практич-

них дій може варіювати від внесення змін до цінової, збутової чи комунікаційної політики до продовження життєвого циклу товару за рахунок виходу на новий ринок.

Коливний (нерегулярний) попит, що характеризується сезонними коливаннями або коливаннями внаслідок інших причин, вирівнюють за допомогою *стратегії синхромаркетингу*. Завдання синхромаркетингу — привести стан попиту у відповідність до виробничих можливостей і ритму випуску продукції (пропозиції послуги). Значну роль тут може відіграти вдало підібраний спосіб мотивації споживачів. Набагато важче змінити характер попиту, якщо він пов'язаний зі звичками чи традиціями покупців.

Якщо попит значно перевищує пропозицію (надмірний попит), тобто через недостатні виробничі можливості компанії його не можна задовольнити, необхідно застосувати *демаркетинг* (припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної кампанії, цінової політики тощо).

Коли стан попиту повністю задовольняє компанію, відповідає її виробничим можливостям і маркетинговій програмі (повний попит), потрібен *підтримуючий маркетинг*. Мета цієї стратегії — передбачити і своєчасно застосувати заходи щодо підтримки попиту на потрібному рівні у відповідь на зміни в макро- і мікросередовищі (прийняття нових законів, що стосуються комерційної діяльності; зміна запитів покупців, поява нових конкурентів та ін.).

Стратегія *протидіючого маркетингу* спрямована на зниження або протидію ірраціональному попиту (попит на сигарети, алкогольні напої тощо). Тут потрібно подати товар шкідливим для здоров'я або благополуччя суспільства (сім'ї), небажаним для застосування. Звичайно таке завдання виконує соціальна реклама.

Перед тим як продовжити розгляд питань формування стратегій маркетингу, зауважимо, що методи, які застосовуються у процесі розробки стратегії маркетингової діяльності фірми, поділяють також на так звані методи однопродуктового або портфельного аналізу. Якщо перші використовуються за умови монопрофільної діяльності або вузької номенклатури продукованих виробів, то другі застосовуються у разі здійснення масштабної диверсифікації виробництва.

Серед поширених методів однопродуктового аналізу найбільш науково обґрунтованим можна вважати метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), який був уперше реалізований американською компанією “Дженерал електрик” за участі Гарвардської школи бізне-

су на початку 70-х років XX ст. В основу методу PIMS покладено моделювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на показники ефективності бізнес-діяльності (зокрема рентабельність інвестицій і валовий прибуток).

Аналізуючи й узагальнюючи розрахункові показники ефективності господарювання, підприємство або інша бізнес-структура може визначити “потужність” впливу різних маркетингових субстратегій на результативність їх функціонування. Застосування методу дає змогу одержати практично важливі відповіді на такі питання щодо стратегії маркетингової діяльності:

- які чинники належать до стратегічних і зумовлюють певну динаміку показників господарювання за умови застосування різних видів бізнесу;
- який рівень ефективності можна вважати нормальним (достатнім) за наявних ринкових умов для конкретного різновиду стратегії фірми;
- як зміняться показники ефективності певного виду діяльності за того чи іншого рівня конкуренції, а також у разі модифікації (істотної корекції) фірмової стратегії;
- як потрібно змінити стратегію, щоб за наявних ринкових умов поліпшити показники результативності конкретного виду бізнесу.

Оскільки в умовах гострої конкуренції на ринку однопродуктовий аналіз має обмежену сферу застосування, дедалі більшого практичного значення набувають методи портфельного аналізу та вибору стратегії маркетингу фірми (частково такі методи ми вже розглядали).

Як правило, методи портфельного аналізу і вибору стратегії є матричними і застосовуються у разі диверсифікації виробництва. Використання цих методів здійснюють за однотипною схемою: зазвичай формують матрицю, на одній осі якої розміщують оцінки перспектив розвитку ринку, на іншій — рівень конкурентоспроможності відповідного так званого стратегічного господарського підрозділу (СГП). Основну відмінність різних матричних методів можна звести до конкретних показників, використовуваних для оцінки привабливості ринку і конкурентної позиції СГП.

Серед групи матричних методів найпростіший і найпоширеніший *метод БКГ*, запропонований Бостонською консалтинговою групою (фірмою) із США. Для оцінювання в матриці використовують такі показники, як темп зростання і контрольована фірмою

відносна частка ринку. Фірма, яка діє на ринку й користується цією матрицею, за зазначеними двома показниками виокремлює кілька категорій СГП (внутрішніх виробничих підрозділів). Для кожної категорії, що відрізняється від інших темпами зростання і частками ринку, формується щонайефективніша стратегія маркетингу на певну перспективу.

Нині відомі певні модифікації методу БКГ (матриці БКГ). Один з варіантів можливого застосування методу показано на рис. 6.

В основу матриці БКГ покладено припущення, що чим більша на ринку частка СГП, тим нижчі відносні витрати і вищий прибуток у результаті економії на масштабах виробництва (великі фірми можуть механізувати й автоматизувати виробництво і розподіл товарів) і нагромадження досвіду.

Згідно з матрицею виокремлюють чотири типи СГП — “зірки”, “дійні корови”, “важкі діти” (“знаки питання”), “собаки” і передбачають можливі стратегії для кожного з них.

“Зірка” займає лідируюче становище (висока частка на ринку) в галузі, що розвивається (швидке зростання). Основна мета стратегії — підтримати відмітні переваги фірми в умовах зростання конкуренції. “Зірка” приносить значні доходи, але потребує великих обсягів ресурсів для подальшого підтримання зростання. Частку на ринку можна підтримувати або збільшувати завдяки зниженню ціни, великому обсягу реклами, зміні продукції і/або більшому збуту. В міру того як розвиток галузі сповільнюється, “зірка” перетворюється на “дійну корову”.

“Дійна корова” займає лідируюче становище (велика частка на ринку) у відносно зрілій галузі або такій, що сповільнює свій розвиток (повільне зростання). Такий СГП звичайно має відданих прихильників-споживачів, яких конкурентам важко переманити. Оскільки збут відносно стабільний, без значних витрат на маркетинг і розробки, “дійна корова” дає прибуток більший порівняно з тими коштами, які потрібні для підтримання її частки на ринку. Ці гроші підтримують зростання інших СГП компанії. Маркетингова стратегія фірми орієнтується на “нагадувальну рекламу”, періодичні цінові знижки, підтримання каналів збуту та пропозицію нових варіантів для стимулювання повторних закупівель.

“Важка дитина”, або “знак питання”, не впливає істотно на ринок (мала частка на ринку) в галузі, що розвивається (швидке зростан-

		Відносна частка на ринку	
		Висока	Низька
Темпи зростання галузі	Високі	<p>“З І Р К А”</p> <p>Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку</p>	<p>“ЗНАК ПИТАННЯ”</p> <p>Інтенсифікація маркетингових зусиль або покидання ринку</p>
	Низькі	<p>“Д І Й Н А К О Р О В А”</p> <p>Використання прибутку для допомоги зростаючим стратегічним господарським підрозділам, підтримання існуючого стану</p>	<p>“С О Б А К А”</p> <p>Зменшення зусиль або продажів</p>

Рис. 6. Матриця “Бостон консалтинг груп”

ня). Підтримка від споживачів незначна, відмітні переваги неясні, провідне становище на ринку займають товари конкурентів. Для того щоб підтримати чи збільшити частку на ринку в умовах сильної конкуренції, потрібні значні кошти. Компанія повинна вирішити, що робити: розширити витрати на просування, активно шукати нові канали збуту, поліпшити характеристики і знизити ціни чи покинути ринок. Вибір стратегії залежить від того, наскільки фірма впевнена в тому, що певний СГП зможе успішно конкурувати при відповідній підтримці, і від того, скільки коштуватиме така підтримка.

“Собака” — це СГП з обмеженим обсягом збуту (мала частка на ринку) в зрілій галузі чи такій, що сповільнює свій розвиток (повільне зростання). Незважаючи на досить тривалу присутність на ринку підрозділу (товару) не вдалось привернути до себе достатню кількість споживачів і він суттєво відстає від конкурентів зі збуту, способу, структури витрат тощо. Для нього характерні надмірні витрати і незначні можливості зростання. Компанія, що має такий СГП, може спробувати вийти на спеціалізований ринок, одержати прибуток за-

вдяки зведенню до мінімуму необхідного обслуговування або покинути ринок (зняти виріб з виробництва).

Матриця “*товар — ринок*” передбачає використання фірмою кількох альтернативних підходів до вибору стратегії маркетингу, а саме: глибше проникнення на ринок; розвиток ринку; перехід на випуск нового товару; диверсифікація виробництва (рис. 7). Вибір конкретної стратегії маркетингу залежить не лише від насиченості ринку відповідними товарами, а й від можливості фірми у певний проміжок часу швидко оновити асортимент продукції. Фірма може вибрати не один, а два-три підходи щодо формування стратегії.

Розглянемо можливі дії фірми відповідно до кожного варіанта методу:

- “*старий товар — старий ринок*” (стратегія глибокого проникнення на ринок). Ефективність стратегії залежить від ступеня насиченості ринку, виробничих можливостей і рівня маркетингу компанії;

- “*старий товар — новий ринок*” (стратегія розвитку ринку). Ефективність стратегії залежить від здатності фірми охопити нові ринкові сегменти, запропонувати нові варіанти товару або нові сфери (способи) його застосування, освоїти нові методи збуту, розробити нове позиціонування, а також вийти на зарубіжні ринки;

- “*новий товар — старий ринок*” (стратегія розробки товару). Стратегія ефективна для компанії, що процвітає на цьому ринку, а тим більше — яка має світову марку. Фірма розробляє нові моделі товару, поліпшує якість тощо;

- “*новий товар — новий ринок*” (стратегія диверсифікації, активної експансії). Компанія виробляє нові товари, орієнтовані на нові ринки збуту (в тому числі й зарубіжні). Як правило, потрібна розробка також нових методів просування, збуту товарів.

Відомим матричним методом розробки стратегії маркетингу є також метод “Мак-Кінзі” (консалтингова фірма з США), в якому за основні оцінні показники беруть конкурентну позицію СГП і привабливість ринку (слабку, середню, сильну). Завдяки застосуванню методу можна проаналізувати дію на ринку певної сукупності чинників (місткість і темпи зростання ринку; частку контрольованого фірмою ринку; динаміку рівня цін; циклічність попиту; тенденції в поведінці конкурентів; переваги і темпи збільшення прибутків фірм-лідерів в оцінюваній сфері тощо). На основі побудованої за

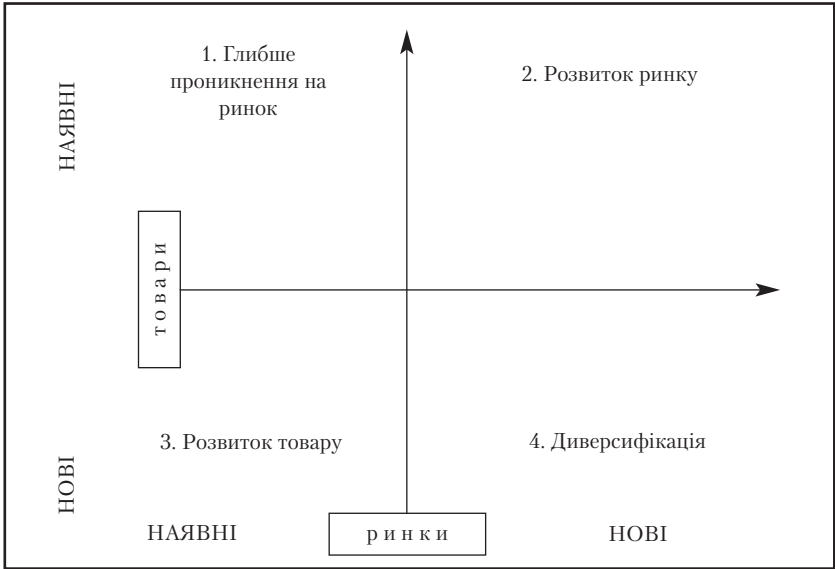


Рис. 7. Матриця “товар – ринок”

цим методом матриці можна чіткіше окреслити основні напрямки маркетингової діяльності фірми як важливої складової її базової стратегії.

Стратегічна модель Портера (відомий американський фахівець у сфері стратегічного планування) поєднує дві загальновідомі концепції організації маркетингової діяльності: вибір і обґрунтування цільового ринку, привабливого для фірми; використання стратегічної переваги фірми завдяки унікальності нового товару або його ціни продажу. Модель Портера ідентифікує такі базові стратегії: переваги за витратами, диференціації і концентрації.

Використовуючи *стратегію переваг за витратами*, фірма орієнтується на широкий ринок і виробляє товари у великій кількості. Завдяки масовому виробництву вона може мінімізувати питомі витрати і пропонувати низькі ціни. Це дає змогу отримати вищий прибуток порівняно з конкурентами, краще реагувати на збільшення собівартості і залучати споживачів, які орієнтуються на рівень цін.

За *стратегією диференціації* фірма націлюється на великий ринок, при цьому товар пропонується як такий, що має певні переваги. Компанія випускає привабливий для багатьох товар, однак споживачі

сприймають його як унікальний завдяки дизайну, характеристикам, доступності, надійності тощо. В результаті споживачі не надто зважають на ціну товару і демонструють достатню лояльність до товарної марки.

У межах *стратегії концентрації* компанія виокремлює специфічний сегмент ринку на основі низьких цін або унікальності пропозиції. Вона може контролювати витрати завдяки концентрації зусиль на кількох ключових товарах, що пропонуються специфічним споживачам; на створенні особливої репутації при обслуговуванні ринку, який не задовольняють конкуренти.

Згідно з моделлю Портера, залежність між часткою на ринку і прибутковістю має U-подібну форму, як показано на рис. 8. Фірма з невеликою часткою ринку може досягти успіху за допомогою чітко сконцентрованої стратегії. Компаніям з великою часткою ринку потрібно використовувати переваги за загальними витратами або застосовувати стратегію диференціації. Якщо ж компанія не має ефективною і унікальною продукцією або переваг за загальними витратами, вона може “зав’язнути всередині”.

Активне або обчайливе використання охарактеризованих методів, матриць, моделей сприяє обґрунтованому вибору конкретної стратегії маркетингової діяльності фірми (підприємства, організації).

4.3. ПЛАНУВАННЯ ПРОГРАМ МАРКЕТИНГУ

Стратегія маркетингу — це узагальнені напрямки маркетингової діяльності фірми, які конкретизуються у відповідних маркетингових програмах.

Маркетингова програма (програма маркетингу) передбачає планування конкретних дій з реалізації маркетингових стратегій. В ній оптимально поєднуються інструменти маркетингу з урахуванням конкретного періоду дії плану і відповідного фінансового забезпечення.

Програму маркетингу складають на основі комплексних маркетингових досліджень і результатів оцінки власних можливостей фірми. Типова структура маркетингової програми містить такі основні розділи:

- характеристику і прогноз розвитку цільового ринку, в тому числі факторів макро- і мікросередовища маркетингу;
- ринкову позицію фірми з обґрунтуванням вибору стратегії і тактики поведінки на цільовому ринку;



Рис. 8. Ілюстрація до стратегічної моделі Портера

- комплекс (інструменти) маркетингу з обґрунтуванням розробок товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики;
- джерела фінансування програми і контроль за її виконанням.

На практиці не завжди можлива і доцільна повна стандартизація й уніфікація структури і змісту маркетингової програми. Це скоріше стосується типової системи показників, які використовуються для розробки програми. Так, основними показниками маркетингової програми щодо продукту можуть бути:

- передбачувана частка ринку;
- диференціація продукту, обсяг його випуску з урахуванням характеристики і прогнозування цільового ринку і ринкової частки;
- прогнозований прибуток і темпи його збільшення;
- структура фінансових витрат (розвиток виробництва, матеріально-технічне постачання, збут і його стимулювання, реклама, сервісні послуги тощо);
- розрахунок витрат виробництва на одиницю продукту;
- планування цін;
- визначення прибутків (валового, чистого, прибутку від реалізації кожного продукту та ін.);
- оцінка ефективності збуту;
- оцінка рентабельності виробництва та інші показники.

Які з перелічених показників вибрати насамперед — вирішують автори конкретної програми маркетингу.

Маркетингова програма на підприємстві може розроблятися по виробничому відділенню і з продукту.

У програмі маркетингу по виробничому відділенню вирішуються такі завдання:

- визначення необхідної номенклатури вироблюваних продуктів з урахуванням товарної політики;
- обґрунтування рішень з інновацій;
- прийняття рішень щодо підвищення технічного рівня і якості товарів;
- встановлення частки кожного виробу в товарній структурі виробництва;
- розрахунок загального обсягу витрат і їх структури за пріоритетними напрямками виробництва;
- виявлення джерел фінансування;
- забезпечення виробництва матеріальними й трудовими ресурсами;
- розрахунок витрат виробництва й обігу;
- визначення ефективності виробництва і прогноз прибутку.

Програма маркетингу по виробничому відділенню повинна містити оптимізовані показники, які будуть враховані в плані виробництва та внутрішньофірмовому плануванні загалом. Таким чином, маркетингова програма по виробничому відділенню стає базовим документом, розробленим на основі результатів аналізу всього комплексу показників господарської діяльності виробничого відділення.

Завдання *маркетингової програми з продукту*:

- розробка оптимальних техніко-економічних параметрів продукції;
- виконання багатоваріантних розрахунків ефективності виробництва і збуту продукції;
- обґрунтування необхідності і рентабельності виробництва нових (вдосконалених) товарів;
- встановлення обсягу випуску продукту в натуральних і вартісних одиницях;
- встановлення параметрів якості щодо кожного товару з урахуванням запитів споживачів цільового ринку;
- інтегральна оцінка кожного продукту (порівняння витрат, ціни і прибутку);

• розрахунок рівня конкурентоспроможності кожного продукту з урахуванням присутніх на цільовому ринку конкуруючих аналогів.

Комплекс маркетингу можна розглядати як складову маркетингової програми по виробничому відділенню чи з продукту, а також як окремий вид програми маркетингу, метою якої є розробка обґрунтованих рішень за основними напрямками ринкової політики компанії. Типова структура цієї програми містить такі розділи:

- прогноз розвитку цільового ринку (сегмента);
- загальну стратегію фірми щодо цільового ринку;
- товарну політику;
- цінову політику;
- збутову політику;
- комунікаційну політику;
- джерела фінансування і бюджет витрат на реалізацію комплексу маркетингу;
- контроль за реалізацією програми.

Планування маркетингу на підприємстві практично реалізується як тактичне й оперативне. Загалом тактичний (поточний) план фірми — це певна сукупність кількісних, якісних і ресурсозабезпечувальних завдань, що конкретизують і доповнюють її стратегічний план на коротший проміжок часу. Типовий тактичний план підприємства містить такий перелік розділів: НДДКР; маркетинг; виробництво продукції; інвестиційні ресурси; праця, кадри, соціальний розвиток; матеріально-технічне забезпечення; організація виробництва та управління; природоохоронна діяльність; зовнішньоекономічна діяльність; поточні витрати, прибуток і рентабельність; баланс доходів і видатків.

Оперативне планування діяльності фірми (в тому числі маркетингової) — це процес розробки заходів і дій для виконання завдань стратегічних і поточних планів. Воно поєднує в собі два напрямки роботи: перший — календарне планування (складання детальних оперативних планів і графіків щодо конкретних дій); другий — диспетчеризація (оперативний облік, контроль і регулювання перебігу дій).

Маркетинговий тактичний план розробляється на період 3–5 років. Розробка тактики маркетингу спрямована на визначення додаткових (уточнювальних) цілей щодо реалізації обраної стратегії; визначення засобів, витрат, бюджету, необхідних для досягнення цілей маркетингу; формування конкретних програм (вивчення ринку, про-

сування товару, збуту тощо); визначення механізму контролю за результатами маркетингової діяльності, оцінки її ефективності та коригування тактики маркетингу. Рекомендується така орієнтовна структура тактичного плану маркетингу:

1. *Вступ*, де подається загальний огляд поточної ситуації, мети і стратегії маркетингу, фінансовий прогноз.

2. *Аналіз ситуації*. Основні підрозділи: *ринки* (обсяги продажу, витрати, перспективність); *галузь* (основні характеристики, прогноз розвитку); *фірма* (сфера діяльності, динаміка розвитку, прибутковість, імідж); *товар і його ринок* (характеристика товару, його особливості, динаміка продажу; частка ринку, поведінка споживачів, рівень конкуренції); *розподіл товарів* (канали розподілу, поведінка їх учасників); *ціноутворення* (цілі, стратегія, динаміка цін); *просування* (стратегія, види, результати); *чинники навколишнього середовища* (економіка, політика, науково-технічний прогрес, екологія тощо); *маркетингові переваги*; *маркетингові проблеми*; *висновки*.

3. *Цілі маркетингу*: щодо задоволення потреб споживачів, стосовно продажу (частка ринку, обсяг продажу та ін.).

4. *Стратегія маркетингу*: вибір цільових сегментів ринку та позиціонування; товар (асортимент, номенклатура) і його ціна; стратегія щодо конкретних ринків.

5. *Програми маркетингу* щодо його комплексу (товар, ціна, розподіл, комунікації).

6. *Контроль і коригування маркетингу* (алгоритм, структура, інформація).

7. *Бюджет маркетингу*.

8. *Додаткові матеріали*: дії у разі непередбачених обставин, можливі альтернативні стратегії, звіти й аналіз діяльності маркетингових підрозділів.

Структуру плану можна змінювати залежно від особливостей фірми і ситуації на ринку.

Планові маркетингові дії остаточно конкретизуються за допомогою оперативних (річних) планів.

Оперативний план розробляється на строк до одного року і охоплює такі функціональні сфери діяльності підприємства: збут (оборот, ціни); виробництво (масштаби, витрати); закупівлю (обсяги, ціни); фінанси, персонал, бухгалтерський облік тощо. Оскільки зазначені сфери діяльності тісно взаємозв'язані, то оперативний план марке-

тингу (як і будь-якого іншого напрямку) здійснюється поетапно на основі консультацій з відповідними фахівцями фірми, уточнюється (коригується) під час базового аналізу на різних рівнях управління.

4.4. МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ БІЗНЕС-ПЛАНУ ФІРМИ

Бізнес-план є одним з основних документів, які визначають діяльність підприємства. Він базується на загальній концепції розвитку фірми, в ньому вичерпно розробляється економічний і фінансовий аспекти стратегії, здійснюється техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів.

Бізнес-план розкриває процес функціонування підприємства, показує, як його керівники досягатимуть поставлених цілей і завдань, насамперед підвищення прибутковості. Якісно розроблений бізнес-план допомагає фірмі завойовувати нові позиції на ринку, складати перспективні плани розвитку і виробництва нових товарів (послуг), вибирати раціональні способи їх реалізації. Це постійний документ, який систематично оновлюється, коригується відповідно до змін як усередині фірми, так і за її межами — на ринку, в економіці загалом.

Бізнес-план дає змогу передбачити не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість отримати дохід (прибуток). Його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності реалізації підприємницької ідеї (проекту).

До основних завдань розробки бізнес-плану належать:

- оцінка новизни і прогресивності бізнес-ідеї (проекту), її сильних і слабких сторін;
- визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;
- обґрунтування вибраної стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації проекту;
- оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції, визначення ступеня можливого господарського ризику;
- пошук партнерів для розробки і реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;
- прогнозування очікуваних результатів реалізації проекту в перший і наступні три — п'ять років.

Оскільки бізнес-план відображає результати досліджень і організаційної роботи з метою обґрунтування конкретного напрямку діяльності фірми на певному ринку, він має спиратись:

- на конкретний проект виробництва певного товару (продукту чи послуг);
- на всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності фірми (ситуаційний аналіз);
- на глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозованих її змін;
- на результати вивчення найдієвіших організаційних, техніко-економічних і фінансових важелів, що їх застосовують у бізнесі, тощо.

Обсяг і ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою фірми і сфери її діяльності, цілями і масштабами бізнесу.

Орієнтовна типова структура бізнес-плану містить такі розділи:

- *резюме*: висновки (узагальнення ключових положень бізнес-плану);
- *продукція (послуги) фірми*: опис і функціональне призначення;
- *оцінка ринку збуту*: покупці, місткість і динаміка ринку;
- *конкуренція*: сильні та слабкі сторони конкурентів, переваги фірми порівняно з ними;
- *план маркетингу (стратегія маркетингу)*: основний напрямок, ціноутворення, збут, сервіс, реклама;
- *виробничий план*: виробничий процес, приміщення та устаткування, постачальники основних матеріалів;
- *організаційний план*: форма організації бізнесу, керівники фірми, команда менеджерів і консультантів;
- *юридичний план*: форма власності та правовий статус;
- *оцінка ризику і страхування*: можливий ризик і його мінімізація, страхування;
- *фінансовий план*: прибуток і витрати (збитки), рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості;
- *стратегія фінансування*: потреба у фінансуванні, повернення інвестицій.

Буквально дотримуватися наведеної схеми бізнес-плану на практиці не завжди доцільно. Потрібно мати на увазі, що мета розробки плану визначає його зміст. Конкретний бізнес-план за структурою може суттєво відрізнятись від наведеної схеми, особливо для малих фірм. Проте будь-який бізнес-план повинен містити ключові розділи, які відображують суть бізнес-проекту і можливості його реалізації.

На початку бізнес-плану розміщують резюме. Потреба в резюме виникає тоді, коли до реалізації проекту потрібно залучити інвес-

торів або партнерів. У разі професійно складеного резюме потенційні інвестори матимуть можливість швидко прийняти принципове рішення щодо інвестування поданого проекту, а вже потім вивчити бізнес-план детально.

Отже, в *резюме* вичерпно й стисло подають:

- суть проекту, його цілі і потенційну ефективність;
- можливість реалізації проекту в конкретних ринкових умовах;
- хто і як здійснюватиме проект;
- джерела фінансування проекту, потребу в інвестиціях;
- потенційні вигоди від інвестування в проект, норму прибутку, строки окупності і повернення інвестованих коштів.

Практично розробка бізнес-плану розпочинається з розділу “*Продукція (послуги) фірми*”. Рекомендується висвітлити такі питання:

- на які потреби споживачів орієнтована вироблювана продукція (послуги);
- які вигідні відмінності має товар порівняно з тим, що вже існує на ринку;
- якими авторськими правами захищена пропонована продукція (послуги);
- якою може бути ціна товару і наскільки вона конкурентоспроможна;
- яку норму прибутку забезпечить реалізація пропонованого товару.

Наступні два розділи “*Оцінка ринку збуту*” і “*Конкуренція*” відображають результати дослідження ринку, тобто охоплюють ідентифікацію цільового ринку фірми, обґрунтування місця розташування бізнесу, визначення конкурентної позиції фірми, оцінку місткості ринку і можливої власної частки фірми на ньому, прогнозування обсягу річного продажу товару тощо.

Основне завдання розділу “*План маркетингу*” полягає у викладі стратегії виходу бізнесу фірми на ринок. На початку розділу фіксується стисла характеристика загальної маркетингової стратегії. Наприклад, визначається, на які групи споживачів інтенсивна “цінова атака” буде спрямована в першу чергу, а на які пізніше; на яких характеристиках (властивостях) товару концентруватиметься увага щодо його конкурентоспроможності (ціна, якість, швидкість поставок, гарантійне обслуговування тощо); які нові чи незвичайні прийоми маркетингу використовуватимуться для залучення замовників (надання товару в тимчасове користування з метою переконати в необхідності придбати його та ін.).

Далі в розділі обґрунтовується вибрана фірмою стратегія ціноутворення, розглядаються питання вибору каналів збуту продукції і тактики продажу, стратегії просування товару. Висвітлюються також напрямки вирішення проблеми сервісу та гарантійного обслуговування продукції, якщо вона цього потребує.

Розділ “*Виробничий план*” звичайно містить такі основні блоки: основні виробничі операції, машини й устаткування, сировина, матеріали, комплектуючі вироби; виробничі і невиробничі приміщення. Основна увага приділяється характеристиці виробничого процесу, формуванню матеріально-технічної бази і запасів матеріально-сировинних ресурсів.

Важливими розділами бізнес-плану є також *організаційний* і *юридичний плани*. В них розглядаються організаційна схема управління; потреба бізнесу у різних категоріях персоналу; керівники та основні менеджери фірми, мотивація і оплата їх праці; необхідні для фірми консалтингові послуги; форма власності та організаційно-правова форма бізнесу тощо.

В розділі “*Оцінка ризику і страхування*” висвітлюються типи можливих ризиків у бізнесі фірми; способи реагування на загрози бізнесу, якщо вони виникнуть; заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків; застосування страхування тощо.

Фінансовий план узагальнює результати всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність проекту. Саме тому фінансовий план має особливо зацікавити потенційних інвесторів.

Фінансовий план містить три основні складові: план доходів і витрат (план прибутків і збитків); план грошових надходжень і виплат (плановий касовий бюджет або план руху готівки); плановий баланс.

На доповнення до плану доходів і витрат необхідно проаналізувати і розрахувати точку беззбитковості, тобто визначити ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції повністю покривають (відшкодовують) витрати, пов’язані з її виготовленням і реалізацією. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції потрібно продати, щоб витрати підприємства окупились за рахунок її доходів.

Точку беззбитковості можна розрахувати за формулою

$$T_{\text{бз}} = \frac{B_{\text{з.уп.}}}{C_{\text{пр}} - B_{\text{п.з}}}, \quad (4.1)$$

де $T_{бз}$ — точка беззбитковості (кількість одиниць продукції), $V_{з,уп}$ — загальні умовно-постійні витрати, гр.од., $Ц_{пр}$ — ціна продажу одиниці продукції, гр. од., $V_{п,з}$ — питомі змінні витрати, гр. од.

Мета складання плану грошових надходжень і витрат:

- визначити періоди, коли може виявитись дефіцит коштів або їх надлишок;
- розрахувати, скільки грошей треба позичити на ці періоди;
- зафіксувати, на що вони будуть витрачені;
- з'ясувати, коли вони можуть бути повернені.

Як відомо, плановий баланс фірми — це фінансовий документ, у якому її кошти згруповані, з одного боку, за їх складом і розміщенням, а з іншого — за джерелами фінансування на певну дату. Він відображає співвідношення ресурсів (активів) фірми та її зобов'язань перед кредиторами і акціонерами (пасивів).

У розділі “*Стратегія фінансування*” звичайно обґрунтовуються питання щодо джерел і форм отримання фінансових коштів (необхідних для реалізації бізнес-проекту), а також щодо умов і строків повернення інвесторам вкладеного капіталу й отримання ними очікуваного прибутку.

Розуміння менеджерами з маркетингу сутності, структури, порядку складання та реалізації бізнес-плану фірми — необхідна умова для їх активної участі в тій частині плану, яка безпосередньо стосується маркетингу.



Питання для самоконтролю

1. Сутність, принципи і завдання маркетингового планування.
2. Поняття маркетингової стратегії фірми.
3. Етапи розробки маркетингової стратегії.
4. Характеристика сучасних видів маркетингових стратегій компаній.
5. Матричні методи аналізу і вибору маркетингових стратегій.
6. Поняття маркетингових програм та їх планування.
7. Сутність і структура бізнес-плану підприємства і місце в ньому маркетингу.

