# ТЕМА 2 ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Завдання процесу маркетингового менеджменту*
*Основні процедури процесу управління маркетингом підприємства*

## 2.1 Завдання процесу маркетингового менеджменту

Як наголошувалося раніше, маркетинговий менеджмент можна розглядати як господарську концепцію управління діяльністю підприємства на засадах маркетингу, що спрямована на виробництво і реалізацією товарів (послуг, робіт) залежно від стану ринку, споживачів і комерційних цілей, які ставить перед підприємством його керівництво.

Щоб показати роль маркетингового менеджменту на фірмі, західні фахівці часто проводять аналогію з будовою людського тіла: «Якщо дослідження і розробки представити як людський мозок, технологічне виробництво — як хребет, а збут — як тіло людини, то тоді маркетинг і маркетинговий менеджмент можна порівняти з вітамінами або гормонами, які проходять через усі ці ділянки, впливаючи на них і живлячи їх енергією».

Абсолютно не має значення, як організоване підприємство і хто формально входить до відділу маркетингу, оскільки для маркетингу існує три *види завдань*, а саме [25]:

- завдання виконання;
- завдання управління;
- концептуальне завдання.

До *завдання виконання* входить використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу (ядра маркетингу), які ще називають «маркетинг-мікс» або 4P від англійських слів: product (продукт); price (ціна), place (місце); promotion (просування). Термін «маркетинг-мікс» стає ключовим терміном, який означає використовувану підприємством в певний момент часу комбінацію його інструментів на оперативному рівні, що спрямовані на цільові сегменти ринку, на якому працює конкретна фірма.

**Приклад**

Приватний готельний бізнес в України налічує близько 40 готелів. Серед них готель «Спартак» (м. Київ). Його клієнтами є представники фірм BOSCH, COCA-COLA, SIEMENS та ін., він користується популярністю і серед вітчизняних бізнесменів. Елементами «маркетинг-міксу», що пропонує готель «Спартак» є:

*Продукт (послуга)*

25 готельних номерів, обладнаних за європейськими стандартами. Площа номеру на одного становить 16 кв. м, на двох – 35 кв. м. Сауна, басейн, що орендується в приміщенні стадіону «Спартак», міні-бар (4 види пива, 9 видів

спиртних напоїв, соки, тістечка, цукерки, шоколад, горішки, чіпси – всього на суму 100 дол. США), охорона (пост РВБС, сейфи для зберігання особистих речей, автостоянка, що охороняється), додаткові послуги (бронювання квитків, транспортні послуги, організація екскурсій).

*Ціна*

Ціна номера на одну особу – близько 80 дол., номера люкс – 180 дол., подвійного номера – 195 дол. Плата готівкою та за безготівковим розрахунком.

*Місце*

На базі спортивного комплексу «Спартак», порівняно віддаленого від центру міста.

*Просування*

Реклама на радіо Super Nova (40 виходів упродовж 1,5 місяця), у газетах «Досье досуга», «Express-об'ява», «Kyiv Post», довіднику «Золоті сторінки», каталогах; інформація в Інтернет, рекламна кампанія в нічному клубі «Голівуд», рекомендації потенційним клієнтам через представників посольств і водіїв у аеропортах [10].

Варто зазначити, що при розробці «маркетинг-міксу» в рамках системи цілей підприємства можна діяти у такий *спосіб*: спочатку визначається політика товарів і послуг, тобто вирішується, для яких цільових груп, який товар і якої якості повинен бути доставлений на ринок і паралельно ухвалюється рішення про цінову і розподільчу політику, і лише потім формується політика комунікації, тобто визначаються інструменти політики комунікації (реклама, індивідуальний продаж, зв'язок з громадськістю, стимулювання продажу), призначені для забезпечення популярності і попиту.

**Примітка**

Політика товару, політика ціни і просування, а також політика розподілу взаємно обумовлюють один одного і здійснюють один на одного взаємний вплив. Так, наприклад, дорогий шлях товароруху, як правило, зумовлює дорожнечу товару. У той же час високоякісний марочний товар скоріше треба буде пропонувати в спеціалізованому магазині, ніж у дискаунт-супермаркеті. З рішень стосовно політики товару і політики розподілу виходить як база для калькуляції, так і зона допуску для ціни і термінів постачання з погляду цінової політики.

За цією комбінацією інструментів маркетингової політики повинен слідувати контроль. З метою забезпечення процесу оптимізації не можна відмовитися від зворотного зв'язку в рамках такого контролю.

