ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЯ І КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Процес стратегічного маркетингового планування.
2. Моделі прийняття стратегічних рішень.
3. Види маркетингових стратегій.
4. Організація маркетингу на підприємстві.
5. Контроль маркетингової діяльності.

1. Процес стратегічного маркетингового планування.

Стратегічне планування - це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Процес стратегічного планування відбувається у певній послідовності

1. Формулювання місії підприємства
2. Визначення цілей та завдань підприємства
3. Аналіз господарського «портфеля»
4. Вибір стратегії розвитку підприємства

СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

Планування маркетингу — це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Планування маркетингу, як і планування взагалі, включає чотири фази: аналіз, планування, реалізацію і контроль.

Маркетингове стратегічне планування відбувається на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності бере участь

компанія, один чи кілька товарів виготовляє:

- на корпоративному рівні (на рівні компанії);
- на рівні стратегічної бізнес-одиниці (СБО) (стратегічного господарського підрозділу);
- на рівні товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування передбачає кілька етапів: визначення місії (основної мети) компанії, стратегічний аудит, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, визначення цілей і стратегій зростання компанії.

Стратегічна бізнес-одиниця (стратегічний господарський підрозділ) — це незалежна від інших зона бізнесу, яка охоплює певну сферу діяльності фірми, основними характеристиками якої є:

- певне коло споживачів і конкурентів;
- певний вид товарів або послуг;
- контроль керівництвом СБО факторів, які визначають успіх на ринку.

На рівні стратегічних бізнес-одиниць (на бізнес-рівні) процес стратегічного планування починається із визначення бізнес-місії для конкретного господарського підрозділу, SWOT-аналізу біз-нес-середовища, формулювання цілей і стратегій СБО-планів, їх досягнення.

На рівні товару маркетингове планування передбачає встановлення цілей і стратегій щодо кожного конкретного товару.

Формулювання місії фірми

Процес маркетингового стратегічного планування починається з визначення місії фірми.

Місія фірми (корпоративна місія, місія бізнесу) — основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення.

Можна виділити два підходи до формулювання місії фірми.

Згідно з першим підходом — ***місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності фірми*** — у місії має бути описано:

- цільові ринки;
- групи споживачів, які фірма має на меті обслуговувати;
- потреби клієнтів, які вона має задовольнити;
- основні товари;

- технології, завдяки яким можуть бути задоволені потреби споживачів або виконані певні функції;
- конкурентні переваги фірми.

Згідно з другим підходом — ***Ешридська модель місії*** (автори — Кемпбелл і Товадей) — місія в контексті "відчуття" місії (sense of mission) передбачає визначення:

- призначення: Для чого існує цей бізнес? Хто отримує від цього вигоду? При цьому перелічуються вигоди всіх учасників бізнесу — акціонерів, споживачів, партнерів, постачальників;
- стратегії — комерційна логіка бізнесу, яка передбачає визначення меж бізнесу (базового ринку) і конкурентних переваг фірми;
- норми поведінки, якими керується компанія у своїй діяльності;
- системи цінностей компанії.

Визначення цілей фірми

Місія визначає філософію фірми і має бути трансформована у конкретні стратегічні цілі фірми (корпоративну мету).

Далі стратегічні цілі конкретизуються на кожному рівні управління. Маркетингові цілі підпорядковані загальнофірмовим цілям, а маркетингова стратегія є складником стратегії фірми, яка формується на основі стратегічного аналізу маркетингового середовища (стратегічного аудиту).

Маркетинговий аудит

На цьому етапі стратегічного планування мають бути отримані відповіді на такі запитання: Яка позиція фірми? Як ми до цього прийшли? Куди ми йдемо?

Маркетинговий аудит передбачає аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем. При цьому проводиться аналіз ***маркетингового макросередовища*** і ***маркетингового мікросередовища***, які визначають напрями ***зовнішнього маркетингового аудиту.***

Внутрішній аудит (аудит внутрішнього середовища фірми) спрямований на аналіз контрольованих фірмою факторів: аналіз результатів діяльності фірми, обсягу продажу, частки ринку, прибутковості кожного товару, каналів збуту; стратегічних питань — сегментування ринку, позиціювання товарів, аналіз бізнес-портфеля; ефективності маркетингового комплексу і

маркетингових систем — маркетингової інформаційної системи, системи управління маркетингом тощо. Періодичність аудиту визначається керівництвом залежно від конкретної ситуації на ринку і позиції фірми. Може бути прийняте рішення про щорічний аудит як складника щорічного планування або про проведення аудиту раз на два-три роки.

Swot-аналіз

Результати стратегічного аудиту є інформаційною базою для проведення **SWOT-аналізу** — методу стратегічного аналізу, який надає змогу визначити сильні (**S**trength) і слабкі (**W**eakness) сторони фірми, а також її можливості (**O**pportunities) та загрози (**T**hreats).

Можливості і загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими та слабоконтрольованими) факторами, а сильні і слабкі сторони — внутрішніми (контрольованими фірмою) факторами (фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво). Результати SWOT-аналізу узагальнюються у вигляді **матриці.**

Джерела		
Зовнішні (неконтрольовані)	**МОЖЛИВОСТІ**	**ЗАГРОЗИ**
Внутрішні (контрольовані)	**СИЛЬНІ СТОРОНИ**	**СЛАБКІ СТОРОНИ**

Маркетинговий аудит і SWOT-аналіз дають змогу отримати відповідь на запитання: Яка позиція фірми? Як ми цього досягли?

Визначення маркетингових цілей

Відповідь на запитання: Чого ми хочемо досягти? пов'язана з визначенням маркетингових цілей.

Маркетингові цілі — це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми у показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час.

Маркетингові цілі перебувають у підпорядкованому становищі щодо загальнофірмових цілей і стосуються тільки двох аспектів діяльності підприємства — **товарів і ринків.**

При визначенні маркетингових цілей розглядають чотири альтернативи:

- наявні товари на наявних ринках— цілі, пов'язані зі збільшенням частки ринку, обсягу продажу завдяки інтенсифікації рекламної діяльності, стимулюванню збуту;
- наявні товари на нових ринках— цілі, пов'язані з освоєнням нових сегментів і виходом на нові ринки;
- нові товари на наявних ринках — цілі, пов'язані з модифікацією і розробкою нових продуктів;
- нові товари на нових ринках — цілі, пов'язані з виходом фірми в нові сфери бізнесу.