УПРАВЛІННЯ ТОВАРОМ

5.1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ФІРМИ

Розглянемо насамперед поняття політики у загальному значенні.

Після складання довгострокових і тактичних планів фірми потрібно розробити певні додаткові орієнтири, щоб уникнути дезорієнтації та неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом у процесі реалізації стратегічних планів є вироблення політики.

Політика — це загальний орієнтир, установка до дій і прийняття рішень, яка сприяє досягненню цілей. Зазвичай вона формулюється на рівні вищого керівництва фірми на тривалий період, призначена для збереження сталості цілей, а також для того, щоб не допустити прийняття недалекоглядних рішень, які не відповідають вимогам поточного моменту. Водночас політика, хоча й спрямовує прийняття рішень, все ж таки залишає свободу дій.

Товарна політика — це певний напрям дій товаровиробника, наявність у нього наперед продуманих принципів поведінки. Вона спрямована на забезпечення послідовних рішень і заходів у вирішенні таких питань:

- впровадження інновацій (створення нових товарів або вдосконалення наявних);
- забезпечення якості і підтримання конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні;
- формування й оптимізація товарного асортименту;
- розробка і здійснення стратегії упакування, маркірування й обслуговування товарів;
- аналіз життєвого циклу товару й управління ним;
- позиціонування товарів на ринку та ін.

Розробка і здійснення товарної політики потребує дотримання як мінімум таких умов: чіткого уявлення про цілі виробництва та збуту; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; достатнього знання ринку і характеру його вимог; виразного бачення своїх можливостей і ресурсів (дослідних, науково-технічних, виробничих, збутових) на поточний час і в перспективі.

5.2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇЇ ОЦІНКА

Конкурентоспроможність товару — вирішальний фактор його комерційного успіху на розвинуеному конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними та іншими умовами його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама тощо). Крім того, важливою складовою конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за період експлуатації продукту.

З огляду на викладене можна дати таке визначення конкурентоспроможності товару.

Конкурентоспроможність товару — це комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару перед іншими в умовах широкої пропозиції конкурентних товарів-аналогів.

Конкурентоспроможність товару (з позиції підприємства-виробника — можливість комерційно вигідного збуту на конкурентному ринку) можна визначити тільки порівнявши товари конкурентів між собою. Отже, конкурентоспроможність — поняття відносне, чітко прив'язане до конкретного ринку і часу продажу. Конкурентоспроможність має також індивідуальний відтінок, оскільки у кожного покупця свій, індивідуальний критерій оцінки задоволення власних потреб.

Для задоволення своєї потреби покупцю часто не досить просто придбати товар. Якщо це порівняно складний виріб, то споживачеві доведеться нести помітні витрати на експлуатацію (запасні частини, ремонт, енергія тощо). Особливо це стосується товарів виробничого призначення. Інакше кажучи, витрати покупця загалом поділяються на витрати на купівлю (ціна товару) і витрати, пов'язані зі споживанням (ціна споживання).

Ціна споживання звичайно значно перевищує ціну продажу. Так, у загальних експлуатаційних витратах за весь строк служби транспорту ціна продажу не перевищує 20 %, вантажного автомобіля — 15, магістрального літака — 10–12, побутового холодильника — приблизно 10 %. Тому найбільш конкурентоспроможним (звичайно, у разі вміло організованої системи продажу — впливу на споживача)

буде не той товар, що пропонується за мінімальною ціною на ринку, а той, що характеризується мінімальною ціною споживання за весь строк його служби у споживача.

Втім, цей економічний показник за всієї його важливості не вичерпує поняття конкурентоспроможності. Кількість параметрів конкурентоспроможності (які використовуватимуться при оцінюванні конкурентоспроможності товару) залежить від виду і складності виробу в технічному і експлуатаційному плані, а також від заданої точності оцінки, мети дослідження та інших зовнішніх факторів.

Одним з основних орієнтирів при оцінюванні конкурентоспроможності товару є такий: конкурентоспроможність визначається насамперед властивостями товару, до яких покупець виявляє помітний інтерес. Характеристики виробу, які виходять за межі цих інтересів, розглядаються при оцінюванні конкурентоспроможності як такі, що не стосуються її в цих конкретних умовах.

Перевищення норм, стандартів і правил (якщо воно не пов'язане з очікуваним підвищенням з боку держави та інших інститутів) не тільки не поліпшує конкурентоспроможність виробу, а навпаки, часто знижує її, оскільки призводить до підвищення ціни.

Конкурентоспроможність товару потрібно вивчати безперервно й систематично (залежно від фаз життєвого циклу), щоб своєчасно уловлювати момент початку зниження показника конкурентоспроможності і приймати відповідні випереджувальні рішення (наприклад, зняти виріб з виробництва, модернізувати його чи перевести на інший сегмент ринку тощо). При цьому підприємство звичайно керується тим, що випускати на ринок новий продукт раніше, ніж попередній вичерпав можливості підтримання своєї конкурентоспроможності, економічно недоцільно.

Разом з тим будь-який товар після виходу на ринок починає поступово втрачати свій потенціал конкурентоспроможності. Цей процес можна сповільнити і навіть тимчасово затримати, але зупинити — неможливо. Тому новий виріб проектують так, щоб забезпечити йому вихід на ринок до моменту значної втрати конкурентоспроможності попереднім товаром. Іншими словами, конкурентоспроможність нових товарів повинна бути випереджувальною і тривалою.

Менеджери з маркетингу мають розуміти, що поняття “конкурентоспроможність” і “якість” товару — не тотожні.

Конкурентоспроможність товару визначається, на відміну від якості, тільки тими конкретними властивостями, які становлять безперечний інтерес для певного покупця і забезпечують задоволення певної потреби (про що вже говорилося). І товар з вищим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможним, якщо його вартість значно підвищилась внаслідок надання йому нових властивостей, які не мають суттєвого значення для основної групи покупців товару.

Конкурентоспроможність товару динамічніша і мінливіша порівняно з якістю. За незмінності якісних характеристик конкурентоспроможність товару може змінюватись у досить широких межах, реагуючи на зміни кон'юнктури, дії конкурентів-виробників і конкуруючих товарів, коливання цін, на вплив реклами та інших зовнішніх факторів.

Взагалі оцінити конкурентоспроможність товару досить складно. Найвідоміші напрямки — проведення групових експертиз висококваліфікованими спеціалістами; методи опитування споживачів, для чого зазвичай організують презентації, виставки, семінари, ярмарки тощо.

Кількісний метод оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на її розрахунку за основними параметрами продукції — технічними, економічними, нормативними і патентно-правовими показниками.

Склад (класифікація) зазначених параметрів продукції такий:

- *технічні параметри*
 - класифікаційні (особливості продукції, її належність до конкретної групи, типу, виду);
 - технічної ефективності (новизна технічного рівня продукції);
 - конструктивні (основні проектно-конструкторські рішення, надійність і довговічність, технологічність);
 - ергономічні (відповідність продукції особливостям і властивостям організму людини);
 - естетичні (зовнішній вигляд і форма продукції);
 - екологічні (відповідність вимогам захисту навколишнього середовища).
- *економічні параметри* — дають вартісну оцінку витрат споживача на придбання і експлуатацію продукції, тобто ціни споживання: ціна товару, витрати на транспортування, установку, наладку, купівлю технічної документації, навчання персоналу, технічне об-

слуговування, ремонт, пальне, енергію, сплату податків, утилізацію відходів;

- *нормативні параметри* — визначають відповідність продукції обов'язковим стандартам;

- *патентно-правові параметри*— визначають патентну чистоту продукції, тобто наявність у виробі оригінальних технологічних рішень, що не підпадають під дію існуючих патентів.

Наведемо схему (алгоритм) оцінки конкурентоспроможності товару:

- вивчення ринку, потреб наявних і потенційних споживачів, конкурентів;

- формулювання вимог до товару;

- вибір товарів-аналогів для порівняння;

- визначення основних параметрів продукції (технічних, економічних, нормативних, патентно-правових), їх пріоритетності та питомої ваги;

- розрахунок одиничних і групових параметричних індексів;

- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;

- оцінка задоволення досягнутим рівнем конкурентоспроможності;

- прийняття одного з альтернативних рішень: якщо рівень конкурентоспроможності прийнятний — розпочати виробництво товару, у протилежному разі — розробляти заходи для подальшого підвищення конкурентоспроможності продукції.

Наведемо формули для розрахунку одиничних і групових параметричних індексів:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{100}} \quad , \quad (5.1)$$

де q_i — одиничний параметричний індекс, розрахований за i -им параметром; P_i — i -ий параметр реального виробу; P_{100} — аналогічний параметр гіпотетичного виробу, який задовольняє потреби споживачів на 100 %.

$$I_{г.т} = \sum_{i=1}^n q_i a_i \quad , \quad (5.2)$$

де $I_{г.т}$ — груповий параметричний індекс за технічними показниками продукції; a_i — питома вага i -го технічного параметра; n — кількість технічних параметрів, які використовуються для розрахунку.

За такою самою формулою можна розрахувати груповий параметричний індекс за економічними показниками ($I_{г.е}$)

$$I_{г.е} = \sum_{j=1}^m q_j a_j, \quad (5.3)$$

де a_j – питома вага j -го економічного параметра; m – кількість економічних параметрів.

Для розрахунку показника конкурентоспроможності продукції (K) можна скористатись формулами

$$K = \frac{I_{г.т}}{I_{г.т.а}} \quad \text{або} \quad K = \frac{I_{г.е}}{I_{г.е.а}}, \quad (5.4)$$

де $I_{г.т.а}$ і $I_{г.е.а}$ – відповідно технічний і економічний групові параметричні індекси товару-аналога, з яким порівнюється продукт фірми.

Інтегральний показник конкурентоспроможності (K_1) можна розрахувати за формулами

$$K_1 = \frac{B}{З} \quad \text{або} \quad K_1 = \frac{I_{г.т}}{I_{г.е}}, \quad (5.5)$$

де B – виторг від продажу товарів; $З$ – повні затрати на виробництво і реалізацію товарів.

Розрахунки за наведеною методикою можна використати як для управління конкурентоспроможністю у процесі створення нового товару, так і в інших ситуаціях маркетингової діяльності фірми (вибір цільового ринку, оптимізація товарного асортименту тощо).

Однак треба мати на увазі, що правильніше оцінювати рівень конкурентоспроможності не товару, а пропозиції фірми загалом, оскільки такий підхід містить у собі також аналіз і оцінку організаційно-комерційних та інших факторів конкурентоспроможності.

5.3. ІННОВАЦІЇ В ТОВАРНІЙ ПОЛІТИЦІ

Однією з основних умов успіху фірми в конкурентній боротьбі є її здатність до постійних інновацій, тобто вміння розробляти і впроваджувати на ринок нові товари (товари ринкової новизни).

З позицій маркетингу товар може бути новим і для ринку, і для самої фірми, і для галузі.

У першому випадку (стратегія “старий товар — новий ринок”) інновація не стосується безпосередньо товару. Під *новим товаром* будемо розуміти або абсолютно новий товар, що не має аналогів, або поліпшений (модифікований) наявний товар. Іншими словами, новий продукт припускає модифікацію наявного продукту або нововведення, значущого з точки зору споживача.

Товар, що не має аналогів, — результат освоєння і комерціалізації винаходів (рідко — відкриттів).

Модифікації — це продукти фірми з внесеними до них змінами, а саме: нові моделі, стилі, кольори, поліпшення певних характеристик товарів і нові торгові марки.

Поліпшення якості і технічного рівня товару може бути спрямоване або на задоволення існуючої потреби новим, прогресивнішим способом, або на задоволення нової потреби. Нові потреби споживачів можна виявити як внаслідок аналізу очевидних змін у макро- і мікросередовищі, так і завдяки ретельним маркетинговим дослідженням.

Поширена модель процесу розробки нового товару складається з восьми етапів: генерації ідей нових товарів, відбору ідей (проектів), розробки і перевірки концепції (задуму) товару, розробки стратегії маркетингу, аналізу можливостей виробництва і збуту, розробки нового продукту, випробування товару в ринкових умовах і розгортання комерційного виробництва.

Звичайно, розробляючи новий товар, можна в основному керуватися цією моделлю — вона здається ясною і логічно зрозумілою. Але практика світового маркетингу останніх років застерігає, що новий товар не можна розробляти лише на основі окремих проектів. Бо поки фірма доведе новий товар до ринку, він вже буде не потрібний там. Висновок такий: нині фірма повинна постійно займатися інноваційною діяльністю. Ця діяльність, а отже й розробка нового товару, розглядається як безперервний процес планування ділової активності і впровадження її результатів.

Внаслідок стрімкої динаміки ринку, швидкої зміни потреб споживачів, тиску конкурентів насправді процес розробки нового товару часто набагато хаотичніший і не завжди відповідає переліченим послідовним стадіям. Наприклад, при застосуванні так званого паралельного проектування деякі стадії навмисно реалізуються одночасно. Акцент робиться на якості розробки, легкості обслуговування і низьких витратах на товар на початковій стадії процесу. В результаті

спостерігається значне збільшення ефективності розробки і конкурентоспроможності товару. Процес паралельного проектування є адаптивним, він часто заходить у глухий кут і помилковий, але такі самі ймовірні й періодичні удачі.

Наведені викладки жодною мірою не повинні перешкоджати маркетингове розуміти і вивчати процес поетапної розробки товару-новинки, їх мета — спонукати його творчо підходити до сучасної інноваційної діяльності на підприємстві.

Розглянемо окремі важливі моменти інноваційного процесу.

Насамперед ефективні інновації в товарній політиці неможливі без технологічних нововведень. Підприємства, які значно випереджають конкурентів у сфері науково-технічної політики і товарних інновацій, орієнтуються на новітні технології виробництва товарів. Цим вони забезпечують так званий технологічний прорив, а їх товарна політика стає одним з основних факторів ринкового успіху.

Як і раніше, слід мати на увазі, що виведення на ринок новинки не гарантоване від ризику провалу. Статистика свідчить, що на розвинутих споживчих ринках (наприклад, американському) щорічно до 40 % нових товарів виявляються незатребуваними. Причини такого стану речей різні. Так, для нових товарів, що не мають аналогів, відсутність попиту найчастіше зумовлюється надмірно високою ціною. Для товарів-модифікацій негативним фактором часто стає малоефективний маркетинг, недостатньо переконливі для покупця відмітні переваги нового варіанта, невдалий вибір часу виходу на ринок, надмірна експлуатація іміджу фірми та її товарної марки.

Якщо компанія серйозно націлена на маркетинг, то маркетингове управління товарною політикою вона розпочинає вже на етапі пошуку ідеї нового товару.

Існує багато джерел ідей нових товарів: споживачі, конкуренти, торговий персонал, науковці та винахідники, службовці фірми та ін. Згідно з концепцією маркетингу, найлогічніше на перше місце поставити потреби й бажання споживачів. До речі, найбільше ідей нових промислових товарів звичайно подають споживачі. За потребами споживачів можна стежити за допомогою опитувань, проєктивних тестів, групових обговорень, а також розглядаючи пропозиції і нарікання споживачів.

Для того щоб вибрати найперспективніші ідеї нових товарів (оцінити їх рейтинг), кожен ідею потрібно відповідно проробити, тобто крім опису самої ідеї надати таку інформацію: дані про цільовий ринок і

умови конкуренції; орієнтовну оцінку обсягу ринку, ціни товару, часу і витрат, необхідних для розробки товару; витрати на виробництво і швидкість окупності.

Відібрані привабливі ідеї далі перетворюються в концепції товарів, які можна перевірити. Важливо чітко розуміти відмінності між ідеєю, концепцією і образом товару. *Ідея товару* — це загальне уявлення про продукт, який фірма могла б запропонувати ринку. *Концепція товару* — пророблений варіант ідеї, виражений у значущій для споживача формі. *Образ товару* — конкретне уявлення споживача про реальний, наявний, чи потенційний товар.

Отже, будь-яку ідею можна перетворити в кілька концепцій товару, перевірити їх за допомогою споживачів і вибрати з них ту, яка потім втілиться в реальний товар.

Перевірка концепції передбачає випробування її на відповідній групі цільових споживачів з метою виявлення їх реакції. В кожному конкретному випадку концепцію товару можна подати в символічній або матеріальній формі. Результати перевірки будуть тим надійнішими, чим більша подібність між продуктом, який перевіряється концепцією, і кінцевим реальним продуктом.

Після перевірки концепції товару менеджери з нових продуктів розробляють попередній план маркетингової стратегії виведення товару на ринок. На подальших етапах роботи над новим продуктом у стратегію маркетингу вносяться уточнення і виправлення.

План маркетингової стратегії звичайно складають з трьох частин. У першій частині подають опис обсягу, структури цільового ринку і поведінки на ньому споживачів. У другій частині викладають відомості щодо планованої ціни товару, принципів його розподілу і кошторису витрат на маркетинг протягом першого року. У третій частині плану стратегії маркетингу наводяться показники обсягу продажу і прибутку на перспективу, а також сутність довгострокового підходу щодо формування комплексу маркетингу (маркетингу-мікс).

Рішення про концепцію нового товару і відповідну маркетингову стратегію приймається на рівні вищого керівництва компанії.

На наступному етапі розробки нового товару — аналіз можливостей виробництва і збуту — розраховуються передбачувані показники продажу, витрат і прибутку, перевіряється їх відповідність цілям компанії. Якщо результати перевірки будуть позитивними, можна переходити до безпосередньої розробки продукту.

Після розробки перших зразків — прототипів реального продукту розпочинаються ретельні випробування їх функціональних і споживчих властивостей. Якщо товар успішно пройшов функціональні випробування і перевірку на споживачах, йому присвоюється марочна назва, проектується упаковка і розробляється попередня маркетингова програма. Інакше кажучи, компанія готується до випробування (тестування) товару в ринкових умовах.

Масштаби випробувань товару в ринкових умовах залежать, перше, від обсягу вкладених у цей товар коштів і ступеня ризику, пов'язаного з його виходом на ринок, а по-друге, від часу, відведеного на випробування, і їх вартості. Товари, в які вкладено великі кошти і вірогідність невдачі яких на ринку висока, обов'язково потребують тестування, оскільки витрати на випробування будуть невеликими порівняно із загальними витратами на проект.

Товари, що належать до категорії цілком нових (товари високого ризику), потребують ретельнішої ринкової перевірки порівняно з товарами-модифікаціями.

Випробування в ринкових умовах дають необхідний обсяг інформації для прийняття рішення про доцільність випуску нового товару.

На етапі розгортання комерційного виробництва витрати фірми значно збільшаться, зокрема й на маркетинг. Надзвичайно важливо визначити моменту виходу на ринок. При цьому, окрім іншого, враховують такий аспект. Якщо товар замінюватиме застарілу продукцію, то його вихід слід відкласти доти, коли будуть вичерпані запаси на складах. Якщо товар сезонний, його звичайно притримують до початку сезону. Небезпечна ситуація може скластись, коли аналогічний продукт готові випустити на ринок конкуренти. При цьому компанія вибирає як мінімум один з трьох варіантів: вийти на ринок першою, паралельно або пізніше. Конкретний вибір залежатиме від ступеня готовності нового товару до виходу на ринок, наявних коштів тощо. Проте бути першим на ринку завжди краще, навіть якщо перевищено запланований кошторис витрат.

Крім часу виходу на ринок необхідно також визначити місце виходу (тобто, на які ринки спочатку виходити — місцеві, регіональні, в масштабах країни тощо). Треба також вибрати групу найвигідніших споживачів і зосередити на них основні зусилля зі стимулювання збуту. І, звичайно, на початковому етапі виходу на ринок з товаром-новинкою потрібно визначитись щодо інших застосовуваних на ринку інструментів маркетингу.

5.4. УПРАВЛІННЯ ТОВАРОМ І ЙОГО ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ

Життєвий цикл товару — це концепція, яка розглядає динаміку конкурентоспроможного перебування товару на ринку. Вона намагається описати збут продукту, прибуток, споживачів, конкурентів і стратегію маркетингу з моменту надходження товару на ринок до його зняття з ринку. Концепція життєвого циклу товару була опублікована Т. Левіттом у 1965 р.

Маркетологи зацікавлені у використанні концепції життєвого циклу товару з багатьох причин.

По-перше, фахівці-аналітики виявили, що життя товару на ринку стає щораз коротшим. По-друге, нова продукція потребує збільшення обсягу інвестицій. По-третє, концепція дає змогу маркетологам передбачити зміни в ринковій ситуації, потребах споживачів, конкуренції тощо і відповідно до цього пристосовувати план маркетингу. По-четверте, концепція життєвого циклу допомагає компаніям досягти збалансованого поєднання нових, таких, що розвиваються, і зрілих товарів.

Рішення, що приймаються при здійсненні товарної політики фірми, суттєво залежать від того, на якій фазі життєвого циклу перебуває товар. У зв'язку з цим аналіз життєвого циклу товару, який компанії здійснюють постійно і неперервно упродовж всієї діяльності, є одним з важливих завдань маркетингових досліджень, джерелом інформації для прийняття рішень щодо всіх складових комплексу маркетингу, і насамперед щодо товарної політики. При цьому компанія здійснює управління життєвим циклом, тобто може його подовжити (скоротити), внести зміни в товарні, цінові, збутові, комунікаційні стратегії, які, своєю чергою, впливають на характер і тривалість життєвого циклу товару.

Взагалі поняття “життєвий цикл” може стосуватись окремого товару, групи товарів, товарного асортименту, галузі, товарної марки тощо.

Як вже зазначалося, життєвий цикл товару характеризує динаміку обсягів продажу і отримуваного прибутку з моменту виведення нового товару на ринок до його зняття з ринку. Життєвий цикл може бути вдалим (традиційним), тоді в ньому можна виявити як мінімум чотири фази: впровадження на ринок, зростання, зрілість, спад (рис. 8).

Поряд з класичним розумінням життєвого циклу можливі й інші тлумачення фаз, коли додаються фази швидкого зростання, початкової зрілості, стагнації та інші, але це фактично є поділом основних чотирьох періодів на складові, що принципово не впливає на класичну концепцію.

Розглянемо сутність рішень, які можуть прийматись на окремих фазах життєвого циклу товару, з позицій управління товаром.

Після прийняття компанією рішення про виробництво нового товару завдання маркетологів — розробити план виведення новинки на ринок (потрібно скласти прогноз продажу, проаналізувати рентабельність, запропонувати стратегію виходу на ринок, оцінити необхідні витрати на маркетинг).

На етапі *впровадження товару на ринок* мета — створити ринок для нового товару. Темпи збільшення обсягу продажу залежать від новизни продукції і того, наскільки її бажає споживач. Зазвичай мо-

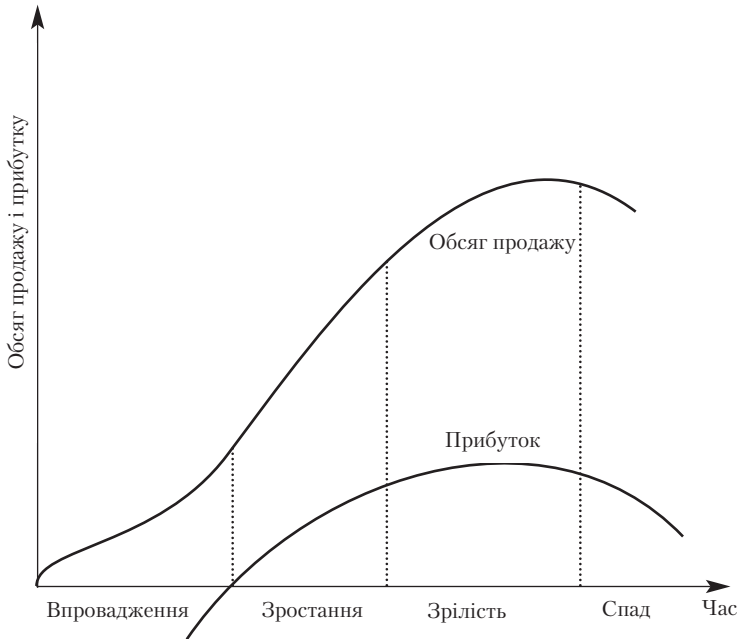


Рис. 8. Життєвий цикл товару

дифікація продукту збільшує продаж швидше, ніж значне нововведення. На цьому етапі тільки одна чи дві фірми виходять на ринок, тому конкуренція обмежена. Втрати зумовлені великими витратами на виробництво і маркетинг, відповідно прибуток буде низьким. Залежно від продукту і вибору споживчого ринку фірма може розпочати продаж з високої престижної ціни або низької ціни масового ринку.

На *stadії зростання* мета маркетингу — розширити збут і сукупність доступних модифікацій продукту. Робота з товаром стає інтенсивнішою.

Насамперед це диференціація новинки, що потребує управління якістю кожного нового варіанта, забезпечення відмітних особливостей не тільки власних варіантів, а й урахування можливих аналогічних пропозицій конкурентів. Збут швидко збільшується, відносні прибутки високі, оскільки споживачі можуть придбати відмітні товари поки що в обмеженій кількості компаній і готові відповідно платити.

Фаза зростання — найактивніший період для формування асортименту продукції, тому потрібно здійснювати відповідне управління асортиментом, оптимізувати його.

Початком *фази зрілості* можна вважати стійке сповільнення темпів збільшення обсягів продажу. На цьому етапі галузевий збут стабілізується в міру насичення ринку, на нього проникає багато фірм для використання все ще значного попиту. Конкуренція досягає максимуму. В результаті скорочуються прибутки загалом по галузі і в розрахунку на одиницю продукції, оскільки компанії змушені вдаватись до широкої практики цінових знижок.

Оскільки фаза зрілості, як правило, — найтриваліший період життєвого циклу товару, то основні зусилля фірми з розробки товарних стратегій, прийняття управлінських рішень щодо товарної політики припадають саме на цю фазу. Менеджери з товару в цей період активно вишуковують способи захисту від конкурентів. Просування товарів характеризується високим ступенем конкурентності, витрати на рекламу значно збільшуються. Компанії намагаються поліпшити функціональні характеристики (надійність, економічність тощо) своїх товарів, модернізувати їх, надаючи додаткових властивостей, вдосконалюючи дизайн тощо. Однак не всі товари піддаються такому впливу, оскільки на цій фазі спостерігається практично повна асортиментна група товарів з різними рівнями цін.

На *etani снаду* фірма може вибрати один з трьох альтернативних напрямів дій. По-перше, можна згортати маркетингові програми, скорочуючи при цьому кількість вироблюваних продуктів; зменшити також кількість місць продажу і використовуване просування. По-друге, оживити продукт, змінюючи його становище на ринку, упаковку або спосіб збуту. Нарешті, по-третє, — припинити випуск продукції. На цьому етапі скорочується збут і багато фірм покидають ринок, оскільки зменшується кількість споживачів.

Якщо компанія залишається на ринку, вона повинна багато уваги приділяти управлінню асортиментом продукції, концентруючись на моделях, які краще продаються. В окремих випадках для “пожинання плодів” на ринку залишають тільки ті товари, які можна реалізувати при мінімальних (або й без них) витратах на маркетинг.

Весь життєвий цикл товару супроводжується *позиціюванням товару*, тобто визначенням його місця серед наявних на ринку конкуруючих аналогів з урахуванням сприйняття конкуруючих товарів споживачем. Для розробки ефективного позиціювання необхідно аналізувати поведінкові особливості покупців, вивчати (і активно впливати на них) процеси прийняття ними рішення про покупку. Позиціювання залежить від характеристик і особливостей сегмента покупців; воно може змінюватись при виведенні товару на новий ринковий сегмент, а також під впливом змін у макро- і мікросередовищі маркетингу, в ринковій ситуації, залежно від фази життєвого циклу товару, від змін у цілях і завданнях компанії.

Загалом позиціювати продукт можна за перевагами, використанням (як кращого для певних цілей), споживачем (як найкращого для певної групи споживачів), конкурентами (продукт перевершує товар конкурента за якимось показником), за співвідношенням ціна/якість тощо.

Розрізняють стратегії позиціювання наступальну й оборонну.

Наступальну (атакуючу) стратегію позиціювання товару можна поєднати з управлінням товарним асортиментом. При розширенні асортименту збільшується частка ринку (можливо, відбирається частина ринку в конкурентів), утруднюється для конкурентів виведення їхніх товарів, тобто конкурентні позиції фірми посилюються. Водночас розширення асортименту посилює конкуренцію власних варіантів товару, супроводжується збільшенням витрат на виробництво і маркетинг. Тому фірма в управлінні асортиментом може використовувати перепозиціювання або акцентування уваги на нових характеристиках товару.

Оборонне позиціювання може базуватись на стратегії “фортеця на острові”. Сутність цієї стратегії визначається тим, що варіанти товару (або марки), які позиціуються як дорогі і високоякісні, захищаються від цінової конкуренції дешевшими варіантами, призначеними для покупців, попит яких еластичний за ціною.

5.5. МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Послуга — це будь-який захід і вигода (користь), які одна сторона може запропонувати іншій, нематеріальні дії, що не приводять до володіння чим-небудь. Надання послуги не обов'язково пов'язане з матеріальним продуктом.

За всієї різноманітності послуги характеризуються чотирма загальними властивостями, які суттєво впливають на їх маркетинг: невідчутність, невіддільність, мінливість і неможливість зберігання.

Невідчутність, невовимість або нематеріальний характер послуг означає, що їх неможливо продемонструвати, побачити, спробувати, транспортувати, зберігати, упаковувати чи вивчати до отримання цих послуг. На відміну від матеріальних товарів послуга не може бути надана покупцю у відчутній формі до здійснення ним покупки.

Намагаючись зменшити невизначеність, покупці аналізують зовнішні ознаки або очевидність якості послуги (наприклад, розміщення офісу, інтер'єр, надану інформацію, персонал продавця послуги, ціни тощо). Отже, завдання маркетолога — “управляти сприйняттям”, він має невідчутне зробити відчутним. Втім, нематеріальні за своєю природою послуги можуть мати у своєму складі і матеріальні компоненти (наприклад, консультаційні фірми після завершення проекту надають повну інформацію про виконану роботу у вигляді звіту).

Зробити послугу можна тільки тоді, коли надходить замовлення або з'являється клієнт, тобто послуги надаються і споживаються одночасно (невіддільність послуги). При цьому клієнти стають безпосередніми учасниками процесу обслуговування і впливають на кінцевий результат.

При нерозривному зв'язку виробництва і споживання послуг ступінь контакту між продавцем і покупцем може бути різний. Деякі послуги можуть надаватись у відсутності покупця (чистка, ремонт, прання), інші здійснюються за допомогою технічних засобів (комп'ютерні інформаційні системи, автомати з продажу квитків), але багато видів послуг невіддільні від того, хто їх надає (лікарні, готелі, ресторани).