У рамках *завдання управління* задаються показники для виконання. До завдань управління належить визначення *якісних* і *кількісних* підприємницьких цілей.

*Якісні підприємницькі цілі.* Постановка якісних цілей підприємства в образі фірмового ідеалу свідчить про його призначення, тобто в ньому

відображаються довготривалі цілі підприємства, яких воно прагне досягнути. Одночасно ідеал, що ґрунтується на щонайвищих досягненнях та якнайкращій якості, є стимулом та ідентифікаційною ознакою для членів організації, для яких орієнтація на споживача повинна бути абсолютним пріоритетом. При цьому необхідно акцентувати увагу працівників на усвідомленні того, що саме вони і є джерелами поліпшення якості та продуктивності.

**Приклад**

У 1876 р. Вернер Сіменс сформулював початковий ідеал для своєї фірми: «Хто постачає кращі вироби, у кінцевому підсумку завжди залишається зверху». Цей основоположний принцип і по сьогоднішній день визначає політику фірми «Сіменс».

Нині цей принцип звучить таким чином: «Хто краще розуміє проблеми покупця і вирішує їх, той отримує перевагу в конкурентній боротьбі й виграє. Покупець платить не за продукцію і послуги як такі, він платить виключно за кращі пропозиції з вирішення його проблем».

У зв'язку з цим цікавим є одне з правил статуту фірми: «Хороша виробнича атмосфера, радість від роботи, повна віддача для вирішення завдань — це одночасно передумова і результат хорошої спільної роботи — вони процвітають тільки в тому співтоваристві, в якому певні якості і спосіб поведінки осіб, які належать до нього, є самі собою зрозумілими».

Виникає запитання: чи може таке велике, орієнтоване на прибуток підприємство (наприклад, АТ «Сіменс»), мати гуманістичні переконання? Так, може, і важливо відзначити, що підприємство без основоположних цінностей і принципів має невисокі шанси на успіх на ринку впродовж тривалого часу.

Неможливо оцінити, скільки підприємств має сформульований ідеал або кодекс поведінки. Наведемо, для прикладу, основні принципи фірми IBM.

Томас Уотсон, засновник фірми, сформулював їх ще в 1914 р. Вони, зокрема, проголошують:

1) увага до кожного;
2) якнайкращі послуги покупцеві;
3) прагнення до видатних досягнень.

*Кількісні підприємницькі цілі.* Кількісні підприємницькі цілі, залежно від того, яка з господарських систем розглядається, містять показники самого підприємства і показники ринку. Вони виражають цілі, котрих підприємство бажає досягнути на основі свого ідеалу. У загальному вигляді кількісні цілі можна підрозділити на:

1. Результативні цілі (прибуток з обороту, рентабельність, наявний прибуток).
2. Балансові показники (частка власного і позикового капіталу, внески на покриття витрат).
3. Показники продуктивності (оборот на одного працівника, обсяг

продукції, що випускається, на одного працівника).

4. Постановка цілей відносно обороту (виробничий результат у % від обороту, витрати на дослідження і розробки у % від обороту).
5. Постановка цілей відносно ринку (пайова участь у ринку, кількісне зростання).

**Приклад**

Практика показала, що європейські, північноамериканські та японські підприємства при визначенні власної ієрархії цілей виходять з різних пріоритетів. Так, у європейських підприємств у більшості випадків на першому місці стоїть рентабельність капіталу, за якою йдуть структура підприємства та курс акцій. Рентабельність займає перше місце у більшості фірм США. Далі йдуть розвиток курсу акцій, пайова участь у ринку і структура підприємства.

На відміну від європейських і американських, на японських підприємствах усі актуальні завдання засновані на розширенні пайової участі в ринку. Велика частка нової продукції, котра реалізовується протягом усе коротших часових циклів, знаходиться на самій вершині японської ієрархії цілей. Рентабельність капіталу і ефективність виробництва є цілями другого порядку. Зростання підприємства, розширення пайової участі в ринку, оптимізація прибутку тощо є цілями для довгострокового планування діяльності підприємства. Передумовою реалізації таких цілей і одночасно центральним елементом підприємницької стратегії с конкурентоспроможність підприємства.

Завдання управління і виконання є переважно завданнями короткострокової і середньострокової дії. Вони розробляються на підставі *концептуального завдання*. Кожне підприємство усвідомлено або неусвідомлено орієнтується за концепціями, які відображають його спосіб дій на ринку. Існує низка концепцій, які визначають оцінювання підприємства самим себе і його принципову орієнтацію на ринок. Ці концепції називаються концепціями маркетингу або концепціями управління підприємством в умовах ринку (удосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, соціально-етичного маркетингу тощо) [25].