Формування маркетингової стратегії

Визначеність щодо маркетингових цілей пов'язана з розробкою маркетингової стратегії і дає можливість перейти до відповіді на запитання «Як досягти поставлених цілей?»

Маркетингова стратегія — це вектор (напрям) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.

Маркетингова стратегія — програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

Маркетингова стратегія передбачає:

- ***сегментування ринку***—виділення окремих груп споживачів;
- ***вибір цільових ринків*** — визначення цільових сегментів, на які фірма орієнтуватиме свою діяльність;
- ***позиціювання товару на ринку*** — визначення місця товару серед товарів конкурентів;
- ***визначення конкурентів-мішеней***;
- ***визначення конкурентних переваг***:

якість товару (послуги); нижча ціна; частка ринку; ефективність реклами; широта асортименту; оперативність поставок; рекламний бюджет; ефективна стратегія розподілу (охоплення збутової мережі, кількість торгового персоналу); підтримка збуту; банк маркетингових даних.

На корпоративному рівні розробляється корпоративна (портфельна) маркетингова стратегія: стратегія інтенсивного росту, інтегративного росту, стратегія диверсифікації.

На бізнес-рівні визначається конкурентна стратегія: стратегія низьких витрат, стратегія диверсифікації, стратегія ринкової ніші.

Функціональний (маркетинговий рівень) пов'язаний з розробкою стратегії вибору цільового сегмента, стратегії позиціювання та маркетингових стратегій за елементами комплексу маркетингу.

Розробка програми маркетингу

Цей етап пов'язаний із прийняттям рішень щодо кожного з "4Р" маркетингу — товару (розміру упаковки, вдосконалення характеристик товару, зміни дизайну), цін, просування, розподілу.

Організація та реалізація маркетингу

Реалізація маркетингового плану є не менш важливим завданням, ніж планування, оскільки план це тільки план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємоузгодженим діям різних підрозділів. Неабияку роль у цьому відіграє відповідність організаційної структури визначеним цілям і підходам до їх вирішення.

Контроль маркетингу

Завершальний етап процесу маркетингового планування — контроль маркетингу — має дати відповідь на запитання, чи правильно обрано шлях досягнення цілей.

Планування, незалежно від того, йдеться про стратегічне чи короткострокове планування маркетингу, передбачає розробку **плану маркетингу.**

Маркетинговий план розробляється для кожної:

- стратегічної бізнес-одиниці (СБО);
- товару;
- торгової марки.

СТРУКТУРА ПЛАНУ МАРКЕТИНГУ

1 .Анотація (план основних тез)
2.Ситуаційний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища
3.Цільові ринки фірми
4.Цілі маркетингу
5.Маркетингова стратегія
6.Комплекс маркетингових заходів
7.Бюджет маркетингу
8.Контроль плану маркетингу

2.Моделі прийняття стратегічних рішень.

Матриця розвитку товару/ринку формалізує процес вибору маркетингової стратегії залежно від того, який товар виготовляється — новий у товарній номенклатурі підприємства чи наявний та від ринку наявного чи нового.

Матриця конкуренції дає змогу визначити базову стратегію відповідно до конкурентних переваг фірми.

Метод Бостонської консультативної групи (БКГ) та **матриця "привабливість — конкурентоспроможність"**, розроблена фахівцями "Дженерал Електрик" та консультативною фірмою "Мак Кінсі", є найпопулярнішими методами портфельного аналізу.

Портфельний аналіз (портофоліо-аналіз, або аналіз господарського портфеля) надає можливість визначити шанси та ризики СБО і стратегії розвитку для кожної з них.

МАТРИЦЯ РОЗВИТКУ ТОВАРУ/РИНКУ (І.Ансофф)

Згідно з цією моделлю, залежно від того, який товар виготовляється — новий у товарній номенклатурі підприємства чи наявний (старий, який підприємство вже виготовляє і продає) та від ринку — наявного, тобто такого, на якому підприємство вже діє, чи нового для цього підприємства ринку, існують чотири альтернативні стратегії росту бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей.

Товар	**Ринок**	
	Наявний	**Новий**
Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Стратегія глибокого проникнення на ринок, або експансія (наявні товари на наявних ринках), передбачає збільшення обсягу збуту, ринкової частки та прибутків на наявних ринках завдяки наявним товарам.

Досягти цього можна двома шляхами. Перший варіант реалізації цієї цілі — наявні споживачі. У цьому випадку йдеться про збільшення їхньої прихильності до торгової марки. Другий напрям — залучення нових споживачів, які раніше використовували товари конкурентів.

Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення обсягу збуту завдяки виходу на новий ринок фірми з наявним товаром. При цьому використовуються дві альтернативи — вихід на нові географічні ринки або орієнтація на нові сегменти ринку.