Мінливість послуг пов'язана з тим, що якість однотипних послуг коливається в широких межах залежно від того, хто, де і коли їх надає. Найчастіше непостійність якості послуг викликана кваліфікацією працівників, їхніми рисами характеру. Мінливість послуг може також зумовлюватися рівнем конкуренції, тренуванням і навчанням персо-

налу, ступенем комунікацій та інформаційного обміну всередині фірми тощо. Інше важливе джерело мінливості послуг — це сам покупець, його унікальність, з чого випливає високий ступінь індивідуалізації послуги залежно від вимог споживача. Це утруднює масовість виробництва багатьох послуг. Для зменшення непостійності послуг фірми впроваджують певні стандарти обслуговування.

Неможливість зберігання послуг означає, що їх неможливо зберегти з метою подальшої реалізації. Якщо, наприклад, маляр, якому потрібно вісім годин для фарбування одного будинку, не зайнятий у понеділок, то він уже не зможе пофарбувати два будинки у вівторок. Цей час просто втрачено. Отже, може виникнути необхідність регулювання споживання послуг з метою забезпечення постійності попиту протягом різних періодів тижня, місяця і/або року.

Традиційний маркетинг-мікс (marketing mix — 4P: product (товар), price (ціна), place (місце збуту), promotion (просування)) добре зарекомендував себе у сфері матеріального виробництва і збуту. Він, звичайно, використовується й у сфері послуг, але, як бачимо, тут існують додаткові фактори, на які потрібно звернути особливу увагу.

Фахівці з маркетингу стверджують, що адаптація маркетингу до сфери послуг потребує розгляду ще трьох “P” маркетингу (people, physical evidence, process): — *персонал, матеріальні свідчення, спосіб пропозиції послуг*.

Оскільки більшість послуг надається людьми, то надзвичайно важливе місце у сфері послуг належить відбору, навчанню і мотивації *персоналу*. В ідеальному варіанті працівники цієї сфери повинні мати такі якості: ввічливість, чуйність, ініціативність, доброзичливість, здатність приймати рішення, компетентність.

Якість своїх послуг компанії намагаються продемонструвати через *матеріальні свідчення*. Наприклад, готель — чистотою приміщень, швидкістю обслуговування, ввічливістю персоналу. Матеріальні свідчення банку — його приміщення, інтер'єр операційного залу, устаткування і меблі.

Компанії можуть також вибирати різні *способи пропозиції послуг*. Наприклад, ресторан може пропонувати відвідувачам такі варіанти обслуговування, як кафетерій, шведський стіл, буфет і вечерея при свічках.

Фірми — продавці послуг часто постають перед проблемами виокремлення своїх послуг, що пропонуються ринку, із загальної маси.

Досвід роботи багатьох компаній свідчить про те, що коли покупці оцінюють певні послуги як досить однорідні, то вони більше думають про ціну, ніж про продавця, тобто починає діяти цінова конкуренція. Альтернатива ціновій конкуренції — диференціація пропозиції, процесу надання послуг та іміджу компанії.

Диференціація пропозиції означає розробку нових послуг, які дають можливість виокремити їх із пропозицій конкурентів. Основна проблема в диференціації послуг полягає в тому, що інновації легко копіюються конкурентами. Тому конкурентоспроможнішими будуть такі фірми сфери послуг, які регулярно розробляють і впроваджують нововведення для отримання тимчасової переваги перед конкурентами.

Продавці послуг можуть вирізнитись також якістю надання послуг, збільшивши кількість обслуговуючого персоналу. Можна запропонувати покупцеві привабливе матеріальне оточення або розробити незвичайний спосіб надання послуги та ін. І, звичайно, велике значення має турбота компанії про свій імідж.

Зразкова компанія сфери послуг характеризується наявністю системи стратегічного планування, прагненням керівництва підвищити якість послуг, високими стандартами обслуговування, системою контролю за наданням послуг, системою задоволення скарг споживачів. Особлива увага приділяється персоналу фірми. Менеджери підприємств обслуговування розуміють, що ставлення споживачів до компанії суттєво залежить від настрою персоналу. Вони здійснюють так званий внутрішній маркетинг, розробляють системи підтримки і винагороди персоналу за високу якість обслуговування та ін.



Питання для самоконтролю

1. Поняття маркетингової товарної політики фірми.
2. Визначення конкурентоспроможності товару та її оцінка.
3. Характеристика етапів розробки нового товару.
4. Управління товаром відповідно до фаз його життєвого циклу.
5. Зміст і види стратегій позиціонування товару.
6. Сутність маркетингового управління у сфері послуг.

УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ

6.1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ФІРМИ

Маркетингова цінова політика — це комплекс заходів, до якого належать встановлення фірмою цін на товари (послуги) і способів їх варіювання залежно від ситуації на ринку з метою оволодіння певною ринковою часткою, забезпечення наміченого обсягу прибутку, обмеження (ускладнення) діяльності конкурентів і досягнення інших стратегічних цілей.

При розробці цінової політики як складової комплексу маркетингу потрібно враховувати:

- цілі компанії;
- зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на ціноутворення;
- характер попиту (зокрема, ступінь еластичності попиту за цінами);
- витрати виробництва, розподілу і реалізації товару;
- цінність товару, що відчувається, і реальну його цінність;
- політику конкурентів та ін.

У межах загальної політики ціноутворення рішення про ціни ув'язуються з цільовим ринком фірми і структурою маркетингу. Політика ціноутворення передбачає скоординований комплекс дій, стабільний підхід і стратегію, яка містить короткострокові і довгострокові цілі. Наприклад, у ринковому сегменті, до складу якого входять заможні споживачі — покупці дорогих престижних марок товарів, очікуватимуться й далі високі ціни. Ринок покупців із середніми доходами, навпаки, очікуватиме низькі ціни. Роль ціноутворення в забезпеченні лояльності до товарів фірми може проявлятися у змінах рівня обслуговування, зручностей і якості залежно від рівня ціни.

Визначаючи загальну цінову політику, компанія ув'язує в інтегровану систему окремі рішення щодо взаємозв'язку цін на товари в межах номенклатури фірми, частоти використання спеціальних знижок і зміни цін, співвідношення цін з конкурентами, способу вста-

новлення цін на нові товари. Можна виокремити п'ять факторів, які визначають можливості стратегії ціноутворення фірми: реальні витрати і прибутки, цінність товару для споживача порівняно з пропозицією конкурентів, відмінності між сегментами ринку або факторами попиту споживачів, можливі реакції конкурентів і маркетингові цілі компанії.

Одним із поширених методів розробки загальної цінової політики є *багатоетапний підхід до встановлення цін*, в якому використовуються шість послідовних етапів, кожен з яких накладає обмеження на подальший крок: визначення цільового ринку, аналіз образу торгової марки, аналіз інших елементів стратегії маркетингу, визначення загальної цінової політики, розробка цінової стратегії і встановлення конкретних цін. Перші чотири етапи безпосередньо стосуються побудови загальної цінової політики, останні два — концентруються на конкретних цінових рішеннях і їх реалізації.

Розробка і здійснення цінової політики — досить складне завдання, оскільки воно вирішується в тісному взаємозв'язку з тими завданнями, які загалом ставить перед собою фірма. Так, простежимо, як прогнозована поведінка фірми на ринку (стратегія розвитку фірми) визначатиме її політику у сфері ціноутворення.

Якщо компанія прагне завоювати лідерство на ринку за показниками якості, то вона створюватиме відповідний продукт найвищої якості і це дає підставу встановлювати високу ціну. Але простої констатації цього факту недостатньо, потрібно також розробити варіанти дій у рамках названої стратегії з орієнтацією на конкретну ринкову ситуацію, яка існує зараз і з'явиться в перспективі (мається на увазі використання варіантів стратегії маркетингової діяльності фірми щодо показника “ціна — якість”).

Проте коли фірма орієнтується на завоювання лідерства щодо частки ринку, політика цін повинна бути гнучкою: одних покупців можуть привернути товари дешеві, інших, навпаки, — дорогі, оскільки для них дешеві товари асоціюватимуться з низькою їх якістю.

Цінова політика компанії визначається також типом ринку, на якому вона реалізує свої товари (ринки чистої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополістичний ринок, чиста монополія).

Серед основних факторів, які потрібно враховувати при постановці завдань ціноутворення в рамках цінової політики, визначимо такі: місце і роль ціни в стратегії маркетингової діяльності фірми,

рівень попиту, витрати виробництва, етап життєвого циклу товару, вплив посередницьких послуг, транспортні витрати, вибраний метод розрахунку ціни, наявність обмежень на встановлення ціни з боку держави тощо. Звичайно, ступінь впливу кожного з факторів щодо окремої фірми, товару, сегменту ринку буде різний.

Таким чином, цінова політика фірми визначається факторами взаємозв'язку цін і цілей (завдань), які фірма прагне досягти у короткостроковому плані і на перспективу. Основна кінцева мета — отримати запланований (максимальний) прибуток. Проміжними цілями можуть бути захист на ринку усталених позицій; завоювання більшої частки ринку в боротьбі з конкурентами; вихід на ринок з новими товарами; швидке відшкодування виробничих витрат; сталість в отриманні прибутків тощо.

6.2. ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІНИ НА ТОВАРИ (ПОСЛУГИ)

Якщо фірма розробляє або одержує новий виріб, спрямовує продукцію через нові канали розподілу чи на новий сегмент ринку, пропонує нові види послуг або щось інше у процесі своєї діяльності на ринку, то потрібно встановити первісну ціну на товари чи послуги. Встановлення ціни здійснюється згідно з певною політикою ціноутворення, врахуванням значної кількості так званих ціноутворюючих факторів, основні з яких ми розглянемо далі.

До основних етапів процесу встановлення первісної (вихідної) ціни належать:

- постановка цілей (завдань) ціноутворення;
- визначення попиту;
- оцінка витрат;
- аналіз витрат, цін і пропозицій конкурентів;
- вибір методу (способу) ціноутворення;
- остаточне встановлення ціни.

Вирізняють такі найпоширеніші цілі, на досягнення яких спрямовується діяльність фірми і які впливають на цінові рішення: максимальний поточний прибуток, максимальні поточні доходи, максимальне збільшення обсягу продажу, максимальне охоплення ринку, лідерство за показниками “ціна — якість”, виживання.

Вирішуючи завдання максимізації поточного прибутку, компанія оцінює рівні попиту і пропозиції і встановлює максимально можливу ціну, часто без урахування інших елементів комплексу маркетингу,

реакції конкурентів і навіть законодавчих обмежень. Така політика може зашкодити довгостроковим перспективам компанії.

Максимізація поточних доходів — це максимізація обсягу продажу і відповідного виторгу (орієнтація насамперед на попит) з метою отримання в перспективі довгострокового збільшення прибутку, а також частки ринку.

Орієнтація на максимальне збільшення обсягу продажу має на меті скорочення витрат на одиницю продукції і збільшення довгострокового прибутку. Фірма встановлює низькі ціни, що відповідає стратегії проникнення на ринок.

Досягнення мети максимального охоплення ринку може потребувати певних поетапних дій. Так, спочатку компанія може вийти на ринок з новим товаром високої якості і відповідно високої ціни (“зняття вершків”). Після освоєння певного сегмента, стабілізації на ньому обсягу продажу фірма знижує ціну, для того щоб залучити наступний сегмент покупців, яких влаштовує нова ціна. При подальшому освоєнні інших сегментів фірма звичайно переходить до виробництва простіших і дешевших моделей товару. Таким чином, загальна частка ринку компанії поступово збільшуватиметься.

Фірми, яким вдалося стати лідером з виробництва продукції найвищої якості і продемонструвати це ринку, діють за показниками “ціна — якість” і можуть продавати свою продукцію за цінами, що значно перевищують ціни конкурентів.

Нарешті, в ситуаціях, коли у фірми виникли проблеми перевиробництва товарів, змінилися потреби замовників чи загострилася конкуренція, основною метою для неї буде виживання. Фірма знижує ціни, щоб підтримати виробництво і втримати збут продукції. Доти, поки ціни покривають змінні і деякі постійні витрати, компанія продовжує свою діяльність. Але виживання — короткострокове завдання. Зрештою, компанія повинна знайти шляхи підвищити ціни або ж готуватись до ліквідації.

Визначення цінових показників попиту й оцінка витрат спрямовані на встановлення діапазону, в межах якого фірма встановлюватиме вихідну ціну на свої товари (послуги). Відповідно рівень попиту визначає максимальну, а витрати — мінімальну ціну, яку фірма може встановити на товари в конкретній ситуації. Фірма досліджує також еластичність попиту щодо ціни. Як відомо, еластичним називають такий попит, який помітно змінюється вже при незначних коливан-

нях цін. Еластичність попиту знижується за відсутності конкуренції, а також залежить від рівня доходів і поведінкових особливостей споживачів (упевненість у високій якості дорогих товарів, небажання змінювати звички, повільна реакція на підвищення цін).

Якщо попит на продукт компанії визначено як еластичний, вона може розглянути можливість знизити ціну, що сприятиме збільшенню загального доходу доти, поки витрати на виробництво і реалізацію додаткових одиниць продукції зберігатимуться на прийнятному рівні.

Вивчати витрати, ціни і можливі пропозиції (цінові реакції) конкурентів компанії потрібно для того, щоб встановити конкретне значення ціни в діапазоні можливих цін, який визначається ринковим попитом і витратами компанії. Для того щоб оцінити, чи матиме компанія переваги з витрат перед конкурентами, вона повинна порівняти свої витрати з витратами конкурентів. Крім того, компанія має орієнтуватись у цінах і рівні якості конкуруючих товарів. У зв'язку з цим їй, можливо, доведеться закупувати продукцію конкурентів, порівнювати ціни і розробляти варіанти відповідних рішень.

Інформація про ціни і товари конкурентів дає компанії певні орієнтири щодо встановлення власної ціни. Якщо продукт компанії аналогічний товару основного конкурента, вона змушена буде встановити ціну, близьку до ціни конкуруючого товару, інакше обсяг продажу знизиться. Якщо якість чи інші властивості товару нижчі порівняно з товарами конкурентів, фірма вірогідно й ціну встановить нижчу. Встановити високу ціну компанія може тоді, коли її продукція явно перевершує товари конкурентів за якістю та іншими показниками. Однак потрібно мати на увазі, що конкуренти також можуть змінювати ціни на свої товари (цінові реакції).

Таким чином, якщо фірма має достатньо даних про попит, витрати і ціни конкурентів, вона може вибрати ціну на свій товар. Її ціна лежатиме в інтервалі між надто низьким рівнем, що не дасть змоги отримати прибуток, і надто високим, що обмежує попит. На рис. 9 у загальному вигляді показано три фактори, що впливають на рівень ціни компанії. Мінімально можлива ціна визначається собівартістю продукції. Ціни конкурентів і ціни на товари-субститути (товари-замінники) дають приблизний рівень, на який потрібно орієнтуватись при встановленні ціни. Думки покупців щодо унікальних особливостей товару компанії показують верхню межу ціни.

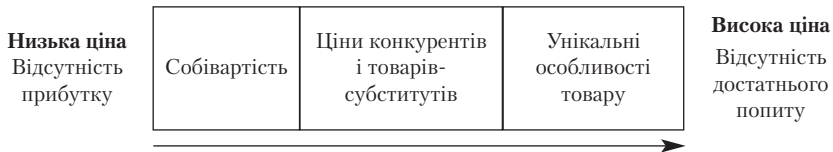


Рис. 9. Фактори впливу на рівень ціни

Вирішуючи завдання ціноутворення (встановлення конкретної ціни на продукт чи послугу), компанія орієнтується на певний метод, у якому використовується один чи більше з цих трьох факторів.

Найпростіший метод ціноутворення – нарахування надбавки до собівартості (*витратний метод*). Ціну розраховують виходячи з суми постійних і змінних витрат на одиницю продукції і запланованого прибутку з урахуванням нижнього порога ціни. Витратний метод не враховує ринкових факторів (характеру попиту, рівня платоспроможного попиту, політики конкурентів тощо), а ціна, визначена таким способом, практично завжди завищена і в конкурентній ситуації може мати негативні наслідки для продавця. Проте існують і позитивні оцінки цієї моделі: якщо в межах однієї галузі всі виробники аналогічної продукції використовують витратний метод ціноутворення, то цінова конкуренція буде мінімальною (ціни фірм-конкурентів, найімовірніше, будуть схожі), а ціни більш-менш реальними, що не призводить до наживи за рахунок покупців. Але потрібно мати на увазі, що така ситуація, мабуть, нереальна.

Інший метод ціноутворення – *на основі цільової норми прибутку*, коли ціна встановлюється так, щоб домогтися бажаної норми прибутку на вкладений капітал. Розрахунки ціни в цьому разі залежать від обсягу виробництва і реалізації, у зв'язку з чим потрібно визначити критичну точку обсягу виробництва (точку беззбитковості):

$$\text{Критичний обсяг виробництва} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Питоми змінні витрати}} \quad (6.1)$$

Як бачимо, критичний обсяг зменшуватиметься при зниженні постійних і змінних витрат, що дає виробничій фірмі певні можливості для маневру. Після визначення ціни за цим методом, можливо, доведеться коригувати її з урахуванням стану попиту і конкуренції.

Наступний метод ціноутворення — *на основі цінності товару, що відчувається, і реальної його цінності*. Ціна встановлюється виходячи із сприйняття товару споживачами або його справжньої цінності.

Для того щоб вивчити сприйняття товару потенційними споживачами, потрібні маркетингові дослідження, але разом з тим необхідно формувати бажане ставлення споживача до пропозиції фірми. З цією метою треба розробити концепцію товару щодо цільового ринку, ефективно позиціонування, способи рекламування і вивчення сприйняття покупцями образу товару. До запуску у виробництво бажаного продукту здійснюють розрахунки обсягу випуску з урахуванням запланованої ціни і відмітних якісних особливостей товару, розміру інвестицій і собівартості.

Ціна такого товару-новинки звичайно вища за ціни конкурентів, тому продавці (дилери) повинні бути готові до того, щоб аргументовано переконати покупців у тому, що вони доплачують за високий рівень сервісу, тривалий термін гарантії, надійність та інші видимі переваги цієї пропозиції.

Ціна на основі реальної цінності товару не завищена, фірма в цьому разі використовує стратегію низьких цін. При цьому, як правило, виключаються знижки, розпродаж, бо вони супроводжуються рекламними кампаніями, що потребує додаткових витрат.

Встановлюючи ціну *на основі рівня поточних цін*, фірма використовує рівень цін конкурентів, а показникам власних витрат і попиту приділяє менше уваги. Невеликі компанії звичайно дотримуються стратегії “прямування за лідером” і коригують ціни своїх товарів услід за змінами в ціновій політиці фірми — лідера галузі. Вони вважають, що такий підхід доцільний особливо тоді, коли важко розрахувати витрати або якщо реакція конкурентів непередбачувана. Проте, зрозуміло, ціна не повинна бути нижчою за собівартість на шкоду власній компанії.

Серед методів встановлення ціни можливий варіант так званого *методу запечатаного конверта (на основі торгів)*. Торги — це своєрідний метод укладання договорів купівлі-продажу чи підяду, коли покупець (замовник) оголошує конкурс на виробництво товару із заздалегідь визначеними техніко-економічними показниками. Після отримання і порівняння пропозицій замовник підписує контракт з виробником (продавцем), який пропонує найвигідніші умови (в тому числі й стосовно ціни). Такий метод поширений при спо-

рудженні великих об'єктів (підприємства, сховища), виготовленні великомасштабного машинно-технічного чи іншого устаткування тощо. Для організації торгів замовник (покупець) створює так званий тендер (тендерний комітет, від англ. *tender* — пропозиція). У поданому компаніїю (або кількома компаніями) тендері-пропозиції пропонується ціна, при визначенні якої виходять насамперед з цін конкурентів, а не з рівня власних витрат або величини попиту на товар. Мета — отримати контракт, встановлюючи свою ціну на рівні, нижчому від запропонованого конкурентами. Ключовим фактором тут є наявність інформації про рівень витрат конкурентів. Теоретично нижня межа ціни — власні витрати. Хоча на практиці можливі й відхилення від цієї межі.

Остаточне встановлення ціни на товар (послугу) передбачає врахування додаткових факторів, зокрема психології ціносприйняття, впливу на ціну інших елементів маркетингу-мікс, політики цін фірми і впливу ціни на інших учасників ринкової діяльності.

Фірма-продавець повинна враховувати не тільки економічний, а й психологічний вплив ціни. Так, багато споживачів сприймають ціну як показник якості товару. Водночас, розглядаючи конкретний товар, покупець дотримується певного цінового орієнтиру, який міг сформуватись на основі даних про поточні або колишні ціни. Встановлюючи свою ціну, торговельні компанії часто маніпулюють цими ціновими орієнтирами. Наприклад, продавець може розмістити якийсь товар серед дорогих виробів з метою створити враження про його належність до вищого класу. Деякі магазини виставляють певний одяг в різних відділах залежно від ціни; тоді одяг, що продається у відділі з дорогими товарами, сприйматиметься як якісніший (престижніший).

На сприйняття ціни товару можна вплинути певною мірою, якщо надати покупцеві інформацію про те, що раніше товар коштував дорожче або дорожчий і зараз у конкурентів.

Багато продавців вважають, що ціна повинна виражатися непарним числом. Непарна остання цифра може асоціюватись у споживачів зі знижкою. Але якщо компанія бажає створити своїм товарам імідж дорогих, їй не варто у своїх цінах використовувати непарні числа.

При визначенні остаточної ціни потрібно враховувати якість продукту і зусилля, витрачені на інформаційне просування товару, які залежать від рівня конкуренції. Практика діяльності фірм свідчить,

наприклад, про те, що торговим маркам середньої якості при порівняно великих витратах на рекламу можна призначати ціну з надбавкою. Складається враження, що споживачі готові платити більше за відомі товари. Інакший висновок було зроблено стосовно торгових марок високої якості, на які можна встановлювати найвищі ціни при відносно великих витратах на рекламу.

І ще один результат дослідження: позитивний ефект взаємодії високої ціни і якісної рекламної кампанії проявляється сильніше на останніх етапах життєвого циклу товару, для лідерів ринку і для товарів з низькою собівартістю.

Звичайно, на рівень остаточної ціни впливає політика ціноутворення компанії. У багатьох фірмах існують кон'юнктурні відділи, які розробляють цінову політику і приймають або затверджують рішення стосовно ціноутворення. Основне завдання таких підрозділів — контроль за тим, щоб працівники відділу збуту встановлювали найприйнятніші для споживачів і вигідні для компанії ціни.

Компанія повинна враховувати також вплив ціни на інших учасників ринкової діяльності: дистриб'юторів, дилерів, інших торгових суб'єктів. Тут важливо виробити певну спільну цінову політику, врахувати інтереси кожного учасника каналу товароруку. Визначаючи ціну, потрібно прогнозувати дії конкурентів, можливе втручання урядових чи інших інстанцій тощо.

6.3. УПРАВЛІННЯ ЦІНАМИ

У процесі реалізації цінової політики компанії змушені не тільки визначати вихідну, початкову ціну на свої товари чи послуги (що, певна річ, надзвичайно важливо), а й здійснювати подальше управління цінами. Для цього створюється відповідна система ціноутворення, яка відображає відмінності в попиті і витратах за географічною ознакою, у вимогах конкретних сегментів ринку, розподілі покупок у часі, в обсягах замовлень, графіках поставок, гарантіях, договорах про обслуговування тощо. Іншими словами, ціну потрібно пристосовувати (адаптувати) до конкретних умов ринкової діяльності фірми.

Поширений підхід до управління цінами — застосування цін зі знижками і заліками. Така політика спрямована на стимулювання споживачів до оперативної оплати рахунків, великих обсягів замовлень, позасезонних закупівель тощо.

Відомо досить багато видів знижок, серед яких виокремимо такі:

- кількісні, в тому числі некумулятивні (на кожен окрему торговельну угоду з покупцем) і кумулятивні (на всі закупки, здійснені протягом певного часу);

- касові — за оплату рахунків готівкою або протягом конкретно визначеного періоду;

- на замовлення, вартість якого перевищує певну суму коштів;
- функціональні, які надаються тим учасникам процесу товароруху, які виконують певні функції з просування товару (наприклад, реклама), його збереження, обліку тощо;

- сезонні — для покупців, які здійснюють позасезонну закупівлю товарів чи послуг;

- фінальні — на останню партію (одиницю) товару;

- залікові — на новий товар за умови повернення старого (використаного);

- на замовлення важливого клієнта — для споживачів, які відіграють важливу роль у діяльності фірми (наприклад, для банку — компанія, яка здійснює значний оборот коштів за допомогою цього банку).

Інший підхід до пристосування цін — цінова дискримінація. Компанії часто коригують базисні ціни з тим, щоб вони відповідали відмінностям між замовниками, товарами, місцями продажу тощо. Встановлюючи *дискримінаційні ціни*, компанія пропонує товар чи послугу за двома або більшою кількістю різних цін, які не відображають різниці у витратах. Цінова дискримінація може здійснюватись у різноманітних формах: з урахуванням груп споживачів (наприклад, проїзд на транспорті дешевший для студентів), варіантів товару, іміджу (різне упакування парфумерних виробів — просте чи вишукане), розміщення товару чи послуги (різна ціна квитків для різних частин залу в театрі), часу (ціни можуть змінюватись залежно від сезону, дня тижня і навіть часу доби).

Наведемо приклад ціноутворення в рамках товару-мікс, тобто при створенні певного асортименту товару — так званої товарної (і водночас цінової) лінії.

Цінові (товарні) лінії мають місце за наявності і продажу продукції в діапазоні цін, де кожна ціна відображає певний рівень якості товару. Замість встановлення однієї ціни для кожної окремої моделі товару фірма створює асортимент із варіантів товару з різними рівня-

ми якості і різними цінами і продає їх одночасно в єдиному наборі. При цьому приймаються два рішення: визначається діапазон цін для пропозиції фірми (верхня і нижня межі) і встановлюються конкретні значення цін у межах цього діапазону.

Розробляючи цінові лінії, маркетингологи мають враховувати такі фактори. По-перше, ціни повинні бути достатньо відділені одна від одної, щоб споживачі усвідомлювали якісні відмінності між моделями, інакше вони розглядатимуть нижній рівень ціни як вигідніший для них. По-друге, ціни потрібно розділити з більшим (і зростаючим) інтервалом у верхній частині діапазону, оскільки там споживчий попит стає менш еластичним. По-третє, співвідношення цін потрібно підтримувати при збільшенні витрат для того, щоб зберігались чіткі відмінності.

Цінові лінії створюють переваги як для учасників каналів товароруку, так і для споживачів. Учасники каналів можуть пропонувати набір товарів, залучати різні сегменти ринку, пропонувати споживачам дорожчі моделі в межах діапазону цін, збільшувати загальний обсяг реалізації. Споживачі отримують асортимент, з якого вони можуть вибирати товари відповідно до своїх бажань і можливостей.

У загальних підходах до розробки і реалізації стратегії ціноутворення, управління цінами окремо розглядають види цін, які рекомендується застосовувати на нові товари (послуги) і товари, що досить довго перебувають на ринку. Сутність багатьох з цих цін уже відома з попереднього матеріалу.

Вирізняють такі *основні види цін на нові товари*:

- *“зняття вершків”*, тобто встановлення з самого початку просування на ринку нового чи вдосконаленого продукту високої ціни на нього в розрахунку на певний сегмент споживачів;
- *ціну за впровадження продукту на ринок*, тобто встановлення нижчої ціни порівняно з цінами на аналогічні товари, які перебувають на ринку;
- *ціну лідера на ринку або в галузі*, яку встановлюють згідно з ціною на аналогічний товар основного конкурента на ринку (провідної фірми галузі);
- *ціну з відшкодуванням витрат виробництва*, тобто визначення цін на вироблену продукцію з урахуванням фактичних витрат на її виробництво і середньої норми прибутку;

- “психологічну ціну”, яку встановлюють трохи нижче за певну “круглу” суму, і у споживача створюється чисто психологічне враження нижчої ціни;

- *престижну ціну*, тобто ціну на вироби дуже високої якості, які мають якісь особливі, неперевершені властивості.

Товари, які перебувають на ринку тривалий час, потребують певних заходів щодо втримання і підвищення їх конкурентоспроможності. Одним із напрямків тут може бути вмiле застосування до таких товарів управління цінами, до яких належать такі основні види:

- *змінна падаюча ціна на товари і послуги*, яку встановлюють залежно від співвідношення попиту і пропозиції і поступово знижують у міру насиченості ринку;

- *довгострокова ціна*, що слабо змінюється впродовж тривалого періоду часу;

- *ціна споживчого сегмента ринку*, тобто різна ціна на приблизно одні й ті самі види виробів чи послуг, які реалізуються різним групам споживачів;

- *еластична (гнучка) ціна*, яка швидко реагує на зміну співвідношення попиту і пропозиції (може як знижуватись, так і підвищуватись залежно від характеру кон'юнктури);

- *переважаюча ціна*, що передбачає певне зниження цін на свої вироби підприємством, яке посідає домінуючі позиції на ринку і може значно знизити витрати виробництва за рахунок збільшення обсягів збуту і економії на витратах з реалізації продукції;

- *ціна, що встановлюється нижче, ніж у більшості фірм на ринку;*

- *договірна ціна*, що встановлюється на спеціально виокремлені види виробів або на певні групи виробів однієї чи кількох фірм і гарантує значну знижку порівняно зі звичайною ціною на ті ж самі вироби у разі виконання споживачем певних умов при купівлі;

- *ціна на виріб, уже знятий з виробництва* (випуск продукту припинено).

Як бачимо, у розпорядженні компанії досить багато варіантів пристосування ціни на товари чи послуги до умов ринкової діяльності. Однак мистецтво маркетингу передбачає використання в комплексі й інших заходів щодо ефективного просування товарів на ринку. Важливо також забезпечити зворотний зв'язок від ринку до фірми, щоб її керівництво могло своєчасно вносити корективи в ринкову стратегію залежно від господарської кон'юнктури, умов конкуренції.

6.4. ІНІЦІУВАННЯ ЗМІНИ ЦІН І РЕАКЦІЯ НА ЦІНОВІ ЗМІНИ

У ринковій діяльності фірм можуть виникнути ситуації, коли вони змушені знижувати або підвищувати ціни на власні товари чи послуги. Іноді доводиться шукати шляхи розумної реакції на цінові зміни, до яких вдався конкурент.

Існує кілька причин, що спонукають компанії знижувати ціни на свої товари. Одна з них — *недозавантаження виробничих потужностей*. Компанія бажає збільшити свій оборот, але застосування нецінових факторів (інтенсифікація торгових зусиль, вдосконалення виробу тощо) не приводить до успіху. Тоді для збереження обсягу продажу компанія ініціативно знижує ціни (агресивна стратегія). Оскільки це зачіпає інтереси конкурентів (вони можуть втратити певну частку ринку), виникає ризик так званої цінової війни.

Загалом *цінова конкуренція* (основа цінової війни) — це вид конкурентної боротьби за допомогою зміни цін на товари (послуги). Ціна є гнучким інструментом маркетингу, ним можна відносно легко маневрувати. Активізувати цінову конкуренцію може не тільки фірма, що займає панівне становище на ринку, а й невелике підприємство з метою виживання. Основна умова ведення успішної конкурентної боротьби за допомогою цін — постійно вдосконалювати виробництво і знижувати собівартість продукції. Виграє те підприємство, яке має реальні шанси знизити витрати виробництва.