## 2.2 Основні процедури процесу управління маркетингом підприємства

Завдання маркетингового менеджменту досягаються за допомогою реалізації певних *процедур* процесу управління маркетингом підприємства (рис. 2.1).

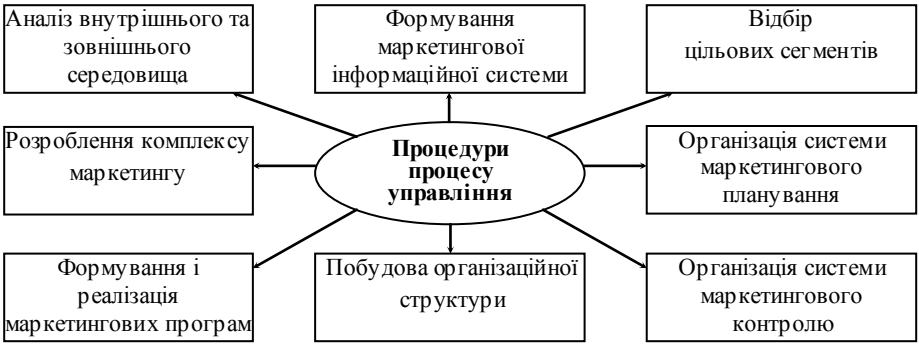


Рис. 2.1 - Процедури процесу управління маркетингом підприємства

Розглянемо їх більш детально.

1. *Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища*, тобто слабких і сильних сторін підприємства та ринкових можливостей і загроз, дає змогу вивчити вимоги ринку до товару, економічну кон'юнктуру, фірмову структуру ринку, форми і методи роботи на ринку, сегменти ринку, характеристики покупців та їхні мотивації під час купівлі, власні можливості за існуючих умов. Тобто передбачає оцінку будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми; ретельну оцінку поточного й майбутнього попиту, що відображає привабливість ринку, що відкривається. Крім того передбачає виявлення контрольованих і неконтрольованих чинників середовища, що впливають на діяльність, вироблення заходів, необхідних для мінімізації впливу неконтрольованих чинників.

Як правило, аналіз ринкових можливостей містить виявлення нових ринків і оцінку маркетингових можливостей. Ф. Котлер стверджує, що одним зі способів виявлення нових ринків є використання мережі розвитку товару і ринку, яка містить 4 *складові*:

*1) глибше впровадження на ринок,* тобто фірма повинна збільшити обсяг продажу вже конкретно існуючого товару, не змінюючи ні сам товар, ні групу споживачів, яким він реалізується. Засобами збільшення обсягу продажу можуть служити збільшення витрат на рекламу, зниження ціни товару, залучення більшої кількості торгових установ для розповсюдження товару;

*2) розширення меж ринку,* що означає пошук нових ринків для існуючого товару;

*3) розроблення нового товару,* що означає продаж колишній групі споживачів нових товарів або різних модифікацій уже існуючого з новим набором споживацьких властивостей;

*4) диверсифікація,* що означає випуск абсолютно нового товару, котрий задовольняє потреби нової групи споживачів.

Щодо оцінки маркетингових можливостей, то головним завданням тут є визначення найбільшого ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім. Маркетингова можливість фірми є низкою маркетингових заходів, спрямованих на досягнення конкретною фірмою конкурентної переваги. При оцінці маркетингових можливостей потрібно враховувати мету і ресурси фірми.

*2. Формування маркетингової інформаційної системи* – постійно діючої в структурі управління фірми системи взаємозв'язку людей, обладнання і методичних способів, призначеної для збирання, класифікації, аналізу, оцінки, накопичення та розповсюдження актуальної, своєчасної й точної інформації для використання її з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю над реалізацією маркетингових заходів.

Інформація збирається і систематизується за допомогою п'яти функціональних *систем*:

- системи внутрішньої звітності;
- системи збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації;
- системи маркетингових досліджень;
- системи аналізу маркетингової інформації;
- системи моделювання маркетингових ситуацій.

Зібрана й оброблена інформація допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані маркетингові рішення, значною мірою зменшує комерційні ризики, дає змогу отримати конкурентні переваги.

3. *Відбір цільових сегментів* – дає змогу не витрачати маркетингові зусилля, обслуговуючи весь ринок, а зосередити зусилля на задоволенні потреб вибраних груп споживачів, обслуговувати яких вигідно й зручно.