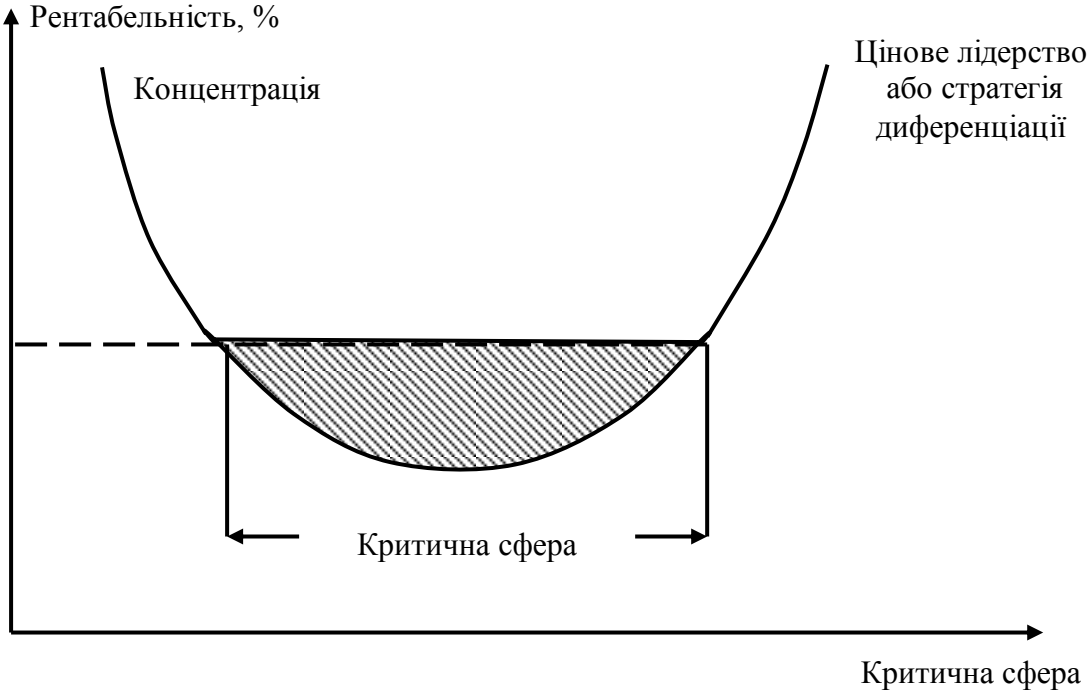
Стратегія розвитку товару передбачає збільшення обсягів збуту завдяки вдосконаленню наявних і розробці нових товарів для наявних ринків.

Перелічені стратегії є стратегіями інтенсивного росту, які передбачають збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів фірми.

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових товарів для нових ринків.

МАТРИЦЯ КОНКУРЕНЦІЇ (М.Портер)

Основна ідея стратегічної моделі Портера: для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів. При цьому і великі, і невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності, про що свідчить зв'язок між часткою ринку та рентабельністю. Критичною сферою є середні позиції підприємства, що характеризуються низькими показниками рентабельності.



Згідно з побудованою М.Портером матрицею конкуренції для того, щоб випередити конкурентів, підприємством може бути обрана одна з трьох стратегій:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрованого маркетингу.

Модель Портера може бути трансформована в матрицю.

Стратегія диференціації передбачає виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів.

Переваги:

- створюється певний високий імідж товару і фірми;
- чутливість споживачів до цін, які відрізняються від інших, є меншою;
- прихильність споживачів є захистом перед товарами-замінниками і створює високі вхідні бар'єри для потенційних споживачів;
- висока ціна дає змогу отримати високі прибутки.

Ризики:

- характеристика товару, на якій заснована диференціація, може бути відтворена конкурентами або може втратити своє значення внаслідок зміни цінностей споживачами;
- поява на ринку товарів, виготовлених фірмами-конкурентами, які імітують стратегію диференціації та зменшують її ефект;
- збільшення ціни і, як наслідок, відрив від цінового лідера можуть виявитися занадто великими.

Стратегія концентрації передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Це можуть бути лідерство за витратами (концентрація на ціні), концентрація на диференціації або поєднання цих стратегій.

Переваги:

- підприємство може отримати великі прибутки навіть не займаючи велику частку ринку;
- реалізація стратегії не потребує значних коштів.

Ризики:

- суттєва різниця в цінах на товари може виявитися з позиції споживачів занадто великою порівняно з перевагами виготовлених ними товарів;
- можливість звуження сегмента, на який орієнтується фірма; / конкуренти можуть виявити в межах сегмента ринкові ніші і поглибити спеціалізацію.

МАТРИЦЯ ЗРОСТАННЯ/ЧАСТКА РИНКУ (Бостонська консалтингова група)

Теоретичною базою, яка використовується в аналізі за методом БКГ, є ефект кривої досвіду та концепція життєвого циклу товару.

Ефект кривої досвіду може бути описаний так: при подвоєнні обсягів виробництва питомі витрати знижуються на певну величину (в середньому на 20—30%). Отже, найвищої рентабельності досягає конкурент, обсяги продажу якого найбільші.

Концепція життєвого циклу передбачає, що збалансований портфель складається з товарів, які перебувають на різних етапах життєвого циклу. Для підтримки товарів, які перебувають на етапі зростання і потребують для збільшення обсягів збуту інтенсивної реклами набагато більших ресурсів порівняно з товарами на ринках з малими темпами зростання, використовуються кошти, зароблені іншими СБО.

ПОБУДОВА МАТРИЦІ ЗРОСТАННЯ/ЧАСТКА РИНКУ

У матриці БКГ **індикатором привабливості ринку** є один показник: **темпи зростання ринку та один індикатор конкурентоспроможності — відносна ринкова частка** (щодо найнебезпечнішого конкурента). На вертикальній лінії матриці відкладається середнє значення показників

темпів зростання ринків збуту, на яких діє підприємство. На горизонтальній лінії відкладається значення показника відносної частки ринку, який може дорівнювати одиниці (якщо частки ринку фірми та її конкурента однакові), бути більшим (якщо фірма займає більшу ринкову частку) або меншим (якщо частка ринку фірми менша за частку ринку конкурента).

Далі поле матриці ділять на чотири квадрати. Вертикальна лінія проходить через точку 1 або 1,5, горизонтальна — через середнє значення показників темпів зростання ринків, на яких діє підприємство (інший варіант — через значення, що характеризує темпи зростання ВНП). Позиція кожного підрозділу зображується у вигляді кола, діаметр якого відображає питому вагу обсягу продажу СБО у загальному обсязі продажу цієї фірми.

Відповідно до позицій у матриці БКГ визначають чотири типи СБО, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії:

«*Зірка*» дає значні прибутки, але потребує значних коштів для фінансування розвитку. З часом розвиток галузі уповільнюється, і «зірка» переходить у ранг «дійної корови».

«Дійна корова» займає позиції лідера в достатньо зрілій галузі. Без значних витрат на маркетингові заходи такі СГП дають чималі прибутки, які стають джерелом фінансування інших підрозділів.