Розглянемо механізм цінової конкуренції (цінової війни). Фірма-виробник встановлює на свою продукцію ціни, нижчі за ринкові. Конкуренти, які не мають можливості також знизити ціни, не можуть втриматись на цьому ринку і покидають його або розоряються. Проте досить часто знаходиться конкурент, який виводить свою компанію з тяжкого стану, переживає “війну цін” і дочікується нового підвищення цін на продукцію. В такому разі мета “війни” не досягається, фірмі-ініціатору цінової боротьби доведеться змиритися з діяльністю цього конкурента (чи кількох конкурентів) на ринку або знову розпочати знижувати ціни.

“Війна цін” — справа тяжка і значною мірою спустошлива. На виграш може розраховувати тільки та фірма, яка справді займає сильні позиції на ринку порівняно з конкурентами. Якщо ж фірми-конкуренти перебувають приблизно в однакових умовах, то “цінова війна” не тільки спустошлива, а й безглузда.

Інша обставина, що може призвести до зниження цін, — *скорочення частки ринку*. В умовах жорсткої конкуренції і втрати частки ринку деякі фірми розпочинають агресивні дії у сфері цінової політики (знижують ціни) з метою відшкодувати збитки.

Компанія стає ініціатором зниження цін також у тих випадках, коли вона намагається *за допомогою низьких цін домогтись домінуючого стану на ринку*. Проте при реалізації цієї стратегії існує загроза потрапити в такі пастки:

- *пастка низької якості*. Споживачі ставитимуться до пропонованого товару як до продукту низької якості порівняно з дорогою продукцією фірм-конкурентів;
- *пастка недовговічності частки ринку*. Низька ціна “купує” частку ринку, але не відданість споживачів. Якщо на ринку з'явиться інша компанія з дешевшою продукцією, вона поверне до себе значну кількість покупців;
- *пастка малої кишені*. Сильні конкуренти, які володіють значними резервами, можуть також знизити ціни і витіснити компанію з ринку.

Підвищення цін на товари (послуги), яке здійснює компанія в рамках своєї цінової політики і розробленої стратегії, найчастіше спрямоване на збільшення прибутку компанії. Проте є й інші причини для ініціативного підвищення цін на власні продукти фірми.

Основний фактор, який призводить до підвищення цін, — *інфляція витрат*. Збільшення витрат, якщо воно не відповідає підвищенню продуктивності, знижує норму прибутку і змушує компанії регулярно підвищувати ціни. Часто фірми в очікуванні подальшої інфляції або встановлення контролю цін з боку уряду збільшують ціни на величину, яка перевищує збільшення витрат; така практика має назву *випереджального ціноутворення*.

Інший фактор збільшення цін — *надмірний попит*. Якщо фірма не може забезпечити товарами всіх споживачів, вона може збільшити ціни, запровадити нормований розподіл товару або зробити і те й інше.

Компанія повинна прийняти рішення щодо форми підвищення ціни: різке разове чи поступове ступінчасте. Друге споживачі звичайно сприймають краще.

Фірми вдаються також до прийнятніших для споживачів варіантів реакції на збільшення витрат або попиту без підвищення цін:

- *зменшення розміру виробу* (наприклад, зменшити вагу цукерок у коробці при збереженні ціни);

- *перехід на використання недорогих матеріалів або інгредієнтів* (деякі кондитерські компанії замінили натуральні какао-боби на сою як дешевшу);
- *зниження рівня характеристик або відмова від якихось особливостей виробу* з метою зниження витрат;
- *зниження рівня сервісу або відмова від надання послуг* (безкоштовна доставка, установка або тривалі гарантії);
- *використання недорогого пакувального матеріалу або перехід на тару* більшого об'єму для зниження вартості упаковки;
- *зменшення кількості пропонуванних розмірів і моделей;*
- *створення нових економічних торгових марок.*

Будь-яка зміна цін торкається споживачів, конкурентів, дистриб'юторів і постачальників, а також може спровокувати відповідні дії уряду.

Споживачі можуть інтерпретувати *зниження ціни* таким чином: товар незабаром замінять іншою моделлю; товар має вади й погано продається на ринку; фірма зазнає фінансових труднощів і може піти з ринку, в майбутньому не забезпечить поставки запчастин; ціна й далі знижуватиметься, тому слід почекати з покупкою; знизилась якість товару. *Збільшення ціни*, яке зазвичай стримує збут, покупці можуть витлумачити й позитивно, а саме: товар популярний, мабуть, варто придбати його, поки його не розпродали, або товар має особливу цінність.

Споживачі чутливіші до цін на дорогі товари і/або на ті, що часто купуються; зміни цін на дешеві товари або на ті, що купуються не так часто, хвилюють споживачів значно менше. Частина споживачів турбують загальні витрати на експлуатацію і обслуговування виробу впродовж строку його служби більше, ніж ціна на товар. Тому продавець може призначити вищу ціну на товар і все-таки зберегти свої ринкові позиції, якщо замовник переконаний, що витрати експлуатації цього виробу впродовж строку його служби будуть нижчі, ніж у товарів конкурентів.

Компанія, яка планує змінити ціни, повинна передбачити реакцію не тільки покупців, а й конкурентів. Це особливо важливо тоді, коли кількість продавців невелика, їхні товари схожі між собою, а покупці достатньо інформовані про властивості продукту.

З метою прогнозування найімовірніших реакцій конкурентів необхідно, якщо можливо, проаналізувати їх поточні фінансові стани;

показники обсягів продажу і виробничих потужностей, лояльності покупців; корпоративні цілі.

Фірма-конкурент може оцінити зниження ціни певною компанією як прагнення розширити частку ринку, як ознаку хиткого фінансового стану і спробу збільшити обсяг продажу або як передвістя загальногалузевого зниження цін з метою стимулювання збуту.

Коли на ринку діють кілька конкурентів, компанія повинна передбачити найімовірнішу реакцію кожного з них.

Інша проблема, що виникає перед фірмою, — як реагувати на зміни цін з боку конкурентів. Розглянемо кілька типових ситуацій.

Коли конкурент збільшує ціну на свою продукцію на ринку однорідних товарів, інші компанії можуть утриматись від такого кроку або піти за “піонером”, якщо підвищення цін принесе вигоду для галузі загалом. Якщо ж одна чи кілька компаній вважають, що для них і для галузі це не вигідно і вони не підвищуватимуть ціни, то така їхня непоступливість може змусити лідера повернутися до попереднього рівня цін.

На ринку неоднорідних товарів компанія має широкий вибір можливих відповідних дій. Тут потрібно нагадати, що покупці вибирають продавця не тільки за рівнем ціни, а й з урахуванням комплексу факторів: рівня сервісу, якості і надійності продукту тощо.

До вжиття заходів-відповідей компанія повинна розглянути такі питання:

- для чого конкурент змінив ціну (щоб розширити частку ринку, використати недозавантажені виробничі потужності, компенсувати зміни витрат, розпочати зміни цін у галузі загалом);
- чи тимчасова ця зміна цін;
- як позначиться на частці ринку і рівні прибутку ігнорування дій конкурента;
- чи збираються інші компанії вживати відповідних заходів;
- яку реакцію на можливі дії компанії можна очікувати від конкурента та інших фірм.

Лідери ринку (“слони”) часто зіштовхуються з агресивним зниженням цін невеликими компаніями, які прагнуть розширити свою частку ринку за рахунок “слонів”. Якщо товари (послуги) атакуючих фірм порівнянні з товарами провідної компанії, то їхня нижча ціна дає їм можливість “відщипнути шматочок” частки ринку лідера.

Вибір кроків-відповідей залежить від конкретної ситуації. Компанія, яка обороняється, повинна оцінити етап життєвого циклу свого товару, значення цього продукту в товарній лінії, наміри і ресурси конкурента, чутливість ринку до ціни і якості, динаміку витрат залежно від обсягу продукції, що випускається, тощо.

Якщо в конкретній ситуації у компанії недостатньо часу на проведення вичерпного аналізу варіантів дій-відповідей, рекомендується заздалегідь здійснювати прогноз-аналіз можливих змін цін з боку конкурентів і завчасно готувати відповідні дії.



Питання для самоконтролю

1. Поняття маркетингової цінової політики фірми.
2. Етапи процесу встановлення вихідної ціни на товари (послуги).
3. Характеристика основних методів ціноутворення.
4. Сутність і заходи управління цінами.
5. Види цін на нові товари і на такі, що перебувають на ринку тривалий час.
6. Умови ініціювання зміни цін і сутність реакцій на цінові зміни.

УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛОМ ТОВАРІВ

7.1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ

Маркетингова політика розподілу — це комплекс заходів щодо планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням сировини, готових виробів від місць їх видобутку і виробництва до місць використання з метою задоволення попиту споживачів і отримання фірмою відповідного прибутку.

Планування товароруху розглядається як систематична розробка заходів і прийняття рішень щодо фізичного переміщення і передачі власності на товар (послугу) від виробника до споживача, в тому числі транспортування, зберігання і здійснення угод. Функції товароруху здійснюються через канали товароруху (розподілу), до складу яких входять всі організації і фізичні особи, пов'язані з пересуванням і обміном товарів (послуг), тобто учасники каналів розподілу (збуту) або посередники.

Рішення щодо товароруху істотно впливають на маркетингові програми фірми. Оскільки посередники можуть забезпечити виконання великої кількості маркетингових функцій, план маркетингу фірми залежатиме, наприклад, від вибраної структури каналу розподілу (прямий чи опосередкований), кількості посередників тощо.

Часто вибір каналу товароруху стає одним з найважливіших рішень фірми. Звичайно для створення міцних, надійних відносин з каналами збуту потрібен тривалий час. У плануванні і реалізації стратегії, як правило, задіяні всі учасники каналів збуту; якщо вони досить впливові, то маркетингові можливості виробників збільшуються. Враховується й та обставина, що споживачі не змінюють часто місць і способів придбання товарів чи послуг.

Вибір каналів товароруху позначається також на витратах і прибутках фірми. Це знову ж таки залежатиме від вибраної схеми розподілу і збуту. Загальний прибуток компанії може збільшитися, якщо збутові організації допоможуть їй збільшити реалізацію товарів порівняно з тим, що вона могла б зробити сама.

На розмір і характер ринку збуту фірми впливають розміщення учасників каналів товароруху, їх кількість, імідж і географічне проникнення, послуги, які вони надають, тощо.

Посередники допомагають виробникові скоротити витрати на маркетинг, у тому числі на просування і розподіл товарів у роздрібну торгівлю. Використання каналів розподілу усуває тривалі розриви у часі і просторі, що відділяють товар від споживача. Від рівня взаємодії виробника з посередниками суттєво залежить ефективність каналу збуту. Взагалі основою філософії взаємодії учасників каналу повинно бути розуміння виробником продукції сподівань цільових споживачів торгового посередника. Оптовий чи роздрібний посередник (залежно від виду збутового каналу) є, по суті, для виробника кінцевим споживачем, оскільки виробник не має контактів з покупцями цільового ринку. Саме тому найбільша ефективність збутового каналу досягатиметься при спільних зусиллях виробника і посередників у розробці і реалізації узгоджених маркетингових стратегій, створенні переваг перед конкурентами.

Отже, використання посередників у сфері обігу вигідне насамперед для виробників. Посередниками можуть бути постачально-збутові організації, оптові і роздрібні бази, біржові структури, торгові домми, магазини тощо. Посередники завдяки своїм контактам, досвіду і спеціалізації дають змогу виробникам створити оптимальну систему товароруху, забезпечити широку доступність товару і доведення його до цільових ринків.

7.2. ФУНКЦІ І ФОРМУВАННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ

Канал розподілу (товароруху) визначають як сукупність фірм і/або окремих осіб, які виконують усі посередницькі функції з фізичного переміщення товарів і передачі будь-кому права власності на товари в процесі їх просування від виробника до споживача.

До основних функцій, які виконують учасники каналу розподілу, належать:

- *інформаційна* — збирання й обробка інформації, отриманої в результаті маркетингових досліджень і необхідної для планування та організації процесів розподілу й обміну;
- *просування (стимулювання збуту)* — розробка і поширення за допомогою комунікативних засобів переконливих звернень з метою залучення покупців;

- *встановлення контактів і ведення переговорів* — налагодження і підтримання зв'язку з потенційними споживачами (оптовиками, роздрібними торговцями, кінцевими покупцями), досягнення згоди щодо ціни й інших питань для забезпечення передачі прав власності (володіння) або розпорядження товаром;
- *замовлення* — укладання угод з іншими учасниками каналу про придбання товарів виробника;
- *фінансування* — вишукування і розподіл коштів, необхідних для покриття витрат функціонування каналу розподілу;
- *пристосування товару до вимог споживачів* — діяльність з виробництва, сортування, пакування, монтажу товару;
- *прийняття ризику* — перебирання на себе ризику (відповідальності) за всі процеси, що відбуваються в каналі розподілу;
- *фізичне переміщення товару* — організація транспортування і складування товару.

Канали розподілу характеризують за кількістю рівнів.

Рівень каналу розподілу — це будь-який посередник, що виконує певну роботу з просування товару і передачі права власності на нього кінцевому споживачеві. Оскільки певні функції розподілу виконують виробник і споживач, то вони також входять до складу будь-якого каналу. Довжина каналу, зрозуміло, залежить від кількості проміжних рівнів у ньому.

Канали нульового рівня (канали прямого маркетингу) складаються з виробників, що продають товар безпосередньо споживачам. Прикладами можуть бути прямий продаж через магазин, що належить виробнику; торгівля на рознос; презентація вдома; посилочна торгівля; торгівля за допомогою телефону, телебачення, комп'ютерних мереж.

Однорівневий канал містить одного посередника. На споживчому ринку таким посередником є роздрібний торговець, на промисловому ринку посередником може бути агент з продажу або брокер.

Дворівневий канал складається з двох посередників. На споживчому ринку — це оптовий і роздрібний торговці. На промисловому ринку це може бути дистриб'ютор або дилер (продають товари виробників, надають певні послуги зі зберігання, кредитування і доставки товарів). До оптових торговців належать оптовики-покупці (мають право власності на товар); брокери й агенти (не мають права власності на товар); спеціалізовані оптовики (наприклад, зі скуповування сільськогосподарської продукції).

Трирівневий канал містить трьох посередників. До оптових і роздрібних торговців додаються невеликі оптовики, які купують товари у великих оптових торговців і перепродають їх невеликими партіями підприємствам роздрібної торгівлі.

Існують канали розподілу і з більшою кількістю рівнів. З токи зору виробника це не завжди доцільно, оскільки при великій кількості посередників у каналі ускладнюються функції отримання інформації щодо кінцевих споживачів і контролю збуту.

При формуванні (розробці) каналу розподілу необхідно, окрім іншого, поставити вимоги до послуг з боку цільових споживачів, тобто, які послуги і в якому виконанні очікують покупці під час здійснення ними покупки. В каналах розподілу існують певні фактори впливу на рівень здійснюваних послуг:

- *розмір партії* — кількість одного й того самого продукту, що пропонується для придбання за один раз. Що менший розмір партії, то більший рівень послуг може бути здійснений в цьому каналі;
- *час чекання* — характеризується середньою тривалістю часу, впродовж якого покупці чекають на товар. Найчастіше покупці віддають перевагу каналам зі швидкою доставкою товару;
- *зручність розташування* — під цим розуміють полегшення здійснення покупки. Зручність розташування повинна підкріплюватись заходами прямого маркетингу;
- *розмаїтість продуктів*, тобто достатня для покупця ширина асортименту всередині каналу розподілу. Покупці віддають перевагу каналам з більшим асортиментом товарів, де вони сподіваються швидше задовольнити свої потреби;
- *допоміжні послуги* — наприклад, надання кредиту, доставка, установка, ремонт тощо. Чим більше допоміжних послуг, тим більша ефективність каналу розподілу.

Канал розподілу починають формувати з визначення цілей, яких фірма може досягти на конкретному цільовому ринку. При виборі цілей потрібно виходити з можливостей досягнення бажаного рівня обслуговування покупців, виконання посередниками необхідних функцій та ін. На формування каналу і відповідно постановку цілей впливають такі фактори, як вимоги покупців, властивості товарів, посередники, конкуренти, політика підприємства, зовнішні фактори.

Покупці впливають на формування каналу розподілу залежно від ступеня їх концентрації на ринку, частоти здійснення покупок, по-

треби в послугах тощо. Наприклад, у разі значного розпорощення покупців на території канал розподілу може бути досить довгим. При невеликій частоті покупок потрібно вирішити питання накопичення і зберігання достатніх товарних запасів.

Цілі каналу залежать і від характеристик товару. Так, товари, що швидко псуються, потребують швидкого продажу. Громіздкі для транспортування товари (наприклад, будівельні матеріали) зумовлюють необхідність створення такої структури каналу, яка сприяла б мінімізації відстані транспортування і кількості проміжних пунктів між виробником і покупцем. Товари, що потребують установок і обслуговування (наприклад, системи охолодження чи обігрівання), продаються і обслуговуються самим виробником або ексклюзивними дилерами. Дорогі товари частіше продають у фірмових магазинах виробника, ніж через посередників.

У процесі розробки каналу розподілу враховується можливість використати різні типи посередників, виявляються їх сильні і слабкі сторони, здатність вирішувати специфічні завдання тощо.

На структуру каналу розподілу впливають також канали конкурентів, зовнішні фактори (стан економіки, законодавчі обмеження тощо).

Підприємство-виробник при формуванні каналів розподілу має вирішити, скільки посередників потрібно використати на кожному рівні каналу. Залежно від виду товару і політики підприємства можливі три підходи.

При *інтенсивному розподілі* виробники товарів повсякденного попиту прагнуть забезпечити наявність свого товару у якомога більшої кількості фірм-продавців. Це може бути особливо важливим, коли покупці бажають придбавати товари у зручних місцях і щоб товарна марка була максимально представлена.

При *розподілі на правах винятковості (ексклюзивності)* виробники жорстко обмежують кількість посередників. Часто це супроводжується укладанням ексклюзивних дилерських угод, згідно з якими обмежена кількість дилерів має право реалізувати товар в межах певного територіального ринку без права продавати товари конкурентів. Така практика поширена, наприклад, у торгівлі автомобілями, великими електропобутовими приладами. Виробник сподівається на організацію його дилерами активної кваліфікованої торгівлі, на можливість контролювати дії посередників у політиці

цін і рівні сервісу, на вищі націнки внаслідок підвищення престижності товарної марки.

Метод селективного (вибіркового) розподілу передбачає використання більшої, ніж в ексклюзивному розподілі, але не максимальної кількості посередників. Виробник не повинен розпорозувати своїх зусиль на безліч торгових фірм. Він може вибрати найдосвідченіших посередників, встановити з ними міцні контакти і очікувати від них високого рівня виконання своїх функцій. Вибірковий розподіл дає можливість виробнику домогтися необхідного охоплення ринку при жорсткішому контролі і з меншими витратами, ніж при інтенсивному розподілі.

У процесі формування каналу розподілу виробник повинен враховувати фактори, які визначають умови функціонування і взаємовідносини між учасниками каналу розподілу, — політику цін, умови продажу, права, надання спеціальних послуг.

Політика цін впливає на визначення остаточної ціни, рівень і умови застосування знижок, можливість посередникам отримувати прийнятний прибуток.

Умови продажу визначають умови здійснення платежів і гарантії виробника. Наприклад, виробник надає знижку тим дистриб'юторам, які здійснили платіж раніше за інших посередників. Можна також гарантувати посередникам бездефектний товар і стабільність цін, що стимулюватиме закупівлю великих партій товару.

На завершальному етапі формування каналу розподілу з кількох можливих варіантів потрібно вибрати такий, що найкраще відповідає цілям підприємства. Кожний варіант рекомендується оцінювати за економічним критерієм, ступенем контролю і періодом адаптації.

Звичайно, кожний варіант каналу розподілу може забезпечити різний обсяг продажу при різних рівнях витрат, що й потрібно прорахувати. Крім того, в окремих випадках можна організувати продаж за допомогою власного персоналу фірми. При цьому також потрібно визначити, чи буде це вигідно компанії.

Використання будь-яких варіантів продажу передбачає також контроль за діяльністю посередників. Особливо це важливо, якщо розподіл і збут здійснюватимуть зовнішні щодо компанії незалежні фірми (торгові агентства). Практика свідчить, що вони можуть концентрувати свої зусилля на обслуговуванні споживачів, для

яких важливіший вибір асортименту, ніж конкретні товари компанії. В такій ситуації важливість контролю значно підвищується.

Нарешті, в кожному можливому варіанті каналу розподілу потрібно оцінити, як довго триватиме період адаптації, налагодження робочих відносин між учасниками каналу, а отже й ефективність його функціонування.

Канали розподілу, які були відповідним способом створені чи вибрані, не є застиглою структурою, вони перебувають у стані динамічного розвитку. Це зумовило появу нових порівняно з традиційними каналів розподілу — так званих вертикальних, горизонтальних і багатоканальних маркетингових систем, які співіснують і конкурують між собою.

Вертикальні маркетингові системи (ВМС) складаються з виробника, оптових і роздрібних торговців, які діють як єдина система. При цьому один з учасників каналу (найчастіше виробник) є або власником інших, або надає їм торгівлі привілеї і забезпечує їх тісне співробітництво. Мета створення ВМС — жорсткий контроль за діяльністю каналів розподілу, запобігання можливим конфліктам між окремими учасниками і в результаті — досягнення максимального прибутку.

Існують певні варіації ВМС, наприклад, *корпоративні ВМС*, до складу яких входять суб'єкти, які належать одній фірмі (корпорації). Такі системи здатні ефективно конкурувати з іншими системами розподілу, швидко пристосовуватись до ринкових змін, економити витрати на виробництво і збут.

Договірні ВМС складаються з незалежних фірм, пов'язаних договірними відносинами. Об'єднуючи свої зусилля, вони підвищують прибуток за рахунок координації програм діяльності, зменшення витрат.

Горизонтальні маркетингові системи (ГМС) створюються тоді, коли два чи кілька підприємств об'єднують свої ресурси і зусилля для спільного освоєння маркетингових можливостей. Співробітництво може бути тимчасовим чи постійним, може створюватись окрема спільна компанія.

Багатоканальні маркетингові системи (БМС) створюють для повнішого охоплення ринків відповідними товарами. Систему вважають багатоканальною, якщо в одній і тій самій фірмі використовується два і більше каналів розподілу для охоплення одного чи кількох купівельних сегментів.

7.3. УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ РОЗПОДІЛУ

До основних напрямків управління каналом розподілу належать відбір учасників каналу, їх мотивація і оцінка діяльності. Тому після вибору найефективніших каналів розподілу необхідно розробити і реалізувати заходи щодо управління цими каналами.

Виробники застосовують різноманітні шляхи залучення кваліфікованих посередників. Деякі з них вдаються до надання посередникам прав ексклюзивного чи селекційного розподілу. Проблеми з відбором досвідчених посередників частіше виникають у нових і невеликих фірм-виробників.

Основними *критеріями відбору посередників* можуть бути досвід посередника (в якій сфері бізнесу і скільки років працює, які товарні групи обслуговує); економічні результати (обсяг продажу і прибуток на одиницю вкладеного капіталу, темпи зростання); платоспроможність; сумісність при роботі з іншими організаціями; репутація. Якщо відбір стосується посередників, які є торговими агентами, необхідно також оцінити кількість їх торгового персоналу, рівень його підготовки, систему управління. При відборі посередників-магазинів (особливо великих) оцінюють їх розташування, потенціал розвитку, типи покупців, яких вони обслуговують, тощо. Одним з найважливіших показників діяльності будь-якого посередника є його здатність негайно доставляти товар покупцям.

Посередники виконуватимуть свої функціональні обов'язки щонайкраще, якщо їх постійно мотивувати. Певні стимули закладені в самих умовах праці посередників всередині каналу розподілу, проте їх потрібно підкріплювати спостереженням, допомогою у важких ситуаціях, схваленням діяльності посередників. Та й взагалі, для виробника корисно, коли посередник відчуває, що продукція продається йому, а не через нього.

Відомо три варіанти побудови відносин виробника з посередниками-дистриб'юторами. Здебільшого це *кооперування* виробника з посередниками. При цьому виробник застосовує потужні стимули, зокрема забезпечення більшої норми прибутку, укладання угод на спеціальних умовах, премії, проведення рекламних кампаній з участю кількох посередників тощо.

Досвідченіші компанії прагнуть встановити зі своїми посередниками довгострокове *партнерство*. Виробник чітко визначає, що він бажає отримати від дистриб'ютора (ступінь охоплення ринку, рівень

пропонованих послуг і технічного обслуговування, внесок у розвиток системи маркетингу і надання маркетингової інформації тощо). Розміри винагороди виробник може визначати залежно від того, як точно дистриб'ютор дотримується встановлених правил партнерства.

Один з найпрогресивніших методів взаємодії виробників і посередників — *планування розподілу*. Виробник організовує спеціальний відділ з планування роботи з дистриб'юторами, який виявляє потреби посередника, розробляє програми стимулювання торгівлі з метою допомогти кожному окремому продавцю працювати якомога ефективніше. Спільно з дистриб'юторами відділ накреслює комерційні цілі, визначає необхідний рівень товарних запасів, розробляє плани використання торгових платежів, визначає вимоги до підготовки торгового персоналу, складає плани рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту.

Оцінку діяльності учасників каналу виробник здійснює за такими показниками: виконання норми збуту, середній рівень запасів, термін доставки товару покупцеві, ставлення до пошкоджених і зниклих товарів, участь у програмах з просування товарів і навчання персоналу.

Необхідною умовою ефективного управління каналом розподілу є періодична координація і перегляд форм діяльності відповідно до змін на ринку. Відрізняють три рівні змін у каналах розподілу: додаються або виключаються окремі учасники каналу; додаються або виключаються канали розподілу цілком; з'являються зовсім нові способи продажу товарів.

У будь-якому каналі розподілу існує потенціал для виникнення конфліктів і конкуренції. Причинами конфліктів можуть бути розбіжність цілей, нечітке визначення обов'язків і прав учасників, відмінності у сприйнятті дійсності і взаємозалежність у відносинах.

Основна причина виникнення конфліктів — це несумісність цілей. Так, виробник бажає досягти швидкого збільшення своєї частки ринку за рахунок політики низьких цін. Дилери цього виробника, навпаки, думають про високий прибуток у короткостроковому періоді з використанням високих цін.

Приклад конфлікту через різне сприйняття дійсності: виробник з оптимізмом сприймає короткострокові економічні показники і вимагає від дилерів збільшення обсягів закупівель. У дилерів, навпаки, спостерігається песимістична оцінка ситуації з огляду на перспективу ринку.

Вагома причина конфліктів у каналі розподілу — сильна залежність посередників від виробника. Наприклад, ексклюзивні дилери з продажу автомобілів повністю залежать від рішень виробника щодо дизайну і ціни товару.

Можливі напрямки запобігання (управління) конфліктам такі: встановлення послідовних цілей, переміщення працівників з одного рівня каналу на інший, участь у торгових асоціаціях та ін.

7.4. УПРАВЛІННЯ ОПТОВОЮ ТА РОЗДРІБНОЮ ТОРГІВЛЕЮ

Посередників-учасників каналів розподілу товарів можна поділити на дві групи — оптових і роздрібних торговців.

До *роздрібно́ї торгівлі* належать всі види діяльності, пов'язані з продажем товарів і послуг безпосередньо споживачам для особистого, некомерційного використання. Відповідно *роздрібний торговець (магазин)* — це будь-яка комерційна організація, основна частина прибутку якої створюється за рахунок роздрібно́ї торгівлі.

Оптова торгівля охоплює всі види діяльності, пов'язані з продажем товарів (послуг) тим, хто перепродає їх або використовує для корпоративних цілей. До оптової торгівлі не належать збутова діяльність виробників (їх основна функція — виробництво) і роздрібних торговців.

Оптові торговці (дистриб'ютори) багато чим відрізняються від роздрібних. По-перше, оптовики менше займаються просуванням товарів, їх не дуже цікавить атмосфера і розміщення власних закладів. По-друге, обсяг оптових операцій, як правило, більший, а кількість менша, ніж у роздрібно́ї торгівлі. По-третє, уряд по-різному підходить до регулювання оптової і роздрібно́ї торгівлі, що відображається в законодавстві і податках.

Основні функції, які прямо стосуються діяльності оптовиків, звичайно збігаються із загальними функціями каналів розподілу, оскільки оптовики є активними учасниками цих каналів.

Останнім часом спостерігається збільшення масштабів оптової торгівлі, що зумовлено такими факторами: зростанням великих підприємств, віддалених від своїх основних покупців; збільшенням обсягів виробництва про запас, а не для виконання конкретних замовлень; збільшенням кількості рівнів проміжних виробників і користувачів; загостренням необхідності пристосовувати кількість, упаковку і різновиди товарів до потреб проміжних і кінцевих користувачів.

Відомі чотири типи компаній, які займаються оптовою торгівлею: власне *оптові торгівці*, *брокери й агенти*, *відділення й агентства виробників і роздрібних торгівців* і *різні спеціалізовані оптовики*.

Оптові торгівці — це приватні компанії, що отримують право власності на придбану продукцію. Залежно від сфери діяльності їх називають по-різному: оптові фірми, дистрибутори, торгові доми.

Брокери й агенти — не перебирають на себе права власності на товар і виконують обмежену кількість функцій. Їх основне завдання — сприяти купівлі-продажу, з чого вони отримують відповідні комісійні від ціни продажу (як правило, кілька відсотків). Зазвичай спеціалізуються на певних видах продуктів або покупців.

Основна функція *брокерів* — звести разом покупця і продавця і допомогти їм домовитись. Оплату брокерів здійснює сторона, яка їх наймала. Брокери не займаються зберіганням і транспортуванням товарів, фінансуванням, а також не беруть на себе жодних ризикових зобов'язань.

Агенти представляють інтереси або покупців, або продавців, але на постійнішій основі порівняно з брокерами. Існує кілька типів агентів: агенти виробників, агенти з продажу, агенти із закупівлі, агенти-комісіонери.

Відділення й агентства виробників і роздрібних торгівців з'являються тоді, коли операції, пов'язані з оптовою торгівлею, виконують безпосередньо продавці або покупці товарів. Незалежні оптовики в таких операціях участі не беруть. Функції з продажу і закупівлі виконують різноманітні відділення або агентства. Відділення й агентства зі збуту відкривають виробники товарів з метою посилити контроль за запасами, торгівлею і просуванням. Збутові відділення здійснюють збереження товару. Збутові агентства збереженням не займаються. Закупівельні відділення й агентства виконують ті ж функції, що й брокери й агенти, але вони є частиною організації, яка здійснює закупівлю. Багато роздрібних торгівців відкривають свої закупівельні агентства у великих ринкових центрах.