При відбиранні цільових ринків кожну можливість необхідно проаналізувати з точки зору величини і характеру ринку. Цей процес повинен містити 4 *етапи*:

1) *виміри і прогнозування попиту.* Фірма повинна виявити всі товари, що продаються на ринку, який її приваблює, і оцінити обсяг продажу кожного з них. Крім того, необхідно зробити прогнози перспектив даного ринку з урахуванням чинників і тенденцій, що впливають на його розвиток. Якщо при порівнянні перспективний попит виявляється вищим від поточного, необхідно провести сегментацію ринку;

2) *сегментація ринку.* Сегментація — це розподіл усіх потенційних споживачів цього ринку за найрізноманітнішими характеристиками на досить-таки великі групи у такий спосіб, що кожна з них пред'являє особливі, що відрізняються від інших, вимоги до даного товару або

послуги. Сегмент ринку висуває вимоги до якихось особливих типів, модифікацій товарів усередині даного виду. Відповідно, фірма може змінювати свою товарну стратегію за рахунок роботи в різних сегментах, але залишатися всередині добре знайомого їй ринку;

3) *відбір цільових сегментів ринку* передбачає реалізацію п'яти можливих напрямків діяльності:

- обслуговування лише одного сегмента ринку;
- задоволення якоїсь однієї потреби;
- орієнтування на групу споживачів;
- обслуговування кількох сегментів ринку, не пов'язаних між собою;
- виробництво всього асортименту товарів для забезпечення ними всіх сегментів ринку (охоплення всього ринку).

4) *позиціонування товару на ринку.* Завданням кожної фірми є виявлення звичайних і марочних товарів, пропонованих у цей час у конкретному сегменті, й визначення вимог до цих товарів з боку споживачів, які складають цей сегмент. Унаслідок того, що будь-який товар є сукупністю властивостей, які враховуються споживачами під час купівлі, одним із найзручніших способів пояснити перевагу споживачів, що віддається конкретному товару, буде порівняння їх основних властивостей. Цій меті й служить позиціонування товару на ринку, яке визначається як «чітке виділення з ряду інших в очах цільових споживачів». Ухваливши рішення про ринкове позиціонування, фірма розробляє для його підтримки комплекс маркетингу.

4. *Розроблення комплексу маркетингу* – містить сукупність перемінних чинників (товар, ціна, система розповсюдження й просування), що використовуються фірмою для впливу на цільовий ринок для отримання бажаної реакції з боку конкретної групи споживачів.

5. *Організація системи маркетингового планування* (див. п. 5, 7, 9).

6. *Побудова організаційної структури* багато в чому визначається вибраною стратегією і поставленими завданнями. Велике значення має організація маркетингової служби, яка може будуватися різними способами (див. п. 4).

7. *Формування і реалізація маркетингових програм* згідно з наявними ресурсами щодо виконання запланованих заходів на основі моделі, сформованої з певних елементів комплексу маркетингових заходів (див. п. 8).

8. *Організація системи маркетингового контролю,* що призначена для спостереження за заходами, здійснюваними для досягнення поставлених цілей маркетингу. Система контролю маркетингової діяльності є останньою фазою маркетингового менеджменту й спрямована на врахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу й охоплює

функції не тільки діагностики, а й аналізу (див. п. 10).

Для реалізації складових процесу маркетингового менеджменту необхідно виконати послідовність таких *управлінських дій* [25]:

1) *визначення цілей* передбачає досягнення певного обсягу прибутку, збільшення обсягу продажу, усунення завданих навколишньому середовищу збитків, збереження робочих місць тощо;

2) *аналіз досягнення цілей*. Цілі повинні мати низку характеристик, а саме: конкретність, доступність для огляду, реальність, логічність, ефективність тощо;

3) *розробка структури системи управління* передбачає вибір одного з відомих типів організаційних структур системи управління, розподіляються права, обов'язки і відповідальність;

4) *розробка технології управління,* завданням якої є: визначення технології виконання всього процесу управління, вироблення та ухвалення рішень, організація виконання рішень, координація і контроль за ходом їх виконання, виявлення об'єктивних загроз від поведінки фірми-конкурента, визначення порядку оцінки ефективності;

5) *визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації, кількості, складу документів, порядку їх надання*;

6) *підготовка і використання технічних засобів*;

7) *підбір і навчання керівників та технічного персоналу*.

Таким чином, процес маркетингового менеджменту містить низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів, обслуговування і комплексне задоволення їх потреб.