«Важка дитина» - це ті СГП, які завоювали незначні частки ринку в галузях, що розвиваються. Вони не приносять великих прибутків,

потребують значних інвестицій для збільшення ринкової частки. Підприємство або інтенсифікує маркетингову діяльність та фінансово підтримує СГП, або приймає рішення про вихід СГП з ринку.

«*Собака*» - це СГП з обмеженим обсягом збуту у зрілих галузях або галузях, які переживають стагнацію. Ринок у такому разі не зростає, і робити ставку на розвиток таких підрозділів недоцільно. Економічніше припинити на них виробництво і взятися за більш перспективний вид діяльності.

МАТРИЦЯ МАК КІНСІ

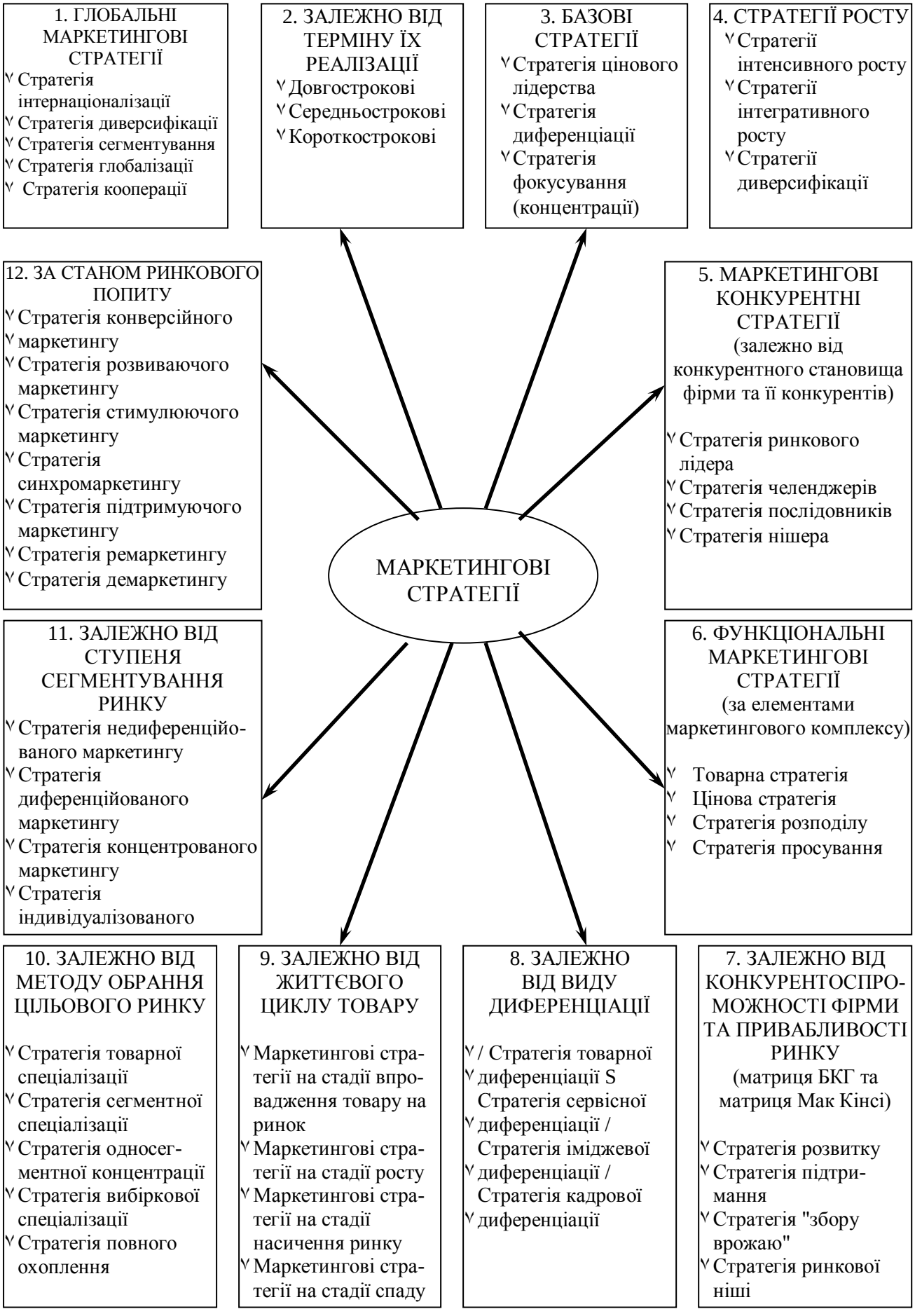
Привабливість		Конкурентоспроможність СБО		
		Висока	**Середня**	**Низька**
	Висока	**Стратегія захисту позиції** ˇ "Великі інвестиції" у розширення виробництва ˇ Підтримання конкурентних переваг	**Стратегія розвитку** ˇ Визнання конкурентних переваг ˇ Кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти чільні позиції ˇ Посилення слабких позицій	**Стратегія вибіркового розвитку** ˇ Спеціалізація та обмеження переваг ˇ Пошук шляхів подолання слабких сторін ˇ Пошук можливостей співпраці ˇ Елімінування
	Середня	**Стратегія розвитку** ˇ Інвестування сегментів, що зростають ˇ Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	**Стратегія вибіркового розвитку** ˇ Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока ˇ Спеціалізація на сегменті, що зростає ˇ Пошук шляхів отримання конкурентних переваг	**Стратегія "збору врожаю"** ˇ Спеціалізація ˇ Пошук ніші ˇ Зменшення інвестування
	Низька	**Стратегія вибіркового розвитку** ˇ Зберегти позицію, захистити ринкову частку ˇ Концентрація на привабливих сегментах ˇ Короткострокові перспективи ˇ Підтримувати рівень капіталовкладень	**Стратегія „збору врожаю"** ˇ Скоротити асортимент ˇ Звести до мінімуму капіталовкладення ˇ Короткострокові перспективи ˇ Зайняти позицію до відступу	**Стратегія елімінації** ˇ Припинити інвестування ˇ Знизити постійні витрати ˇ Продати частину бізнесу