В окремих галузях економіки існують власні спеціалізовані торговельні організації. До них належать оптовики — збирачі сільгосппродуктів (можуть купувати сільгосппродукцію у кількох фермерів), оптові нафтобази і термінали (збирають нафтопродукти багатьох фірм) і оптовики-аукціоністи (влаштовують аукціони автомобілів, різноманітного устаткування тощо і пропонують ці товари дилерам та іншим компаніям).

Управління у сфері оптової торгівлі потребує прийняття маркетингових рішень певної спрямованості.

Оптові торговці мають визначити, який *цільовий ринок* вони обслуговуватимуть насамперед. Цільову споживчу групу можна вибирати на основі таких параметрів, як розмір (наприклад, тільки великі роздрібні торговці), тип покупців (тільки невеликі продовольчі магазини), потреби в послугах (покупці, яким потрібен кредит) та ін. Всередині цільової групи оптовик може вибрати найвигідніших для себе покупців і розробити для них привабливі пропозиції. Наприклад, можна запропонувати системи автоматизації повторних замовлень, консультаційні послуги, організувати навчання керівництва (менеджерів) тощо. Водночас оптовик може поступово розірвати стосунки з менш привабливими покупцями, вимагаючи від них збільшення обсягів закуплених партій або збільшуючи ціну на невеликі партії товару.

Важливими рішеннями в діяльності оптових торговців є визначення *асортименту товарів* чи *послуг*. Асортимент товарів, що містяться на складах, повинен мати достатню кількість найменувань пропонувананих товарів згідно з потребам покупців і давати можливість здійснити негайну поставку. Втім, витрати на зберігання дуже великих запасів товару можуть значно зменшити або навіть ліквідувати прибуток оптовика. Отже, потрібно прийняти рішення щодо оптимізації асортименту товарів за розміром очікуваного прибутку.

Потрібні *рішення, пов'язані з ціноутворенням*: узгодження цін з виробником і роздрібними торговцями, розробка політики знижок і націнок та ін.

До рішень, що стосуються *просування товарів*, належать організація реклами, стимулювання збуту, зміцнення іміджу компанії.

Можливо, доведеться вирішити питання щодо *розміщення компанії* (особливо її складів) з метою зменшити час і витрати на обробку замовлень.

У сфері діяльності роздрібних торговців напрямки прийняття маркетингових рішень у принципі такі самі, що й в оптовиків, але, звичайно, потрібно враховувати їх специфіку.

Типів роздрібних торговців досить багато, щонайзагальніша схема їх класифікації така: роздрібні магазини; позамагазинна роздрібна торгівля; організації, що здійснюють роздрібну торгівлю.

Основні типи магазинів роздрібно́ї торгівлі: універмаги (супермаркети), спеціалізовані магазини, фірмові магазини, малі магазини,

магазини-дискаунти (продаж за зниженими цінами), виставкові зали та ін.

Позамагазинна роздрібна торгівля подана такими видами: персональний продаж, багаторівневий (мережний) маркетинг, прямиий маркетинг (традиційно поштовий продаж і сучасні способи — по телефону, електронний продаж тощо), продаж через автомати, торгове обслуговування тощо.

Згідно з пропонованою класифікацією до організацій, що здійснюють роздрібний продаж, належать корпоративні мережі магазинів, роздрібні кооперативи, споживчі кооперативи, торгові конгломерати та ін.

Як зазначалося, маркетингові рішення у сфері роздрібно́ї торгівлі стосуються насамперед питань, пов'язаних з цільовим ринком, поставками і асортиментом товарів, ціною, просуванням і місцем розташування.

7.5. МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА

Доставку власне товару до покупців традиційно називають фізичним розподілом. Розподіл розпочинається ще на підприємстві, де виробляється продукт. Визначаються місця збереження (склади) і засоби перевезення, за допомогою яких продукція буде доставлена в кінцеві пункти призначення в потрібний час з найменшими витратами.

Тепер поняття фізичного розподілу розширено до концепції *управління ланцюгом поставок*. Це управління розпочинається раніше, ніж розподіл, завдяки йому виробництво забезпечується всім необхідним (сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами, основним устаткуванням), здійснюється перетворення їх на готовий продукт і доставка його до пунктів призначення. Існує ще ширший підхід — аналіз самопостачання постачальників компанії на всьому шляху виникнення сировини і матеріалів. За ланцюгом поставок компанія може визначити найкращих постачальників і допомогти їм збільшити продуктивність, що в остаточному підсумку сприятливо позначиться на власних показниках компанії.

Таким чином, у концепції ланцюга поставок ринок є тільки пунктом призначення. Компанія могла б працювати ефективніше, якби спочатку врахувала вимоги ринку, а вже потім формувала свій ланцюг поставок, тобто нібито розпочинала з кінця. Такий підхід лежить в основі поняття сучасних маркетингових логістичних систем.

Дослідження ланцюга поставок у цьому разі відбувається як дослідження запитів елементів цього ланцюга.

Отже, можна побудувати систему діяльності, що ґрунтується на принципі “якраз вчасно”, яка дає змогу значно скоротити неминучі при неякісному прогнозуванні витрати на збереження товару. Для того щоб ланцюг запитів діяв, необхідно виконати такі умови:

- компанія повинна мати можливість отримувати оперативну (свіжу) інформацію про замовлення, здійснені на рівні дилерів (роздрібних торговців);
- компанія може виробити і доставити замовлені товари за досить короткий час (наприклад, кілька днів). Для цього виробництво повинно здійснюватись за модульним принципом, коли додаткові функції, які потрібні для виробництва товару конкретному покупцю, встановлюються в останню чергу;
- покупець згоден почекати певний короткий час, за який йому буде доставлено замовлення.

На основі викладеного визначимо сутність маркетингової логістики.

Маркетингова логістика містить планування, впровадження і контроль над фізичними потоками матеріалів і готової продукції від місць виникнення до місць призначення з метою щонайефективнішого задоволення запитів покупців.

Таким чином, до завдань компаній, які управляють різноманітними потоками від постачальників до кінцевих споживачів, входить координування дій постачальників, агентів із закупівель, виробників, маркетингологів, учасників каналів товароруку і покупців.

У маркетинговій логістиці важливу роль відіграють інформаційні системи. Ефективність їх збільшується в основному за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, особливо комп'ютерів; касових терміналів; ідентифікаційного кодування товару; систем супутникового спостереження за об'єктами, які здійснюють транспортування; електронного обміну даними і електронного переказування грошей.

Основні види діяльності в маркетинговій логістиці наведено на рис. 10.

З досвіду фірм, які використовують ідеї логістики, відомо, що витрати на маркетингову логістику значні і часом становлять 30–40 % від собівартості продукції. Але якщо маркетингову логістику використовувати правильно, вона може бути потужним засобом конку-

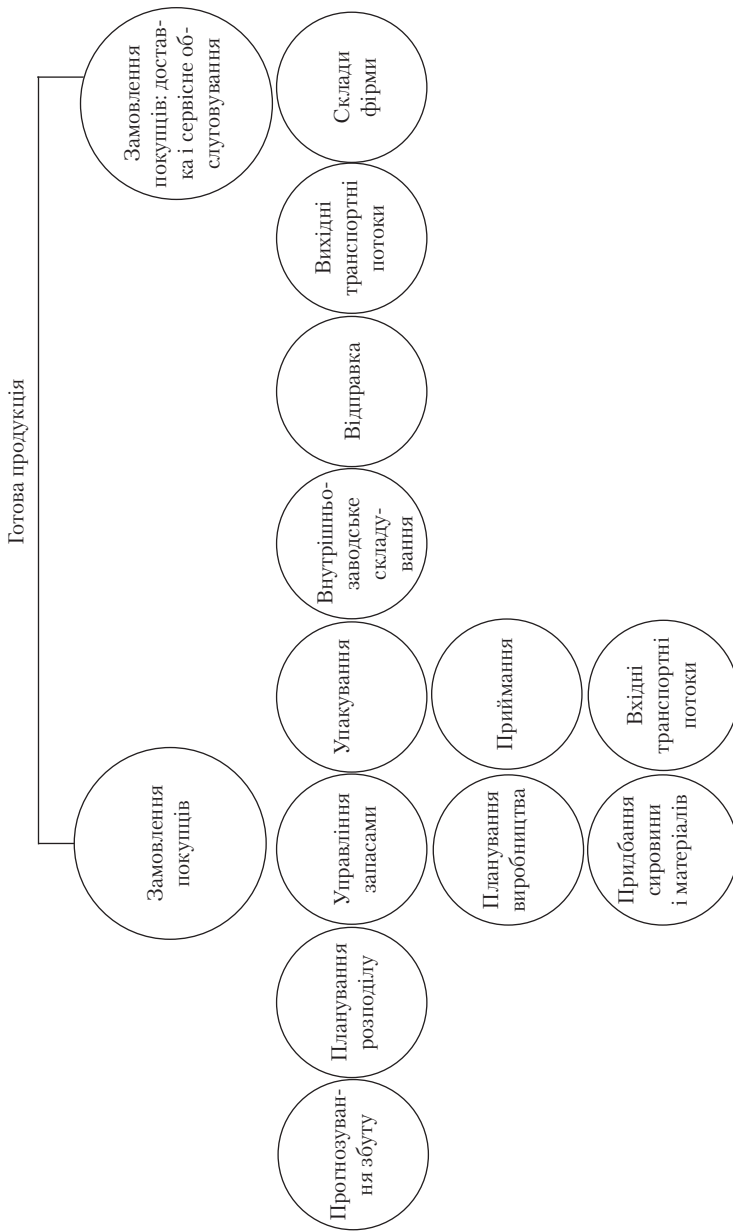


Рис. 10. Основні види діяльності в маркетинговій логістиці

рентного маркетингу. На основі пропонованого за допомогою логістики вищого рівня сервісу, прискореного циклу обігу або пониженої ціни компанії можуть залучити додаткових покупців.

У маркетинговій логістиці виокремлюють чотири основні види рішень: пов'язані з обробкою замовлень, складуванням, обсягом запасів і транспортуванням.

1. Стосовно обробки замовлень фірма вишукує шляхи максимального скорочення циклу “замовлення — оплата”, тобто часу між отриманням замовлення, доставкою готової продукції і оплатою.

2. Компанія повинна вирішити, скільки складів їй потрібно. Якщо кількість складів збільшити, можна прискорити процес доставки товарів до покупців. Але при цьому збільшаться і витрати на утримання додаткових приміщень. Отже, кількість пунктів збереження повинна забезпечувати баланс між рівнем купівельного сервісу і витратами на розподіл.

3. Для прийняття рішення про обсяг запасів потрібно знати, коли і скільки товару потрібно замовляти (поповнення запасу). При цьому компанія повинна встановити баланс між ризиком відсутності товару на складі і підвищеними витратами від можливого затоварення.

4. При виборі способу транспортування товарів компанія враховує такі фактори, як швидкість, частотність, надійність, пропускна здатність, доступність, ціна. Вибір виду транспорту впливає на ціни, своєчасність доставки і стан товару після прибуття в пункт призначення, а від цього залежить рівень обслуговування покупців. Тому потрібно шукати певний компроміс у прагненні задовольнити вимоги названих критеріїв.



Питання для самоконтролю

1. Поняття маркетингової політики розподілу.
2. Канали розподілу: функції і формування.
3. Фактори, що визначають структуру каналу розподілу.
4. Поняття вертикальних, горизонтальних і багатоканальних маркетингових систем.
5. Сутність і структура процесу управління каналами розподілу.
6. Зміст управління оптовою та роздрібною торгівлею.
7. Сутність маркетингової логістики.

УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

8.1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ

Успіх товару (послуги) на ринку досягається завдяки вирішенню комплексу завдань. Відмінний дизайн, ефективне виробництво, раціональна ціна, продумана мережа розповсюдження товару — це не достатні умови для досягнення цільового ринку. Остаточне вирішення маркетингових завдань передбачає інформування цільового ринку про продукт, місце його придбання і самого виробника. Необхідно не тільки поінформувати, а й переконати максимальну кількість споживачів у тому, що продукт чи послуга фірми мають певні переваги, сформувати або підсилити схильність певної кількості покупців купити товар.

Інформування, переконання, зміна схильності купити товар — основні цілі маркетингу, що досягаються в результаті реалізації маркетингової політики комунікацій. Комплекс заходів, за допомогою яких здійснюється політика маркетингових комунікацій фірми, містить такі основні складові: рекламу, стимулювання збуту (просування продажу), персональний (особистий) продаж, паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю, ПР або PR) і прямиий маркетинг.

Згідно з іншими тлумаченням, комунікаційна політика — *просування (promotion mix)* як складова маркетингу-мікс — це сукупність засобів просування товару (послуги) на ринок.

Наведемо деякі визначення названих складових маркетингових комунікацій.

Реклама — будь-яка платна форма неособистої презентації і просування товарів, послуг відомим спонсором (підприємством, організацією).

Стимулювання збуту (просування продажу) — надання додаткового стимулу, що провокує покупку (знижки в ціні, подарунок, приз тощо).

Персональний (особистий) продаж — усна презентація в розмові з одним (або більшою кількістю) перспективним покупцем з метою здійснити продаж.

Паблік рилейшнз — встановлення і підтримування комунікацій у середовищі (насамперед зовнішньому) організації з метою забезпечити сприятливу поведінку середовища стосовно організації.

Прямий маркетинг — використання пошти, телефону, факсу, електронної пошти та інших неособистих засобів зв'язку для прямого впливу на дійсних (реальних) або потенційних покупців.

Для підвищення ефективності маркетингових комунікацій їх потрібно будувати як управління процесом просування товару на всіх етапах — перед продажем, під час продажу, під час споживання і після споживання. При цьому програми комунікацій, як правило, потрібно розробляти для кожного сегмента, ринкової ніші і навіть окремих покупців. На першому етапі комунікаційного процесу виявляють потенційні можливості взаємодії компанії і її продукту з покупцями. Маркетологи в кожному конкретному випадку намагаються оцінити, які фактори щодо прийняття рішень про покупку найбільше впливають на покупців, що допоможе ефективніше використати кошти, виділені на комунікації. Вибір і реалізація тих чи інших інструментів, їх місце в загальній системі комунікації визначатимуться специфікою цільового ринку, пропонувананих товарів і загальною ситуацією на ринку.

8.2. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Маркетингова комунікація буде ефективною тоді, коли фахівці компанії за участі інших спеціалізованих організацій (реklamних агентств) розроблять комплексну програму просування товарів (послуг).

Відомо такі основні етапи розробки і реалізації маркетингової програми комунікації:

- визначення цільової контактної аудиторії;
- визначення цілей комунікації;
- створення звертання (реklamного);
- вибір каналів комунікації;
- визначення загального бюджету, що виділяється на просування;
- прийняття рішення щодо змішаних засобів просування;
- попередня оцінка можливих результатів просування;
- управління здійсненням комплексних маркетингових комунікацій.

Отже, розробка програми комунікації розпочинається з визначення цільової контактної аудиторії (*аудиторія* — це люди чи фірми, які

контактуватимуть із комунікаційними засобами). Аудиторія може містити потенційних покупців продукції компанії; споживачів; тих, хто приймає рішення зробити покупку; тих, хто впливає на рішення щодо купівлі. Взагалі аудиторія може бути представлена окремими особами, групами, певним колом осіб чи груп або усім суспільством.

Аналізуючи аудиторію, основні зусилля спрямовують на оцінку стереотипних уявлень аудиторії про компанію, її продукцію і конкурентів (*стереотип* — набір уявлень, ідей і вражень людини про певний предмет, явище). Використовуючи прийоми опитування, насамперед визначають рівень знань контактної аудиторії про продукт (компанію, конкурентів) і ставлення до нього. І вже тоді керівництво компанії вирішує, яку позицію на ринку вона може зайняти. Можливо, фірма повинна поліпшити характеристики пропонованого товару чи послуги, підвищити свій імідж порівняно з конкурентами. Якщо необхідно змінити той чи інший стереотип, компанія має налаштовуватись на довготривалу копітку працю, бо стереотипи надто живучі.

Після визначення цільового ринку (контактної аудиторії) і його характеристик маркетолог повинен вирішити, чого фірма прагне від аудиторії. Найчастіше компанії бажають отримати від аудиторії такі реакції-відповіді: здійснення покупок, задоволення покупкою і гарні відгуки про компанію і її товари. Інакше кажучи, цілі комунікації формуватимуться залежно від стану наявних і прогнозованих реакцій аудиторії і бажаних їх змін.

На основі визначення бажаної реакції-відповіді аудиторії розробляють ефективне звернення до неї. Звернення повинно привертати *увагу*, викликати *інтерес*, *бажання* і стимулювати *дію*. Як свідчить практика, дуже мало звернень ведуть споживачів одразу через усі стадії — від поінформованості до продажу. Проте використання саме схеми *“увага — інтерес — бажання — дія”* допомагає маркетологам досягти потрібного результату навіть тоді, коли впливати на прийняття покупцем рішення зробити покупку на окремих стадіях.

Процес створення звернення до аудиторії (тут ідеться насамперед про рекламне звернення) потребує вирішення таких питань: що сказати (зміст звернення), як логічно організувати звернення (структура звернення), як передати це символами (оформлення звернення) і від кого воно виходитиме.

Зазвичай розробкою рекламного звернення (як і всього комплексу маркетингових комунікацій) займаються фахівці-професіонали і детальний розгляд цього питання виходить за межі цього посібника. Наша мета — розглянути основні, принципові підходи до вирішення проблем маркетингових комунікацій.

У зверненні, як правило, відображено *заклик (слоган), тему, ідею або унікальну торгову пропозицію*, тобто розробники звернення намагаються сформулювати певні переваги, мотивації або причини, які спонукають аудиторію думати про рекламований продукт або обговорювати його. Існує багато типів закликів, але найчастіше використовуються раціональні, емоційні і моральні заклики.

*Раціональний закли*к розрахований на інтереси аудиторії. Він стверджує, що продукт забезпечить заявлені переваги. Прикладом можуть бути звернення, які демонструють якість продукту, його економічність, цінність або ефективність. Існує поширена думка про те, що на раціональний заклик найбільше реагують промислові покупці. Але й інші споживачі, особливо коли вирішують питання про серйозну покупку, як правило, збирають необхідну ділову інформацію і порівнюють варіанти. При цьому вони також (як і ділові покупці) реагуватимуть на якість, економічність, споживчі властивості і ефективність товару.

*Емоційний закли*к повинен викликати позитивні або негативні емоції, які мотивують покупку. Можливо, товар компанії не перевершує товар конкурентів, але у споживачів з ним пов'язані певні унікальні асоціації — комунікації в такому разі повинні звертатись до таких асоціацій. Маркетологи використовують заклики, що викликають позитивні емоції — веселощі, любов, гордість тощо. Заклики, що ґрунтуються на негативних емоціях (наприклад, страх), ефективні тільки до певної межі, без перебільшення. Такі заклики будуть результативніші, коли комунікації пропонують доступні й ефективні рецепти позбутися страху.

*Моральний закли*к звернений до почуття покупців щодо того, що правильно і що заведено робити. Використовуючи моральні заклики, людям нагадують, що потрібно підтримати певні суспільні заходи, зокрема спрямовані на охорону навколишнього середовища, допомогу інвалідам тощо.

Ефективність звернення залежить не тільки від змісту, а й від структури і оформлення (звук, колір тощо). Корисно також викори-

стовувати, наприклад, в рекламі знаменитостей, особливо тоді, коли вони ототожнюються з ключовими якостями товарів.

Для передачі повідомлення, спрямованого на контактну аудиторію, використовують різноманітні канали комунікації. Існують два загальні типи комунікації — особисті і неособисті.

Особистий канал комунікації — це спілкування двох або більше людей з метою ознайомлення, обговорення і/або просування продукту (послуги). Спілкування може здійснюватись у формі діалогу, звернення однієї людини до аудиторії, телефонної розмови тощо. Ефективність особистих каналів комунікації визначається рівнем індивідуалізації презентації і отримання зворотного зв'язку. Приклади особистої комунікації:

- *адвокат-канали* — це торгові представники компанії, які зв'язуються з представниками цільової аудиторії;
- *експертні канали* — незалежні експерти, які роблять заяви для представників цільової аудиторії;
- *суспільні канали* — це сусіди, друзі, родичі і колеги, які розмовляють з представниками цільової аудиторії.

Інколи використовують також “енергію чуток”, навіть у рекламних кампаніях.

Неособисті канали комунікації передають звернення без особистої участі. До них належать засоби масової інформації (ЗМІ), інтер'єри і певні спеціальні заходи.

Засоби масової інформації — це *друковані засоби* (газети, журнали, пряма поштова кореспонденція), *засоби мовлення* (радіо, телебачення), *електронні засоби* (аудіо- і відеокасети, відеодиски, CD-ROM) і *засоби зовнішньої реклами* (оголошення, вивіски, плакати). Більшість звернень, які передаються через неособисті канали, платні.

Інтер'єр — це “знаряддя навколишнього середовища”, яке може підштовхнути потенційного покупця зробити покупку або зміцнити своє рішення.

Спеціальні заходи — це дії, спрямовані на передачу певних звернень контактній аудиторії. Компанії організують конференції, презентації, спонсорують спортивні заходи з метою досягнення спеціальних комунікаційних ефектів, впливу на аудиторію.

Одне з найскладніших маркетингових завдань — визначити розмір коштів, необхідних для просування. Із світової практики відомо, що, наприклад, витрати на просування в косметичних фірмах

становлять 30–50 % від обсягів збуту, а виробники промислового устаткування витрачають на нього 10–20 %. Проте в кожній галузі можна знайти як такі фірми, що витрачають на просування дуже багато коштів, так і такі, що витрачають на це мало коштів.

Компанії найчастіше застосовують такі традиційні методи визначення загального бюджету на просування: *можливостей, відсотків зі збуту, відповідності конкурентам, цілей і завдань*.

Метод можливостей (скільки фірма може дозволити собі виділити коштів на просування) не враховує реальної ролі просування як об'єкта вкладання коштів і його впливу на обсяг збуту, що утруднює довгострокове планування маркетингових програм.

Багато компаній встановлюють бюджет на просування з розрахунку певного відсотка від збуту (існуючого або прогнозованого) або відсотка з ціни. Прихильники цього методу вважають, що він має певні переваги порівняно з іншими методами. По-перше, такий підхід влаштовує фінансових управляючих, які вважають, що витрати повинні бути тісно зв'язані з рухом корпоративного збуту всередині бізнес-циклу. По-друге, цей метод змушує управляючих враховувати зв'язок між витратами на просування, ціною продукції і прибутковістю на товарну одиницю. По-третє, метод підтримує стабільність серед конкурентів, оскільки конкуруючі фірми витрачають на просування приблизно однаковий відсоток від збуту. Проте очевидні й недоліки методу. Він розглядає збут як визначник просування, а не навпаки. А це призводить до того, що бюджет визначається доступністю коштів, а не потребами ринку. Залежність бюджету на просування від щорічних коливань обсягу збуту заважає довгостроковому плануванню.

Деякі компанії встановлюють бюджет на просування, орієнтуючись на витрати конкурентів. Прихильники методу висувають такі аргументи: по-перше, витрати конкурентів віддзеркалюють, нагромаджений у цій сфері досвід; по-друге, дотримуючись співвідношення конкуренції, можна уникнути “війн просування”. Проте ці аргументи непереконливі бодай тому, що репутація, ресурси, можливості і цілі компаній настільки різняться, що бюджет на просування однієї компанії навряд чи може бути орієнтиром для іншої.

Як впливає з назви, у методі цілей і завдань бюджет на просування визначають виходячи з цілей і завдань просування й оцінки необхідних для цього витрат. При цьому важливо визначити місце

(що досить складно) просування в загальних засобах маркетингу-мікс (у співвідношенні з поліпшенням товару, зниженням цін, збільшенням рівня послуг тощо). Усе залежить від того, на якому етапі життєвого циклу перебуває продукція компанії: вона є товаром широкого вжитку чи товаром високодиференційованого ринку; цей товар належить до предметів повсякденного попиту чи його просто “потрібно продати” тощо. Теоретично загальний бюджет на просування потрібно встановлювати так, щоб граничний прибуток від грошової одиниці, витраченої на просування, дорівнював граничному прибутку від грошової одиниці, щонайкраще витраченої на інші засоби маркетингу. Реально додержуватись цього принципу складно.

Нарешті, компанія повинна визначитись (прийняти рішення) стосовно системи просування-мікс. *Просування-мікс* — це сукупність різноманітних методів та інструментів, оптимальне застосування яких дає змогу з більшим успіхом вивести товар на ринок, стимулювати продаж і створити лояльних до компанії (марки) покупців.

Компанії завжди шукають напрямки збільшити ефективність своєї діяльності за допомогою заміни одного методу маркетингу іншим. Багато фірм замінили частину заходів зі збуту на рекламу в ЗМІ, поштову рекламу і телемаркетинг. Інші, навпаки, збільшили витрати на стимулювання збуту за рахунок реклами. До речі, позитивний ефект від заміни одних методів просування іншими неможливий без професійної координації маркетингових функцій відділом маркетингу.

Розробляючи програму просування-мікс, потрібно враховувати такі фактори: тип ринку, на якому діє компанія; стратегічні завдання (“тягти” чи “штовхати”); готовність споживачів зробити покупку; місце продукту в його життєвому циклі.

Методи просування використовуються по-різному на споживчому і промисловому ринках. Так, компанії-виробники споживчих товарів звичайно розставляють пріоритети в такій послідовності: стимулювання збуту, реклама, особистий продаж, зв'язки з громадськістю. У виробників товарів виробничого призначення послідовність інша: особистий продаж, стимулювання збуту, реклама, зв'язки з громадськістю. Загалом персональний продаж активніше використовують при збуті складних, дорогих і ризикованих товарів, а також на ринках, де продавців менше і вони більші.

Вибір конкретних методів просування-мікс визначається також базовою маркетинговою стратегією компанії — “від себе” (“штотхай”) чи “на себе” (“тягни”).

Стратегія “від себе” орієнтована на посередників, яким виробник намагається “штотхнути” товар — перекласти на них основні проблеми з його подальшого просування до кінцевих споживачів. Цю стратегію використовують тоді, коли на ринку існує багато приблизно однакових товарів (марок) і рішення про вибір покупець приймає безпосередньо в магазині. Основне завдання маркетологів — створити для посередників умови, які сприятимуть інтенсифікації просування товарів компанії.

Стратегія “на себе” визначається бажанням компанії акцентувати увагу кінцевих покупців на власній компанії (торговій марці). При цьому основну частину проблем з просування товару (марки) виробник бере на себе, увагу кінцевих покупців привертають до якості і певних переваг продуктів фірми. Таку стратегію використовують для товарів з чіткими марочними перевагами, мета — домогтися прихильності покупців до марки компанії.

На різних стадіях готовності покупця зробити покупку методи просування різняться ефективністю витрат. Тому бажано дотримуватись таких рекомендацій. На стадії *поінформованості* найважливіші реклама і публікації. На покупця, який вже *вибирає*, найкраще діє реклама і особистий продаж. До споживачів, які *доброзичливо ставляться до марки*, потрібно більше застосовувати особистий продаж і менше рекламу чи програми стимулювання збуту. На *повторне замовлення* можуть впливати особистий продаж і стимулювання збуту, а іноді й реклама-нагадування. Загальний висновок: реклама і публікації найефективніші щодо витрат на ранніх стадіях прийняття покупцем рішення зробити покупку, а персональний продаж і стимулювання збуту — на пізніших.

Місце продукту в його *життєвому циклі* також визначає доцільність застосування і значення тих чи інших засобів просування. На *етапі впровадження на ринок* найефективніші реклама і публікації з подальшим використанням персонального продажу і стимулювання збуту. На *етапі зростання* найчастіше перестають використовувати всі знаряддя просування, оскільки відбувається стихійне самопоширення інформації (чутки). *Етап зрілості* потребує застосування засобів стимулювання збуту, реклами й особистого продажу. На *етапі*

стаду на певний час можна поліпшити стан товару стимулюванням збуту; вплив реклами і публікацій знижується.

Перед застосуванням розробленої програми просування товарів (послуг) потрібно попередньо оцінити можливі результати. Наприклад, можна випробувати деякі рекламні заходи на частині контактної аудиторії з подальшим опитуванням. При цьому респондентам слід ставити такі запитання: чи пам'ятають вони рекламне звернення, скільки разів і де вони зустрічали його, що саме вони з нього запам'ятали, як звернення вплинуло на їхню думку про виробника або марку та ін. Отримані дані можна порівняти з результатами збуту загалом і реальними діями кожного представника референтної групи (чи купували вони товар; якщо так, то скільки разів; чи відповідає думка про використаний товар тому уявленню, яке склалося в них від рекламного звернення). На цьому етапі можливе певне коригування спроектованої програми просування.

Управління здійсненням комплексних маркетингових комунікацій передбачає, звичайно, управління реалізацією окремих складових відповідно до розробленої програми просування. Останнім часом дедалі більше компаній застосовують концепцію *інтегрованих маркетингових комунікацій*. Американська асоціація рекламних агентств так визначає цю концепцію.

Інтегрована маркетингова комунікація (ІМК) — це концепція планування маркетингових комунікацій, що виходить з необхідності оцінки стратегічної ролі їхніх окремих напрямків (реклами, стимулювання збуту, паблік рилейшнз тощо) і пошуку оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень.

Завдяки створенню ІМК всю систему продажу компанії можна зробити ефективнішою. Прихильники ІМК стверджують, що ця система дає змогу об'єднати всі напрямки маркетингового впливу для досягнення єдиної мети замість колишнього розпорошення коштів на окремих напрямках.

8.3. РЕКЛАМА, СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ І ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ

У комплексі маркетингових комунікацій широко використовують такі методи сприяння збуту, як реклама, просування продажу (стимулювання збуту) і організація зв'язків з громадськістю (паблік рилейшнз).

Як і при розробці всього комплексу, розробляючи рекламну програму, потрібно насамперед визначити цільовий ринок і мотиви покупців. Далі рекомендують визначити цілі реклами; оцінити необхідні витрати; створити рекламне звернення; вибрати засоби інформації; оцінити ефективність реклами.

Цілі рекламної програми залежать від попередньо прийнятих рішень, характеристик цільового ринку і маркетингових стратегій компанії. А оскільки рекламу, як відомо, можна застосовувати для інформування, переконання і нагадування, то їй визначаються відповідні цілі реклами. Так, на початковій стадії просування товару (створення первинного попиту) можливі такі рекламні цілі: поінформувати ринок про новий продукт; запропонувати нові способи використання відомого продукту; повідомити про зміни цін тощо.

Рекламу-переконання застосовують на стадії конкурентної боротьби, коли компанія намагається створити стійкий попит на певну марку товару. Цілі реклами будуть спрямовані, наприклад, на те, щоб переконати покупців купувати певну торгову марку або переключитися на іншу, змінити уявлення покупців про якість продукту тощо.

Реклама як нагадування особливо ефективна щодо відомих на ринку товарів. При цьому реклама нагадує про саму компанію і її товари у період міжсезоння, а також про те, де можна купити товар, тощо.