□ зона росту □ зона вибіркового росту ■ зона „збору врожаю”

Основні напрямки можливостей розвитку підприємства

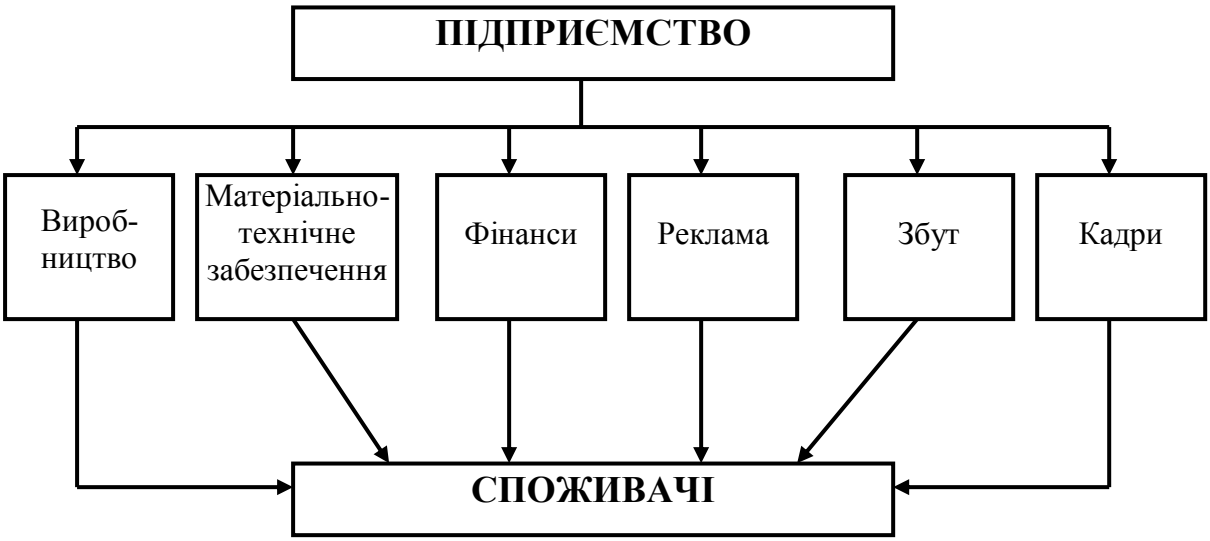
Можливості розвитку	Види стратегій розвитку
Інтенсивний розвиток	1. *Стратегія глибшого проникнення на ринок* (через інтенсифікацію маркетингових зусиль). 2. *Стратегія розширення меж ринку* (вихід на нові ринки з існуючим товаром). 3. *Стратегія вдосконалення товару* (створення нових або вдосконалення існуючих товарів для вже охоплених ринків)
Інтеграційний розвиток	1. *Стратегія вертикальної інтеграції* (контроль або приєднання підприємств-постачальників сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також збутових фірм). 2. *Стратегія горизонтальної інтеграції* (контроль або приєднання підприємств-конкурентів).
Диверсифікація	1. *Стратегія горизонтальної диверсифікації* (випуск нового товару, який не пов'язаний з основним виробництвом, але орієнтується на смаки вже завойованої цільової аудиторії). 2. *Стратегія концентричної диверсифікації* (випуск нового товару для залучення споживачів інших цільових аудиторій). 3. *Стратегія конгломератної диверсифікації* (орієнтація на нові галузі промисловості та нові цільові ринки).

3. Види маркетингових стратегій.

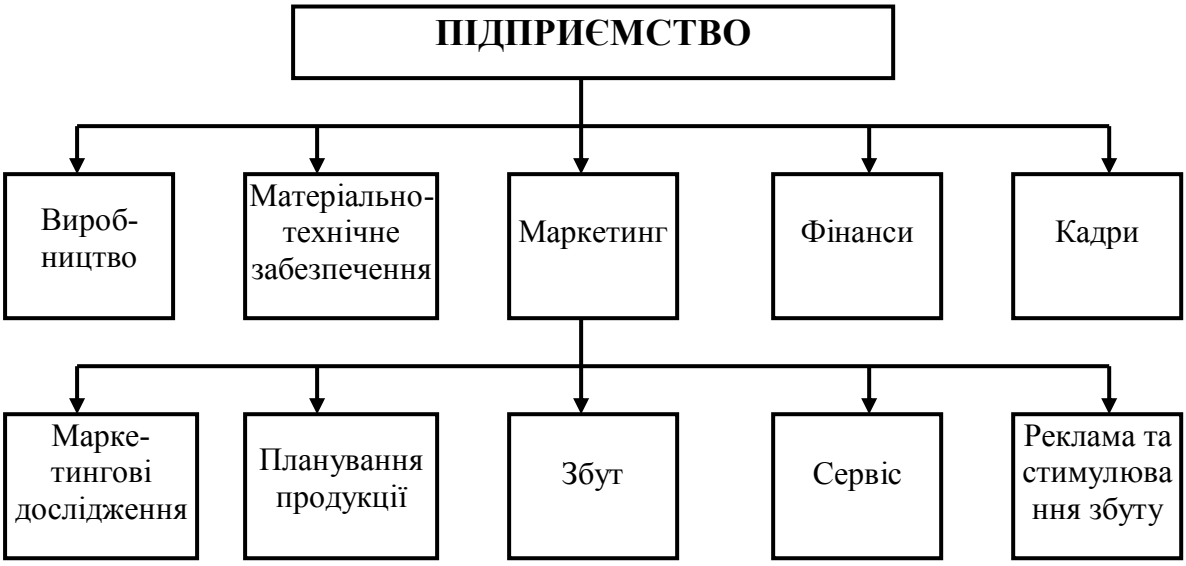


4.Організація маркетингу на підприємстві.

НЕІНТЕГРОВАНА МАРКЕТИНГОВА СТРУКТУРА



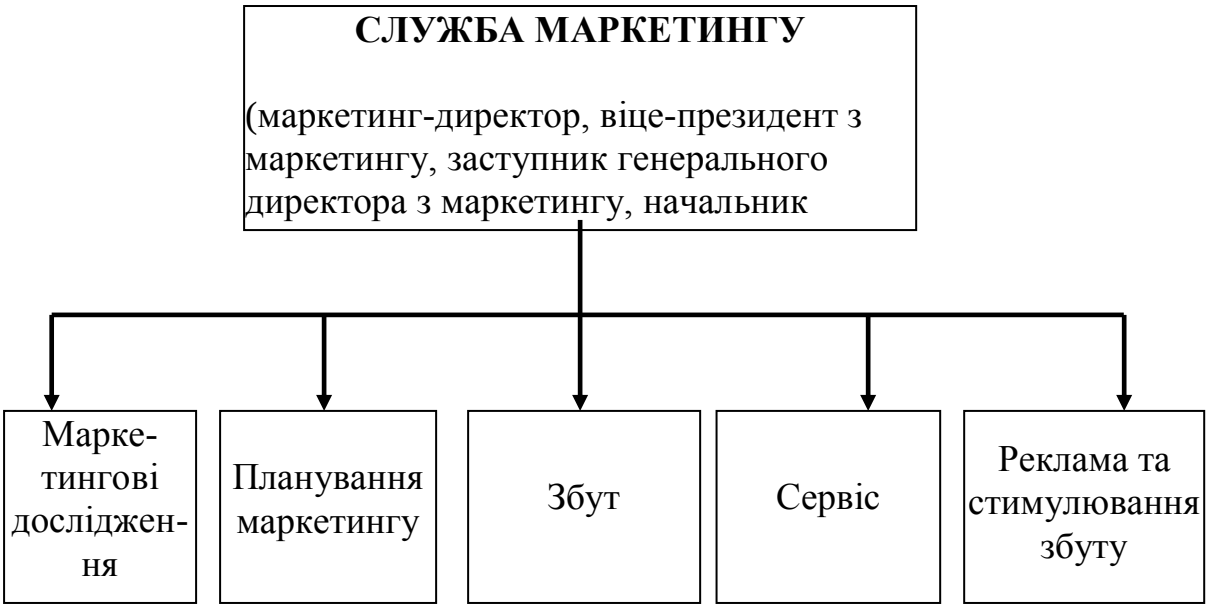
ОРІЄНТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МАРКЕТИНГ



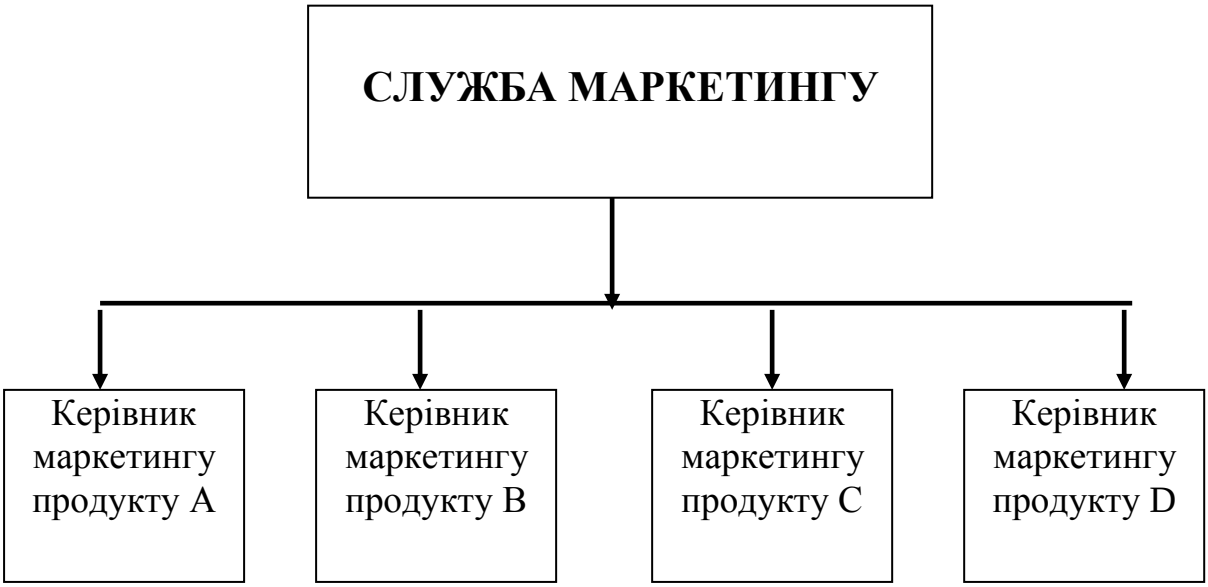
Вимоги до маркетингової організаційної структури:

- мала кількість рівнів управління;
- створення умов розвитку на підприємстві інтегрованого маркетингу;
- забезпечення розвитку інноваційної діяльності;
- гарантія швидкої адаптації товарів до вимог ринків, на яких діє фірма.