Витрати на рекламу залежать від багатьох факторів, зокрема від етапу життєвого циклу товару, питомої ваги товару в обігу ринку, рівня конкуренції, частоти реклами, подібності товарів. Так, на етапі впровадження на ринок нового продукту витрати на рекламу, як правило, значні. Якщо ж товар уже знайомий споживачам, то витрати на рекламу з метою підтримання рівня продажу будуть менші. Значні рекламні витрати необхідні, якщо рекламу використовують для створення чи збільшення ринкової частки. Високий рівень конкуренції на ринку, багаторазове повторення реклами також потребують збільшення витрат на неї.

Рекламне звернення, як зазначалося у попередньому параграфі, розробляють відповідні фахівці. Якщо в компанії немає власного відділу реклами, то вона звертається за допомогою до рекламної фірми (агентства).

Вирішення завдання вибору каналів поширення реклами, по суті, зводиться до пошуку засобів інформації, які забезпечать заплановане

охоплення цільової аудиторії, необхідну частоту контактів у потрібний час і відповідають рекламному бюджету компанії.

Ефективність реклами оцінюють звичайно за її певними видами. До початку рекламної кампанії роблять попередню (експертну) її оцінку. У процесі рекламної кампанії здійснюють оперативне вимірювання ефективності реклами. Критеріями можуть бути такі показники, як ефект взаєморозуміння, рівень збуту, підвищення лояльності споживачів до торгової марки. Проте виокремити при цьому саме роль реклами досить складно, оскільки на ситуацію впливають також інші фактори маркетингових зусиль, макро- і мікросередовище тощо. Вважається, що найдостовірнішу оцінку ефективності реклами дасть дослідження ефекту взаєморозуміння. *Ефект взаєморозуміння* — це встановлення змін у рівні поінформованості споживачів про фірму, товар (марку); в їх реакції на ринкове середовище, а також у їх волевиявленні (відаванні переваги) під впливом реклами.

Дослідження ефекту взаєморозуміння можуть бути попередніми (до розміщення реклами) і основними — після публікації реклами. Для попереднього дослідження реклами використовують такі методи. *Метод прямої оцінки* передбачає опитування споживачів з метою виявити їх ставлення до різних варіантів одного рекламного звернення. На основі відповідей споживачів оцінюють здатність рекламного оголошення привернути увагу, його ясність, емоційний вплив і спроможність впливати на поведінку споживача. Інший метод — *пакетний тест* — передбачає опитування споживачів після кількаразового демонстрування для них рекламних оголошень (пакету). Після демонстрації з респондентами обговорюють результати: з'ясовують ступінь помітності, зрозумілості і можливості запам'ятати рекламне звернення. В *лабораторних тестах* використовують апаратуру для вимірювання фізіологічних реакцій споживача на рекламне оголошення — частоти пульсу, кров'яного тиску, ступеня розширення зіниць та ін. Проте ці тести вимірюють тільки привабливість реклами, але не оцінюють її впливу на довіру споживачів до виробу і їх намірів зробити покупку. За дослідженнями ефекту взаєморозуміння неможливо також виявити впливу реклами на збут, тобто комерційного ефекту реклами.

Комерційний ефект реклами складно оцінити, оскільки на рівень збуту крім реклами впливають інші фактори: характеристики самого виробу, його доступність, ціна, дії конкурентів тощо. Залежно від того,

наскільки контролюються ці фактори, вимірюється і вплив реклами на рівень продажу.

Стимулювання збуту (просування продажу — sales promotion) — одна з основних складових маркетингових зусиль компанії. Реклама викликає у споживача бажання купити, а стимулювання збуту заохочує його до купівлі. До основних об'єктів стимулюючого впливу належать:

- покупці (споживачі);
- ділові партнери;
- торговий персонал (у тому числі власний).

Способи стимулювання вибирають залежно від об'єкта, на який воно спрямоване. *Покупцям* пропонують різноманітні знижки (для постійних покупців, за повторні покупки, покупки на певну суму та ін.), залікові талони; організують конкурси з подарунками, лотереї тощо. Використовують пробні зразки, їх роздають у магазинах безкоштовно, розносять по домівках, розсилають поштою або додають до іншого купованого товару. Інші види стимулювання покупців: купони, за якими можна купити товар з певним заохоченням (наприклад, зі знижкою ціни), премії (до покупки додається безкоштовно або за низькою ціною інший товар). Покупців приваблюють також, демонструючи товари у місцях продажу. Для харчових продуктів влаштовують дегустації.

Ділових партнерів звичайно стимулюють до співпраці під час ділових зустрічей, спеціалізованих виставок (найчастіше галузевого характеру). Так, на виставках можуть зустрітись постачальник і його потенціальний покупець, тут можна зміцнити контакти зі своїми споживачами, оцінити своїх конкурентів, зокрема, їх практику у сфері товарної політики, просування товару тощо.

Стимулювання *торгового персоналу* спрямоване на підвищення ефективності співпраці з оптовими і роздрібними посередниками зі збуту, а також на підтримання необхідного рівня роботи власного персоналу, який займається збутом. Наприклад, дилерам можуть надаватись знижки з кожної одиниці товару на певний інтервал часу закупівлі, що стимулює збільшення обсягу закупівель і розширення асортименту закуплених товарів. Торговим посередникам пропонуються різноманітні пільги за кількість закупленого товару або за купівлю товару певної марки. Роздрібним торговцям відшкодовують частину (або повністю) витрат на рекламу, їх преміюють за кількість проданого товару тощо.

Компанії розробляють програми стимулювання збуту, в яких відображаються такі питання:

- обґрунтування рівня інтенсивності стимулювання;
- розробка умов участі в програмі стимулювання;
- визначення періоду часу для здійснення стимулюючого впливу;
- вибір способів інформування про стимулювання збуту (як розповсюджуватимуться купони, надаватимуться повідомлення про знижки тощо);
- розробка бюджету для стимулювання.

Реалізація програми стимулювання збуту має два етапи: підготовки і продаж. На етапі підготовки розсилають рекламні матеріали, в яких відображено інформацію про стимулювання; готують зразки для премій; проводять необхідну роботу з торговими посередниками і персоналом фірми, який бере участь у програмі стимулювання. Періодом продажу у програмі звичайно вважають інтервал часу від початку продажу із застосуванням заходів стимулювання до реалізації 95 % запланованого для продажу товару.

Ефективність реалізованої програми стимулювання збуту можна оцінити порівнянням рівня збуту до і після стимулювання, опитуванням покупців або експериментальним способом. Критерієм ефективності для першого способу може бути динаміка ринкової частки. За результатами опитування можна з'ясувати кількість покупців, які скористались пропонованими фірмою вигодами; ступінь впливу заходів стимулювання на прийняття рішення про покупку тощо.

Спосіб експерименту передбачає, наприклад, порівняння впливу певних стимулів на різні ринкові сегменти або аналіз ефективності використання різних друкованих видань для доведення інформації про стимулювання до потенційних покупців та ін.

Ще раз наголосимо на *взаємозв'язку реклами і стимулювання збуту*, адже реклама — це також спосіб стимулювання збуту. Відмінність полягає насамперед у тривалості часу, протягом якого діятиме вплив на покупця (споживача). Завдяки рекламі фірма інформує ринок про новий продукт, місце покупки, переконує споживача купувати певну марку продукту тощо в розрахунок на *тривалий період* перебування на ринку. А стимулювання збуту — це *короточасний вплив* на споживача (торгового посередника) з метою прискорити (збільшити) рівень продажу конкретного товару (марки).

Заходи *паблік рилейшнз* (ПР) плануються на тривалий період часу і мають на меті створити і підтримати доброзичливі відносини і взаєморозуміння між фірмою і громадськістю. Тут під громадськістю розуміють потенційних споживачів, населення ринку, який приваблює фірму, а також партнерів фірми і її власний персонал.

Основні форми ПР: виступи (публікації) в засобах масової інформації (телебачення, радіо, статті у пресі), прес-конференції, організація шоу, спонсорство і благодійність, фірмовий стиль, престижна реклама (сувеніри, що мають у своєму оформленні атрибути фірмового стилю; проспекти, буклети, фірмовий журнал).

Політику ПР здійснюють звичайно за певною технологією, яка містить такі основні складові: аналіз, дослідження, постановку цілей і завдань; розробку програми заходів і кошторису; реалізацію програми; оцінку результатів і доопрацювання програми.

Заходи ПР компанія може здійснювати зусиллями власних так званих *служб зі зв'язків з громадськістю* або завдяки *спеціалізованим агентствам*. Можливий і комбінований підхід.

Переваги використання фірмою власних служб:

- агентства, як правило, не мають повної інформації про фірму, що потребує відкриття для нього певних деталей (а це не завжди бажано);
- власні співробітники завжди зацікавлені в успіху заходів;
- компанія має можливість підвищити ефективність заходів, створюючи конкретні підрозділи відповідно до вибраних напрямків (телебачення, преса, фотографія, Інтернет та ін.);
- в агентствах вища ймовірність зривів.

Проте спеціалізовані агентства мають певні переваги: це, як правило, великий практичний досвід роботи, вища довіра до незалежних фахівців у середовищі компанії тощо.

Довгострокові (безперервні) ПР-кампанії зазвичай здійснюють власні служби. При цьому консультації і рекомендації можна (і доцільно) отримувати від незалежних фахівців спеціалізованих ПР-агентств.

Засоби ПР завжди доповнюють інші форми комунікації, при цьому вирішуються два основних завдання: підтримати балансу інтересів компанії і суспільства і усунути шкідливий вплив на імідж фірми різноманітних негативних подій і недоброзичливих чуток. Досягнення завдяки ПР позитивного сприйняття товарів (марки) фірми підкріплюється рекламою.

8.4. ПЕРСОНАЛЬНИЙ ПРОДАЖ І ПРЯМИЙ МАРКЕТИНГ

Персональний (особистий) продаж у звичному розумінні передбачає безпосередній контакт з одним або групою потенційних покупців — усну пропозицію товару (послуги) з метою отримати замовлення на його продаж (або здійснити прямий продаж). Нині персональний продаж вважають також одним з видів прямого маркетингу.

Персональний продаж — один з найефективніших способів комунікаційної політики компанії. Однак його застосування обмежується насамперед значними витратами, в тому числі на підготовку відповідного персоналу. Агенти зі збуту (комівояжери) в системі персонального продажу повинні бути висококваліфікованими спеціалістами, мати такі особисті якості, як уміння слухати, переконувати, здатність активно вести переговори тощо.

Основні етапи процесу персонального продажу:

- пошук і оцінка перспективних покупців (замовників);
- підготовка до контакту;
- здійснення контакту;
- презентація товару;
- подолання заперечень;
- завершення операції купівлі-продажу;
- подальша робота з покупцем (споживачем).

Виокремлюють такі способи пошуку покупців (замовників): телефонні дзвінки і поштове листування; вивчення джерел інформації (газет, довідників, комп'ютерних баз даних); усні і письмові заяви, які можуть привернути увагу покупців; розмови з поточними покупцями тощо. Торговий представник фірми (агент) повинен уміти оцінювати ступінь перспективності потенційного покупця. Зокрема, його фінансові можливості, обсяг можливої угоди, особливі вимоги, ймовірність тривалого співробітництва тощо.

На етапі підготовки до контакту агент збирає інформацію про можливу фірму-покупця (її потреби), намагається якомога більше дізнатися про осіб, які роблять закупки (їхні особисті характеристики, стиль ведення переговорів і завершення угод тощо). Далі визначають мету контакту, його форму (особистий візит, телефонний дзвінок, лист), можливий час контакту і загальну стратегію здійснення передбачуваної угоди.

У процесі контакту-презентації агент демонструє потенційному покупцю споживчі вигоди товару, звертає увагу на показники, які підтверджують ці вигоди.

Під час презентації або тоді, коли треба укласти угоду, практично завжди покупці висловлюють заперечення. Розрізняють опір покупців психологічний і логічний. В основі психологічного опору лежать опір втручання; переваги щодо вже використовуваних поставальників або марок товару; апатія; небажання поступитися у якихось питаннях; неприємні асоціації, створені торговим представником; упередження; небажання приймати рішення; невпевнене ставлення до грошей. Логічний опір може бути результатом неприйняття ціни, умов поставки або конкретних особливостей товару чи самої компанії. Для подолання цих заперечень торговий представник підтримує позитивний настрій, просить покупця прояснити суть заперечення, намагається запитаннями підвести покупця до того, щоб він сам спростував свої заперечення.

Агент повинен уміти визначити момент готовності покупця до укладення угоди (за фізичним станом покупця, його діями, твердженнями, коментарями і запитаннями). Використовують різноманітні технології укладання угоди. Так, можна попросити оформити замовлення, повторити певні пункти угоди, запропонувати допомогу секретарю в підготовці замовлення тощо. Можна також запропонувати покупцю спеціальні поступки з метою завершення угоди (особлива ціна, додаткова кількість товару безкоштовно, сувенір тощо).

Подальша робота з покупцем особливо необхідна, якщо торговий представник компанії бажає продовжити співробітництво. Потрібно розробити спеціальний план підтримки співробітництва з покупцем, розвитку довгострокових взаємовигідних відносин з ним.

Персональний продаж як один з видів прямого маркетингу поєднують з іншими видами прямого маркетингу, наприклад, з телемаркетингом.

Звичне тлумачення терміна *прямого маркетингу* як торгівлі без посередників останнім часом суттєво розширилось: розрізняють власне прямий маркетинг, тобто різноманітні способи прямого продажу, і маркетинг прямих відносин. Американська Асоціація прямого маркетингу (*Direct Marketing Association*) об'єднує ці поняття терміном інтерактивного маркетингу і пропонує таке його визначення.

Прямий маркетинг — це інтерактивна маркетингова система, в якій використовують один або кілька засобів комунікації для отримання певного відгуку і/або для здійснення угоди в будь-якому регіоні.

У цьому визначенні “певний відгук” зазвичай розуміються як замовлення з боку покупця. Тому прями́й маркетинг іноді називають *маркетингом прями́х замовлень*. Прями́й продаж звичайно завершується здійсненням покупки, а прями́й маркетинг (маркетинг прями́х відносин) спрямований на встановлення прями́х контактів с потенційними покупцями (замовниками) і основним ефектом у цій сфері буде перетворення контактів на постійні відносини.

Прями́й маркетинг має певні переваги як для покупця, так і для продавця (виробника).

Переваги для *покупця*:

- економія часу;
- можливість більшого вибору товарів;
- можливість замовлень як для себе, так і для інших (корпоративна закупівля);
- можливість уникнути витрат часу на контакти з торговими представниками (для покупців промислових товарів) та ін.

Для *продавця* найважливіший маркетинг відносин, де джерелом прибутку є насамперед покупець (споживач), а вже потім товар. У сфері товарів промислового призначення важливу роль відіграє маркетинг відносин між виробничою компанією і торговими посередниками. На сучасних товарних ринках спостерігається збільшення масштабів інтерактивного маркетингу внаслідок не тільки зручності такого каналу збуту для продавця і покупця, а й стрімкого розвитку електронних засобів комунікації. Останнє сприяло виникненню електронних ринків, а продаж за допомогою електронних засобів дістав назву електронної комерції. Все частіше зустрічається термін “*персональний маркетинг*” (*the one-to-one marketing*), який визначає основний вид конкуренції майбутнього — боротьбу за кожного конкретного покупця.

Прихильники персонального маркетингу вважають, що тепер реклама відходить на задній план, оскільки змінюється психологія продажу: потрібно збувати якомога більше товарів одному покупцю, а не один товар масовому споживачу. В таких умовах поняття характеристики усередненого покупця поступається місцем конкретному споживачу; стандартизований продукт і масове виробництво — індивідуальній пропозиції і спеціалізованому виробництву; масова реклама замінюється індивідуальним зверненням, а замість залучити покупців потрібно думати про те, щоб утримати їх.

Попри зазначені нині існують (і активно діють) традиційні форми прямого маркетингу: особистий продаж, пряме поштове розсилання, продаж за каталогами, телемаркетинг, продаж по телебаченню та ін.

Особистий (персональний продаж) промислові компанії можуть здійснювати за допомогою власного або найманого торгового персоналу, основним завданням якого є пошук потенційних споживачів і перетворення їх на покупців. Пошук потенційних покупців у поєднанні з телемаркетингом (продажем по телефону) полегшується, при цьому використовується проста й доступна база даних — телефонний довідник.

Продаж по телефону (телемаркетинг) у розвинених країнах став одним з основних інструментів прямого маркетингу. Продаж по телефону актуальний як на споживчих, так і на промислових ринках. Його застосування дає змогу досягти відчутної економії коштів на поїздках торгових представників компанії до замовників.

Ефективність продажу по телефону залежить від професіоналізму телепродавців, їхньої підготовки і стимулювання. Для прийняття замовлень по телефону на допомогу операторам розробляються спеціальні комп'ютерні програми, до складу яких входять підказки, наприклад, щодо ціни, способів доставки, заміни товарів тощо. Деякі системи телемаркетингу повністю автоматизовані. Наприклад, спеціальні машини можуть самостійно набирати телефонний номер, розпізнавати голос людини і програвати їй рекламні повідомлення. Крім цього, вони можуть одразу прийняти замовлення, записати його на плівку або передати оператору. Від ефективності організації телемаркетингу залежить можливість ним управляти, здобуття нових замовників і контролю динаміки продажу.

Пряме поштове розсилання (direct mail) передбачає надсилання різноманітних пропозицій, оголошень, нагадувань або іншої інформації з використанням конкретної адреси. Для цього використовуються спеціальні списки розсилання, в яких споживачі відбираються за певними ознаками. Це можуть бути власний список фірми; отриманий за обміном з іншими організаціями; взятий в оренду у брокера; куплений у фірми, що торгує такими списками. За допомогою цього методу розсилаються спеціально розроблені листи, рекламні листівки і проспекти, буклети, брошури, фірмові журнали і каталоги, купони, запрошення, календарі, бланки замовлень, конверти для відповіді, аудіо- і відеокасети, комп'ютерні дискети тощо.

Пряме поштове розсилання — досить популярний засіб комунікації, оскільки він дає змогу точно виокремити цільовий ринок, може мати персональний характер, достатньо гнучкий і при цьому можна швидко виміряти реакцію споживачів. І хоча витрати на охоплення, наприклад, тисячі споживачів вищі, ніж у разі використання засобів масової інформації, ефект загалом буде позитивний, оскільки ймовірність того, що покупцями стануть ті, хто отримав розіслані матеріали, більша.

Донедавна все поштове листування здійснювалося на папері і розсилалось через поштові відділення, по телеграфу або за допомогою спеціалізованих компаній (у США — *Federal Express, DHL, Airborne Express*). Тепер широко використовують й інші форми передачі повідомлень: факс, E-mail, голосову поштову скриньку.

Факсимільний апарат, як відомо, дає змогу одній стороні надсилати написане на папері повідомлення іншій стороні телефонними лініями. Сучасні комп'ютери також можуть виконувати функції факсів.

E-mail (скорочення від *electronic mail*, електронна пошта) дає змогу користувачам пересилати повідомлення (або файл) з одного комп'ютера на інший.

Голосова поштова скринька (ГПС) — це система прийому і збереження словесних повідомлень, переданих по телефону. Телефонні компанії пропонують таку послугу як альтернативу автовідповідачам. Той, хто користується такою системою, може завжди перевірити надходження повідомлень, якщо набере відповідний номер системи і введе особистий код.

Суттєві переваги цих нових каналів розсилання — неймовірна швидкість передачі повідомлень порівняно зі звичайними листами.

Продаж за каталогами передбачає розсилання каталогів як приватним особам (домашнім господарствам), так і організаціям (торговим, виробничим, спеціалізованим магазинам, іншим організаціям різного профілю). Цей вид прямого маркетингу використовують на споживчих і промислових ринках. Для розповсюдження каталогів, особливо на ринках товарів промислового призначення, широко застосовують електронні засоби масової інформації.

Звичайно, щоб отримати очікуваний ефект, компанії необхідно:

- складати ретельно пророблений адресний список;
- якісно оформляти каталог;
- пропонувати товари високої якості;

- мати необхідні товарні запаси і розробити систему їх контролю;
- створити систему стимулювання покупок (включити до каталогу привабливу інформацію, організувати безкоштовну “гарячу лінію”, преміювати покупців за здійснені покупки тощо);
- уникати повторного розсилання на ту саму адресу.

Продаж по телебаченню можна здійснювати за допомогою реклами, телемагазину і телетексту.

Реклама, спрямована на прямий продаж, відрізняється від інших її видів докладнішим показом і розповіддю про об’єкт продажу і ті вигоди, які дістане покупець-користувач. У таких рекламних роликах обов’язково зазначають контактний телефон продавця для замовлення або отримання докладнішої інформації про рекламований товар.

Під *телемагазини* можуть відводитись окремі канали телебачення, які працюють цілодобово або у певний час. Телемагазини приваблюють покупців нижчими, ніж у роздрібній торгівлі, цінами, можливістю замовити товар у будь-який час по телефону, отримати докладнішу консультацію від продавця і зекономити свій час.

Телетекст по суті — це комп’ютерний банк даних, з яким споживач може з’єднатись по телефону або через кабель. Телетекст містить пропозиції не тільки виробників товарів, а й оптових і роздрібних торговців. Він може містити також пропозиції-послуги, що їх надають банки, туристичні фірми, перукарні тощо.

Інші ЗМІ (радіо, газети, журнали) використовуються у прямому маркетингу для розміщення рекламних оголошень, які спонукають респондента зателефонувати для прямого контакту з продавцем. Задля стимулювання впливу до оголошення додається купон на знижку з ціни, застосовуються й інші засоби мотивації покупок.

Найновішими каналами у прямому маркетингу вважаються комп’ютерні мережі.

На базі комп’ютерних мереж створено так званий *мережний* (або *онлайнний*) *маркетинг*. Відомо два види каналів онлайнного маркетингу:

- *комерційні онлайнні канали* — інформаційні служби компаній, які надають послуги споживачам за певну абонентну плату;
- *глобальна комп’ютерна мережа Internet*, що забезпечує обмін інформацією у масштабах усього світу. Як відомо, інформація глобальної мережі виходить за межі потреб прямого продажу або підтримання довгострокових прямих відносин партнерів. З комерційного

погляду важливо те, що за допомогою мережі Internet покупки можна здійснювати в будь-якій країні світу.

До переваг мережного маркетингу для продавця належать можливість швидко вносити зміни у свої пропозиції; значне зниження витрат на продаж (порівняно з поштовим розсиланням або розсиланням каталогів); можливість підтримувати довгострокові відносини з клієнтами тощо.

Переваги для покупців: зручність, швидкість отримання необхідної інформації і виконання замовлення; можливість спілкуватися з будь-якою кількістю продавців і порівняння їхніх пропозицій для пошуку вигіднішої покупки.

Мережний маркетинг може мати різноманітні форми. Наприклад, фірми створюють у мережі Internet *електронні магазини, форуми, дошки оголошень, телеконференції*.

Internet і електронна пошта — найпопулярніші канали інтерактивного маркетингу. Рекламодавці активно використовують всі канали мережного маркетингу.



Питання для самоконтролю

1. Поняття маркетингової політики комунікацій.
2. Характеристика і структура комплексу маркетингових комунікацій.
3. Етапи розробки і реалізації комплексу маркетингових комунікацій.
4. Сутність та основні заходи управління рекламою, стимулювання збуту і ПР.
5. Місце персонального продажу в маркетингових комунікаціях підприємства.
6. Характеристика основних видів прямого маркетингу.

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

9.1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

З позиції менеджменту (управління бізнесом) всі підприємства, фірми мають спільну ознаку — вони є організаціями. Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. Складні організації мають такі загальні характеристики: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, вертикальний і горизонтальний розподіл праці, необхідність ефективного управління. Із цих позицій управління організацією розуміють як процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання й досягнення поставлених цілей. Ключ до успіху діяльності полягає в дотриманні й постійному забезпеченні певної логіки в організації управління підприємством. Основною передумовою ефективної роботи фірми є насамперед кваліфіковані дії її менеджерів, у тому числі менеджерів з маркетингу.

Організація маркетингу на підприємстві базується на відповідних організаційних структурах (підрозділах). Такі структури можуть створюватись згідно з виконуваними функціями, за географічними регіонами, товарами, марками, ринками тощо. В будь-якому разі в таких структурах здійснюються усі функції маркетингового менеджменту відповідно до цілей і завдань менеджменту підприємства.

До основних принципів організації маркетингу на підприємстві належать:

- цілеспрямованість — відповідність цілям, стратегії, політиці підприємства; спрямованість на пошук і задоволення потреб споживачів;
- чіткість і оптимальність організаційної структури відповідно до стратегії, цілей та завдань маркетингу;
- визначення напрямків діяльності — орієнтація на конкретну концепцію, чітке визначення функцій і завдань кожного підрозділу та його працівників;

- гнучкість — своєчасне реагування на зміни у навколишньому середовищі та можливостях підприємства;
- скоординованість і узгодженість дій маркетингових підрозділів (окремих працівників) для досягнення максимального ділового ефекту;
- економічність — витрати на маркетинг мають покриватись доходами від реалізації маркетингових заходів;
- наявність висококваліфікованих кадрів, постійна увага до їх вдосконалення;
- активна маркетингова політика — пошук нових ринків, вивчення потреб конкретних споживачів тощо.

9.2. МАРКЕТИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ФІРМИ

Досягнення цілей підприємства залежить насамперед від вибраної стратегії фірми та її організаційної структури. У складі загальної організаційної структури відповідну організаційну структуру маркетингу на підприємстві можна визначити як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять працівники, що займаються маркетинговою діяльністю. Маркетингова діяльність, як відомо, передбачає дослідження ринку, вирішення питань товарної політики, управління процесами товарного руху — збуту продукції, ціноутворення, комунікації фірми та ін.

Маркетингові структури визначаються розміром ресурсів підприємства; специфікою його продукції і ринків, де вона реалізується; загальною структурою управління підприємством. Можлива велика кількість варіантів маркетингової структури. Але найчастіше маркетингову діяльність підприємства в його структурі об'єднують за функціями або товарами. Крім того, організаційна структура маркетингу може бути орієнтована на ринки і споживачів, на регіони або такі комбінації, як функції-товари, функції-ринки, функції-регіони.

Структура функціонального типу доцільна для підприємств, які мають невелику кількість товарів і ринків. Можливий варіант функціональної побудови відділу маркетингу показано на рис. 11. Функціональна організація маркетингу базується на розподілі праці згідно з існуючими і новими функціями, на спеціалізації працівників. Якщо номенклатура продукції невелика, функціональна організація маркетингу сприяє високій маневреності завдяки простоті управління. У разі розширення номенклатури продукції, що випус-

кається й реалізується підприємством, виробнича маневреність знижується, оскільки збільшується період реакції на зміну зовнішніх умов. Функціональну структуру маркетингу характеризує слабка гнучкість стратегії, орієнтація на досягнення поточного ефекту — вона не сприяє динамізму й новаторству.



Рис. 11. Відділ маркетингу (функціональна структура)

Таким чином, функціональна структура є ефективною формою організації тільки при усталеному виробництві обмеженого асортименту виробів. Її можна розглядати як базову при побудові інших організаційних структур маркетингу.

Для підприємств, які випускають велику кількість різноманітної продукції, що потребує специфічних умов виробництва й збуту, доцільною є організація маркетингу за товарним принципом (рис. 12). Така організація має певні переваги. Управляючий певним товаром координує весь комплекс маркетингу щодо цього товару і швидше реагує на проблеми, що виникають на відповідному ринку. Порівняно з функціональною товарна структура потребує більших витрат, оскільки має більшу кількість працівників. Тому найчастіше організація маркетингу за товарним принципом застосовується на великих підприємствах при значному обсягу продажу кожного товару.

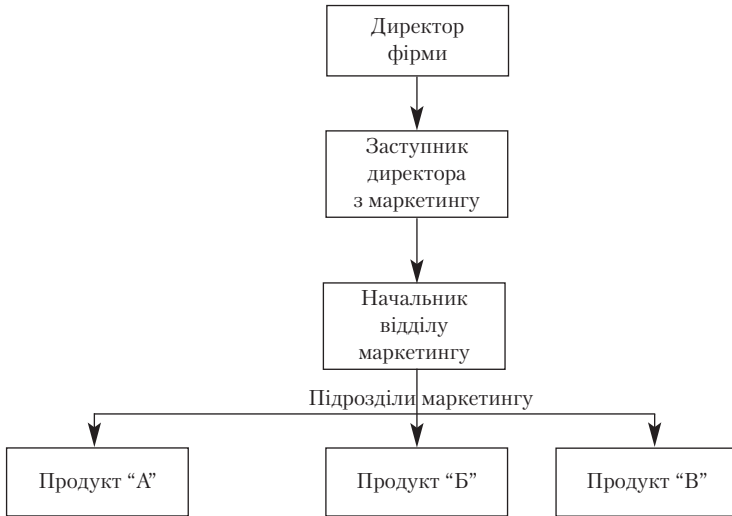


Рис. 12. Відділ маркетингу (товарна структура)

Якщо підприємства продають свою продукцію на різних ринках, де потреби споживачів у товарі неоднакові, а товари потребують специфічного обслуговування, доцільно застосовувати організацію маркетингу за ринками (рис. 13). Ринком при цьому може бути галузь промисловості, сегмент однорідних покупців тощо. Основні ринки закріплюються за відповідними управляючими, які разом зі спеціалістами функціональних підрозділів розробляють

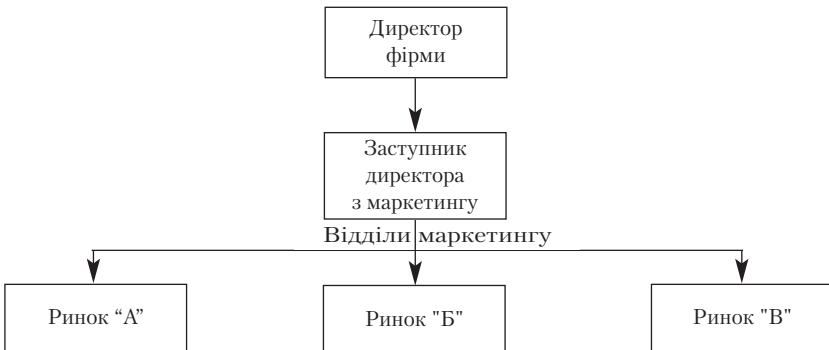


Рис. 13. Організація маркетингу, орієнтована на споживачів (ринки)

плани за різноманітними напрямками функціональної діяльності.

На підприємствах, які пропонують свою продукцію багатьом регіонам, у кожному з яких потрібно враховувати специфіку споживання цієї продукції, маркетингові структури можуть бути організовані за регіонами (рис. 14). Така маркетингова структура найчастіше зустрічається у великих децентралізованих фірмах (особливо

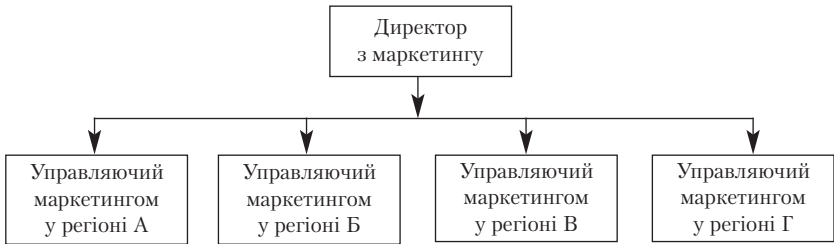


Рис. 14. Організаційна структура маркетингу, орієнтована на регіони

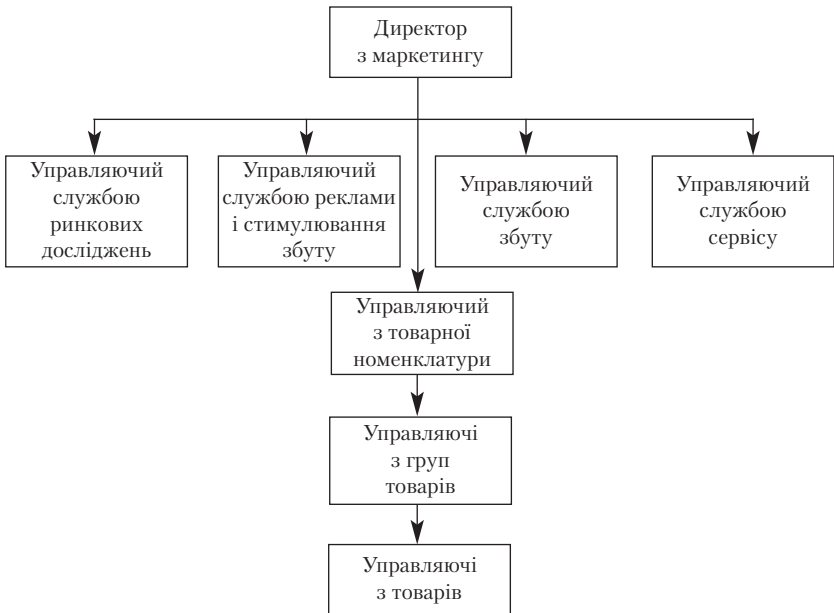


Рис. 15. Організаційна структура маркетингу, побудована за функціями і товарами

міжнародних) з численними ринками. Недоліком цієї маркетингової структури, як і структур, орієнтованих на товари й ринки, є певне дублювання робіт і проблеми координації діяльності.

Організаційні структури маркетингу, побудовані за функціями і товарами, функціями і ринками, а також за функціями і регіонами, подані відповідно на рис. 15, 16, 17.

Для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом і значною кількістю ринків характерна так звана матрична побудова маркетингової організаційної структури (рис. 18). Перевагами такої моделі є можливість забезпечити комплексне виконання робіт, зекономити витрати, уникнути паралелізму в роботі. До недоліків належать труднощі в організації структури, у визначенні функцій її окремих складових.

Маркетингові структури будь-якого типу повинні бути гнучкими, оскільки вони залежать від стратегії підприємства, яка може змінюватись у разі зміни споживчого попиту, збільшення масштабів та ускладнення виробництва, під впливом досягнень науково-технічного прогресу тощо.

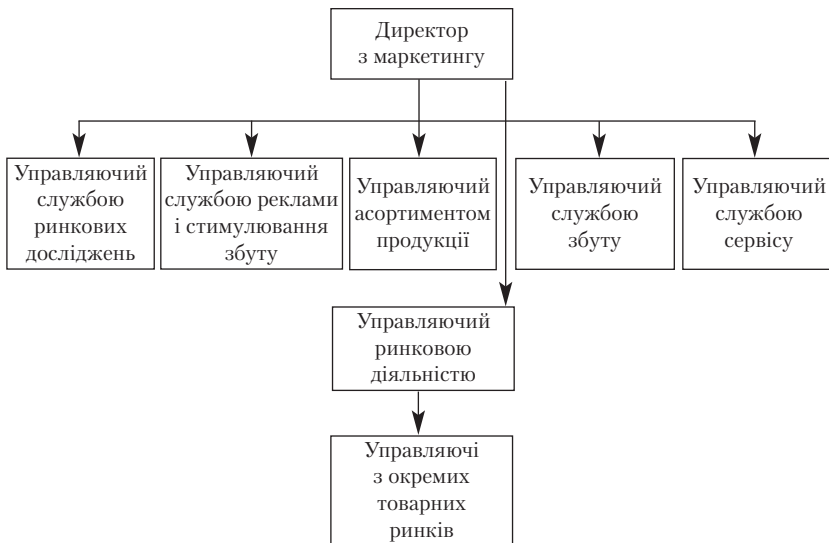


Рис. 16. Організаційна структура маркетингу, побудована за функціями і ринками

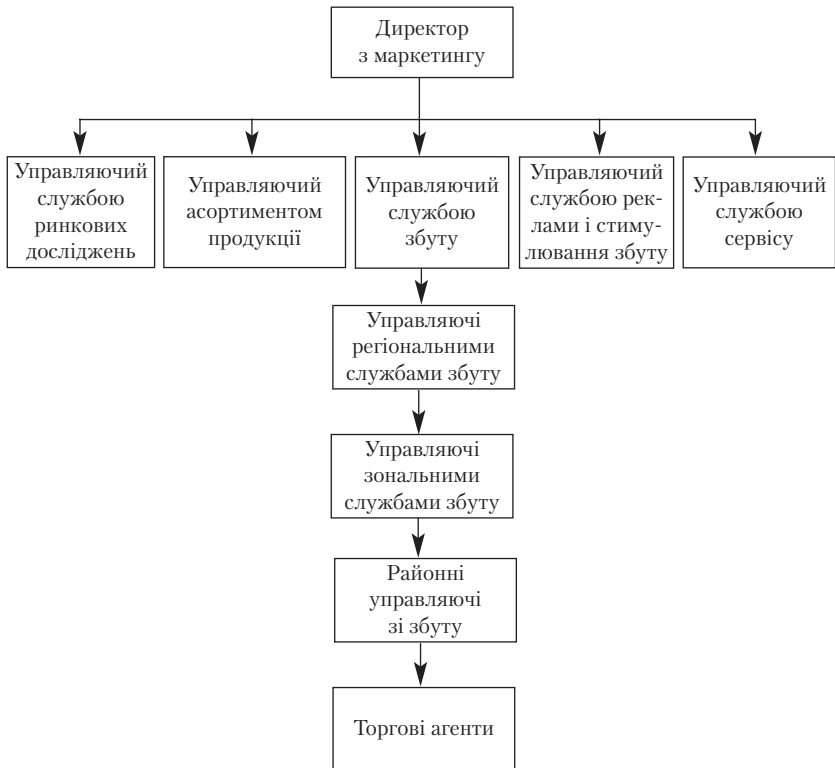


Рис. 17. Організаційна структура маркетингу, побудована за функціями і регіонами

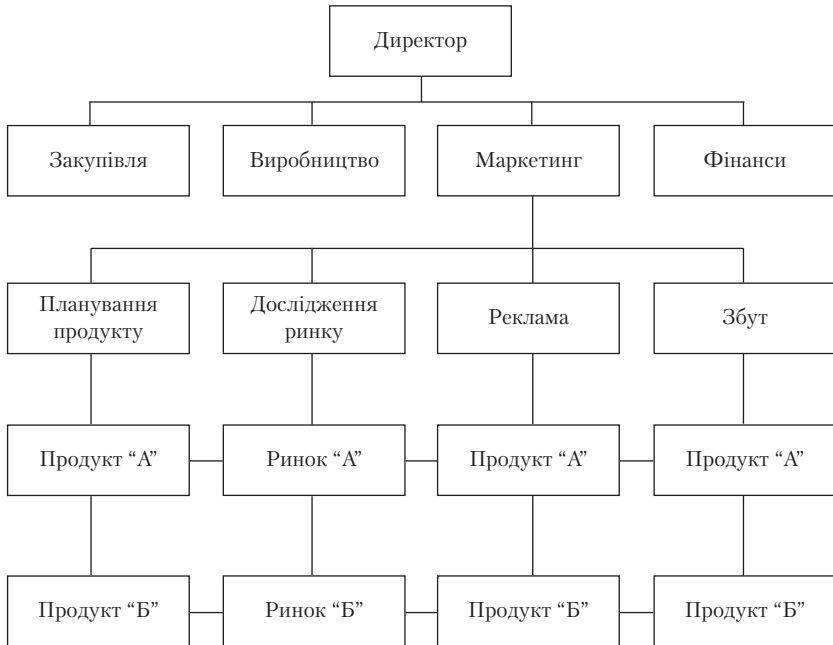


Рис. 18. Організаційна структура маркетингу матричного типу

9.3. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ

Внутрішньофірмова система маркетингу підприємств пройшла певний шлях розвитку від простого відділу збуту до надзвичайно важливої сфери діяльності фірми. Розглянемо основні етапи цього розвитку.

Найпростішу форму – простий відділ збуту – використовували (можуть використовувати і сьогодні), як правило, невеликі фірми. При цьому створюється посада заступника директора (віце-президента) зі збуту, основною функцією якого є управління торговим персоналом (рис. 19, а). Якщо фірма потребує здійснення додаткових маркетингових заходів (маркетингове дослідження, рекламна кампанія тощо), вона наймає відповідних спеціалістів з інших компаній.

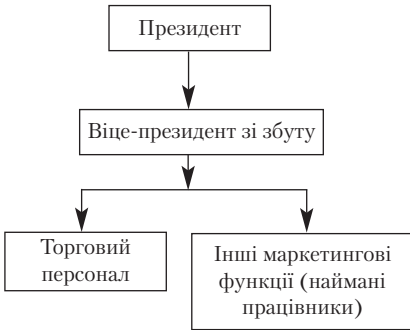
Надалі можливості здійснення маркетингу в простому відділі збуту розширюються внаслідок запровадження додаткової посади (на-

приклад, директора з маркетингу, рис. 19, б). Для реалізації маркетингових функцій можуть використовуватись як власні, так і наймані працівники.

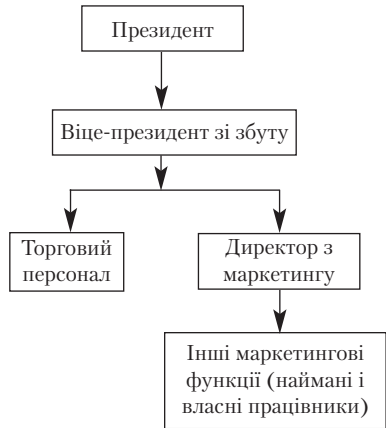
Ефективнішим маркетинговим підрозділом фірми є, звичайно, самостійний відділ маркетингу. Маркетингові можливості розширюються, фірма планує додаткові вкладення у маркетингові дослідження, розробку нових товарів, рекламу та стимулювання збуту, поліпшення сервісу тощо. Можливий варіант такої структури показано на рис. 19, в. Для керівництва відділом маркетингу створюється посада віце-президента з маркетингу — паралельно з віце-президентом зі збуту. На цьому етапі маркетинг і збут, попри тісний їх взаємозв'язок, розглядаються як різні функції. Суперечності які, природно, виникали між окремо діючими керівниками збуту та маркетингу, змусили підприємства запровадити організаційну схему з єдиним керівництвом цими відділами. Таку функцію можна покласти, наприклад, на виконавчого директора з маркетингу і збуту (рис. 19, г). Саме в такому сучасному відділі маркетингу координація зусиль усіх працівників, що виконують певні маркетингові функції, та менеджерів збуту стає значно ефективнішою.

Втім, як показує світовий досвід, по-справжньому ефективною маркетинговою компанією фірма стає тоді, коли всі її працівники розуміють, що своїми робочими місцями вони зобов'язані покупцям (споживачам). Нині окремі компанії змінюють свою організаційну структуру, фокусуючи її не на відділах, а на ключових процесах. При цьому вони виходять з того, що організація “за відділами” дедалі частіше перешкоджає виконанню таких основних функцій бізнесу, як створення нових товарів, завоювання й втримання покупців, обробка замовлень і обслуговування споживачів. Для досягнення позитивних результатів у цих процесах на фірмах створюються змішані команди (із представників різних відділів) і призначаються їхні керівники (рис. 19, д). У цих командах активно працюють маркетологи і торгові працівники. Тепер вони звітують перед двома інстанціями — командою і відділом маркетингу. Відділи маркетингу відповідають за навчання своїх працівників, призначення їх у нові команди, загальну оцінку їх роботи.

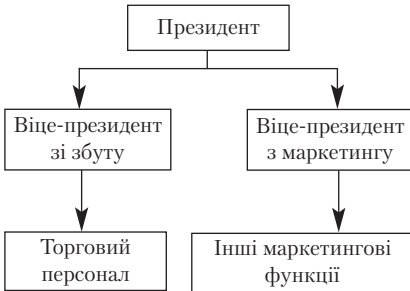
а) Простий відділ збуту



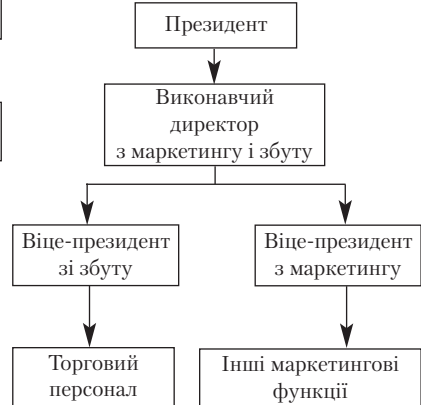
б) Відділ збуту, що виконує функції маркетингу



в) Самостійний відділ маркетингу



г) Сучасний відділ маркетингу / Ефективна маркетингова компанія



д) Компанії, засновані на процесах і результатах

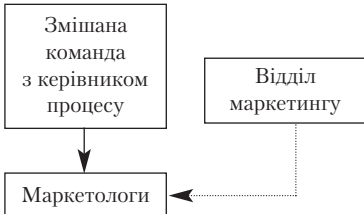


Рис. 19. Етапи розвитку організаційної структури маркетингу (а, б, в, г, д)

9.4. ВЗАЄМОДІЯ СТРУКТУР МАРКЕТИНГУ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ФІРМИ

Як відомо, для сприяння досягненню цілей організації всі її функції мають узгоджуватися. Проте на практиці між окремими відділами фірми виникають так звані внутрішні конфлікти. Ці конфлікти зумовлені розбіжностями у поглядах на те, що краще відповідає інтересам компанії, або невдалими стереотипами й упередженнями, які існують у відділах.

Звичайно, кожна функція організації впливає на задоволення потреб споживачів. Тому, згідно з маркетинговою концепцією, усі відділи повинні думати насамперед про клієнта й працювати спільно в цьому напрямку. При цьому на відділ маркетингу (керівників маркетингу) покладаються два основні завдання: координувати власне маркетингову діяльність фірми, а також координувати маркетинг разом з іншими функціями компанії (фінанси, виробництво, кадри та ін.). Саме останнє й призводить часто до конфліктів, оскільки для реалізації узгодженої роботи відділів керівники з маркетингу фірми не мають достатньої влади й повинні вдаватися до переконань.

Наведемо бачення напрямків координації (взаємодії) діяльності відділу маркетингу з деякими іншими відділами підприємства.

Відділ маркетингу і комерційний відділ (відділ збуту) повинні взаємодіяти, наприклад, щоб уникнути ситуації, коли фірма не може виконати замовлення через непередбачену нестачу важливих сировинних матеріалів і компонентів. Така ситуація може створитись тоді, коли відділ маркетингу своєчасно не поінформує спеціалістів комерційного відділу про перспективні плани (укладені договори). І навпаки, внаслідок помилкового прогнозу збуту, про який не знає комерційний відділ, може створитись надмірний запас товарів, який можна було б реалізувати в інших напрямках.

Діяльність фінансового відділу й відділу маркетингу необхідно координувати хоча б тому, що останній безпосередньо стосується процесу розрахунку витрат і складання кошторисів. Спеціалісти відділу маркетингу можуть і не знати всіх тонкощів бухгалтерської справи, але повинні бути добре обізнані з методами калькуляції витрат виробництва та бюджетного контролю, адже саме вони відповідають за виконання кошторису й контроль витрат з маркетингу. В остаточному підсумку робота відділу маркетингу оцінюється за результатами фінансової діяльності всього підприємства. Для сприяння ефек-

тивній реалізації потоварних кошторисів і загального кошторису маркетингу спеціалісти відділу маркетингу мають постійно тримати під контролем показники витрат і прибутків.

Відділ маркетингу повинен також підтримувати тісні контакти з відділом кадрів фірми, оскільки керівники з маркетингу особливо зацікавлені у виявленні та наймі висококваліфікованих спеціалістів.

Крім того, відділ маркетингу повинен взаємодіяти з юридичною службою. Спеціалісти з маркетингу часто потребують швидкої і кваліфікованої юридичної консультації щодо широкого кола законодавчих та інших офіційних документів, що стосуються різних аспектів господарської та комерційної діяльності (розробка нового виробу, виробництво, визначення цін, упакування, реклама, умови продажу тощо). Крім того, існують закони та інструкції з патентної справи, реєстрації товарних знаків, ліцензування, рекламаций і претензій покупців.

9.5. СТРУКТУРА І РОЗУМІННЯ ПІДПРИЄМСТВА, ПОВНІСТЮ ОРІЄНТОВАНОГО НА МАРКЕТИНГ (СПОЖИВАЧІВ)

Створення фірми, орієнтованої на маркетинг (покупців), потребує відповідної організаційної структури, а також виконання певної кількості вимог, зокрема й перегляду посад і відділів, обов'язків, стимулів і взаємозв'язків. У цьому напрямку важливі такі основні кроки:

- усвідомлення вищим керівництвом компанії необхідності орієнтації на покупця;
- призначення управляючого вищого рівня з маркетингу і створення групи з вирішення маркетингових питань;
- отримання (за необхідності) консультативної допомоги ззовні;
- наймання талановитих маркетологів, створення відповідних умов для їх праці й ефективної системи заохочень;
- розробка потужних навчальних маркетингових програм;
- перехід від орієнтації на продукт до орієнтації на ринок;
- впровадження сучасної системи маркетингового управління, на-самперед планування;
- перехід (за необхідності й наявності можливостей) від відділів до процесів і результатів.

Варіант організаційної структури підприємства, орієнтованого на маркетингове управління, показано на рис. 20. На схемі відобра-

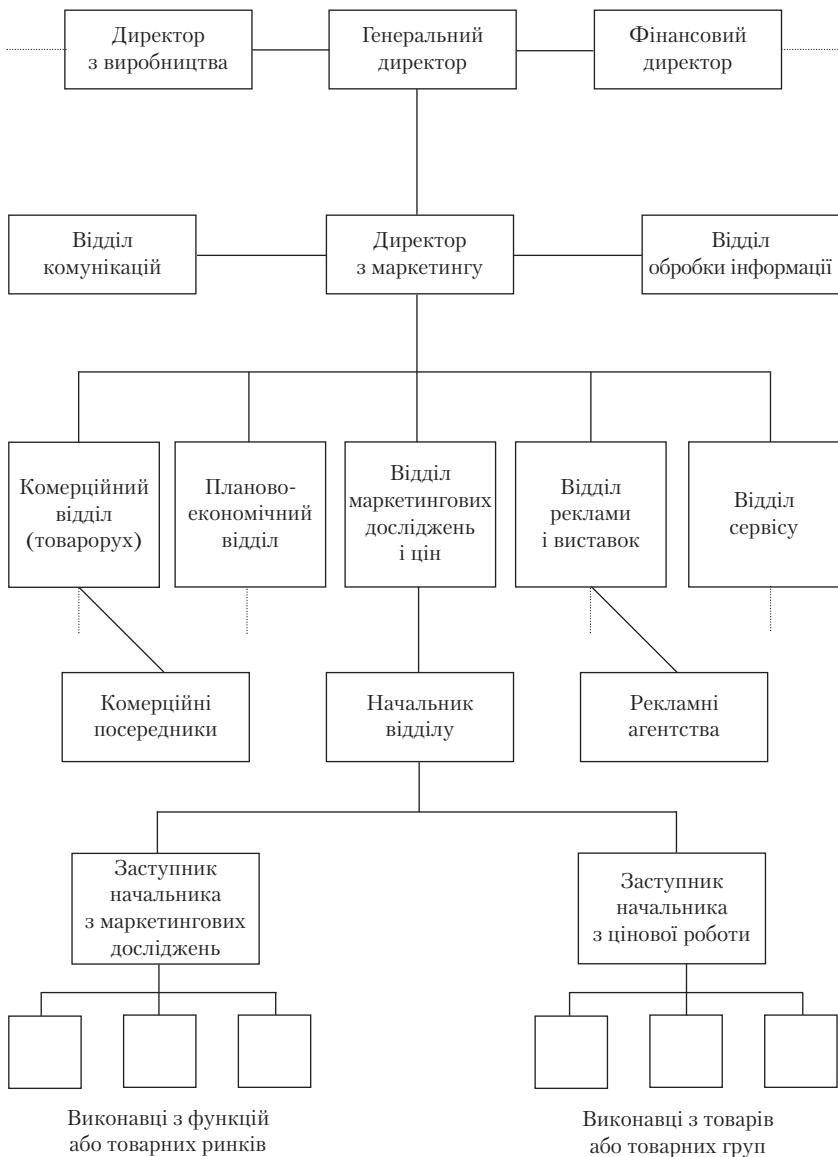


Рис. 20. Варіант організаційної структури підприємства, орієнтованого на маркетингове управління

жено провідну роль управляючого (директора) з маркетингу і пріоритетну позицію маркетингового комплексу в діяльності фірми.

Відповідно до схеми покажемо сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства управляючим з маркетингу (перелік основних аспектів його діяльності).

Управляючий з маркетингу (маркетинговий комплекс під його керівництвом):

- забезпечує вироблення рекомендацій з вибору найвигідніших для підприємства внутрішніх і зовнішніх ринків відповідно до наявних ресурсів і можливостей;

- постійно спостерігає за динамікою зовнішнього середовища, ринкової ситуації та інформує адміністрацію про можливі зміни з тим, аби підприємство заздалегідь до них підготувалось;

- організовує вивчення ринків (покупців, конкурентів, товарів тощо) і загалом зовнішнього середовища фірми, обробляє зовнішню інформацію для прийняття управлінських рішень;

- рекомендує відповідним підрозділам підприємства види, типи, параметричні ряди й системи товарів, які потрібно розробляти й освоїти у виробництві;

- прогнозує розвиток ринку і рекомендує обсяги виробництва товарів залежно від очікуваної ситуації на ринку;

- розробляє і рекомендує керівництву фірми ринкові стратегії, в тому числі вибір каналів товароруку, збуту, методів продажу тощо;

- розробляє і рекомендує до впровадження систему комунікацій фірми, зокрема для формування її позитивного іміджу;

- постійно аналізує внутрішнє середовище підприємства, діючи технологію та інші суттєві питання у сфері внутрішніх комунікацій з метою розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товарів фірми;

- постійно аналізує стан товарів на ринку з метою визначення стадій їх життєвого циклу, дає рекомендації щодо модернізації, модифікації чи зняття товарів з виробництва;

- визначає програму заходів і керує діяльністю з їх реалізації в системі комплексу маркетингу (маркетингу-мікс);

- визначає бюджети й кадрову політику всіх функціональних підрозділів, що входять до маркетингового комплексу підприємства, тощо.

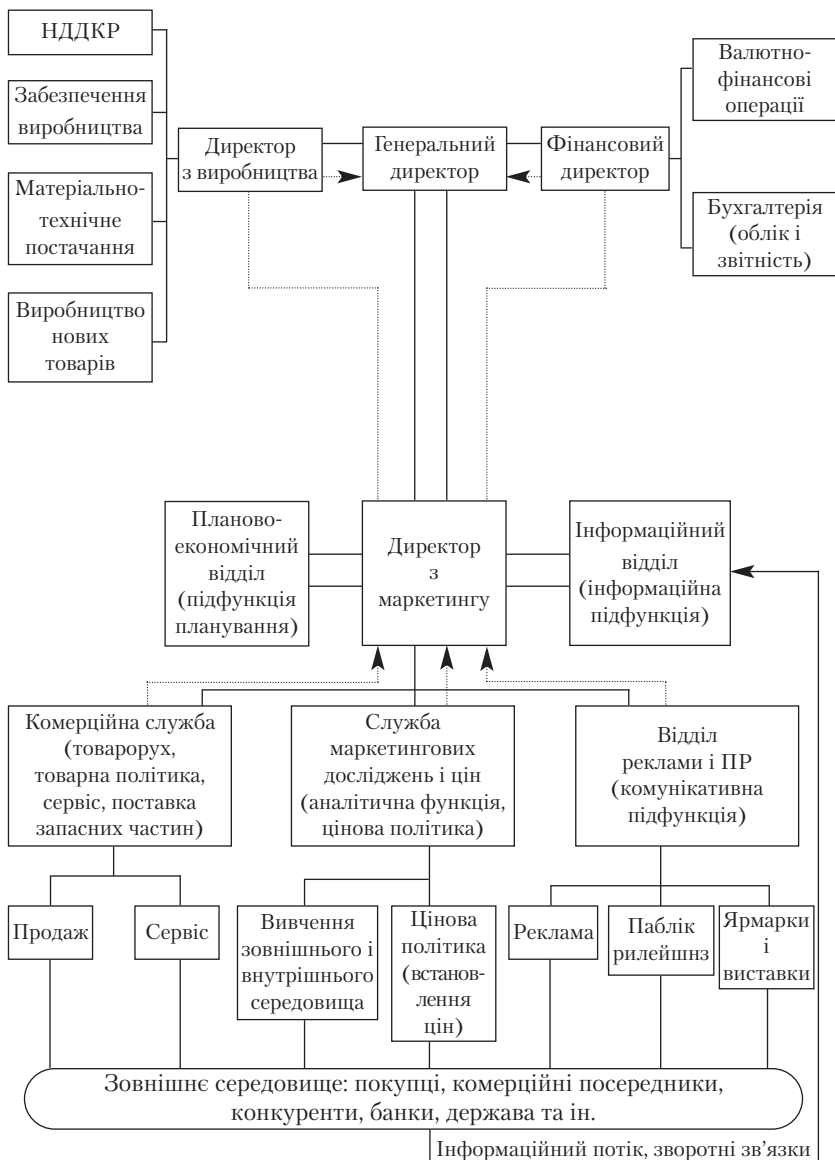


Рис. 21. Варіант організаційної структури підприємства, орієнтованої на повномасштабний маркетинг

Варіант організаційної структури підприємства, підрозділи якого з самого початку виконують маркетингові функції, взаємопов'язані самим процесом управління й управляються директором з маркетингу, позиція якого пріоритетна порівняно з позицією будь-якого іншого управляючого (директора), подано на рис. 21. Пунктирними лініями на схемі показано рекомендовані впливи на підрозділи, які не входять до маркетингового комплексу, але підпорядковуються у своїх діях маркетинговим цілям і завданням підприємства. Із схеми випливає, що тут йдеться про створення повномасштабної маркетингової структури управління досить великим підприємством, обсяги господарської діяльності якого дають можливість мати у своїй структурі повнопрофільну службу маркетингу.

Набір напрямків діяльності управляючого з маркетингу (всього маркетингового комплексу фірми) може змінюватись залежно від багатьох факторів, які визначають підприємство та його позиції на ринку. Та найголовніше те, що керівник маркетингового комплексу підприємства, повністю орієнтованого на маркетинг, — це друга особа у керівній ланці підприємства.



Питання для самоконтролю

1. Сутність сучасної організації маркетингу на підприємстві.
2. Поняття маркетингової організаційної структури фірми.
3. Етапи розвитку внутрішньофірмової системи маркетингу.
4. Характеристика основних організаційних структур маркетингу.
5. Сутність взаємодії маркетингових структур з іншими підрозділами фірми.
6. Зміст структури підприємства, повністю орієнтованої на маркетинг.

КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

10.1. СУТНІСТЬ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Контроль — завершальна функція управління маркетинговою діяльністю на підприємстві (фірмі). В результаті контролю здійснюється систематичне спостереження за діяльністю фірми; для вироблення коригувальних дій (або дій пристосування) на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища фактичні результати порівнюються із запланованими.

До основних об'єктів (показників) маркетингового контролю на підприємстві належать обсяг продажу, розміри доходів і витрат, відповідність запланованих і реальних результатів виробничо-комерційної діяльності, реакція покупців на пропоновані фірмою нові товари і послуги тощо. Важливий також стратегічний контроль маркетингу для оцінки рівня використання підприємством своїх маркетингових можливостей загалом і пошуку ефективніших підходів.

Один з основних напрямків контролю маркетингу — визначення відповідності показників виробничо-комерційної діяльності підприємства за плановими (часовими) періодами. Мета контролю — встановити збіг чи невідповідність основних запланованих показників з реально досягнутими результатами з обсягів реалізації товарів і послуг, доходів і прибутків, загальної рентабельності, а також за окремими товарами і ринками, на яких діє підприємство.

Щоб отримати необхідні результати контролю за фактичним виконанням планових завдань, виконують значну за обсягом аналітичну роботу, до якої входять:

- визначення частки ринку збуту, що її займає підприємство; відповідність фактичної частки ринку виробничим і комерційним можливостям;
- аналіз використання можливостей реалізації виробленої і відвантаженої з підприємства продукції;

- аналіз співвідношення витрат на здійснення маркетингових заходів з обсягом фактично реалізованої продукції, тобто оцінка ефективності витрат на маркетинг;
- оцінювання поведінки покупців (оптових і роздрібних посередників) і споживачів продукції підприємства, тобто встановлення рівня задоволеності покупців і споживачів комерційною діяльністю фірми на цільових ринках;
- оцінювання поведінки конкурентів, ступеня їх впливу на позиції підприємства на ринку, на виконання ним планових показників.

Контроль за цією групою показників і вироблення коригувальних заходів організує вище керівництво і менеджери середньої ланки за підтримки відповідних планово-економічних функціональних структур підприємства.

Компанія, яка у своїй виробничо-комерційній діяльності орієнтується на довгостроковий успіх, через певні інтервали часу повинна критично оцінювати всю маркетингову діяльність, тобто здійснювати стратегічний контроль маркетингу (ревізію маркетингу). В результаті виявляється відповідність маркетингової діяльності фірми мінливим умовам зовнішнього середовища, що може зумовити суттєве коригування цілей, програм і планів.

10.2. СИСТЕМА І ПРОЦЕС КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Контроль як функція управління буде дієвим і ефективним, коли на підприємстві чітко розроблені і діють такі елементи системи управління: планові завдання; встановлення нормативів або показників; визначення термінів виконання запланованих заходів; встановлення відповідальності; система обліку; звітність про хід реалізації планів; сучасні технічні засоби контролю; стимулювання учасників-виконавців; внесення змін до спланованої програми маркетингу; прийняття рішень про активізацію дій або завершення програм.

Відомо чотири види контролю маркетингової діяльності: контроль щорічних планів, прибутковості, ефективності маркетингу і стратегічний контроль.

Мета контролю щорічних планів — визначити ступінь досягнення запланованих показників зі збуту, прибутковості та ін.