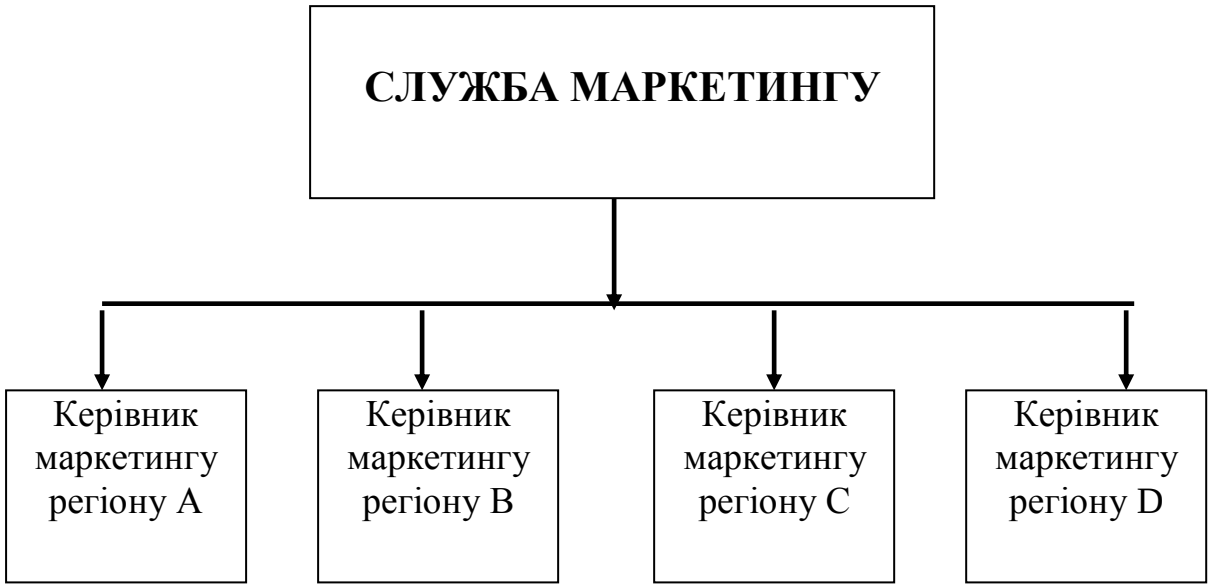
Функціональна структура служби маркетингу