Процес контролю містить такі етапи:

- встановлення контрольних показників (постановка цілей, тобто чого хоче досягти фірма);
- періодичне вимірювання показників ринкової діяльності (що діється);
- аналіз діяльності (чому так відбувається);
- коригувальні дії (що потрібно зробити для виправлення становища).

Обов'язковою умовою успішного функціонування системи контролю маркетингу є наявність в ній зворотного зв'язку, який сприяє розробці і реалізації коригуючих заходів. Зворотний зв'язок означає, що система регулюється за допомогою інформації, яка виникає в ній самій. При цьому завдання інформаційної системи підприємства полягає в тому, щоб з великої кількості інформації відібрати ту її частину, яка необхідна для управління підприємством. Цю інформацію обробляють, систематизують і передають керівництву фірми для прийняття управлінських рішень.

У процесі контролю щорічних планів звичайно здійснюють аналіз збуту, частки ринку, співвідношення маркетингові витрати — обсяг продажу, фінансовий аналіз і маркетинговий оціночний аналіз.

Для аналізу збуту вимірюють фактичний обсяг продажу і порівнюють його із запланованим. Аналіз частки ринку дає можливість оцінити стан фірми порівняно з конкурентами. Якщо частка ринку збільшилася, то компанія випереджає конкурентів, і навпаки, у разі зменшення частки ринку рівень діяльності фірми може погіршитися. Проте прямої залежності тут немає. Так, фірма може навмисно скоротити частку ринку (відмовитись від неприбуткових продуктів або груп споживачів і тим самим збільшити свій дохід).

Важливим показником, за яким потрібно стежити, є співвідношення маркетингових витрат і обсягу продажу. Його доцільно розділити на окремі складові, пов'язані з витратами на торговий персонал, рекламу, стимулювання збуту, маркетингові дослідження тощо. Ці показники в нормальній ситуації можуть коливатись, тому невеликі відхилення не потребують негайного втручання. Проте якщо відхилення стійкі і перевищують встановлену межу, потрібно приймати відповідні управлінські рішення. Співвідношення витрат і обсягу продажу слід розглядати з позиції загального фінансового стану компанії з метою визначення, де і як створюються грошові потоки.

Фінансовий аналіз допомагає маркетологам будувати стратегії, ефективні не тільки за збутом, а й за розміром прибутку.

Маркетинговий оціночний аналіз, на відміну від розглянутих, має скоріше якісний, ніж кількісний характер. Оцінку можна здійснювати, наприклад, щодо покупців використовуючи такі показники: кількість нових покупців, кількість незадоволених покупців, втрачені покупці, поінформованість цільового ринку, переваги цільового ринку, відносна якість продукції, відносна якість обслуговування (сервісу). Щодо кожного з цих показників потрібно встановити норми, в разі суттєвого відхилення від яких компанія здійснюватиме відповідні заходи. У маркетинговому оціночному аналізі використовують також інші критерії, наприклад, за акціонерами компанії, оптовими і роздрібними торговцями тощо.

Контроль маркетингової прибутковості здійснюють поетапно: визначають функціональні витрати (продаж товару, реклама, упаковка, доставка та ін.); визначають частку функціональних витрат в кожному каналі товароруку; складають звіт про прибутки і збитки для кожного маркетингового об'єкта (каналу товароруку). Результатом має бути визначення прибуткових (з фіксацією рівня прибутку) і збиткових об'єктів (каналів товароруку, окремих магазинів тощо).

Контроль ефективності маркетингу передбачає стеження за ефективністю окремих його складових: торгового персоналу, реклами, стимулювання збуту, розподілу. При цьому (як і взагалі в системі контролю) щодо кожної складової встановлюють відповідні показники і визначають норми їх підтримання. Наприклад, ефективність торгового персоналу можна вимірювати за такими показниками: середня кількість телефонних дзвінків з пропозицією укласти угоду на одного працівника в день; середній дохід на один дзвінок; відсоток замовлень на 100 дзвінків; кількість нових покупців за період; кількість втрачених покупців за період тощо.

10.3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГУ

У сучасному стратегічному контролі маркетингу можуть застосовуватись два інструменти: оцінка ефективності маркетингу і маркетинговий аудит.

Оцінку ефективності маркетингу всієї компанії (або її одного підрозділу) можна здійснити на основі розгляду стану п'яти складових маркетингової орієнтації: *спрямованості на покупця, маркетинго-*

вої інтеграції, адекватності інформації, стратегічної орієнтації і оперативної ефективності. Для вимірювання й оцінки цих складових розроблено спеціальну методiku. У ній до кожної з п'яти названих характеристик сформульовано три запитання з набором відповідей, які в сукупності охоплюють стан речей будь-якої фірми. Відповіді на поставлені запитання пропонують менеджерам з маркетингу і керівникам інших відділів компанії. На основі підсумовування результатів оцінюють рівень ефективності маркетингу фірми.

Із літературних джерел відомо, що цю методiku застосовували в кількох компаніях і тільки деякі з них дістали оцінку “відмінно”. Це такі відомі фірми, які володіють мистецтвом маркетингу: *Procter & Gamble*, *McDonald's*, *Rubbermaid* і *Nike*. Більшість фірм отримують оцінки “посередньо” і “добре”, що опосередковано свідчить про об'єктивність відповідей на питання в запитальнику. Аналіз відповідей дає можливість також виявити слабкі місця у маркетинговій діяльності компанії чи її підрозділу і в подальшому розробити заходи поліпшення стану маркетингу.

Глибше дослідження ефективності маркетингу компанії і його стратегічний контроль здійснюють за допомогою маркетингового аудиту.

Маркетинговий аудит — це незалежне періодичне всебічне дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій і результатів діяльності компанії (або її підрозділів) для виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо поліпшення стану маркетингу.

Для маркетингового аудиту характерні широта охоплення, системність, незалежність, періодичність.

Широта охоплення означає, що в маркетинговому аудиті розглядаються всі основні напрямки маркетингу в компанії, а не тільки “проблемні місця”. Якщо ж досліджують окремі напрямки маркетингової діяльності, наприклад, ціноутворення, торгового персоналу тощо, такий аудит називають *функціональним*. І хоча функціональний аудит — справа корисна, потрібно мати на увазі, що він може ввести керівництво фірми в оману, оскільки не враховується вплив факторів інших функціональних сфер. Наприклад, надмірна плінність кадрів у відділі збуту може бути симптомом не поганого навчання торгових працівників або недостатньої оплати, а слабкості продуктів компанії і неефективності просування. Широкий маркетинговий аудит, як пра-

вило, продуктивніший, якщо йдеться про виявлення справжніх джерел проблем компанії.

З позиції *системності* в аудиті упорядковано вивчаються макро- і мікросередовище компанії, її маркетингові цілі і стратегії, система маркетингу та окремі заходи. У процесі такого дослідження з'ясовують, що потрібно поліпшити насамперед. Пізніше на основі перевірок складають план коригувальних дій, який містить короткострокові і довгострокові етапи. Цей план спрямований на підвищення загальної ефективності маркетингу компанії.

Існує кілька способів здійснення маркетингового аудиту: самоаудит; аудит, який здійснює аудиторський відділ компанії; зовнішній аудит та ін. Самоаудит означає, що менеджери самі оцінюють свою роботу, проте в цьому разі позначається брак об'єктивності і незалежності. Як правило, найкращий аудит здійснюють *незалежні* зовнішні фахівці-консультанти. Вони об'єктивні і мають великий досвід роботи в компаніях різних галузей.

Періодичність здійснення маркетингового аудиту сприятиме зниженню ймовірності виникнення непередбачених проблем, з якими вже важко справитись.

У маркетинговому аудиті вивчають такі основні складові ринкової ситуації компанії:

- аудит маркетингового середовища;
- аудит маркетингової стратегії;
- аудит організації маркетингу;
- аудит маркетингових систем;
- аудит маркетингової продуктивності;
- аудит маркетингових функцій.

Аудит маркетингового середовища передбачає дослідження факторів макросередовища (демографічний, економічний, екологічний, технологічний, політичний, культурний) і факторів мікросередовища (робочого середовища), до яких належать ринки компанії, її покупці, посередники, постачальники, конкуренти, допоміжні і маркетингові фірми, громадськість.

Серед основних питань аудиту маркетингової стратегії виокремлюють чіткість формулювання цілей і завдань компанії загалом і маркетингу зокрема; наявність відповідної стратегії досягнення поставлених цілей і узгодженість її з життєвими циклами товарів, стратегіями конкурентів, станом економіки; оптимальність розподілу

маркетингових ресурсів за ключовими елементами маркетингу-мікс та ін.

Процедура вивчення організації маркетингу передбачає дослідження формальної структури маркетингу на підприємстві, ефективності комунікацій і взаємодії функціональних підрозділів компанії.

До аудиту маркетингових систем належать дослідження систем маркетингової інформації компанії, маркетингового планування, маркетингового контролю, розробки нових товарів тощо.

Мета аудиту маркетингової прибутковості — проаналізувати прибутковість маркетингових зусиль і ефективність витрат на підприємстві. Визначають прибутковість продуктів, ринків збуту, каналів розподілу компанії; оцінюють ефективність витрат окремих видів маркетингової діяльності.

Аудит маркетингових функцій здійснюють на основі вивчення стану складових маркетингу-мікс: товару, ціни, розподілу, просування і торгового персоналу. Для кожної складової розробляють відповідну групу питань. Наприклад, щодо товару компанії питання можуть бути такі: Які цілі має компанія щодо асортименту продукції? Чи потрібно його розширити або скоротити? Виробництво яких товарів потрібно припинити, а яких додати? Як ставляться покупці до якості, стилю, торгової марки товарів компанії? Що в товарній стратегії і в стратегії торгових марок потрібно поліпшити?

Група питань щодо ціни: Які цілі, стратегії, методи визначила компанія щодо ціноутворення? Що думають покупці про відповідність ціни пропонованому товару? Що знає керівництво компанії про еластичність попиту за ціною; про ціни, витрати і методи ціноутворення фірм-конкурентів? Якою мірою ціни відповідають потребам дистриб'юторів, дилерів, постачальників?

Вивчаються також цілі і стратегії в розподілі товарів компанії, ефективність роботи її посередників і каналів розподілу загалом.

Дослідження стану просування товарів у компанії передбачає визначення місця кожного інструменту (реклами, стимулювання збуту, персонального продажу, паблік рилейшнз та ін.) у досягненні цілей просування загалом, оцінку витрат, компетентності й ефективності працівників тощо.

Нарешті, для аудиту торгового персоналу можливі такі питання: Які цілі торгових працівників? Чи достатній їх штат для досягнення цілей компанії? Як використовується принцип спеціалізації (за те-

риторіями, ринками збуту, товарами)? Чи стимулює торговий персонал до продуктивнішої праці система і структура заохочень? Як працює торговий персонал порівняно з відповідним персоналом фірм-конкурентів?

Перед початком маркетингового аудиту визначають його цілі, охоплення, глибину, джерела даних, форму звітності і час проведення.



Питання для самоконтролю

1. Поняття контролю маркетингової діяльності фірми.
2. Основні види контролю маркетингової діяльності фірми.
3. Характеристика показників контролю маркетингових планів підприємства.
4. Сутність контролю ефективності маркетингу.
5. Маркетинговий аудит як стратегічний контроль маркетингу.

УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ

11.1. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗБУТУ ФІРМИ

Сполучною ланкою між будь-якими компаніями-продавцями і споживачами служить торговий персонал. У свідомості більшості споживачів торговий представник є обличчям компанії, її образом. Часто саме він приносить фірмі найбільше необхідної інформації про споживачів. Загалом торговий персонал діє в системі збуту фірми і повинен приділяти максимальну увагу розробці цієї системи.

Послідовність етапів розробки й управління системою збуту показано на рис. 22. Як видно з рисунка, розробка системи збуту передбачає постановку цілей, розробку стратегії збуту, визначення структури і розміру системи, а також розробку системи винагороди працівників.

Компанії визначають цілі, стратегію і завдання для своїх систем збуту виходячи з конкретних ситуацій і можливостей торгового персоналу. За належного відбору і навчання сучасний торговий персонал компанії здатний виконувати такі функції:

- *оцінка перспектив* — пошук перспективних ринків, потенційно вигідних споживачів тощо;
- *постановка цілей* — вирішення, як розподілити свій час між роботою з конкретними споживачами і роботою на перспективу;
- *комунікація* — кваліфіковане поширення інформації про товари і послуги компанії;
- *продаж* — володіння мистецтвом торгівлі — підходом до споживача, поданням товару, задоволенням запитів покупця і здійсненням угоди;
- *послуги* — надання різноманітних послуг споживачам: консультації з проблем, що виникають, надання технічної допомоги, забезпечення доставки товару тощо;
- *збирання інформації* — робота з дослідження ринку, виконання окремих завдань збирання й обробки інформації;
- *розподіл* — прийняття рішень щодо окремих проблем розподілу (наприклад, хто із споживачів отримає певний товар, якщо він дефіцитний).

Компанія зазвичай встановлює для свого торгового персоналу конкретні завдання. Наприклад, розподіляти свій робочого час так: 80 % — на роботу з клієнтами, 20 % — на розробка перспективних напрямків тощо.

У сучасних ринкових умовах компанії ведуть боротьбу між собою за отримання замовлень від споживачів. Важлива роль тут належить саме торговому персоналу, який повинен належно і вчасно задовольняти потреби споживачів.

Вибрана компанією стратегія збуту визначає структуру і розміри системи збуту. Найчастіше використовують такі структури: територіальну, товарну, ринкову, а також складніші комбіновані. Наприклад, територіальна структура використовуватиметься скоріше тоді, коли компанія продає один тип продукції підприємствам однієї галузі і споживачі розкидані на великій території. Якщо продається різноманітна продукція різним покупцям, компанія повинна вибрати товарну або ринкову структуру системи збуту.

Для того щоб залучити до роботи висококваліфікованих торгових працівників, компанія повинна розробити привабливу систему оплати праці. Необхідно визначити рівень і компоненти ефективної системи винагороди працівників. У рівні оплати праці потрібно враховувати “поточну ринкову ціну” на працівників певної спеціальності і потрібної кваліфікації. Необхідно визначити порядок застосування компонентів оплати праці — фіксованого окладу, гнучкої оплати, відшкодування накладних витрат тощо.

11.2. УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ СИСТЕМИ ЗБУТУ

Згідно з наведеною на рис. 22 схемою, вирізняють такі основні складові управління системою збуту (управління торговим персоналом): наймання і відбір торгового персоналу, його навчання, контроль діяльності, мотивацію і оцінку результатів діяльності.

Наймання і відбір торгового персоналу потрібно здійснювати на основі заздалегідь розроблених критеріїв. У розробці таких критеріїв компанія орієнтується на якості, які вона хоче бачити у своїх майбутніх працівниках. Вважається, що для більшості успішно діючих торгових працівників властиві такі якості, як увага до споживачів, акуратне планування ділових зустрічей, розвинене почуття відповідальності, схильність до вирішення проблем, виправдана ри-

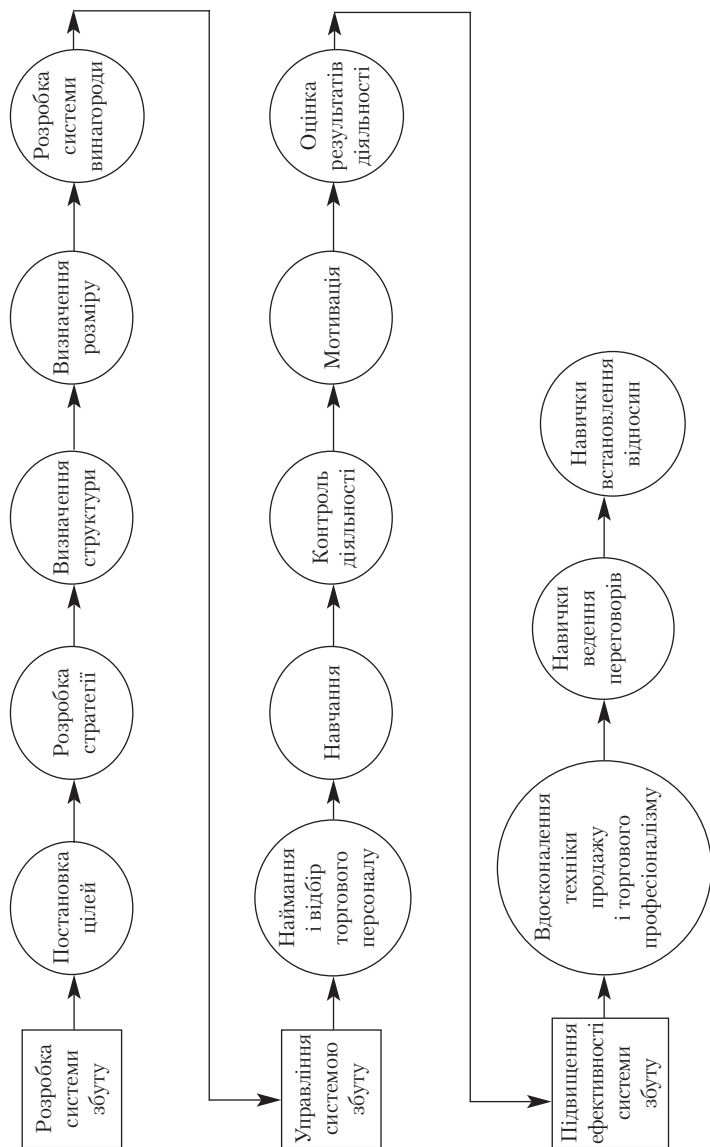


Рис. 22. Послідовність етапів розробки й управління системою збуту

зикованість. До цього ще додають енергійність, високий рівень само впевненості, хронічну жадобу грошей і особливий склад характеру, який змушує людину сприймати кожне заперечення, опір або перешкоду як виклик собі.

Після розробки критеріїв відбору претендентів здійснюють їхній пошук. При цьому використовують різні способи: розміщують оголошення про вакансії, звертаються до кадрових агентств або навчальних центрів та ін. Процедуру відбору претендентів можна здійснювати у формі співбесіди, інтерв'ю, тестів тощо.

Як правило, після прийняття торгових працівників до складу персоналу компанії організують їх навчання. Тривалість навчання залежить від складності процесу продажу і особистих якостей працівника. На це може піти кілька тижнів, а то й місяців. Зміст програми навчання ґрунтується на тому, що торгові працівники повинні знати (вміти):

- *свою компанію* (її історію, цілі, завдання, організаційну структуру, основних керівників тощо);
- *товари компанії* (працівникам показують, як виробляються товари і як їх використовують у різних ситуаціях);
- *характеристики споживачів і конкурентів* (вивчаються типи споживачів, їхні потреби, спонукальні мотиви покупки, звички, а також стратегії і політика компанії та її конкурентів);
- *проводити ефективні торгові презентації* (вивчаються принципи і можливі сценарії продажу);
- *торгові процедури і свої обов'язки* (торгові працівники вчаться розподіляти свій час між поточними і потенційними покупцями, вести облік витрат і складати звіти, вибирати оптимальні маршрути поїздок тощо).

Навчання (тренінги) торгового персоналу компанія здійснює безперервно з використанням сучасних методів і відповідного матеріально-технічного забезпечення, про що йтиметься в наступному параграфі цього розділу посібника.

Контроль діяльності торгового персоналу, його жорсткість залежить, серед іншого, від того, яким чином здійснюється оплата праці. Суворіший контроль застосовується до тих, хто працює на окладі і повинен виконувати певні нормативи. Проте й діяльність інших категорій працівників не випадає з-під контролю. До основних критеріїв контролю всього торгового персоналу належать ви-

конання запланованих обсягів продажу, забезпечення відповідного прибутку компанії, розширення ринку збуту, привернення до товарів компанії нових споживачів та ін. На основі цього оцінюють також діяльність торгових працівників. Слід додати також оцінку ступеня задоволення потреб споживачів при здійсненні продажу і оцінку кваліфікації торгового персоналу. Останнє буде важливим при переміщенні працівників на вищі посади, що може розглядатись як один з видів їх мотивації. Іншими видами мотивації є, як відомо, різні форми матеріальної (грошової) винагороди, визнання, поваги тощо.

11.3. НАВЧАННЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ

Для того щоб продавці (торговий персонал) могли задовольнити численні поточні вимоги, які до них ставляться, потрібно організувати їх інтенсивне і широке навчання.

Навчання персоналу збуту дає йому можливість:

- раціонально організувати свою роботу;
- належно інформувати і консульгувати покупців;
- вести переговори психологічно правильно;
- правильно представляти інтереси підприємства;
- співпрацювати діловим партнером при плануванні маркетингу.

Відповідно формулюються цілі і завдання навчання продавців, що, у свою чергу, визначає його зміст. Можливий такий набір тем навчання і послідовність їх вивчення (тренінгу):

- Основи маркетингу.
- Загальна інформація про підприємство.
- Продукти і ринки підприємства.
- Цілі і завдання збуту.
- Психологія і техніка продажу (тренінг продавців).
- Раціональна організація роботи в збуті (планування поїздок, підготовка візитів, робоча документація).
- Шлях до персонального успіху (основи розвитку особистості).

Звичайно, програми навчання продавців можуть бути й інші. Практика свідчить, що добре засвоюються програми, які мають гнучку внутрішню структуру і зміст. Навчання призначається насамперед для того, щоб допомогти окремим продавцям вдосконалити їхні навички. І часто той, хто вчиться, просить внести необхідні корективи у програму навчання. Суттєво допоможе тут зворотний зв'язок на заняттях.

Відомо три основних методи навчання продавців (персоналу збуту), які можна використати як окремо, так і разом, залежно від конкретної ситуації.

По-перше, на заняттях можна використовувати різноманітні методичні матеріали, зокрема книги, статті, аудіо- і відеозаписи для того, щоб розповісти слухачам про сучасні прийоми продажу товарів чи послуг.

По-друге, організовуються рольові ігри: створюються штучні ситуації, в яких можуть опинитись продавці, з тим, щоб на практиці застосувати придатні варіанти поведінки.

По-третє, бізнес-тренер, який проводить навчання, може сам продавати товари, демонструючи продавцям, як це потрібно робити. Як варіант, можна спостерігати за тим, як здійснюють збут продавці, а згодом проаналізувати їх дії.

Найважливіше місце у навчанні продавців належать їх тренування, мета якого — навчитись “мистецтву продажу”. А центральним питанням тренуванню є те, як продавцеві успішно провести переговори про продаж.

Існує думка, що успішний продаж — не тільки питання техніки, а й концепція. В основу *концепції успішного продажу* покладено два фундаментальних положення:

- покупці купують продукт, бо очікують від нього користь. Тому продавець, якщо він досяг успіху, продає вирішення проблем, а не продукти;
- переговори про продаж потрібно вести у формі діалогу, а не монологу.

Таким чином, тренування продавців містить такі основні етапи (заходи):

- створення і поглиблення особистих відносин з покупцем;
- аналіз ситуації покупця;
- консультування покупця;
- аргументація і демонстрація корисності продуктів;
- аргументація при запереченнях;
- переговори про ціну;
- оформлення продажу.

За будь-яких варіантів навчання буде ефективним (дієвим) тільки тоді, коли воно здійснюється за певною системою. При цьому особливу увагу потрібно звернути на такі педагогічні і психологічні правила навчання:

1. До передумов успішного навчання належать *регулярність*. Безсистемні дії малоефективні.

2. Без готовності до навчання годі чекати успіху. Тому іншою важливою передумовою успішного навчання є наявність у тих, хто вчиться, *мотивів до навчання*.



Питання для самоконтролю

1. Етапи розробки й управління системою збуту фірми.
2. Характеристика основних функцій сучасного торгового персоналу компанії.
3. Наймання і відбір торгового персоналу, основні критерії.
4. Сутність мотивації і контролю діяльності торгового персоналу фірми.
5. Зміст і організація навчання торгового персоналу.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Аникеев С. Н.* Методика разработки плана маркетинга: Сер. “Практика маркетинга”. — М.: Фолиум, “Информ-Студио”, 1996. — 128 с.
2. *Басовский Л. Б.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 260 с.
3. *Батра Раджив, Майерс Джон Дж., Аакер Дэвид А.* Рекламный менеджмент: Пер. с англ. — 5-е изд. — М.; СПб.; К.: Издат. дом “Вильямс”, 1999. — 784 с.
4. *Викентьев И. Л.* Приемы рекламы и PUBLIC RELATIONS. — СПб.: — Изд. дом “Бизнес-Пресса”, 1998. — Ч. 1. — 238 с.
5. *Витт Юрген.* Управление сбытом: Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 112 с.
6. *Войчак А. В.* Маркетинговый менеджмент: Підручник. — К.: Вид-во КНЕУ, 1998. — 268 с.
7. *Войчак А. В.* Маркетинговый менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2000. — 100 с.
8. *Герасимчук В. Г.* *Маркетинг.* Теорія і практика. — К.: Вища шк., 1994. — 27 с.
9. *Герасимчук В. Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
10. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 480 с.
11. *Голиков Е. А.* Маркетинг и логистика: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом “Дашков и К^о”, 1999. — 412 с.
12. *Данько Т. П.* Управление маркетингом (методологический аспект): Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 280 с.
13. *Егоров А. Ю.* Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности. — М.: СП “Вся Москва”, 1994. — 256 с.
14. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991. — 736 с.
15. *Котлер Ф.* Маркетинг и менеджмент. — СПб: Питер Ком, 1998. — 896 с.
16. *Кретов И. И.* Маркетинг на предприятии: Практич. пособие. — М.: Финстатинформ, 1994. — 181 с.
17. *Лук'янець Т. І.* Рекламний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1998. — 276 с.
18. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. — 320 с.

19. *Маркетинг: Учебник* / Под ред. А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. — 560 с.
20. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
21. *Пешкова Е. П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. — М.: “Ось-89”, 1996. — 80 с.
22. *Питер Р. Диксон.* Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: “Издат-во БИНОМ”, 1998. — 560 с.
23. *Промисловий маркетинг.* Теорія та господарські ситуації: Підручник / За ред. А. О. Старостіної. — К.: Іван Федоров, 1987. — 400 с.
24. *Управление проектами*/Н. И. Ильин, И.Г. Лукманова и др. — СПб.; “Два-Три”, 1996. — 610 с.
25. *Уткин Э. А.* Управление компанией. — М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1997. — 304 с.
26. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 352 с.
27. *Чарльз Хант, Вахе Зартарьян.* Разведка на службе Вашего предприятия. — К.: “Укрзакордонвизасервис”, 1992. — 160 с.

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Маркетинг у системі управління підприємством	5
1.1. Маркетинг як одна з основних функцій бізнесу.....	5
1.2. Місце маркетингу в системі управління підприємством.....	6
1.3. Сутність менеджменту як управління бізнесом в умовах ринку, його основні функції і характеристики.....	8
Розділ 2. Сутність і методологічні основи маркетингового менеджменту	11
2.1. Сутність та основні поняття маркетингового менеджменту, його цілі і завдання	11
2.2. Еволюція концепції маркетингового менеджменту	13
2.3. Характеристика процесу маркетингового менеджменту	15
Розділ 3. Управління маркетинговими дослідженнями та оцінкою ринкових можливостей підприємства	19
3.1. Сутність, мета й основні завдання маркетингових досліджень	19
3.2. Структура і процес маркетингових досліджень	20
3.3. Маркетингова інформація: джерела, методи збирання	24
3.4. Комплексне дослідження ринків	30
3.5. Аналіз ринкових можливостей і вибір цільових ринків підприємства.....	45
Розділ 4. Формування маркетингової стратегії і планування маркетингових програм	51
4.1. Сутність маркетингового планування, його завдання і принципи	51
4.2. Формування маркетингової стратегії фірми.....	54
4.3. Планування програм маркетингу	68
4.4. Маркетинг у складі бізнес-плану фірми	73
Розділ 5. Управління товаром	78
5.1. Сутність маркетингової товарної політики фірми	78
5.2. Конкурентоспроможність продукції та її оцінка	79
5.3. Інновації в товарній політиці	83
5.4. Управління товаром і його життєвий цикл	88
5.5. Маркетингове управління у сфері послуг	92

Розділ 6. Управління ціноутворенням	95
6.1. Сутність маркетингової цінової політики фірми.....	95
6.2. Встановлення ціни на товари (послуги).....	97
6.3. Управління цінами	103
6.4. Ініціювання зміни цін і реакція на цінові зміни	107
Розділ 7. Управління розподілом товарів	112
7.1. Сутність маркетингової політики розподілу	112
7.2. Функції і формування каналів розподілу	113
7.3. Управління каналами розподілу	119
7.4. Управління оптовою та роздрібною торгівлею	121
7.5. Маркетингова логістика	124
Розділ 8. Управління комплексом маркетингових комунікацій	128
8.1. Сутність маркетингової політики комунікацій	128
8.2. Розробка і реалізація комплексу маркетингових комунікацій	129
8.3. Реклама, стимулювання збуту і паблік рилейшнз	136
8.4. Персональний продаж і прямиий маркетинг	142
Розділ 9. Організація маркетингу на підприємстві	149
9.1. Сутність та основні принципи організації маркетингу на підприємстві	149
9.2. Маркетингова організаційна структура фірми	150
9.3. Еволюція розвитку внутрішньофірмової системи маркетингу	156
9.4. Взаємодія структур маркетингу з іншими підрозділами фірми	159
9.5. Структура і розуміння підприємства, повністю орієнтованого на маркетинг (споживачів)	160
Розділ 10. Контроль маркетингової діяльності	165
10.1. Сутність контролю маркетингової діяльності фірми	165
10.2. Система і процес контролю маркетингової діяльності	166
10.3. Стратегічний контроль маркетингу	168
Розділ 11. Управління торговим персоналом	173
11.1. Розробка системи збуту фірми.....	173
11.2. Управління торговим персоналом системи збуту	174
11.3. Навчання торгового персоналу	177
Список використаної та рекомендованої літератури	180

In the manual the theoretical bases of modern marketing management, methods and ways of its use in the practical market activity of enterprises (firms) are stated.

The place of marketing in the system of enterprise management is revealed, the notion of marketing management and its methodological foundations are considered, the issues of the market research management, assessment of the market facilities of the enterprise, design of the market policy, programmes and plans of the marketing are set. The management of the tool-kit of the marketing complex (mix-marketing) is viewed from the point of systematization and interrelation. The modern organisational method and checking technique of the market activity of enterprise are characterised.

It is meant for students and teachers of economic specialities, enterprise managers and marketing specialists, listeners of business schools.

Навчальне видання
Кущенко Володимир Михайлович
МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Навчальний посібник

Educational edition
Kutsenko, Volodymyr M.
MARKETING MANAGEMENT
Educational manual

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*
Редактор *Г. В. Воїнова*
Коректор *Т. М. Васильєва*
Комп'ютерне верстання *О. В. Галата*
Оформлення обкладинки *О. В. Галата*

Підп. до друку 10.01.03. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 10,7. Обл.-вид. арк. 10,6. Тираж 4000 пр. Зам. № 3-0088

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
ДК № 8 від 23.02.2000*

ДП "Експрес-Поліграф"
04080 Київ-80, вул. Фрунзе, 47/2

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
ДК № 247 від 16.11.2000*