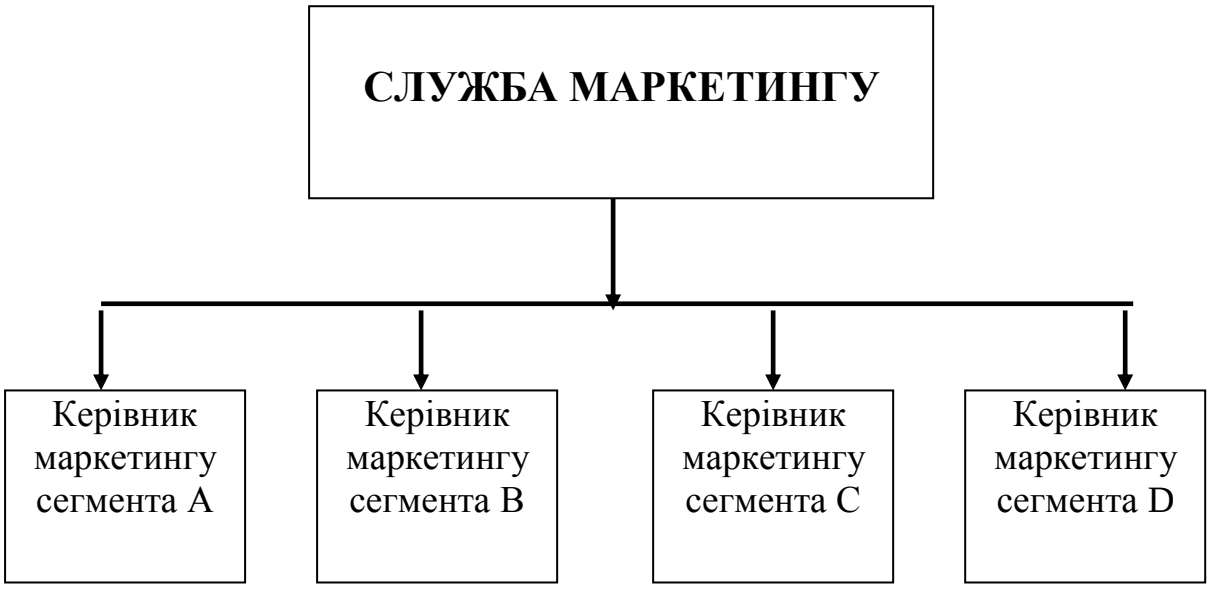
Товарна структура служби маркетингу



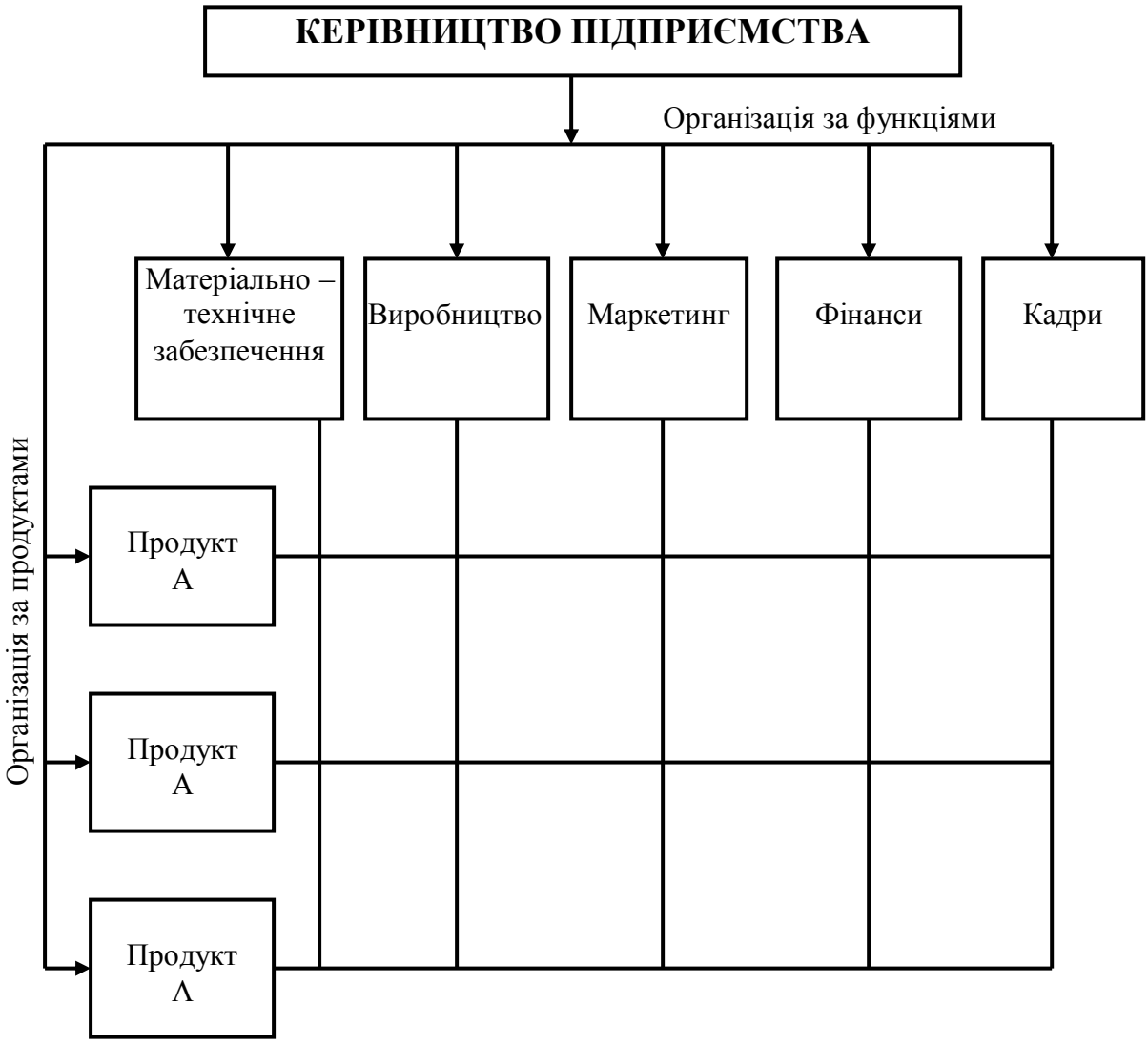
Регіональна структура служби маркетингу



Сегментна структура служби маркетингу



МАТРИЧНА (ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТОВАРНА) СТРУКТУРА



5. Контроль маркетингової діяльності.

Контроль маркетингу – процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам.

ЕТАПИ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГУ

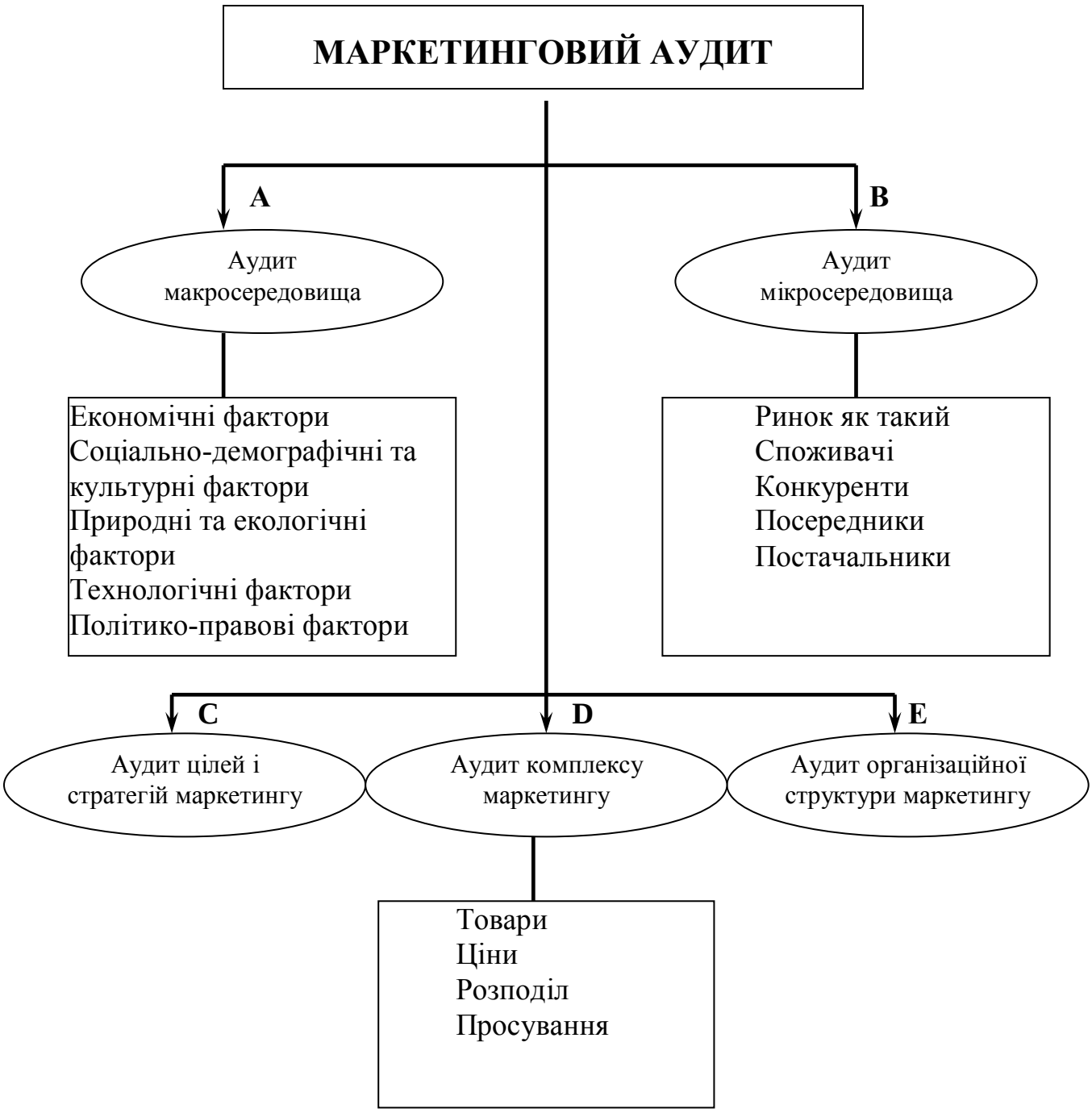
Напрями контролю маркетингу

ОБ'ЄКТИ КОНТРОЛЮ РЕЗУЛЬТАТІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Маркетинговий аудит – комплексна періодична ревізія зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності фірми.

Мета маркетингового аудиту – визначення вузьких місць у системі маркетингу, а також розробка рекомендацій щодо

підвищення ефективності маркетингової діяльності та прийняття маркетингових рішень.



Методи стратегічного та оперативного аналізу